

MARIANA DE ARAGÃO PEREIRA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE
BOVINOS DE CORTE NA REGIÃO DO TRIÂNGULO MINEIRO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRASIL

2001

MARIANA DE ARAGÃO PEREIRA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE
BOVINOS DE CORTE NA REGIÃO DO TRIÂNGULO MINEIRO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

APROVADA: em 13 de novembro de 2001.

Brício dos Santos Reis

Marcelo José Braga

João Eustáquio de Lima

Antônio Bento Mancio

Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale
(Orientadora)

*Ao vovô Marcos (in memoriam),
motivo de orgulho e inspiração, que
muito me incentivou na longa e não
fina jornada profissional.*

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por se fazer presente em todos os momentos de minha vida, guiando-me, iluminando-me e protegendo-me.

Aos meus pais Ricardo e Ana Elisabete e aos meus irmãos Amanda e João Marcos, por sempre me apoiarem e confiarem nos caminhos por mim escolhidos, amando-me incondicionalmente; aos meus familiares, em especial a vovó Anita, vovô João, vovó Dorinha e vovô Marcos (*in memoriam*), por, mesmo longe, terem estado sempre por perto.

Ao meu tio Julio e à Angela, por terem vibrado com cada vitória minha.

Ao meu amado Alexandre, pelo companheirismo, pela cumplicidade e pelo apoio desmedido, tornando esta caminhada mais suave.

A Cleonice, Nelson, Carlos Eduardo, Stael e Adriano, por me acolherem em sua família de braços abertos.

A Marisa e Rômulo, por me brindarem com seu carinho eterno.

Às minhas amigas de república Alexandra, Marilú, Valéria, Fernanda (Gló) e Mirizete, pelos momentos inesquecíveis que passamos.

Às equipes Jeca Jóia, “Os Tranqueiras” e “Os Cara” (Aline, Brunna, Juliana) e aos meus amigos Roger, Roberson, Manolo, Pablo, Melissa, Aida, Ana Paula e Gabi, com os quais dividi tristezas e alegrias, sonhos e realizações.

Às minhas grandes amigas de Niterói Ana Beatriz, Ana Cristina e Mônica, pela torcida a distância; aos meus amigos do colégio, pela alegria do reencontro.

Ao Departamento de Economia Rural da UFV, pelo suporte à realização deste trabalho.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro.

À minha orientadora professora Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale, pela amizade e pelos preciosos ensinamentos; obrigado por nos contagiar com sua energia positiva e nos servir de exemplo.

Ao professor Sebastião Teixeira Gomes, por ter acompanhado e incentivado meu desenvolvimento profissional desde a época da graduação e pelas inestimáveis contribuições para este trabalho.

Ao professor Aziz Galvão da Silva Júnior, pelos conselhos e pelo apoio.

Aos professores Marcelo Braga, Brício dos Santos Reis e João Eustáquio de Lima, pela disponibilidade de participar da banca examinadora e pelas valiosas sugestões.

Ao professor Antônio Bento Mancio, do DZO/UFV, por debater e contribuir para o aprimoramento deste trabalho.

A Viviani Lírio, com seu jeito doce e sereno, pela força nos momentos difíceis.

À Associação Brasileira de Criadores de Zebu (ABCZ), na pessoa do superintendente-técnico Luiz Antônio Josahkian, pela parceria, pela dedicação, pelo fornecimento de dados e pelas sugestões relevantes para a realização deste estudo; a todos os produtores de gado de corte, em especial àqueles que participaram desta pesquisa, pela colaboração.

Aos meus colegas de curso Ricardo, Edson, Ramão, Isabel, Angelita, Angelo, Mayra, Rosana, Cynara, Silvia, Gilmar, Batista e Adriana, pelos momentos compartilhados.

Aos professores e funcionários do Departamento de Zootecnia da UFV, que, mesmo de longe, continuaram a olhar e torcer por mim.

A todos os professores do Departamento de Economia Rural (DER), pelo convívio gratificante; aos funcionários do DER, que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, em especial a Graça, Rosângela, Carminha, Rita, Tedinha, Luiza, Brilhante, “Seu Antônio e Dona Maria”.

BIOGRAFIA

Mariana de Aragão Pereira, filha de Ricardo Silva Pereira e Ana Elisabete Aragão, nasceu em 4 de maio de 1976, na Cidade de Campinas, São Paulo.

Em 1983, iniciou sua formação educacional no Colégio Figueiredo Costa, em Niterói, Rio de Janeiro, onde cursou o primário.

Em 1987, iniciou o ginásio no Colégio Marília Mattoso, nessa mesma cidade, concluindo o 1º grau em 1990.

Em 1991, deu início ao curso de 2º grau nessa mesma instituição, concluindo-o em dezembro de 1993.

Em março de 1994, ingressou na Universidade Federal de Viçosa (UFV), em Viçosa, Minas Gerais, onde se graduou em Zootecnia em 26 de março de 1999.

Durante a graduação, estagiou por dois anos e meio no Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira na Região de Viçosa (PDPL-RV), prestando assistência técnica aos produtores de leite; foi também bolsista de iniciação científica do CNPq.

Em 1999, iniciou o Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, em nível de Mestrado, em Economia Rural na UFV, submetendo-se à defesa de tese em 13 de novembro de 2001.

Em novembro de 2001, tornou-se pesquisadora da área de socioeconomia da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

ÍNDICE

ÍNDICE	vi
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Considerações iniciais	1
1.2. O problema e sua importância.....	4
1.3. Objetivos	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1. Evolução das teorias administrativas.....	11
2.2. Administração de recursos humanos	19
2.3. Trabalho, trabalhador e gestão de recursos humanos no Brasil	25
2.4. Áreas de atuação do gerente de Recursos Humanos	30
2.4.1. Liderança	31
2.4.2. Motivação	34
2.4.3. Condições de trabalho	43
2.4.4. Recrutamento	46
2.4.5. Seleção	48
2.4.6. Descrição e análise de cargos	49

2.4.7. Avaliação de desempenho	50
2.4.8. Treinamento	55
2.4.9. Remuneração	62
2.4.10. Benefícios sociais	69
3. METODOLOGIA	72
3.1. Referencial teórico	72
3.2. Referencial analítico	75
3.2.1. Operacionalização do modelo	75
3.2.2. Área de estudo	76
3.2.3. Fonte de dados	79
3.2.4. Instrumento de coleta de dados	81
3.2.5. Processo de coleta de dados	83
3.2.6. Procedimentos	84
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	86
4.1 Perfil da empresa rural e dos produtores	86
4.1.1. Perfil da empresa rural	86
4.1.2. Perfil dos produtores	92
4.2 Desempenho gerencial	95
4.2.1. Adoção de tecnologia e eficiência técnica	95
4.2.2. Gestão de recursos humanos	98
4.2.3. Eficiência gerencial com foco em recursos humanos	110
4.3. Importância da gestão de recursos humanos no processo administrati- vo	114
5. RESUMO E CONCLUSÕES	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
APÊNDICE	136

LISTA DE QUADROS

1. Principais teorias administrativas e suas ênfases.....	12
2. Principais argumentos das teorias motivacionais e respectivas críticas..	42
3. Rebanho dos municípios do Triângulo Mineiro, separados por microrregião, e número de sócios ativos da ABCZ, em 2001.....	80
4. Relações de produtividade por estrato/variável padrão, número de produtores por estrato e percentagem de produtores por estrato.....	87
5. Área média total (ha) e área média ocupada com pecuária de corte (ha) das empresas pesquisadas no Triângulo Mineiro, em 2001.....	88
6. Atividade principal das propriedades rurais no Triângulo Mineiro, por estrato, em 2001.....	89
7. Atividades secundárias desenvolvidas nas propriedades rurais pesquisadas no Triângulo Mineiro, em 2001.....	89
8. Composição média do rebanho (cabeças) por categoria e rebanho total médio (UA) por estrato, conforme os pecuaristas da região do Triângulo Mineiro, em 2001.....	90
9. Número médio (total e por categoria) de trabalhadores empregados nas empresas rurais pesquisadas na região do Triângulo Mineiro, em 2001.....	91
10. Idade, tempo que explora a pecuária de corte (anos) e local de domicílio, segundo os pesquisados na região do Triângulo Mineiro, em 2001.....	93

11. Percentagem de produtores que atuam em setores não-agropecuários, atividades desenvolvidas e principal fonte de renda, segundo os respondentes do Triângulo Mineiro, em 2001.....	94
12. Tecnologias adotadas por pecuaristas no Triângulo Mineiro, em 2001, segundo os estratos de produtividade.....	96
13. Resultados médios das taxas de natalidade e desmame, segundo os pecuaristas do Triângulo Mineiro, em 2001.....	97
14. Média das relações entre os fatores de produção (terra, capital e trabalho) dos pesquisados na região do Triângulo Mineiro, em 2001....	98
15. Principais critérios usados para definir salários dos funcionários, segundo informaram os pecuaristas da região do Triângulo Mineiro, em 2001.....	104
16. Benefícios sociais concedidos aos trabalhadores das empresas rurais situadas no Triângulo Mineiro, em 2001.....	105
17. Fatores utilizados como critérios de seleção, segundo os produtores pesquisados no Triângulo Mineiro, em 2001.....	111
18. Percentual de produtores que avaliam o desempenho dos funcionários e o destino das informações geradas no sistema, de acordo com os respondentes no Triângulo Mineiro, em 2001.....	112
19. Indicadores de desempenho gerencial na área de recursos humanos das empresas rurais do Triângulo Mineiro, em 2001.....	113
20. Escores dos produtores para a escala de Likert, frequência observada e frequência acumulada.....	115
21. Frequência de produtores nas escalas e escore médio dos estratos de produtividade, conforme a importância atribuída à gestão de recursos humanos, em 2001.....	116

LISTA DE FIGURAS

1. Processos e subprocessos da administração de recursos humanos.	22
2. Ciclo motivacional.	35
3. Hierarquia das necessidades de Maslow.	37
4. Teoria dos dois fatores de Herzberg.	38
5. Teoria da expectância.	41
6. Processo de provisão de pessoas.	48
7. Componentes de um sistema de remuneração funcional.	63
8. Componentes de um sistema de remuneração estratégica.	67
9. Modelo conceitual da presente pesquisa.	73
10. Principal tomador de decisão nas empresas rurais do Triângulo Mineiro, em 2001.	99
11. Medidas de Segurança no trabalho adotadas, segundo os respondentes na região do Triângulo Mineiro, em 2001.	100
12. Critérios mais usados para selecionar funcionários, conforme informado por produtores de gado de corte do Triângulo Mineiro, em 2001.	101
13. Organograma representando a estrutura organizacional das empresas rurais do Triângulo Mineiro, em 2001.	103
14. Fatores que dificultam a concessão de benefícios, segundo os produtores do Triângulo Mineiro, em 2001.	106

15. Assuntos abordados nos treinamentos realizados pelos produtores do Triângulo Mineiro, em 2001.	108
16. Principais agentes que treinaram a força de trabalho do Triângulo Mineiro, em 2001.	109

RESUMO

PEREIRA, Mariana de Aragão, M. S., Universidade Federal de Viçosa, novembro de 2001. **Análise da gestão de recursos humanos em empresas de bovinos de corte na região do Triângulo Mineiro**. Orientadora: Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale. Conselheiros: Sebastião Teixeira Gomes e Aziz Galvão da Silva Júnior.

As pressões mercadológicas por sistemas de produção economicamente viáveis, socialmente justos e ecologicamente corretos têm exigido dos produtores rurais novas formas de gerenciamento, objetivando aumentar a escala de produção, melhorar a qualidade dos produtos ofertados e reduzir custos. A histórica utilização de mão-de-obra abundante, barata e desqualificada no meio rural tem representado uma barreira à adoção de sistemas mais tecnificados. Neste trabalho, procurou-se descrever as práticas de gestão de recursos humanos que têm sido utilizadas pelos pecuaristas de corte, bem como analisar a eficiência do gerente nesta área. Seu desempenho foi ainda comparado à sua eficiência na área técnica. Por fim, foi observado o grau de importância atribuído à gestão de recursos humanos, conforme a opinião dos pecuaristas. Foram remetidos 320 questionários aos produtores do Triângulo Mineiro cadastrados na ABCZ, obtendo-se uma taxa bruta de resposta de 14,4%. Os dados foram processados pelo Statistical Package for Social Sciences (SPSS) e avaliados por meio de tabelas de frequência e média. Os pecuaristas foram estratificados conforme o nível de produtividade. A escala de Likert foi usada para mensurar o grau de

importância conferido pelos produtores à gestão de recursos humanos. Os resultados indicaram que os sistemas que compõem a área de recursos humanos têm sido parcialmente adotados e não se apresentam interconectados. Apesar de as empresas, em geral, apresentarem bons índices zootécnicos, superiores à média nacional, notou-se diferença de desempenhos entre estratos. As propriedades que obtiveram melhor “performance” na área técnica apresentaram melhores indicadores de recursos humanos. Esse resultado foi reforçado pelo uso da escala de opinião, através da qual se observou que à medida que, a importância atribuída à gestão de recursos humanos aumentava, a produtividade média do estrato mostrava-se maior. Portanto, a gestão com enfoque em desenvolvimento de recursos humanos possibilitou incrementos de eficiência produtiva. Aos pecuaristas cabe a utilização de modelos de gestão condizentes com a valorização do conhecimento e das pessoas, pois são elas as promotoras do desenvolvimento das empresas rurais. Para tanto, a capacitação gerencial e operacional se faz necessária, e a motivação e o comprometimento dos funcionários se tomam um desafio a ser vencido.

Palavras-chaves: Gerenciamento de pessoal, recursos humanos, empresas rurais-administração, pecuária.

ABSTRACT

PEREIRA, Mariana de Aragão, M. S., Universidade Federal de Viçosa, november of 2001. **Analysis of human resource management in beef cattle farms at Triângulo Mineiro region.** Adviser: Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale. Committee members: Sebastião Teixeira Gomes and Aziz Galvão da Silva Júnior.

The marketing pressures for production systems that would be economically viable, socially fair and ecologically correct have been requiring the rural producers to adopt new management forms, aiming at the increase in production scale, the improvement in the quality of the supplied products, and the cost reductions. The historical utilization of the abundant, cheap and disqualified labor in the rural medium has been representing a barrier to the adoption of systems more technified systems. In this study, it was attempted to describe the practices of the human resource management that have been used by beef cattle farmers, as well as to analyze the manager's efficiency in this area. The cattle farmer's performance was also compared to his efficiency in technical area. Then, the importance level attributed to the management of the human resources was observed according to cattle farmers' opinion. Three-hundred and twenty questionnaires were addressed to farmers in Triângulo Mineiro region who were registered in the ABCZ reference file, and a gross response rate of 14.4% was obtained. The data were processed by the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and evaluated by using the frequency and average tables.

The beef cattle farmers were stratified according to productivity level. The Likert scale was used to measure the importance level the management of the human resources were given by producers. According to the obtained results, the systems composing the human resource area have been just partially adopted besides presenting no interconnection with each other. Although the companies generally present good productivity indexes, that are superior to the national average, a difference in performance was noted among strata. Those rural properties reaching a better technical performance showed better indicators for human resources. The use of the opinion scale has reinforced this result, since it allowed to observe that as the importance attributed to the human resource management increased, the average productivity of the stratum was higher. Thus, the management focusing on the development of the human resources provided some increments in the productive efficiency. Therefore, the cattle farmers should use such management models that will valorize both knowledge and people, as these people are the promoters of the development in the farms. In this context, the managerial and operational training constitute a requirement, whereas the employees' motivation and engagement become a challenge to be overcome.

Keywords: Personnel management, human resources, rural farm-management, livestock.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

O século 20 foi marcado por um progresso econômico sem precedente, pautado no desenvolvimento acelerado da tecnologia. A renda *per capita* mundial dobrou na segunda metade do século e tudo indica que a inovação tecnológica e o crescimento econômico irão continuar no século que se inicia (VIATTE, 2000). Segundo MARTIN (2000), o incremento na renda *per capita* representa maior renda disponível para ser gasta com alimentação. Isso é especialmente importante no caso de países com renda baixa ou média, onde 25% ou mais de qualquer melhoria no nível de renda é despendido com alimentos, aumentando, pois, sua demanda.

O aumento da população mundial, que deve atingir a casa dos 8 bilhões de pessoas em 2025 (VIATTE, 2000), e a distribuição de renda são outros fatores que influenciam a demanda de alimentos: o primeiro por representar aumento do mercado consumidor potencial e o segundo por determinar o acesso dos diferentes níveis sociais a produtos com valor agregado diferenciado (MARTIN, 2000).

Apesar da perspectiva favorável, muitos países em desenvolvimento não conseguiram manter o crescimento econômico sustentado e continuaram em situação de pobreza. A redução na demanda por trabalhadores de baixa capacitação, reflexo da globalização, contribuirá ainda mais para o agravamento

da desigualdade de renda. Nesse sentido, o desenvolvimento econômico precisa ser entendido como um processo dinâmico e multifacetado (VIATTE, 2000).

Diante desse contexto, a agropecuária merece destaque, por ser um dos setores de maior importância nos países em desenvolvimento e, portanto, um determinante do crescimento econômico e um potencial redutor de iniquidades. Representa cerca de 35% do PIB de países de baixa renda, 17% do PIB de países de renda média e 8% daqueles com alta renda. Além disso, o setor tem despertado o interesse da população em geral, que cada vez mais se preocupa com os gastos governamentais no que concerne à segurança alimentar, à qualidade dos alimentos, aos impactos da agricultura no meio ambiente, aos sistemas de produção agroalimentares e ao bem-estar animal (VIATTE, 2000).

Os grandes desafios que se apresentam ao desenvolvimento agrícola são propiciar aumentos de produtividade, de forma progressiva, e, ao mesmo tempo, garantir a sustentabilidade dos recursos produtivos, prevenindo sua degradação. Desse modo, as atividades agrícolas assumem um complexo papel: por um lado, devem atender à demanda massiva de alimentos e, por outro, satisfazer as exigências de mercados sofisticados, contemplando, ainda, os quesitos preço, qualidade e responsabilidades social e ambiental.

A inserção do Brasil no mercado internacional no início da década de 90 marcou, definitivamente, sua participação na economia globalizada, estimulando o processo de modernização industrial. No âmbito do setor primário, observou-se dinâmica semelhante. Segundo NEVES et al. (1997), a abertura da economia brasileira levou o setor agropecuário a ajustar-se à nova realidade, reduzindo custos, melhorando a qualidade e tomando-se mais eficiente.

O surgimento do conceito de *agribusiness* traduz as tendências recentes quanto ao posicionamento do setor primário perante os demais elos da cadeia produtiva. As unidades produtivas, cada vez mais atreladas e dependentes da agroindústria, terão sua importância relativa diminuída diante dos fornecedores, processadores e distribuidores, como relataram PINAZZA e ARAÚJO (1993). Segundo estes autores, aspectos ligados à biotecnologia, à saúde e ao meio

ambiente irão balizar o relacionamento produtor/agroindústria, introduzindo, no setor, um novo modelo de organização do complexo agropecuário.

Em outras palavras, pode-se dizer que modelos de gestão com enfoque sistêmico e estratégico se fazem necessários, considerando não somente as técnicas adotadas “dentro da porteira”, mas seus encadeamentos “antes e depois da porteira”. Tudo isso com vistas a atender às demandas de mercado e aos aspectos necessários à competitividade.

Há que se considerar, ainda, o crescimento do setor de serviços, representado pela logística, na parte distributiva, e pela terceirização de determinadas tarefas, no âmbito produtivo. Desse modo, apesar da maior padronização na forma de se produzir, as possibilidades de flexibilização na distribuição e nos serviços agregarão valor ao produto final de modo diferenciado (SILVA, 1998).

A mudança da concepção de trabalho e trabalhador transforma as relações sociais estabelecidas, quebrando antigos paradigmas como o da produção taylorista-fordista. Uma nova escala de valores conduz o operário massal ao “homem total”, fruto do apelo à cooperação/comunicação, participação, comando/delegação e autonomia/integração. Cada vez mais exige-se uma mão-de-obra qualificada e dotada de características definidas no plano psicológico e social. As empresas, revigoradas no contexto social, privilegiam seu potencial humano e sua cultura específica para solicitar a seu pessoal maior engajamento individual e coletivo na qualidade e “performance” do trabalho (PIMENTA, 1999).

Diante das profundas transformações socioeconômicas, políticas, culturais e tecnológicas que vêm ocorrendo em todo o mundo, a produção agrícola torna-se um negócio extremamente complexo e exigente em termos de habilidades gerenciais que conduzam ao melhor desempenho. Notadamente, as peculiaridades da atividade agrícola proporcionam aos gerentes um ambiente para a tomada de decisão igualmente peculiar: forte influência de fatores físicos e biológicos; descompasso entre época de planejamento da produção e de comercialização; e mercado de competição perfeita, entre outros. Desse modo, o

risco e a incerteza inerentes ao negócio agropecuário, em geral, são maiores comparativamente a outros negócios (VALE, 1999).

O novo paradigma da produção agropecuária favorece discussões acerca do trinômio competitividade/escala de produção/produção biossegura, no sentido de contemplar as novas exigências de mercado. Isso pode ser traduzido para o produtor rural como uma necessidade de estruturação da produção agropecuária com ênfase no processo de tomada de decisão e gestão eficiente dos recursos naturais, humanos, físicos e financeiros.

A “era da informação”, originada a partir dos avanços na área de comunicação e estimulada pela globalização, tomou a informação um insumo ainda mais importante para o processo gerencial. Segundo MARTIN (2000), a informação e o conhecimento técnico são essenciais e, por vezes, muito mais relevantes para o sucesso e o lucro do que os “inputs” tradicionais, como capital físico ou terra. Entretanto, maior capacitação gerencial e operacional é a contrapartida, afinal são pessoas que transformam dados em informações qualificadas e que, portanto, dão utilidade ao instrumento. Também são elas os agentes transformadores da realidade, capazes de tornarem efetivas as mudanças propostas.

Diante disso, a habilidade gerencial torna-se o diferencial competitivo, capaz de promover o “ajustamento do negócio agrícola à mudança da tecnologia e das condições de mercado”, perante à complexidade do ambiente no qual as empresas rurais estão inseridas (VALE, 1999). Essa habilidade, geralmente medida em termos de eficiência técnico-econômica, vem sendo avaliada sob um novo prisma: o das pessoas, isto é, através dos funcionários, que efetivamente são os responsáveis pela condução das mudanças no ambiente interno da empresa.

1.2. O problema e sua importância

A pecuária é uma atividade de grande importância, tanto por suprir as necessidades protéicas da população quanto por gerar emprego, renda e divisas para o país. A grande variabilidade de raças que compõem o rebanho nacional

permite que o produtor se especialize tanto na exploração de animais de corte quanto na de leite, ou, ainda, na atividade mista (corte e leite simultaneamente). Dentre essas atividades destaca-se a pecuária de corte, com cerca de 72,4% do total do rebanho (ANUALPEC, 2001).

Estudo realizado pelo Conselho Nacional de Pecuária de Corte (CNPC) revelou que, em 1993, a cadeia de pecuária de corte esteve representada por aproximadamente 1,8 milhão de estabelecimentos de bovinocultura, 742 indústrias de carnes e derivados, 55.000 estabelecimentos de comércio varejista, 558 indústrias de couro e 4.150 indústrias de calçados. Ao todo, o setor empregou cerca de 6.834.000 pessoas, sendo 5.834.000 somente na produção animal (PIRES, 2001).

A importância da atividade, no entanto, não se restringe ao montante de pessoas que ocupa. O país se destaca no cenário mundial, tanto por ser um grande produtor de carne bovina quanto por representar um dos principais exportadores do produto. De acordo com NEVES et al. (2000), o Brasil produz cerca de sete milhões de toneladas de equivalente carcaça¹/ano, das quais 600 mil se destinam ao mercado externo, gerando divisas da ordem de US\$ 1 bilhão/ano.

Apesar de o volume de carne exportada representar apenas 8,5% da produção nacional, esse montante vem crescendo nos últimos anos, principalmente após 1999, quando a mudança da política cambial (desvalorização do real perante a moeda americana) tornou o produto brasileiro mais competitivo no mercado externo. Alguns estudos têm indicado panoramas favoráveis para o contínuo aumento do volume de carne bovina destinada à exportação (PINAZZA e ALLIMANDRO, 2000; IEL/CNA/SEBRAE, 2000; ANUALPEC, 2001), especialmente em razão da demanda futura gerada pelo aumento de renda nos países em desenvolvimento e pelo crescimento populacional.

¹ Segundo ANUALPEC (2001), tonelada de equivalente carcaça é a unidade-referência para a mensuração do volume de carne. Seu valor é obtido a partir do seguinte cálculo: para carne *in natura*, corresponde a {carne sem osso x 1,3 + carne com osso x 1,0} e para carne industrializada, corresponde a {quantidade x 2,5}.

No âmbito do mercado interno, o consumo *per capita* tem experimentado um comportamento oscilatório, apesar de ter aumentado 20%, no período de 1987 a 1997 (ANUALPEC, 2001). A grande influência da renda da população e do preço do produto e de seus substitutos, no estabelecimento dos níveis de consumo interno, tem sido observada em diversos trabalhos, através de indicadores como elasticidade-renda², elasticidade-preço³ e, ou, elasticidade-cruzada⁴ da demanda, permitindo a estimação do impacto de diferentes ritmos de crescimento da economia sobre o consumo de carne bovina. Se o consumo *per capita* fosse elevado dos atuais 38 kg/hab/ano para 40 kg/hab/ano, por exemplo, e fossem considerados o crescimento populacional de 1,2% ao ano e um cenário econômico conservador (crescimento de 2% do PIB), haveria necessidade de um incremento na oferta da ordem de 20% (BACCHI e BARROS, 1992; DE ZEN, 1999; IEL/CNA/SEBRAE, 2000).

Em geral, as tendências mostram-se positivas, já que se esperam crescimento da população, aumento da renda *per capita* e aumento da oferta do produto (via incremento de produtividade). Entretanto, a organização da cadeia produtiva é pré-requisito para que essas perspectivas se concretizem, à exemplo do que ocorreu com as carnes de frango e de suíno.

Na última década, enquanto o consumo das carnes de suínos e aves cresceu 38,36% e 59,63%, respectivamente, o crescimento no consumo de carne bovina foi de apenas 7,6% (PIRES, 2001). O desenvolvimento tecnológico e as novas formas de estruturação dessas cadeias produtivas (alianças mercadológicas) foram os principais responsáveis pelo desempenho excepcional desses produtos, uma vez que possibilitaram redução de custo e, conseqüentemente, redução de preços ao consumidor. Além disso, os pesados investimentos em *marketing* e a diversificação na apresentação das carnes (diferentes cortes e preparações) colaboraram nesse sentido (OLIVEIRA, 2001).

² A elasticidade-renda indica a variação na demanda de um produto quando se modifica o nível de renda da população.

³ A elasticidade-preço indica a variação na demanda de um produto quando se modifica o seu preço.

⁴ A elasticidade-cruzada indica a variação na demanda de um produto quando os preços dos produtos substitutos são alterados.

As crises sanitárias instauradas na Europa (doença da “vaca louca” e febre-aftosa) e as barreiras impostas pelos mercados globais têm afetado diretamente o setor produtivo, pressionando-o a se tornar mais integrado, transparente e competitivo. Se, por um lado, esse fato pode representar limitação para os produtores, por outro pode significar oportunidade de diferenciação e expansão dos negócios (SILVA JUNIOR, 1999; TALAMINI, 2001; PIRES, 2001).

As tendências tecnológicas, mercadológicas e ambientais apontam para um novo rumo na condução dos negócios agrícolas, no sentido de potencializar o uso dos recursos, empregando técnicas mais avançadas, considerando os impactos ambientais e objetivando a consolidação de um produto cárneo de alta qualidade e de baixo custo. Logo, o crescimento da atividade, que outrora consistia na expansão da fronteira agrícola, a partir da última década tem sido alterado no sentido do aumento da produtividade por área, desencadeando um processo de busca por maior eficiência produtiva, através da incorporação de tecnologia (ANUALPEC, 2001; ZIMMER e EUCLIDES FILHO, 2001). Tal processo é ainda mais pressionado pela diminuição das margens de rentabilidade que vem ocorrendo ao longo dos anos. De acordo com CARRER (2000), o preço real do boi gordo vem diminuindo, ao passo que se nota elevação da curva de custo, acarretando em aumento de risco da atividade.

Em se tratando de custo de produção, é sabido que o trabalho é um importante elemento quantitativo na sua composição. No entanto, o que é pouco considerada é a influência qualitativa dos trabalhadores no uso eficiente de todos os outros recursos. Desse modo, a racionalização na utilização da mão-de-obra requer do gerente o estabelecimento de um modelo de gestão que propicie o desenvolvimento humano e que, ao mesmo tempo, conduza a empresa à eficiência econômica (GILES e STANSFIELD, 1990).

Pelo lado econômico, a utilização dos modelos de gestão de recursos humanos se justifica por apresentar alto potencial de geração de lucro, partindo de investimentos relativamente baixos e de pequeno risco. As empresas que os adotam conseguem adquirir vantagens competitivas com relação às que não o

fazem, já que o elevado custo da mão-de-obra é diluído pelo seu melhor aproveitamento (MILLS, 1986). Sob o ângulo social, a gestão de recursos humanos é vista como uma oportunidade de satisfação das necessidades físicas e psicológicas dos trabalhadores, impactando, diretamente, sobre a motivação para o trabalho e, conseqüentemente, sobre o nível de produtividade individual (MASLOW, 1977; BRAGA, 1978; DAVIS e NEWSTROM, 1992; VELOSO et al., 1999).

Algumas mudanças na sociedade vêm contribuindo favoravelmente com essas alternativas gerenciais, pressionando administradores a adotar padrões de organização social mais produtivos. A maior participação do empregado na empresa, reflexo da melhoria do nível educacional médio do trabalhador, aparece como o cerne da nova administração. O aumento do volume de informações e a diversificação de seu conteúdo conduzem a um maior intercâmbio entre funcionários, no sentido de favorecer a disseminação de idéias e críticas (LIKERT, 1971).

Apesar do atraso brasileiro com relação aos modelos de gestão de recursos humanos, em razão do longo período de intervenção do Estado nas relações trabalhistas e do isolamento da economia brasileira em relação ao mercado internacional, pesquisa conduzida pelo PROGEP (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas) revelou que, a partir da década de 90, as modificações introduzidas nesses modelos priorizaram o desenvolvimento de pessoas e o estabelecimento da remuneração com base no desempenho (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 1999).

Entretanto, a melhoria na “performance” da área de recursos humanos concentrou-se, principalmente, nos setores industriais e de serviços, através da adoção de políticas de recursos humanos que valorizassem o aprendizado, o desenvolvimento de capacidades e habilidades, conjugando recompensas financeiras a recompensas simbólicas, modelos descentralizados de gestão e intenso fluxo de informações (REZENDE et al., 1999).

No setor primário poucas pesquisas foram conduzidas no sentido de elucidar quais fatores influenciam o desempenho da mão-de-obra rural (GILES e

STANSFIELD, 1990). Alguns esforços isolados têm sido disseminados por Programas de Qualidade Total, com foco nas empresas rurais (BONILLA, 1994; NEIVA, 1999; BONILLA, 2000), limitados, porém, pelo número de usuários efetivos do programa.

No contexto de intensa transformação que o setor pecuário tem vivido, o papel das pessoas na condução da pecuária tradicional rumo à pecuária competitiva e moderna merece destaque. A qualificação da mão-de-obra nesse cenário torna-se fator estratégico para que as empresas adquiram vantagens competitivas. As relações empresa-colaborador devem se alterar, no intuito de tornar o investimento em pessoal uma fonte de lucros e não, exclusivamente, de custos (MARTINS, 2001). Segundo BAYERL JUNIOR (1978), IEL/CNA/SEBRAE (2000) e TALAMINI (2001), a maior qualificação e capacitação do trabalhador rural, bem como a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho, são condições essenciais para a consolidação da pecuária de ponta, consistente com os novos padrões exigidos pela sociedade. Além disso, a melhor utilização da mão-de-obra acarretaria equilíbrio da relação rebanho/homem, elevando a produtividade desse fator.

A importância e as limitações da pecuária de corte, especialmente do segmento produtivo, traduzem a necessidade de que sejam desenvolvidos estudos que busquem soluções que viabilizem não somente o desenvolvimento, mas, sobretudo, a organização da produção em seus mais diversos aspectos; dentre estes, destacam-se os de ordens econômica e social. Torna-se, pois, relevante a investigação do perfil dos pecuaristas no que diz respeito ao gerenciamento técnico e dos recursos humanos da empresa rural.

1.3. Objetivos

Esse trabalho retratou como os pecuaristas de corte do Triângulo Mineiro vêm administrando seus recursos humanos.

Especificamente, pretendeu-se:

1. Identificar o perfil do pecuarista (idade, grau de escolaridade, experiência).
2. Caracterizar as propriedades rurais que exploram a pecuária de corte.
3. Relacionar e analisar o desempenho do gerente nas áreas técnicas e de recursos humanos.
4. Avaliar a importância dada à gestão de recursos humanos pelos pecuaristas de corte.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste trabalho consistiu na reunião de diversas bibliografias acerca da gestão de recursos humanos, abordando suas limitações e principais implicações no âmbito organizacional.

Inicialmente, faz-se uma retrospectiva sobre a evolução das teorias administrativas, com o objetivo de evidenciar a mudança de enfoque da administração, no que diz respeito ao papel das pessoas no processo produtivo. Em seguida, é apresentada a conceituação de administração de recursos humanos, bem como suas bases teóricas.

No item posterior, relatam-se a transformação na concepção de “trabalho” e suas implicações, em termos do perfil de profissional exigido pelas organizações modernas. Uma revisão sobre as práticas de gestão de recursos humanos no Brasil também é apresentada.

Por fim, as diferentes áreas de atuação do gerente de pessoal são abordadas, apresentando-se as principais teorias envolvidas, bem como as críticas sobre seus pressupostos.

2.1. Evolução das teorias administrativas

A ciência da administração, desde os tempos mais remotos até a atualidade, baseou-se em diversas teorias que retratavam a realidade política, econômica e sociocultural de cada época. Assim, a administração experimentou

uma verdadeira revolução com a incorporação de métodos científicos em detrimento dos modelos empíricos, na busca pelo aumento de produtividade individual e pela racionalização na execução de tarefas. Um exemplo disso foi o surgimento da administração científica (Taylorismo) e da teoria clássica (Fayolismo), que, em conjunto, compuseram a chamada abordagem clássica da administração.

Diversos pesquisadores estudaram, e ainda estudam, incessantemente, estas e outras vertentes da administração (McGREGOR, 1977a,b; CHIAVENATO, 1983; DRUCKER, 1984; WOOD JUNIOR, 1992; DAVIS e NEWSTROM, 1992), caracterizando-as, evolutivamente, conforme os pensamentos predominantes em suas teorias (Quadro 1).

Quadro 1 - Principais teorias administrativas e suas ênfases

<i>Ênfase</i>	<i>Teorias Administrativas</i>
Nas Tarefas	Administração Científica
Na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas Teoria do Comportamento Organizacional Teoria do Desenvolvimento Organizacional
No Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria Neoestruturalista Teoria da Contingência
Na Tecnologia	Teoria da Contingência

Fonte: CHIAVENATO (1983).

O papel do homem dentro da organização e a concepção do trabalho eram os principais fatores que diferenciavam as escolas filosóficas. Além desses, o relacionamento empresa-ambiente veio a constituir-se num importante referencial, quanto à classificação das teorias administrativas, destacando aquelas

que consideravam a organização um sistema fechado daquelas que reconheciam seu intercâmbio com o meio externo.

Numa retrospectiva histórica, pode-se dizer que o pioneiro no estudo e análise sistemática do trabalho foi Frederick W. Taylor, no século XIX, o que lhe rendeu o título de “Pai da Administração Científica” (DRUCKER, 1984; DAVIS e NEWSTROM, 1992). Sua teoria (com enfoque mecanicista) procurou estudar os tempos e os movimentos, na busca pela máxima eficiência. Através da observação das condições de trabalho, retratou a importância da adequação dos instrumentos e ferramentas ao tipo de serviço a ser realizado, da disposição das máquinas, de forma a garantir um melhor fluxo de produção e da melhoria do ambiente físico (diminuição de ruídos, maior ventilação e iluminação). As metas de produção e o aumento da produtividade humana concretizar-se-iam, através da racionalização e eficiência do processo produtivo.

A forte divisão do trabalho e o estabelecimento de cargos e tarefas bem definidos pelos níveis hierárquicos superiores demonstravam a visão robotizada e individualista, conferida ao homem, que era considerado uma extensão da máquina, respondendo, apenas, a incentivos monetários (*Homo economicus*). A organização⁵ formal era abordada como um sistema fechado, ou seja, não sujeita a interações com o meio externo, ao passo que a organização informal⁶ era desconsiderada (BRAGA, 1978; CHIAVENATO, 1983). Segundo DRUCKER (1984), a Administração Científica foi o alicerce para os estudos posteriores, persistindo a sua utilização até os dias atuais.

Outra teoria que despertou o interesse dos cientistas da época foi a chamada Teoria Clássica (ou Fayolismo). Contrariamente à Administração Científica, que priorizava a execução de tarefas, sua ênfase recaía sobre a estrutura (“anatomia”) e o funcionamento (“fisiologia”) organizacionais como

⁵ Segundo CHIAVENATO (1983), organização é uma entidade social na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos, podendo ser abordada sob dois aspectos: formal e informal.

⁶ A organização informal, segundo Etzioni (1967), citado por BRAGA (1978), é enfatizada pela teoria de relações humanas, destacando-se a presença de elementos não planejados e irracionais do comportamento na organização. De acordo com CHIAVENATO (1983), emerge, espontaneamente, conforme as tarefas e as afinidades (ou antagonismos).

meios de aumentar a produtividade. Fayol, principal autor dessa linha, procurou estabelecer as áreas de responsabilidade da empresa, identificando suas funções básicas: técnica, comercial, financeira, contábil, de segurança e administrativa. Esta última, por sua vez, desdobrava-se em previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Para atender aos objetivos das funções administrativas, a divisão do trabalho se deu em dois sentidos: vertical e horizontal. A primeira correspondia à diferenciação conforme a hierarquia de autoridade, enquanto a segunda, para um mesmo nível hierárquico, indicava a diferenciação entre departamentos ou órgãos. Quanto maiores fossem a organização e a divisão de trabalho, maior seria a necessidade de coordenação. Assim, obedecendo aos princípios de unidade de comando (supervisão única) e de centralização de autoridade, a Teoria Clássica propôs a organização do tipo linear, ou seja, cada nível hierárquico deveria se reportar ao nível imediatamente superior (CHIAVENATO, 1983).

Assim como a Administração Científica, a Teoria Clássica considerava a organização como um sistema fechado, ou seja, alheio ao ambiente externo. A organização formal, além de ser abordada de forma simplificada, desconsiderando o seu conteúdo psicológico e social, não sistematizava o tratamento aos problemas humanos, característicos da organização informal (KREUTZ, 1980).

Outras escolas filosóficas, no entanto, começaram a surgir, centrando foco nas pessoas, em detrimento das tarefas e das estruturas. A Teoria das “Relações Humanas”, por exemplo, procurou aplicar a teoria psicanalítica ao comportamento organizacional, dando início à abordagem humanística da administração. De acordo com CORDEIRO (1977), o termo “relações humanas” refere-se ao reconhecimento dos indivíduos como seres humanos, na sua mais ampla acepção, especialmente na tomada de decisões administrativas e no condicionamento da relação dos administradores com terceiros.

Tal teoria, proposta pelo psicólogo social Elton Mayo, citado por vários autores (CORDEIRO, 1977; BRAGA, 1978; DRUCKER, 1984; DAVIS e NEWSTROM, 1992), sugeria que era preciso conciliar o trabalho e a estrutura

organizacional com as necessidades dos empregados, uma vez que as organizações são criadas para satisfazer as necessidades humanas e sociais. A eficiência seria fruto, portanto, não somente de fatores técnicos e econômicos, mas, fundamentalmente, da qualidade dos recursos humanos.

Os princípios seguidos pela Escola das Relações Humanas indicavam forte influência do conteúdo do cargo e da integração social sobre o moral⁷ do empregado. Fatores como recompensas não econômicas assumiram importante papel na satisfação dos funcionários, ao mesmo tempo em que suas características emocionais e sua organização informal passaram a ser reconhecidas e consideradas no processo administrativo. Nesse contexto, o ambiente motivacional ganhou ênfase, já que poderia influenciar fortemente o desempenho da organização (CHIAVENATO, 1983).

Uma das críticas feitas à abordagem humanística foi a adequação de seus pressupostos à realidade organizacional. Segundo LEAVITT (1977), os humanistas combateram fortemente o taylorismo sem, no entanto, considerar suas vantagens em determinadas situações. Para ele, a escolha de uma ou outra teoria depende da ocasião e dos objetivos da organização, uma vez que diferentes enfoques podem preconizar qualidades distintas, prioritariamente.

Um aprimoramento da teoria das Relações Humanas foi o Comportamento Organizacional que, ainda que de forma primitiva, passou a considerar a organização como um sistema aberto, ou seja, inter-relacionada com o ambiente externo (KREUTZ, 1980). Mais do que implicações teóricas, a organização como parte integrante de um contexto maior que seus limites físicos representou um grande avanço no âmbito administrativo, pois os relacionamentos interorganizacionais passaram a ser observados sistematicamente. Segundo essa teoria, o processo e a dinâmica organizacional eram estabelecidos à luz do relacionamento indivíduo–organização e respectivas naturezas (DAVIS e NEWSTROM, 1992):

⁷ Moral é definido por Worthy (1971), citado por BRAGA (1978), como o “sentimento em relação ao ambiente de trabalho”, ou seja, a conduta no exercício de sua função na organização.

A) Natureza humana

- Diferenças individuais: as pessoas têm experiências de vida que as diferenciam. Portanto, para que a motivação seja eficiente, a administração deve tratar cada indivíduo de forma diferente.
- O ser humano como um todo: não há como separar habilidade de conhecimento ou condições emocionais das físicas. Assim, o empregado deve ser desenvolvido como um todo, pois os benefícios certamente serão estendidos além firma.
- Comportamento motivado: segundo a psicologia, o comportamento tem certas causas que se relacionam ora às necessidades da pessoa, ora às conseqüências resultantes de sua ação. Logo, a motivação é essencial ao funcionamento da organização.
- Dignidade humana: reconhece pessoas como pertencentes à ordem superior do universo, devendo, portanto, ser tratadas com respeito e dignidade. Logo, os empregados não podem ser usados exclusivamente como instrumentos econômicos.

B) Natureza organizacional

- Sistemas sociais: as organizações são sistemas sociais, estando sujeitas, portanto, às leis psicológicas e sociológicas, segundo as quais os comportamentos humanos são regidos. O comportamento organizacional considera, assim, tanto a organização formal quanto a informal.
- Interesse mútuo: a organização necessita das pessoas, assim como estas precisam daquela. Logo, o interesse mútuo integra esforços individuais e grupais na busca de um objetivo comum.

Sob a ótica da Teoria do Comportamento Organizacional, um sistema eficiente deve ser capaz de motivar seus funcionários, estimulando suas habilidades e capacidades, para que sejam alcançados maiores índices de produtividade e desempenho humano acima da média. Diferentes modelos, no

entanto, configuravam sua base teórica. Suas diferenças evidenciavam-se nos pressupostos quanto ao comportamento humano (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

O modelo autocrático, baseado no poder, tem profundas raízes históricas. Sua orientação gerencial é formal e pressupõe que os empregados devem ser dirigidos e controlados. Seu desempenho, em geral, é baixo, sendo recomendado em situações específicas, com alto custo humano.

O modelo protetor é caracterizado pelo paternalismo, via benefícios e salários. A motivação é parcial e fortemente ligada às recompensas econômicas. Sua vantagem é a maior satisfação e segurança, em detrimento do desenvolvimento humano e do uso restrito da capacidade humana. Já o modelo de apoio privilegia o líder em substituição ao chefe. Segundo seus pressupostos, é através desse ícone que o ambiente de trabalho se torna estimulante, criando um clima de participação e comprometimento. O líder, portanto, deve apoiar o desempenho do empregado não apenas com benefícios, mas, sobretudo, com delegação de responsabilidades.

O último modelo, conhecido como colegiado, prioriza o grupo de trabalho, através do qual a gerência se associa aos funcionários, dando-lhes oportunidade de participação. Sua restrição é contingencial, já que em determinadas situações outros modelos apresentam-se mais eficientes, como no caso de empresas com forte padronização de tarefas e ambientes pouco intelectualizados.

A organização como sistema aberto foi abordada por teorias que se sucederam. A teoria estruturalista, a seu modo, enfatizava as relações interorganizacionais, ressaltando a existência da interação organização-ambiente e de sua contribuição para a eficiência organizacional. Aprimorando essa teoria e somando a ela novos elementos, surgiu a chamada Teoria da Contingência (CHIAVENATO, 1983), ou abordagem contingencial. Sua visão, focada no ambiente, procurava ressaltar a necessidade de adaptação e de interação da organização e seus membros ao ambiente, de forma proativa. A administração, nessas circunstâncias, não poderia ser um plano padronizado e aplicado universalmente, pois cada situação exigiria uma postura gerencial diferenciada (KREUTZ, 1980).

Outra classificação das teorias organizacionais destacada por WOOD JUNIOR (1992) consiste em dividir as organizações, segundo o tipo de relacionamento interno e externo predominante, em: organizações como máquinas, como organismos ou cérebros.

Tratar organizações como máquinas significa fixar metas, estabelecer formas de atingi-las, organizar tudo de forma racional, clara e objetiva, detalhando tarefas e controlando todas as variáveis. Apesar da sua grande contribuição em termos de produtividade, seu mecanicismo tolhe as habilidades manuais genéricas dos funcionários, influenciando negativamente os índices de absenteísmo e de rotatividade (*turnover*). Sua utilização pressupõe ambiente estável, produtos poucos alterados ao longo do tempo e previsibilidade do fator humano, enfim, aspectos cada vez mais raros no mundo atual. A Administração Científica, a Teoria Clássica e o Fordismo⁸, espécie de desdobramento do Taylorismo, são exemplos de concepções de organizações como máquinas.

As organizações concebidas como organismos são aquelas que procuram compreender as relações entre a organização e o ambiente, tendo como objetivo primordial a luta pela sobrevivência. Seu enfoque, em geral, recai sobre a valorização da inovação e a harmonização entre estratégia, estrutura, tecnologia e as dimensões humanas. Os principais pesquisadores representantes dessa categoria foram Elton Mayo, Abrahan Maslow, Herzberg e McGregor. Todos eles procuraram estudar o papel do ser humano no trabalho e suas relações com indivíduos e organizações. Mayo foi um dos pioneiros a identificar a existência de grupos informais e a codificar as necessidades sociais no trabalho. Maslow caracterizou o ser humano como um indivíduo que procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas. Herzberg e McGregor observaram que havia maior integração dos indivíduos nas organizações através do enriquecimento de tarefas, o que possibilitaria o exercício da criatividade e da inovação.

⁸ O Fordismo, moldado com base na Administração Científica, surgiu no setor automobilístico, sendo parte de seus conceitos, utilizados até os dias atuais. Preconizava a produção em massa, verticalização da produção, aumento da produtividade, redução de custos e sistema de controle altamente burocratizado (WOOD JUNIOR, 1992).

Por fim, as organizações-cérebro foram assim classificadas, pelo fato de as teorias que as embasavam considerarem as organizações como sistemas de processamento de informações. Seu ideal era estimular a criatividade e a flexibilidade, caminhando no sentido da auto-regulação. Entretanto, seu argumento principal era pouco consistente, já que os membros das organizações têm acesso limitado às redes de informação.

2.2. Administração de recursos humanos

A administração rural é a ciência que procura aplicar os conhecimentos administrativos em empresas agrícolas, buscando o uso eficiente de recursos para se obterem resultados compensadores. Nesse sentido, consiste num processo de tomada de decisão entre várias alternativas de produção, alocando eficientemente recursos escassos para atingir objetivos humanos num mundo de riscos e incertezas (KAY, 1986; AZEVEDO, 1999). Dentre os possíveis recursos que qualquer empresa dispõe estão a terra, o capital e o trabalho. Sua escassez não se dá exclusivamente pela limitação quantitativa, mas, sobretudo, qualitativa, tornando o processo decisório complexo. Este deve buscar a combinação ótima daqueles fatores, para que as metas estabelecidas sejam cumpridas.

Dentre as funções básicas da administração, KAY (1986) e VALE (1999) destacaram o planejamento, a implementação e o controle. Sua utilização se concretiza em todos os níveis hierárquicos, setores ou áreas de atuação da empresa. Outras funções podem, ainda, ser extraídas a partir dessas, a exemplo da organização e direção. Segundo PEREIRA (1999), a organização e a direção são funções ligadas, direta ou indiretamente, à área de recursos humanos, já que se ocupam da caracterização do ambiente de trabalho e do estabelecimento da estrutura organizacional, envolvendo, ainda, as questões de comunicação, liderança e motivação.

Apesar das diversas teorias que se fundamentaram nos recursos humanos, desde o início do século XX, somente nas últimas décadas essa área da administração começou a ganhar ênfase.

A globalização da economia e o rápido avanço tecnológico, especialmente na área de telecomunicações, somados às mudanças nos padrões exigidos pelos consumidores, têm colocado empresas e empresários frente a frente com a problemática da administração competitiva, perante o novo cenário que se configura.

Nesse contexto, os parâmetros de sucesso empresarial deslocam-se no sentido da valorização do trabalho e do trabalhador. A trajetória do papel do trabalhador no processo produtivo ganha dimensões humanistas e acompanha, lado a lado, a própria evolução dos conceitos de administração de recursos humanos, ultimamente designada administração de pessoal ou administração de pessoas. Em termos práticos, porém, a diferença é apenas de cunho semântico. Nesse sentido, esses termos serão utilizados como sinônimos nesta dissertação (WERTHER JUNIOR e DAVIS, 1983).

Diversos estudos têm apontado para a importância dos recursos humanos como fator preponderante para o sucesso empresarial (HAAK, 2000; PRADA et al., 1999). Concepções modernas têm atribuído à área o caráter competitivo estratégico necessário à sobrevivência e ao crescimento das empresas do mundo globalizado.

O setor de recursos humanos (RH) tem se aliado aos demais setores da empresa (produtivo, financeiro e mercadológico), com o intuito de viabilizar tais objetivos, já que a área de produção tem se tornado cada vez menos capaz de garantir, exclusivamente, o desempenho organizacional (CHIAVENATO, 1997). Desse modo, a administração de RH, que outrora se limitava à condução autocrática e mecanicista dos funcionários, passa a abranger diversos aspectos (sociológicos, psicológicos, econômicos,...), assumindo caráter multivariado.

Segundo GIL (1994), a administração de recursos humanos (ARH) envolve todas as ações que visam integrar o trabalhador no contexto da organização e aumentar sua produtividade. Para AQUINO (1980) e CHANLAT (1996), a administração de pessoal tem a tarefa fundamental de coordenar os interesses organizacionais e individuais, agindo como mediadora nos casos conflitantes. PIMENTA (1999a) vai além, conferindo à área caráter estratégico e

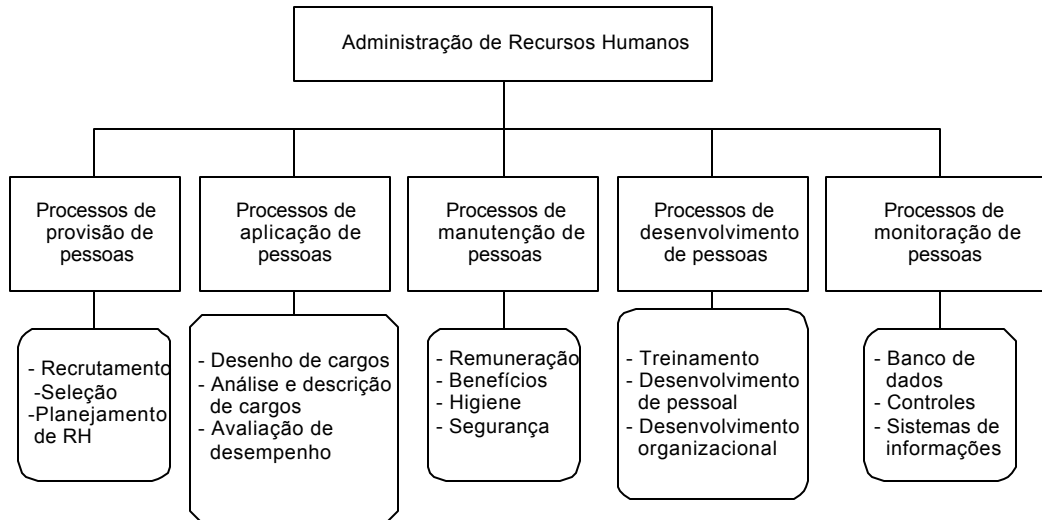
ressaltando a sua importância no fortalecimento das organizações. Para ela, a gestão de RH é a “arte e ciência de trabalhar com as pessoas”; “é a ferramenta requerida para favorecer a máxima produtividade e qualidade, criando oportunidades, à medida que todos trabalham para alcançar objetivos comuns”.

Diversos são os processos, funções ou sistemas ligados à administração de recursos humanos (FLIPPO, 1980):

- *Planejamento*: processo de tomada de decisão com vistas ao futuro.
- *Organização*: processo de estabelecimento das relações entre funções, pessoal e fatores físicos.
- *Direção*: função responsável por estimular as ações desejadas, seja através da emissão de ordens, seja através da motivação.
- *Controle*: regulamentação de atividades conforme os planos desenvolvidos. Engloba a observação dos sentimentos e do moral dos empregados, mesmo que subjetivamente.

De modo geral, os componentes dos sistemas de administração de pessoal consistem em: (i) recrutamento e seleção de funcionários; (ii) descrição e análise de cargos; (iii) avaliação de desempenho; (iv) planos de salários e de benefícios sociais; (v) higiene e segurança do trabalho; (vi) banco de dados e sistemas de informações; e (vii) programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (Figura 1).

A forma de conduzir tais variáveis pode mudar, significativamente, de empresa para empresa, dependendo do seu objetivo, do tipo de mercado em que atua e da qualificação das pessoas que emprega. Estrategicamente, os recursos humanos são o ponto-chave para o sucesso, pois, segundo SKINNER (1997), “um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma empresa”.



Fonte: adaptado de CHIAVENATO (1997)

Figura 1 - Processos e subprocessos da administração de recursos humanos.

A era do conhecimento intensivo, caracterizada pela valorização do saber e da informação, requer maior qualificação dos trabalhadores do que nunca. Fatores como flexibilidade organizacional, capacidade de inovação e qualidade total são a nova tônica na condução dos negócios, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoal. Logo, o aprendizado, tanto no nível das pessoas quanto no nível organizacional, vem se tornando elemento fundamental para o aumento do potencial competitivo das empresas (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 1999).

Segundo SKINNER (1997), o papel do gerente é identificar as tendências implícitas em políticas e práticas de recursos humanos, buscando codificá-las em termos de habilidades, atitudes e comportamentos desejados, e usar essas informações para traçar planos e estratégias. O planejamento dos recursos humanos pode ser, então, utilizado como mecanismo operacional para criar uma força de trabalho eficaz. CHANLAT (1996), por sua vez, afirmou que “reconhecendo-se o poder das atitudes individuais no trabalho, chega-se a valorizar um ambiente de trabalho mais humano, mais apto a satisfazer as preocupações profissionais de ordem individual em relação ao trabalho e, assim, associar satisfação e produtividade, de modo a maximizar a primeira para atingir a segunda”.

Existem, entretanto, algumas limitações. Conquistar a lealdade e o comprometimento dos funcionários é uma delas. As empresas têm metas de longo prazo (lucro, crescimento etc.), enquanto os trabalhadores as têm de curto prazo (remuneração, segurança, promoção etc.), dificultando a conjugação de objetivos. Além disso, a estrutura da empresa também pode constituir-se num obstáculo à gestão de recursos humanos, já que o porte, a diversidade e a alocação de autoridade influenciam fortemente as práticas a serem adotadas. Apesar das dificuldades, as principais hipóteses, segundo MILLS (1986), que podem explicar a adoção da filosofia de “Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)”, são o nível atual de insatisfação no trabalho, a motivação decrescente, a conduta contraproducente, a decadência das instituições tradicionais e a mecanização exagerada.

De acordo com STOREY (1995), a ênfase da ARH deve recair sobre a cultura organizacional⁹ e não sobre as regras e procedimentos. Ele afirmou, ainda, que a capacidade e o comprometimento humanos são, de fato, os quesitos que distinguem as organizações bem-sucedidas das demais. SILVA et al. (1999) compartilharam desse pensamento, acrescentando que é através da cultura organizacional que se torna possível captar a lógica das relações internas, as suas contradições, o sucesso e o fracasso das organizações. O autoconhecimento é o meio que as empresas têm encontrado para transformar a realidade empresarial em fator de adaptação, favorecendo a inovação, o incremento da produtividade, o reforço dos pontos fortes e a identificação e superação dos pontos fracos.

Outra abordagem que destaca a importância dos recursos humanos é o Modelo de Qualidade Total, no qual a gestão de pessoal representa o ponto de partida para a implementação do processo; é, pois, o meio pelo qual o modelo se viabiliza, e não sua finalidade. Além das atribuições normalmente conferidas ao cargo, o gerente assume papel crucial na motivação dos recursos mais importantes da organização: as pessoas. Sua função é, pois, inspirar cada um dos

⁹ Cultura organizacional, segundo CERTO e PETER (1993: 172), “é um conjunto de valores e crenças compartilhadas que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia”. Afirmaram, ainda, que sua importância se verifica na influência que exerce sobre o comportamento dos empregados para motivá-los a alcançar, e até ultrapassar, os objetivos organizacionais.

colaboradores para que estes tenham alto padrão de qualidade pessoal e, com isso, possam realizar seu trabalho da melhor forma possível. Segundo MØLLER (1992), a qualidade pessoal é a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e das demais. Para ele: “é difícil imaginar uma empresa satisfazendo com consistência os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal”.

O enfoque holístico da qualidade destaca os ganhos que o gerente, os empregados, a empresa e a sociedade em geral têm quando estes se sentem motivados. Conforme BONILLA (1994), esse é um forte argumento contra Administração Científica e a Teoria X de McGregor, pelo fato de ambas desconsiderarem as necessidades humanas por reconhecimento e por auto-estima, além de não reconhecerem a existência do comportamento motivado. Essas teorias se pautavam na eficiência na execução de tarefas mecânicas, partindo do pressuposto de que os empregados têm desgosto inato pelo trabalho e que preferem se livrar de responsabilidades.

Segundo a ótica da qualidade, se as necessidades superiores humanas (auto-realização, estima etc.) forem consideradas no gerenciamento da empresa, outras potencialidades dos trabalhadores serão trazidas à tona, criando a necessidade de se gerenciar o “crescimento do ser humano”. Para isso se faz necessário reconhecer a hierarquia das necessidades humanas, gerenciar pessoas de forma proativa, antecipando-se aos fatos e evitando desconfortos, além de estabelecer programas de treinamento, tanto de funcionários quanto de chefias. Os principais pressupostos dessa escola são:

- a) Todo ser humano tem potencial intelectual que deve ser desenvolvido e utilizado.
- b) Todo ser humano normal sente satisfação pelo resultado de seu trabalho.
- c) Os melhores resultados são obtidos quando o ambiente interno é cooperativo e harmonioso.

No âmbito do setor primário, ainda que de forma incipiente, os reflexos dos novos padrões de qualidade começam a ser vislumbrados. Mais do que nunca, a empresa agropecuária, como parte de um ecossistema social, deve atender às exigências dos consumidores, contemplando as necessidades dos empregados e promovendo o bem-estar geral da sociedade (BONILLA, 1994). Entretanto, para que seja possível concretizar uma agricultura de qualidade, alguns aspectos devem ser modificados:

- Éticos, filosóficos e comportamentais: o novo paradigma rural exige respeito às pessoas, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, parcerias com empregados etc.
- Tecnológicos e biotecnológicos: novas pesquisas devem se desenvolver, criando tecnologias socialmente apropriadas.
- Socioeconômicos: o mercado competitivo exige nova postura empresarial, no intuito de diminuir tanto os custos quanto o desperdício.

2.3. Trabalho, trabalhador e gestão de recursos humanos no Brasil

No início do século XX, 80% da população brasileira vivia no campo. O proletariado industrial era pouco representativo, especialmente em razão do pequeno peso das atividades urbanas numa economia essencialmente agrícola. Segundo GIL (1994), à área de recursos humanos cabia o exercício burocrático-administrativo, restringindo-se aos cálculos de honorários em decorrência do trabalho prestado.

As relações trabalhistas, a partir de 1930, sofreram alterações significativas. Foram criados o Ministério do Trabalho, da Indústria e Comércio e o Departamento Nacional do Trabalho, com as finalidades de promover melhorias nas condições de trabalho e adotar medidas de previdência social.

Em 1943, a legislação trabalhista foi reforçada, com a criação da Consolidação das Leis do Trabalho, através da qual foram instituídos os direitos

a férias remuneradas, a carteira profissional e a regulamentação do horário de trabalho, entre outros.

Em razão dessas modificações, as empresas tiveram que se reorganizar, incluindo em suas estruturas a Seção de Pessoal. O chefe de Pessoal, no entanto, cuidava basicamente das atividades burocráticas e disciplinares, pouco se dedicando à produtividade e ao bem-estar da mão-de-obra. A Administração de Pessoal era paternalista, punitiva e disciplinadora (AQUINO, 1980).

Na década de 50, com a expansão das indústrias siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica e a implantação da indústria automobilística, abriram-se novas possibilidades de emprego, que requeriam maior nível de qualificação dos trabalhadores. A Seção de Pessoal transformou-se em Departamento de Relações Industriais, uma vez que o Gerenciamento dos Recursos Humanos tornou-se mais complexo. Entretanto, em muitas empresas, o que se observou foi a mudança apenas da nomenclatura dessas seções.

Durante o governo militar, os sindicatos foram abafados e o controle econômico e político da classe trabalhadora tornou-se possível através de mecanismos institucionais. O período do “milagre brasileiro” propiciou às empresas grande crescimento, possibilitando a valorização dos profissionais de RH. Nesse contexto, as empresas precisavam administrar melhor todos os seus recursos (materiais, financeiros e humanos). Como consequência, algumas áreas de Recursos Humanos foram privilegiadas, como treinamento, cargos, salários e benefícios (GIL, 1994). Nessa época, prevaleceu o padrão taylorista de uso da força de trabalho, porém em moldes “primitivos”, já que combinava racionalização de tarefas com baixos salários e condições precárias de trabalho (VELOSO et al., 1999).

O processo de abertura política, iniciado em 1974, pelo Presidente Geisel, “estimulou os trabalhadores a reivindicar maiores salários e melhores condições de trabalho” (GIL, 1994). Nesse período, os sindicatos se fortaleceram e, mais do que nunca, os trabalhadores se viram em posição de negociação com governantes e empresários. Essas alterações no campo político, juntamente com as mudanças tecnológicas que, por sua vez, exigiam habilidades específicas dos trabalhadores,

contribuíram de forma significativa para que o gerenciamento de pessoal ganhasse novo rumo. Como exemplo, alguns autores destacaram as teorias e práticas gerenciais surgidas no final dos anos 70 e início dos 80, como a gestão participativa, o planejamento estratégico, os círculos de controle de qualidade (GIL, 1994; NOGUEIRA et al., 1999) e o *just in time* (GIL, 1994; FERREIRA et al., 1999; VELOSO et al., 1999), entre outros.

Para NOGUEIRA et al. (1999), até os anos 70 a maioria das organizações se caracterizava pela estrutura predominantemente formal, hierarquizada, com centralização de informações e decisões. Os padrões de produção seguiam as diretrizes do paradigma taylorista/fordista, em que se preconizava a produção em massa, especialmente de bens de baixa diferenciação e forte padronização. O trabalho era rotineiro, com baixo grau de envolvimento dos operários, e a motivação se dava, principalmente, via recompensas financeiras. Entretanto, na concepção de VELOSO et al. (1999), o caráter socialmente excludente e fortemente concentrador do desenvolvimento capitalista brasileiro impediu que a massificação do consumo e a norma salarial fordista se estabelecessem no Brasil.

Em meados da década de 80, a retomada do crescimento econômico favoreceu a busca por novas formas de organização do trabalho. Contudo, em termos práticos, as mudanças não foram significativas (NOGUEIRA et al., 1999).

A grande mudança no contexto empresarial e na administração de empresas viria a concretizar-se a partir da década de 90, com a exposição das empresas brasileiras ao mercado internacional. Nesse período, ocorreu no Brasil uma real reestruturação produtiva, rompendo com as estruturas tradicionais para dar espaço a uma nova filosofia gerencial, fruto das tecnologias organizacionais emergentes e da inserção do país numa economia globalizada (PIMENTA, 1999 a).

Segundo NOGUEIRA et al. (1999), o novo cenário mundial provocou mudanças estruturais e instabilidade conjuntural no Brasil, devido às condições que lhe eram peculiares. A diminuição do mercado interno, em razão da crise econômica, levou as empresas a melhorar suas estratégias de produtividade e

qualidade, para fazer frente à concorrência externa. Para VELOSO et al. (1999), a maior parte das reestruturações, porém, não envolveu o treinamento e a qualificação da mão-de-obra, observando-se alta rotatividade de pessoal e baixo nível de qualidade e produtividade. A necessidade de adaptação do ambiente organizacional à conjuntura socioeconômica gerou novos desafios aos gestores de recursos humanos.

A gestão de RH foi, em parte, prejudicada pela histórica utilização de mão-de-obra abundante, desqualificada e barata. O processo de gestão, tipicamente autoritário-paternalista, não permitia o aperfeiçoamento do profissional e a comunicação liberalizada entre funcionários, conduzindo as empresas a quadros de alta rotatividade (*turnover*) de empregados (FERREIRA et al., 1999).

Atualmente, o discurso gerencial é pautado na importância das pessoas dentro das organizações e na gestão de recursos humanos, vista como a principal maneira de responder às demandas do mundo globalizado do trabalho, assumindo um caráter estratégico no contexto empresarial (PIMENTA, 1999 a).

O trabalho, por ter que se adequar às exigências de flexibilidade, vem assumindo um caráter multifuncional. A equipe passa a se sobrepor ao indivíduo, o que repercute fortemente nos aspectos culturais da organização. O caráter sociológico do trabalho, como meio de intercâmbio entre o homem e a natureza, indica que a sociedade continuará centrada nele (VELOSO et al., 1999). Num contexto de abordagem sistêmica, diferentes cenários implicam também mudanças na forma, conteúdo e natureza do trabalho, “denotando maior exigência na análise de suas conseqüências para as organizações, para a administração e para os trabalhadores” (PIMENTA, 1999a).

De acordo com NOGUEIRA et al. (1999), a estabilidade empregatícia tornou-se incompatível com as mudanças atuais no mercado de trabalho, que tem apresentado tendência de redução de empregos para trabalhadores de baixa qualificação e estimulado a adoção de formas alternativas de trabalho, como a terceirização e o contrato temporário. Segundo esses autores, no entanto, a terceirização tem gerado precarização das condições de trabalho.

O trabalhador, nesse contexto, tem sua identidade alterada, no sentido de atender aos novos paradigmas do trabalho e dos meios de produção. O uso intensivo da tecnologia tem transformado a matriz de eficiência empresarial, permitindo que o desenho organizacional evolua de forma a contemplar a adequação do profissional, que deixa de ser um mero executor de tarefas, assumindo o papel de gestor de processos (GOUSSEVSKAIA et al., 1999).

A nova postura do trabalhador, diante da organização, deve contemplar os quesitos de multifuncionalidade, criatividade, iniciativa, capacidade de busca contínua por novos conhecimentos e de trabalho em grupo, entre outros. O valor que lhe é atribuído reflete a valorização de suas atitudes perante a organização (FERREIRA et al., 1999).

No ambiente dinâmico que as empresas se inserem, cabe à gestão de recursos humanos a função de criar condições que propiciem o crescimento pessoal e organizacional, vislumbrando a integração e a flexibilidade das cadeias produtivas, sem que haja “deterioração significativa, presente ou futura, de custos, qualidade e tempos” (FERREIRA et al., 1999). A transformação social das empresas reflete as novas maneiras de viver e trabalhar, fruto da instabilidade do mercado, da busca por inovação, dos prazos estipulados e da exigência quanto à qualidade. Nesse sentido, as empresas privilegiam seu potencial humano para solicitar a seu pessoal maior engajamento individual e coletivo na qualidade e “performance” do trabalho (PIMENTA, 1999b). Em termos de práticas de RH, isso se traduz em políticas que valorizam o aprendizado e o desenvolvimento de capacitações e habilidades, em modelos descentralizados, em aumento do fluxo de informações e em intelectualização de tarefas, conjugando, ainda, recompensas financeiras com recompensas simbólicas (REZENDE et al., 1999).

No âmbito do setor produtivo, muitos estudos a respeito do trabalho têm sido realizados. Entretanto, seu conteúdo, centrado principalmente em comparações de taxas salariais rurais e urbanas, produtividade em nível agregado do trabalho e suprimento de serviços temporários, pouco tem contribuído para que o produtor rural gerencie eficientemente seus recursos humanos. Nesse sentido, pesquisas com enfoques diferenciados seriam de grande valia, em razão

do montante de trabalhadores contratados pela agricultura. Porém, o volume de informações dessa natureza ainda é bastante reduzido (NUNES, 1994).

O setor sucroalcooleiro brasileiro talvez tenha sido o primeiro a adotar práticas de gestão de RH mais elaboradas. Considerado um setor de “ponta” da agricultura paulistana, na década de 70 apresentava características peculiares, como a presença marcante de trabalhadores volantes, da não-formalização dos contratos de trabalhos e das condições ocupacionais e de vida, aos quais os empregados eram submetidos (FISCHER et al., 1987). Tais características refletiam, portanto, os padrões de relações de trabalho nas usinas, comprometendo, sobremaneira, as tentativas de mudança na organização do trabalho.

Adrian e Wilson (1976), citados por NUNES (1994), pesquisaram em fazendas leiteiras o relacionamento entre a rotatividade de pessoal (*turnover*) e as características das propriedades, dos administradores e dos empregados. Segundo os resultados obtidos, houve correlação positiva entre rotatividade e número de vacas/homem, nível de mecanização e empregados sem experiência no setor agrícola, ao passo que as variáveis benefícios (monetários ou não), nível de escolaridade do administrador, saúde dos empregados e empregados classificados pelos seus superiores como “bons de lida com vacas” apresentaram correlação negativa.

Em outro estudo, realizado com granjas de suínos no Estado de Iowa (EUA), os pesquisadores observaram correlação positiva entre o nível salarial e as variáveis idade, habilidades do empregado, escolaridade do empregador e número de animais por propriedade. Um aspecto peculiar foi observado nesse trabalho: a influência dos nomes dos cargos com *turnover*. A rotatividade aumentava à medida que os tratamentos se tornavam, de alguma forma, pouco valorizados ou pejorativos (Smith et al., citados por NUNES, 1994).

2.4. Áreas de atuação do gerente de Recursos Humanos

2.4.1. Liderança

Diversos estudos procuraram relacionar estrutura organizacional com princípios e métodos de liderança, buscando identificar quais fatores levavam a um melhor desempenho (McGREGOR, 1977b; KNICKERBOCKER, 1977; DAVIS e NEWSTROM, 1992; KOTTER, 1992; ARNOLD e PLAS, 1996). As primeiras pesquisas nessa área centravam foco nas características físicas ou na personalidade do administrador, como ambição, agressividade e inteligência, consideradas críticas na definição de uma boa liderança (DAVIS e NEWSTROM, 1992). Outras, no entanto, davam destaque à relação funcional do chefe com o grupo, ou seja, o papel que este desempenhava na dinâmica do comportamento grupal (KNICKERBOCKER, 1977).

Com os objetivos de verificar a qualidade da liderança e estabelecer padrões de eficiência administrativa, diversos critérios vêm sendo avaliados, como a produtividade/homem/hora, o alcance das metas organizacionais, a rotatividade de pessoal, o absenteísmo, os custos, o desperdício e a motivação dos empregados e do administrador etc. (LIKERT, 1971).

De acordo com DAVIS e NEWSTROM (1992: 150), “liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos”. A responsabilidade pelo ambiente de trabalho é igualmente atribuída ao líder, sendo a produtividade e o moral dos empregados os indicadores que revelam a adequabilidade de suas ações. A sensibilidade às necessidades das pessoas não invalida a análise lógica, a consecução de metas e a eficiência prática. Ao contrário, constitui-se em um instrumental adicional ao conjunto de qualificações necessárias ao administrador eficiente (ARNOLD e PLAS, 1996).

Sob esses aspectos, gerenciar difere-se de liderar, uma vez que o primeiro se apóia em regras, procedimentos e normas, enquanto o segundo o faz nas pessoas e em suas capacitações e habilidades. Para o líder, o processo de comunicação e os conflitos são oportunidades de crescimento mútuo

(BOTELHO, 1991). Assim, “a qualidade da comunicação pode levantar ou derrubar uma empresa” (ARNOLD e PLAS, 1996: 190).

O estilo de liderança representa a filosofia, as habilidades e as atitudes do líder na prática, embasado em pressupostos teóricos sobre o comportamento humano, não obstante o progresso das técnicas de trabalho em equipe (TOLEDO, 1989). Segundo DAVIS e NEWSTROM (1992), a liderança pode ser positiva ou negativa. No primeiro caso, ela se dá por meio de recompensas (econômicas ou não), enquanto no segundo predominam as punições.

De fato, os estilos de liderança são um *continuum*, que varia de fortemente positivo a fortemente negativo. Corroborando essa idéia, KNICKERBOCKER (1977) afirmou que os métodos de liderança se dão via força (uso do controle e da ameaça), paternalismo (conquistando lealdade e gratidão), barganha (fornecendo meios em troca de outros) ou meios recíprocos (em que o desempenho conjunto irá satisfazer as necessidades de todos). Desse modo, o estilo predominante seria reflexo do modelo de comportamento organizacional adotado, ou seja, autocrático, protetor ou de apoio. As principais forças que determinam a opção por um ou outro estilo, segundo TANNENBAUM e SCHMIDT (1977), são:

- 1- O administrador: sua personalidade, seu sistema de valores e sua confiança nos empregados caracterizam uma liderança marcada por inclinações pessoais.
- 2- Os subordinados: a personalidade dos empregados também influenciará suas atitudes. Porém, a expectativa quanto ao comportamento do supervisor orienta suas ações.
- 3- A situação: os tipos de organizações, de grupos de trabalho, de problemas e premência de tempo exercem influência sobre a liderança. Assim, os valores e práticas organizacionais definem o perfil de líder desejado, enquanto o tamanho da organização e a distribuição geográfica dos setores, entre outros, delimitam a participação dos empregados. A experiência passada dos grupos de trabalho (coesão, aceitação mútua,...) serve como alicerce para a delegação

de tarefas. A natureza dos problemas e as informações necessárias para sua resolução, assim como a urgência na tomada de decisão, levam o líder a delegar ou não responsabilidades.

Em termos de eficácia, nenhum estilo pode ser considerado como permanentemente melhor que outro, já que fatores peculiares à realidade empresarial podem alterar seu desempenho, de forma particular. Desse modo, preconiza-se, sempre que possível, o enfoque contingencial.

Bons líderes utilizam três tipos de habilidades: técnica, humana e conceitual. A primeira refere-se ao conhecimento da tecnologia adotada ou do processo de produção, sendo mais relevante no nível operacional. A segunda caracteriza-se pela habilidade em trabalhar com pessoas e desenvolver equipes de trabalho, destacando-se em todos os níveis hierárquicos que envolvam liderança. Por fim, a habilidade conceitual representa a capacidade de planejamento e estruturação, tendo sua importância ressaltada em níveis gerenciais mais elevados (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

Algumas limitações podem, contudo, ser observadas na efetividade das práticas de liderança, entre elas o atual estágio de dependência dos subordinados aos supervisores e a falta de confiança nas relações entre eles. Isso ocorre como efeito de um mecanismo de defesa criado inconscientemente para se proteger de ameaças reais ou imaginárias. Assim, para que se estabeleça uma situação de confiança, é necessário que os empregados sintam segurança nas relações de dependência com os superiores. Para isso, três condições se fazem necessárias:

- a) Atmosfera de aprovação: esta premissa é focada no modo como o supervisor faz as coisas e não exatamente o que é feito, afinal suas atitudes, mesmo que não intencionais, podem suscitar um clima de desaprovação e desconfiança.
- b) Conhecimento: esta condição pressupõe que o subordinado deve saber sempre o que se espera dele. Desse modo, o conhecimento das diretrizes e da filosofia da administração, das regras e processos, dos seus deveres e

responsabilidades, assim como do seu desempenho perante a avaliação do chefe, são aspectos fundamentais para que os funcionários se sintam seguros.

- c) Disciplina coerente: o empregado, consciente do que se espera dele, acredita que terá apoio do superior ao cumprir as ações desejáveis e, caso contrário, será punido. Quando a disciplina é incoerente e as condições são inseguras, o funcionário tende, constantemente, a agir de forma reservada.

A relevância dessas condições pode ser evidenciada à medida que se estabelece um clima de confiança, em que os empregados, gradativamente, tomam-se mais maduros e seguros, a ponto de perceberem a delegação de responsabilidades como um reconhecimento à sua capacidade profissional. Isso, aliado à oportunidade de expressar suas idéias e contribuir com sugestões para resolução de problemas, exerce profunda influência na satisfação e desenvolvimento desses trabalhadores (McGREGOR, 1977b).

2.4.2. Motivação

Vários pesquisadores procuraram estudar a importância da motivação como fator propulsor do comportamento humano e sua relação com o desempenho individual e empresarial (WORTHY, 1977; MASLOW, 1977; McGREGOR, 1977a; SMITH, 1994; WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 1996). Sob o prisma da Psicologia, admite-se que a motivação assume caráter intrínseco ou extrínseco, isto é, constitui-se em recompensa interna inerente ao trabalho em si ou em recompensa externa, respectivamente. Assim, a natureza do cargo e suas atribuições, por exemplo, são fatores intrínsecos de motivação, enquanto o salário e os benefícios são extrínsecos (DAVIS e NEWSTROM, 1992). BRAGA (1978), ampliando essa definição, relacionou motivação diretamente com o papel do indivíduo no trabalho, o que ele faz ou que posição ocupa.

Cabe ressaltar que motivação é diferente de satisfação, apesar de ambas estarem intimamente ligadas. Segundo GIBSON et al. (1981), satisfação é um

- Deve-se considerar a possibilidade de reações isoladas, específicas e parciais.

Algumas linhas de pensamento procuraram concentrar-se em fatores internos às pessoas que influenciam seus comportamentos, sendo por isso designadas teorias de conteúdo (MASLOW, 1977; GIBSON et al., 1981; DAVIS e NEWSTROM, 1992). Outras focalizaram o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado, caracterizando as teorias de processo (GIBSON et al., 1981; NUNES, 1994). A seguir, são apresentadas as principais teorias de conteúdo e de processo.

Teorias de Conteúdo

1) Hierarquia das necessidades de Maslow

Segundo esta concepção, os seres humanos apresentam hierarquia de necessidades conforme a qual o comportamento é motivado. Assim, o indivíduo se move em direção a um estágio superior apenas quando os mais básicos são satisfeitos (MASLOW, 1977; DAVIS e NEWSTROM, 1992; SMITH, 1994).

De acordo com MASLOW (1977), as necessidades humanas estão agrupadas em cinco categorias, dispostas hierarquicamente, a saber: necessidades fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização (Figura 3).

As necessidades fisiológicas são as mais importantes e mais básicas, sendo representadas pelo acesso à alimentação e ao sexo. A segurança, necessidade subsequente, está muito relacionada com a anterior, pois, através dela, garante-se a satisfação futura das necessidades fisiológicas. Desse modo, essas necessidades compreendem a busca por estabilidade e proteção.



Fonte: SMITH (1994)

Figura 3 - Hierarquia das necessidades de Maslow.

O terceiro grupo refere-se às necessidades de amor, afeição e participação. Em seguida, aparece a necessidade de estima, tanto própria quanto de terceiros. Sua satisfação leva à sensação de autoconfiança, valor, capacidade e utilidade. Por fim, aparece a necessidade de auto-realização, em que o indivíduo consegue ser tudo aquilo que sua capacidade e habilidade o permitem. Para que esta seja atingida, no entanto, é necessário que as demais já o tenham sido (MASLOW, 1977; DAVIS e NEWSTROM, 1992; NUNES, 1994).

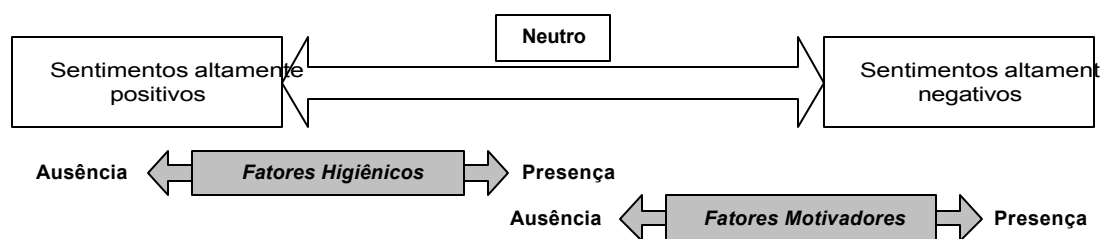
De acordo com MASLOW (1977), a dinâmica da satisfação se dá no sentido das necessidades mais básicas rumo às mais refinadas. Segundo esse autor, uma vez satisfeita uma necessidade, esta perde seu potencial motivador, que se desloca em direção à necessidade subsequente. Esta se torna, então, a mais latente, conforme pode ser observado na Figura 3. Vale ressaltar que as necessidades são coexistentes, isto é, são sentidas simultaneamente. O que varia é a importância relativa de cada uma em dado momento.

Algumas críticas quanto ao modelo foram formuladas em razão de alguns autores o considerarem pouco prático, filosófico e difícil de ser avaliado, já que os administradores têm limitações quanto à observação e à medição precisa das necessidades das pessoas (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

2) Teoria dos dois fatores de Herzberg

A visão tradicional assumia que a motivação ou a falta dela eram lados opostos do *continuum* de um mesmo fator. Entretanto, Frederick Herzberg, na década de 50, criticou essa proposição, afirmando que “as condições que despertavam bons sentimentos nas pessoas eram diferentes daquelas que faziam aflorar os maus sentimentos”. Assim, a ausência de uma condição levava à insatisfação, mas a sua presença não necessariamente conduzia à motivação (GIBSON et al., 1981; DAVIS e NEWSTROM, 1992).

Os dois fatores estudados por Herzberg foram classificados em higiênicos, ou de manutenção, e motivadores (Figura 4). O primeiro relaciona-se com o contexto do trabalho (ambiente), enquanto o segundo é associado ao seu conteúdo. Nesse ponto, pode-se estabelecer um paralelo com a psicologia, pois os fatores higiênicos representam os aspectos extrínsecos de motivação, ou seja, aqueles que oferecem satisfação indireta, enquanto os fatores motivadores representam os intrínsecos, gerados com a execução da tarefa (DAVIS e NEWSTROM, 1992).



Fonte: adaptado de DAVIS e NEWSTROM (1992)

Figura 4 - Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Especificamente, os fatores higiênicos estão associados a salário, segurança e condições do trabalho, “status”, qualidade da supervisão técnica e das relações interpessoais, entre outros. Já os fatores motivadores associam-se a realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, trabalho em si e

possibilidade de crescimento. Segundo GIBSON et al. (1981), estes últimos são os reais responsáveis pela construção de fortes níveis de motivação, podendo conduzir, efetivamente, a bons desempenhos. NUNES (1994) acrescentou que qualquer programa de administração de recursos humanos deve-se ocupar, em primeiro lugar, da eliminação dos fatores higiênicos adversos para, em seguida, enfatizar os motivadores.

Com o intuito de verificar a veracidade do modelo teórico, WORTHY (1977), testando suas hipóteses, evidenciou que um bom ordenado e condições agradáveis de trabalho, apesar de importantes, não foram suficientes para manter o moral dos empregados alto. No entanto, o grau de independência e controle, a honestidade com que o trabalhador é tratado e o desinteresse intrínseco pelo trabalho são aspectos importantes na insatisfação do trabalhador (BRAGA, 1978).

As principais críticas ao modelo recaem sobre a visão simplista que assume com relação à natureza da satisfação, especialmente no tocante ao impacto motivacional aparente do salário, “status” e relacionamento interpessoal, identificados como fatores de manutenção (GIBSON et al., 1981; DAVIS e NEWSTROM, 1992).

3) Teoria das necessidades aprendidas de McClelland

Seu criador, David McClelland, afirmava que as necessidades surgiam conforme a cultura de cada um. Sua ênfase recaía sobre o conceito de aprendizagem. Assim, esse autor observou três forças motivacionais que condicionavam o comportamento humano: realização, afiliação e poder.

Segundo ele, a motivação para realização pressupõe que as pessoas gostam de ter responsabilidades e, através de *feedback* sobre seu desempenho, traçam metas moderadas para a realização própria, tendendo a correr riscos calculados.

A motivação para afiliação é o impulso para o relacionamento com bases sociais. Pessoas motivadas para afiliação valorizam o reforço positivo (elogio, aprovação) e o espírito de cooperação.

A motivação para o poder, por sua vez, é caracterizada quando o impulso reside em influenciar pessoas e mudar situações. Pessoas sob essa força motivacional costumam assumir riscos, criar impactos onde trabalham e buscar posições de liderança (GIBSON et al., 1981; DAVIS e NEWSTROM, 1992).

A essas três forças motivacionais, DAVIS e NEWSTROM (1992) procuraram acrescentar outra: a motivação para a competência. Para eles, as pessoas que agem sob esse impulso procuram realizar o trabalho com alta qualidade, ficando satisfeitos por isso e pela estima de terceiros.

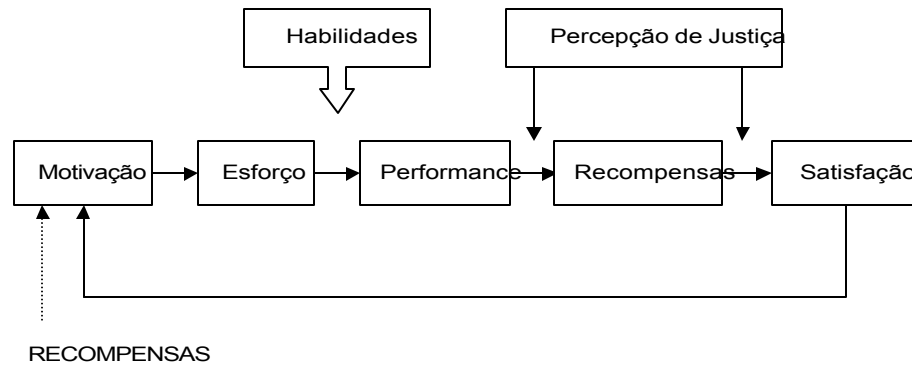
Teorias de Processo

1) Teoria da expectância

Segundo essa teoria, motivação, recompensas e desempenho são relacionados diretamente, baseando-se na expectativa, valência e instrumentalidade (GIBSON et al., 1981). A conceituação desses termos é apresentada a seguir:

- *Expectativa*: probabilidade de um esforço chegar a um resultado esperado.
- *Valência*: importância do resultado obtido.
- *Instrumentalidade*: medida subjetiva em que se crê que um bom desempenho leva à uma recompensa.

O modelo propõe que a motivação é ativada pelas recompensas. Se o esforço leva ao desempenho e este, às recompensas desejadas, a motivação para o trabalho fica reforçada e o processo se reinicia (Figura 5).



Fonte: Beer et al. (1984), citados por NUNES (1994)

Figura 5 - Teoria da expectância.

Alguns autores, entretanto, criticaram suas proposições, tanto pela dificuldade em testá-lo (GIBSON et al., 1981) quanto por afirmarem que não é possível motivar pessoas, uma vez que a motivação é intrínseca tanto ao trabalho quanto ao próprio indivíduo (Coda, citado por NUNES, 1994).

2) Teoria da equidade

Este modelo se baseia na justiça com a qual as recompensas são distribuídas. Os empregados tendem a julgar os seus esforços (*inputs*) e as recompensas que recebem (*outputs*), bem como compará-los com os demais. Quando há percepção de equidade, a pessoa mantém o seu padrão de comportamento. No caso contrário (super ou sub-recompensa), esse comportamento pode ser alterado, tanto física quanto psicologicamente. Tal situação pode ser identificada através da elevação dos índices de absenteísmo e de rotatividade de pessoal ou, ainda, da redução do moral dos empregados (GIBSON et al., 1981; DAVIS e NEWSTROM, 1992).

A aplicação de qualquer uma das teorias motivacionais (de conteúdo ou de processo) às organizações requer cautela, pois alguns autores têm criticado suas pressuposições e sua veracidade. WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1996) destacaram algumas afirmações típicas das teorias motivacionais, apresentando, em seguida, suas contra-argumentações (Quadro 2).

De acordo com STAGNER (1977), é necessário proceder-se à uma análise situacional para identificar quais os fatores exercem maior influência em dado momento, pois o ambiente empresarial e as perspectivas de vida dos funcionários podem modificar fortemente os resultados.

O uso inadequado dos conceitos sobre motivação humana e organização social pode levar a distorções de políticas de RH, como constatou WORTHY (1977). Em sua pesquisa, o autor verificou que, à medida que algumas organizações tornavam-se mais complexas, as relações interpessoais deterioravam-se. O elevado grau de especialização, em certos casos, gerou decomposição de tarefas em componentes isolados, tornando o trabalho repetitivo e de pouco interesse intrínseco.

Quadro 2 - Principais argumentos das teorias motivacionais e respectivas críticas

Argumentos	Críticas
Dinheiro é um motivador efetivo	Sua falta é desmotivante, mas sua presença não garante motivação
Motivação eleva o desempenho	Competência e sistema eficaz de gestão são fatores predisponentes do desempenho elevado
O líder pode motivar seus liderados	O líder pode criar um ambiente motivador, eliminando barreiras
Funcionários felizes são produtivos	Ambiente agradável e saudável ajuda o desempenho, mas não é suficiente
Punições podem ser motivadoras	O reforço negativo só traz desânimo e atitudes defensivas
É possível notar quando alguém está motivado	Não existe comportamento característico que evidencie motivação; depende da personalidade

Fonte: adaptado de WOOD JR. e PICARELLI FILHO (1996).

Algumas práticas podem ser propostas, no sentido de contornar tais distúrbios. O enriquecimento de tarefas, por exemplo, favorece a melhoria do desempenho e o aumento da satisfação no trabalho, através de tarefas mais interessantes, desafiadoras e que exigem maior responsabilidade. Sua utilização pressupõe algumas condições essenciais ao sucesso: *feedback* direto,

oportunidade de aprendizagem continuada, autoprogramação do trabalho, singularidade do ofício a ser realizado, controle e responsabilidade pessoal sobre o que é feito (GIBSON et al., 1981).

Nessa mesma linha, WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1996) citaram a prática do reforço de comportamento como alternativa criativa de proporcionar satisfação ao empregado. Segundo eles, o reforço pode ser de quatro tipos: social (agradecimento público, jantar de confraternização), relacionado ao trabalho (promoção, participação em novos projetos), simbólico (brindes, viagens) ou financeiro (bônus, ações da empresa). Recompensas de baixo custo: presentes, entradas para eventos, jantares etc.

2.4.3. Condições de trabalho

Os programas de higiene e segurança são intimamente relacionados, sendo responsáveis pela garantia das condições pessoais e físicas do trabalho, capazes de manter certo nível de saúde¹⁰ dos empregados (CHIAVENATO, 1997).

A) Higiene no trabalho

A preocupação com a saúde geral dos funcionários é muito importante, tanto do ponto de vista humanitário quanto econômico. Segundo FLIPPO (1980), a saúde, quando prejudicada, conduz a um alto nível de absenteísmo e reduz o nível de produtividade. FIGUEIREDO NETO (1997), citando Schuh e Brandão (1990), constatou que há forte relação entre saúde, nutrição e educação, de um lado, e iniciativa, capacidade de trabalho e geração de renda, do outro.

O programa de higiene no trabalho envolve uma série de procedimentos e normas que visam à preservação da saúde física e mental dos funcionários (CHIAVENATO, 1997; CARVALHO e NASCIMENTO, 1997). Segundo a Consolidação das Leis do Trabalho, citada por CARVALHO e NASCIMENTO

¹⁰ Saúde, segundo a Organização Mundial de Saúde (citada por CHIAVENATO, 1997: 441), “é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doença ou de enfermidade”.

(1997), as empresas devem fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho, alertando os funcionários quanto às formas de evitar acidentes no trabalho ou doenças ocupacionais, além de facilitar a fiscalização pela autoridade competente.

Os objetivos da higiene no trabalho são, entre outros, “a eliminação das causas das doenças profissionais, a redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadores de defeitos físicos, a prevenção do agravamento de doenças e lesões, a manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho” (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997, citando Baptista). O meio de se efetivarem tais objetivos passa, obrigatoriamente, pela educação de todos os funcionários, mantendo-os a par dos riscos existentes na empresa.

As condições físicas de trabalho, isto é, a iluminação, a temperatura, a umidade e o nível de ruídos, são fatores que devem, paralelamente, ser analisados e controlados. De modo geral, quando o nível ou o tipo do fator é inadequado, há interferência na atividade humana, prejudicando o desempenho das tarefas e o moral dos empregados (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997; CHIAVENATO, 1997).

Segundo CHIAVENATO (1997), um plano de higiene do trabalho deve envolver a organização prévia dos serviços de emergência e de primeiros socorros e a eliminação de áreas insalubres, além de programas informativos sobre assuntos ligados à higiene e à saúde. O estabelecimento formal de convênios médicos e planos de prevenção de riscos químicos, físicos e biológicos à saúde é também de suma importância para a efetividade do plano.

B) Segurança no trabalho

Segundo CARVALHO e NASCIMENTO (1997), em 1984 ocorriam cerca de 17 acidentes de trabalho por minuto no país. Embora não se tenha estatística mais recente, acredita-se que o Brasil seja um dos campeões mundiais de acidente de trabalho.

Ao se levar em conta que os acidentes têm peso negativo no processo produtivo, ocasionando perdas totais ou parciais dos equipamentos, máquinas e ferramentas e da capacidade de trabalho humano, podem-se compreender melhor a importância e o alcance da área de segurança no trabalho. Sua responsabilidade engloba um conjunto de atividades técnicas, educativas, médicas e psicológicas, utilizadas com o propósito de prevenir acidentes.

Os custos associados à ocorrência de acidentes de trabalho são compartilhados por trabalhadores, empresas e sociedade em geral. Porém, o maior peso recai sobre o funcionário, que fica, temporária ou permanentemente, com sua capacidade de trabalho reduzida, podendo afetar suas possibilidades de progresso na empresa. Alguns desses custos podem ser contabilizados, como os reparos de equipamentos, despesas médicas etc. Outros, a exemplo da imagem da empresa e do relacionamento funcionário-empresa, são intangíveis. Justifica-se, portanto, o uso do programa de segurança com caráter preventivo, visando aplicar medidas de segurança necessárias para que não ocorram acidentes, contribuindo, ainda, para a redução de ambos os tipos de custos.

Os fatores que ocasionam acidentes ora se relacionam ao próprio indivíduo, ora às condições do local de trabalho. Em geral, o acidente não é provocado por uma causa isolada, mas por uma combinação de algumas delas. Segundo CHIAVENATO (1997), uma das causas mais frequentes de acidentes é a violação do procedimento aceito como seguro, por exemplo a não-utilização dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI). A esse respeito, FLIPPO (1980) sugeriu que a educação e a imposição sejam usadas como meios de equacionar os problemas de segurança.

Além da prevenção de acidentes, a segurança do trabalho se ocupa de outras duas áreas: prevenção de roubos e de incêndios. A primeira se concentra no programa de vigilância, enquanto à segunda cabe o papel de planejar cuidadosamente o dimensionamento do reservatório de água, o conjunto de extintores necessários e o sistema de detecção e alarme, além do treinamento de pessoal para controle do fogo (CHIAVENATO, 1997; CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

Para que o programa de segurança seja mais eficiente, PEREIRA e MACHADO (1989) recomendaram que se associem a ele a motivação dos funcionários para prevenção e algumas práticas efetivas de segurança, como a exigência quanto ao uso de todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI), a elaboração de projetos que enfatizem a segurança e, em caso de acidentes, a realização de análise minuciosa, com o objetivo de eliminar ou minimizar o fator de risco.

2.4.4. Recrutamento

O recrutamento, juntamente com a seleção e o planejamento de recursos humanos, compõe a função (ou processo) de provisão de pessoas da empresa (CHIAVENATO, 1997). Representa o elo de ligação entre o ambiente externo (mercado de trabalho) e a organização, assumindo um caráter estratégico, nesse sentido. Segundo SKINNER (1997), a melhoria na gestão de recursos humanos se inicia com a melhoria de suas atribuições básicas, em especial no recrutamento e na seleção.

A função recrutamento é definida como sendo a atividade de atração de pessoal qualificado para concorrer ao processo de seleção (SALDANHA, 1975). Consiste, basicamente, em um sistema de informações através do qual se torna possível a divulgação de oportunidades de emprego na empresa (CHIAVENATO, 1997). De acordo com GOUSSEVSKAIA (1999), o recrutamento deve satisfazer o perfil desejado pela empresa, considerando-se, além das características tradicionais, como formação e capacitação, outras como comprometimento, iniciativa, produtividade pessoal e capacidade de trabalho em grupo.

Segundo FLIPPO (1980) e LODI (1992), existem dois tipos de fontes de empregados: a interna e a externa. A ocupação da vaga por algum funcionário que já trabalha na empresa tem a vantagem de aumentar o moral dos empregados, devido à percepção quanto às oportunidades de promoção e crescimento. Além disso, constitui-se em fonte mais barata e rápida de

recrutamento. Entretanto, as fontes externas devem prevalecer nos casos de expansão da empresa ou quando os requisitos necessários ao cargo não são preenchidos pelo pessoal existente.

Atenção especial deve ser dada ao planejamento do recrutamento, pois é nessa fase que a organização buscará se antecipar às necessidades de pessoal, identificando as habilidades necessárias ao cargo, o número de vagas, as fontes de mão-de-obra (pesquisa de mercado) e as técnicas a serem utilizadas no processo de recrutamento (SALDANHA, 1975; CHIAVENATO, 1997).

As etapas do planejamento do recrutamento, conforme CHIAVENATO (1997), são:

- 1º Pesquisa interna: define o que a empresa precisa, em termos de pessoal.
- 2º Pesquisa externa: define o que o mercado de trabalho pode oferecer, delimitando as fontes de recrutamento.
- 3º Técnicas de recrutamento: estabelecem quais as técnicas devem ser utilizadas no processo.

As técnicas recomendadas para o processo de recrutamento variam de acordo com os candidatos-alvo, ou seja, se eles pertencem ou não à empresa. Em se tratando de recrutamento interno, o remanejamento de pessoal é a prática mais comum, seja ele horizontal (transferência), seja vertical (promoção) ou diagonal (transferência com promoção). Para tanto, a empresa deve utilizar-se de informações de outros subsistemas, a exemplo dos resultados de treinamentos, das avaliações de desempenho e planos de carreiras, entre outros.

No caso de recrutamento externo, FLIPPO (1980), LODI (1992) e CHIAVENATO (1997) destacaram as principais técnicas:

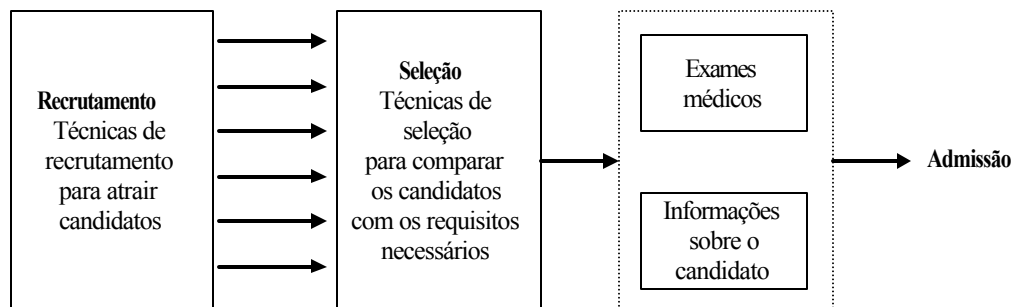
- Anúncios: o anúncio em revistas e jornais é uma das formas mais eficientes de atrair candidatos. Devido ao seu caráter pouco seletivo, é mais quantitativo do que qualitativo.

- Agência de empregos: através delas, faz-se uma triagem de candidatos, conforme o perfil desejado pela empresa. Apesar de ser um dos meios mais caros, o tempo despendido com o processo é menor e o rendimento, maior.
- Recomendações feitas por funcionários da empresa: considerada como uma das mais eficientes técnicas, tanto em termos de economia de tempo e de custos quanto por apresentar, em geral, alto rendimento. O funcionário estimulado a recomendar candidatos sente-se prestigiado pela empresa e pelo apresentado, reforçando a organização informal.

Uma vez encerrado o recrutamento, inicia-se o processo de triagem e seleção do candidato, cujo resultado final é a admissão do candidato.

2.4.5. Seleção

A seleção se ocupa da escolha, dentre os candidatos recrutados, daquele que tem maior probabilidade de ajustar-se ao cargo e desempenhá-lo bem. Tem caráter restritivo, encerrando o processo iniciado pelo recrutamento: o de provisão de pessoas, como pode ser visto na Figura 6 (AQUINO, 1980; CHIAVENATO, 1997).



Fonte: adaptado de CHIAVENATO (1997)

Figura 6 - Processo de provisão de pessoas.

A variabilidade humana, tanto em termos físicos quanto psicológicos, leva as pessoas a padrões diferentes de comportamento. Essa diferenciação torna-se evidente na capacidade de aprendizagem e de execução. Assim, a tarefa da

seleção é não somente fornecer um diagnóstico, mas também um prognóstico acerca dessas variáveis (CHIAVENATO, 1997).

Segundo CHIAVENATO (1997), o ponto de partida da seleção é a obtenção das informações pertinentes ao cargo. Para isso, podem-se utilizar o levantamento de seus aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (requisitos necessários ao ocupante) ou, ainda, a análise de cargos no mercado, quando não se tem idéia, *a priori*, de sua constituição. Com base nas informações levantadas, determina-se o perfil adequado para ocupar o cargo.

As principais técnicas de seleção são: (i) avaliação de educação e experiência, (ii) investigação social (conhecimento da integridade moral do candidato), (iii) entrevista, (iv) exames ou provas (SALDANHA, 1975). Além dessas, CHIAVENATO (1997) apresentou outras técnicas, a saber: provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Estas últimas, no entanto, são pouco utilizadas por empresas rurais.

Para MINER (1972), muitos dos problemas de utilização de recursos humanos têm sua origem na seleção inicial, uma vez que a escolha de um candidato que não corresponde às expectativas pode comprometer as etapas posteriores. Os objetivos de produtividade e manutenção organizacional devem, portanto, permear todo o processo.

2.4.6. Descrição e análise de cargos¹¹

A descrição e análise de cargos são duas funções fundamentais para a gestão de recursos humanos não só pelo seu valor em si, mas por prover informações a outros subsistemas. Podem ser administradas sob diferentes enfoques e com objetivos distintos. Estimular o funcionário a desenvolver suas potencialidades pode ser um deles (TOLEDO, 1989).

¹¹ Cargo aqui é entendido como “tarefa ou grupo de tarefas, designadas a uma pessoa, em tempo integral ou parcial de serviço, pela autoridade competente, e que traz responsabilidades para essa pessoa” (SALDANHA, 1975:29).

A descrição de cargos responde pelos aspectos intrínsecos, ou seja, o conteúdo do cargo. O processo consiste em detalhar as atribuições ou tarefas pertinentes ao ocupante. Define, ainda, o título do cargo e sua posição no organograma (supervisão e subordinação) (CHIAVENATO, 1997). Para TOLEDO (1989), essa descrição deve ser formalizada, registrando-se por escrito todas as informações.

A análise de cargos, por sua vez, encarrega-se dos aspectos extrínsecos, representados pelos requisitos necessários ao ocupante. Em outros termos, indica quais as características físicas e mentais que o indivíduo deve ter para se adequar ao cargo e quais as suas responsabilidades e as condições de trabalho (ambiente e riscos) a que ele estará sujeito (TOLEDO, 1989; CHIAVENATO, 1997).

O ajuste entre estas funções e destas com a política de recursos humanos da empresa minimiza a possibilidade de admitir candidatos não adequados ao corpo funcional e promove a harmonia entre as demais funções de recursos humanos, como o recrutamento, o treinamento, a avaliação de mérito etc. (SALDANHA, 1975).

2.4.7. Avaliação de desempenho

As mudanças que vêm ocorrendo no contexto empresarial levam as organizações a repensarem sua postura global, impondo-lhes uma dinâmica permanente, no sentido de se ajustarem às demandas das transformações sociais, políticas, econômicas e, sobretudo, culturais.

O impacto dessas transformações no desempenho humano é evidente, afinal a força de trabalho é a grande promotora de tais mudanças no ambiente organizacional. Assim, a maior qualificação pessoal e a capacidade inovadora passam a ser fatores essenciais e predisponentes de um nível adequado de produtividade. Segundo LUCENA (1992: 14), “o sucesso da empresa apóia-se fundamental e insubstituívelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho”. Segundo ela, a ênfase, que

outrora se concentrava no saber acumulado através de experiências passadas, agora recai sobre o potencial de aprendizado e de conhecimento futuros.

De acordo com DAVIS e NEWSTROM (1992), os programas de avaliação de desempenho inicialmente se ocupavam apenas dos traços, habilidades e deficiências dos funcionários, em detrimento dos seus desempenhos real e potencial. Atualmente, o foco recai sobre esses parâmetros e a visão holística permite que tais programas sejam estabelecidos em conjunto (por supervisores e empregados), estimulando a maior participação e motivação do grupo.

Nesse sentido, o programa de avaliação de desempenho ganha nova dimensão, servindo de base para outros programas de recursos humanos dentro da empresa, a exemplo dos planos de cargos e salários e dos sistemas de treinamento e de promoções. Além disso, favorece o desenvolvimento das relações humanas, estimulando a produtividade através dos mecanismos de retroação de informações aos indivíduos avaliados (CHIAVENATO, 1997). Conforme pesquisa realizada por NUNES (1994), esta política é perfeitamente adaptável ao setor agrícola.

O grande desafio que se apresenta é o gerenciamento do desenvolvimento atual e potencial dos colaboradores, no sentido de obter, em contrapartida, alto desempenho. A eficácia do programa de avaliação de desempenho no cumprimento dessa meta é o ponto-chave para o aumento da produtividade (LUCENA, 1992).

Em se tratando de eficácia do sistema, alguns aspectos devem ser ressaltados. Para WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1996), o sucesso do programa está condicionado ao enfoque no processo, em detrimento do evento em si, levando em consideração todas as variáveis que interagem para a geração dos resultados. De acordo com MØLLER (1992) essas variáveis são:

- *Reconhecimento/Recompensa*: o auto-reconhecimento e o reconhecimento de terceiros determinam o grau de auto-estima, e esta impacta, diretamente, o

nível de desempenho. Assim, quando há desequilíbrios entre desempenho e reconhecimento, a “performance” tende a diminuir.

- *Conhecimento das metas da organização ou de seus setores*: o conhecimento das metas da empresa balizam o comportamento na direção desejada.
- *Sucesso/fracasso pessoal na execução de alguma tarefa*: influencia o humor e o desejo de assumir projetos futuros de cunho semelhante.
- *Ambiente físico*: ambientes confusos ou pouco práticos tendem a diminuir o desempenho.
- *Ambiente psicológico*: respeito, ética, confiança e bom humor tendem a aumentar o nível de desempenho.
- *Experiências e habilidades*: quanto maior a experiência e as habilidade na execução das tarefas, melhor o desempenho.
- *Natureza da tarefa*: trabalhos rotineiros influenciam, negativamente, a “performance” de pessoas que buscam desafios, inovação.
- *Tempo disponível*: o nível de desempenho é máximo quando há equilíbrio no ritmo de trabalho.
- *Nível de desempenho de terceiros*: a influência é grande, especialmente quando o nível individual é bastante diferente dos demais membros do grupo.

Segundo DAVIS e NEWSTROM (1992), as avaliações de desempenho são mais bem-sucedidas quando o avaliador conhece o conteúdo do cargo, reúne informações sobre o desempenho, procura e utiliza informações fornecidas por outros observadores, limita-se às críticas mais importantes, permite participação nas discussões e reconhece o trabalho bem feito.

A formulação do programa de avaliação de desempenho parte da análise do ambiente organizacional, buscando dimensionar os riscos e criar as estratégias para assegurar o êxito de sua operacionalização. O primeiro passo constitui-se, portanto, no diagnóstico do perfil da empresa, determinando suas características positivas e negativas, bem como as facilidades e dificuldades para a implantação do programa. Uma vez tomada a decisão de implantação, segue-se a fase de conhecimento do programa, em que o trabalho de comunicação, discussão de

problemas e esclarecimentos é intenso. A fase subsequente é a de implementação propriamente dita, através da qual as estratégias e teorias levantadas são postas em prática. Esta é a etapa mais demorada e decisiva para a consolidação do programa. Por fim, aparece a fase do comprometimento, quando a institucionalização e interiorização do programa de avaliação de desempenho já foram absorvidas por todos e suas práticas tornaram-se ferramentas usuais na rotina da empresa (LUCENA, 1992).

Diversos são os métodos de avaliação de desempenho. De acordo com CROSSLEY e TAYLOR (2000), uma maneira eficaz de se conduzir a avaliação de desempenho se dá através do chamado *feedback* “360 graus”. Nele, o indivíduo é avaliado pelos superiores e subordinados, além de proceder à auto-avaliação. Segundo esses autores, essa perspectiva favorece o clima de confiança e integridade à avaliação, revelando aspectos que, de outro modo, seriam desconsiderados. Sua utilização, no entanto, é mais indicada no desenvolvimento gerencial.

O uso de indicadores de desempenho é o meio que se torna possível conhecer o que as pessoas estão fazendo e como estão se saindo. Conforme relatado por WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1996), a escolha dos indicadores a serem utilizados no processo de mensuração de resultados deve seguir, prioritariamente, os critérios de importância, estratégia, impactos gerados, administração e poder motivacional. Para eles, ao delinear um sistema de mensuração de desempenho, deve-se definir o alvo da medição (pessoas, funções, processos), o desempenho ideal do que será medido, o objetivo da medição e a forma de utilização dos resultados, bem como as metas e limitações do sistema. Além disso, os autores ressaltam a necessidade de se escolher parâmetros e indicadores que reflitam os pontos críticos dos processos, enfatizando o planejamento prévio da operação (quem avalia, quem trata os dados e faz os relatórios) e a validação do sistema por parte dos usuários.

Os indicadores mais utilizados são a lucratividade e a produtividade. Entretanto, os sistemas que tradicionalmente os adotam, os dissociam da gestão

de pessoal, favorecendo a criação de situações adversas, como tensões e conflitos.

De modo geral, CHIAVENATO (1997) enumerou as principais tendências encontradas atualmente na avaliação de desempenho em empresas bem-sucedidas, dentre elas:

- Os indicadores devem ser sistêmicos, contemplando todos os aspectos importantes da empresa e focalizando, essencialmente, os clientes internos e externos.
- Diferentes indicadores devem ser escolhidos para servir a critérios distintos, como premiações, remuneração variável e promoções, entre outros.
- Os indicadores devem ser escolhidos em conjunto, para comporem um sistema único e coerente de avaliação de desempenho, evitando o desalinhamento dos critérios de avaliação.
- A avaliação de desempenho deve promover a integração das práticas de RH, uma vez que, além de proporcionar importante *feedback* quanto à “performance” das pessoas, ela deve tornar possível a adequação de pessoas aos cargos, o estabelecimento de programas de remuneração variável, a identificação das necessidades de treinamento etc.
- A avaliação deve se dar através de processos simples e desestruturados, favorecendo o contato direto entre avaliador e avaliado, em detrimento dos métodos altamente burocratizados.
- A avaliação de desempenho deve ser utilizada como meio de informação aos funcionários sobre suas competências pessoais, tecnológicas, metodológicas e sociais.
- Utilização simultânea de indicadores individuais, grupais e organizacionais.
- A ênfase nos resultados em substituição aos meios, isto é, a consecução das metas e dos objetivos, está sendo cada vez mais valorizada do que o próprio comportamento.
- A avaliação de desempenho relacionada ao modelo de expectância, ou seja, à crença de que a produtividade e o desempenho positivo trazem benefícios à

empresa e, sobretudo, às pessoas (via promoção, reconhecimento, aumento de salário etc.).

Segundo LUCENA (1992), algumas limitações têm acometido os gerentes brasileiros em geral, constituindo-se em entraves ao processo de modernização. Dentre elas, destacam-se a falta de visão estratégica, o despreparo para o relacionamento interpessoal, a falta de ousadia para transformar idéias em resultados, o processo decisório lento, a centralização de poder e a falta de autoconhecimento. Tais obstáculos refletem posturas caracterizadas pela visão de curto prazo, ausência de *feedback* e de comportamento democrático-participativo, resistência a mudanças, aversão ao risco e o não-comprometimento com o desenvolvimento de pessoas, apresentando, ainda, sinais de vaidade, insegurança, falta de autocrítica e de interesse pelo autodesenvolvimento, conduzindo a empresa à obsolescência gerencial.

A avaliação de desempenho é, portanto, a ferramenta gerencial capaz de minimizar essas limitações, uma vez que torna possível o acompanhamento do desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, a observação dos pontos de estrangulamento da empresa. Seus resultados devem ser traduzidos sob a forma de relatórios que indiquem a “performance” da empresa e forneçam as informações que possam subsidiar tanto a continuidade ou aperfeiçoamento do processo de avaliação quanto as demais áreas de recursos humanos, isto é, o sistema de remuneração e o programa de treinamento.

2.4.8. Treinamento

O treinamento é uma função gerencial de extrema importância na rotina das organizações, especialmente quando se observam as intensas mudanças no contexto empresarial que vêm ocorrendo nos últimos anos. Diversos autores procuraram estudar seus fundamentos e sua relação com o desenvolvimento organizacional (MALIK, 1992; CHIAVENATO, 1997; ULRICH e GREENFIELD, 2000).

Segundo a visão tradicional, o treinamento é o meio que as empresas têm de prover conhecimentos e habilidades a seus funcionários (AQUINO, 1980). CHIAVENATO (1997) aprofundou essa definição, afirmando que o treinamento é um processo de educação profissional de curto prazo, o qual é aplicado de maneira sistemática e organizada, permitindo aos participantes o aprendizado de conhecimentos específicos, de atitudes e de habilidades voltadas para objetivos definidos. Implicitamente, essas concepções revelam que o treinamento, através de uma metodologia eficaz de ensino, proporciona aos empregados as condições para que realizem seus trabalhos e, assim, tornem-se mais produtivos e comprometidos com a empresa.

ULRICH e GREENFIELD (2000), entretanto, ressaltaram que a solução para os problemas gerenciais pode ser encontrada apenas através de uma abordagem sistemática e sistêmica que envolva treinamento, mas que considere ainda comunicação, construção de equipes, *feedback* etc. NUNES (1994) corroborou esse argumento ao entrevistar empregados de uma empresa rural diversificada, cujas opiniões apontaram falhas no processo de comunicação. Segundo sua pesquisa, os funcionários, apesar de considerarem o nível de treinamento oferecido pela empresa razoavelmente bom, eles desejavam maiores esclarecimentos quanto ao programa em si (objetivos, metas etc.).

A visão tradicional foi, no passado, suficiente para manter as empresas competitivas. Hoje, para que isso ocorra, os programas de treinamento têm que contemplar, mais do que a construção de competências individuais, a criação de capacidades para a organização (ULRICH e GREENFIELD, 2000).

Nessa mesma linha, AQUINO (1980) chamou atenção para a necessidade de se investir no desenvolvimento do indivíduo como um todo e não só no seu lado profissional, já que isso representa uma parcela reduzida da sua potencialidade. Segundo ele, não se obtém a produtividade máxima qualificando o empregado apenas profissionalmente, mas, sobretudo, como pessoa e como cidadão. De acordo com a Teoria do Capital Humano (Ramos e Vieira, 1996, citados por FIGUEIREDO NETO, 1997: 8), “as pessoas investem em si mesmas visando retornos futuros, que podem ser pecuniários ou não (satisfação pessoal)”.

Esse argumento justifica a crescente ênfase no desenvolvimento das pessoas e das organizações.

O programa de treinamento tem como objetivos gerais (CHIAVENATO, 1997):

- Preparar o pessoal para a execução das tarefas.
- Proporcionar oportunidades para o desenvolvimento pessoal.
- Modificar as atitudes das pessoas, no sentido de torná-las mais receptivas à gerência e mais motivadas na execução do trabalho.

As vantagens dos programas de treinamento são percebidas em termos do aumento do volume e da qualidade dos serviços, da correção das deficiências, da prevenção de acidentes e da eliminação do desperdício de tempo e de recursos. Para atender a essas expectativas, vários tipos de treinamento podem ser utilizados: funcional (orientação para a função a ser exercida), de iniciação (preparatório para os recém-admitidos), de aumento da eficiência ou voltado para promoções e transferências (SALDANHA, 1975).

O primeiro passo do programa de treinamento é a pesquisa quanto à sua necessidade. Conforme proposição de CARVALHO (1988), o diagnóstico inicial deve contemplar a análise de três áreas decisivas: da empresa, das tarefas e do comportamento. A primeira indica qual segmento da empresa deve receber treinamento, enquanto a segunda identifica de que forma o trabalho deve ser executado. Por fim, a análise do comportamento busca caracterizar as habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para a correta execução das funções. Já MACIAN (1987) afirmou que a organização, os indivíduos e o ambiente devem ser os fatores investigados pela pesquisa a respeito da necessidade de treinamentos. Seu enfoque baseia-se no pressuposto de que a empresa não deve ser avaliada estaticamente, embora tal análise seja agregada ao diagnóstico. Para a empresa, as políticas e o nível de desenvolvimento tecnológico da organização, bem como o grau de envolvimento e a capacitação

de seus profissionais, são elementos essenciais nessa etapa. Soma-se a isso o fato de a empresa estar inserida num contexto, influenciando-o reciprocamente.

Alguns indicadores podem estar associados à necessidade de treinamento, a exemplo da alta rotatividade de funcionários, alto índice de acidentes, desperdício, danificação dos recursos físicos etc. Porém, somente através de análise criteriosa é que se pode afirmar quais as reais causas, já que tais ocorrências podem ser fruto de políticas inadequadas de remuneração, planejamentos mal elaborados, equipamentos deficientes e cargos mal distribuídos, entre outros.

Uma vez encerrada a etapa de pesquisa das necessidades de treinamento, inicia-se o planejamento do programa. Nesta fase, a função do planejador é selecionar, dentre as alternativas possíveis, os objetivos, diretrizes e procedimentos adequados para atingir as metas propostas (CARVALHO, 1988). Assim, ao viabilizar as metas de treinamento, deve-se responder às seguintes perguntas:

- O QUE será transmitido durante o treinamento (conteúdo programático)?
- QUEM receberá o treinamento?
- QUANDO ocorrerá o treinamento?
- ONDE será o treinamento (local)?
- COMO será processado o treinamento (metodologia)?

Uma vez respondidas essas perguntas, deve-se proceder à análise criteriosa do conteúdo a ser ministrado. Segundo ROSTI JUNIOR e SHIPPER (2000), as pesquisas mais recentes indicam forte tendência de enfatizar as habilidades gerenciais, em detrimento da frequência de comportamentos dos gerentes. Tal mudança afeta diretamente o conteúdo e a dinâmica do processo de treinamento, especialmente quando o alvo é o gerente. De modo geral, o conteúdo do treinamento pode ser dividido em quatro grupos (CHIAVENATO, 1997):

- Transmissão de informações: geralmente genéricas e associadas ao trabalho, estas podem abranger informações sobre a empresa, produtos e serviços, políticas e regras, bem como novos conhecimentos.
- Desenvolvimento de habilidades: principalmente habilidades ligadas ao desempenho do cargo atual, orientando-se para as tarefas e operações a serem executadas.
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: em geral, visa diminuir atitudes negativas no trabalho, desenvolver relações interpessoais mais favoráveis ou, ainda, estimular a aquisição de novos hábitos, principalmente com relação a clientes ou usuários.
- Desenvolvimento de conceitos: pode ser conduzido no sentido de aumentar o nível de abstração de idéias, para que se torne mais fácil a aplicação de determinados conceitos na prática.

A definição dos métodos de treinamento, bem como dos recursos audiovisuais a serem utilizados, está intimamente associada aos objetivos do programa e ao tipo de empresa e de pessoal a ser treinado, ou seja, ao planejamento (MACIAN, 1987). Desse modo, deve-se estabelecer o nível do treinamento (coletivo ou individual) e em que ambiente (dentro ou fora da empresa) será realizado.

Segundo CARVALHO (1988), o treinamento no local de trabalho é a técnica mais utilizada pelas empresas. Suas vantagens são a economia de despesas operacionais, por utilizar instalações e instrumentos próprios da empresa, e a prática das habilidades adquiridas voltadas para o trabalho real. É especialmente indicada no caso de treinamento de habilidades manuais. Entretanto, torna-se limitada quando o instrutor não tem a didática necessária ou, ainda, quando há desperdício de tempo e recursos na repetição das tarefas.

Um dos métodos que merece destaque é o rodízio de funções, por proporcionar ao treinando a oportunidade de conhecer diversas atividades afins, ou não ao seu cargo. É especialmente indicado quando a empresa oferece planos de carreira, criando verdadeiros bancos de talentos. Sua vantagem é evidenciada

a partir da possibilidade de maior integração do indivíduo à organização, tornando-o mais perspicaz na superação de novos desafios, o que o capacita potencialmente para assumir tarefas mais complexas. Entretanto, para que essa técnica seja empregada com sucesso, é necessário que seja bem estruturada e se considere o relacionamento profissional entre o treinando e o executor das tarefas (CARVALHO, 1988).

Outra possibilidade, de acordo com CHIAVENATO (1997), é o treinamento fora do local de trabalho, cuja vantagem é a dedicação exclusiva ao treinamento.

Alguns aspectos importantes a serem considerados no estabelecimento de programas de treinamento são a avaliação dos resultados e os custos do treinamento. A avaliação de resultados, como ressaltaram ROSTI JUNIOR e SHIPPER (2000), pode ser realizada antes e depois do treinamento, através do *feedback* 360 graus, que possibilita a análise efetiva da qualidade do processo. Segundo esses autores, esse mecanismo pode ser usado tanto para reforçar a aprendizagem passada quanto para abrir novas possibilidades de aprendizagem futura, pois agrega informações relatadas pelos treinandos, supervisores e companheiros de serviço. Para CARVALHO (1988), porém, o programa deve ser avaliado somente pelo treinando, enquanto ao supervisor cabe a avaliação de custos.

Cabe ressaltar que os resultados podem ser avaliados em três níveis (CHIAVENATO, 1997):

1. *Organizacional*

- Aumento da eficácia organizacional.
- Melhoria da imagem da empresa.
- Melhor relacionamento empresa-empregados.
- Facilidade nas mudanças e inovação.
- Aumento da eficiência etc.

2. *Recursos Humanos*

- Redução da rotação de pessoal (*turnover*).

- Redução do absentéismo.
- Aumento da eficiência individual dos empregados.
- Aumento das habilidades pessoais.
- Elevação dos conhecimentos das pessoas.
- Mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas etc.

3. *Tarefas e operações*

- Aumento da produtividade.
- Melhoria da qualidade de serviços e produtos.
- Redução no tempo de treinamento.
- Redução no índice de acidentes.
- Redução no índice de manutenção de máquinas e equipamentos etc.

Com relação aos custos do programa de treinamento, CARVALHO (1988) e FIGUEIREDO NETO (1997) enfatizaram a importância de se proceder à análise de custo-benefício, considerando-se dois aspectos: os custos para os trabalhadores, que por vezes têm que renunciar a parte de seus rendimentos para participar do programa; e o custo para a empresa, que disponibiliza recursos físicos e humanos no processo de treinamento. Uma vez avaliadas todas as opções de treinamento e analisados os respectivos custos e benefícios, toma-se a decisão de investimento nesse programa.

Segundo CHIAVENATO (1997), no Brasil os empresários parecem ter resistência ao treinamento de seus funcionários por receio de perdê-los para a concorrência. Esse fato também foi ressaltado por FIGUEIREDO NETO (1997), segundo o qual as empresas, em especial aquelas inseridas em mercados competitivos, temem não recuperar o capital investido no treinamento devido à possibilidade de mudança de emprego. Entretanto, o autor afirmou que o problema da rotatividade é atenuado quando se utilizam outras opções de incentivos, tal como a instituição de programas adequados de remuneração e benefícios.

Cabe ressaltar que a nova dinâmica do mercado de trabalho, quanto à terceirização e aos contratos temporários, impacta, sobremaneira, a forma e as

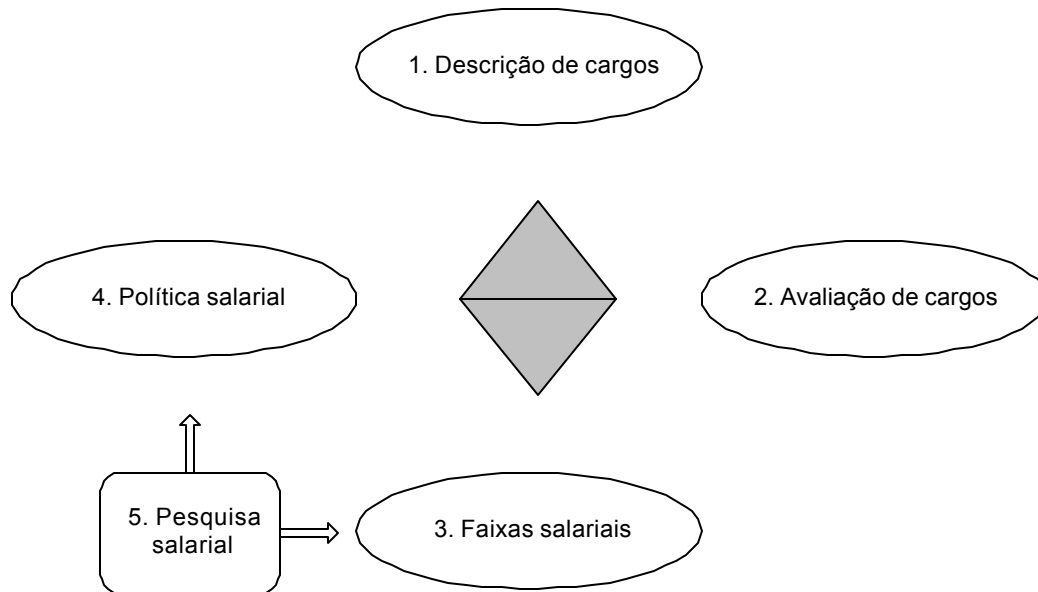
estratégias de treinamento das empresas. Essa situação foi particularmente observada no trabalho realizado por NUNES (1994). Segundo os resultados obtidos, os empregados que mais ansiavam por melhoria nas políticas de treinamento e percebiam profundas deficiências no programa eram justamente aqueles contratados por empreiteiras.

2.4.9. Remuneração

No século XIX e início do XX, acreditava-se que o salário exercia grande poder motivacional sobre os trabalhadores. No entanto, pouco se compreendia sobre seu verdadeiro papel na vida das pessoas (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

Atualmente, sabe-se que, além de funcionar como meio de troca, o salário assume valor social, já que representa um símbolo de *status* por si ou quando comparado com os demais (“*status* relativo”) (DAVIS e NEWSTROM, 1992; CHIAVENATO, 1997). Esses valores, quando aplicados a modelos motivacionais específicos, indicam diferentes dimensões interpretativas. Enquanto no modelo de Herzberg o salário é um fator higiênico, isto é, não exerce influência sobre o nível motivacional, no de Maslow ele é capaz de satisfazer as necessidades básicas e de segurança, que representam os primeiros fatores motivadores dentro da escala hierárquica de necessidades (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

Tradicionalmente, a remuneração baseia-se na descrição de cargos, organogramas rígidos e planos de salários fixos (Figura 7). Esse sistema, desvinculado de outras práticas de recursos humanos, é condizente com empresas hierarquizadas, burocratizadas, focadas no controle e que apresentam rígidas divisões de tarefas e funções. Entretanto, os novos modelos de gestão, associados ao paradigma da organização do trabalho, requerem formas mais flexíveis e eficientes de remuneração, o que torna muitos dos sistemas atuais anacrônicos e incoerentes com o contexto competitivo.



Fonte: adaptado de WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1996)

Figura 7 - Componentes de um sistema de remuneração funcional.

A remuneração funcional é o sistema mais difundido no meio empresarial, por conferir às organizações coerência interna e estruturação do trabalho. Os principais elementos de sustentação do sistema são a descrição e análise de cargos, através das quais são especificados o nome do cargo, suas responsabilidades e escopo, a supervisão e subordinação dentro da hierarquia da empresa, as tarefas a serem desenvolvidas e as condições gerais de trabalho.

Juntam-se a esses elementos a faixa, a pesquisa e a política salariais. A primeira é determinada pelas diretrizes internas da empresa, bem como pelos parâmetros fornecidos pela pesquisa salarial no mercado de trabalho, estabelecendo a amplitude salarial mínima e máxima para cada cargo. A pesquisa salarial consiste num instrumento de apoio para decisão sobre os níveis salariais, contendo análises estatísticas e tendências do mercado de trabalho, sendo conduzida, em geral, por empresas especializadas. Por fim, tem-se a política salarial, que apresenta as linhas gerais e específicas para a realização de reajustes salariais, promoções verticais e horizontais e frequência das avaliações de desempenho, entre outros. Suas estratégias devem ser compatíveis com o perfil

de profissional que se deseja atrair e reter (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 1996).

A abordagem contingencial, sugerida por DAVIS e NEWSTROM (1992), considera que as recompensas devem ser estabelecidas levando-se em conta as necessidades dos empregados, o tipo de trabalho executado, o ambiente organizacional e os diferentes tipos de recompensas aplicáveis a cada situação. A resposta dos funcionários ao sistema adotado é influenciada por diversos fatores, sendo um dos principais a relação custo-benefício, ou seja, desempenho-recompensa.

De modo geral, as pessoas tendem a correlacionar suas contribuições à empresa com as recompensas recebidas, observando, paralelamente, o tratamento dispensado a outros funcionários. A percepção quanto à equidade influencia fortemente o comportamento do indivíduo na organização. Ao ocorrerem desequilíbrios nessa relação, desencadeia-se um processo de tensão, seguido de insatisfação e queda no rendimento do trabalho.

A equidade, porém, é passível de críticas, uma vez que a sua percepção é subjetiva e pessoal. Segundo BEER et al. (1997), um funcionário, ao interpretar a recompensa de outro, pode incorrer em erros, já que, freqüentemente, não dispõe de informações precisas para fazê-lo. Desse modo, para que o sistema de remuneração seja eficiente, os funcionários devem acreditar que o desempenho eficaz é bonificado ou tem aprovação dos demais, as recompensas oferecidas são atraentes e o esforço individual influencia os padrões de desempenho organizacional.

O principal meio de remuneração é o salário. Este representa para as pessoas um objetivo intermediário, pois através dele se alcançam os objetivos finais, como renda, padrão de vida, segurança etc. Já para as empresas, o salário traduz-se, concomitantemente, em custo e investimento: custo por onerar a produção e investimento por ser aplicado sobre um fator de produção (trabalho), visando ao retorno econômico (CHIAVENATO, 1997). Conforme INTERMANAGERS (2000), hoje é preciso muito mais que bons salários para manter funcionários de talento dentro de uma empresa. É necessário resgatar a

essência do trabalho, conscientizar os trabalhadores sobre a sua importância e o seu papel na empresa, investindo na capacidade e criatividade de cada um. Enfim, provê-los de condições de trabalho satisfatórias. Dessa forma, consegue-se aumentar a produtividade e reduzir as faltas e a rotatividade de pessoal, traduzindo para a empresa maior produção, maior rentabilidade e, conseqüentemente, maior lucratividade.

Os principais fatores determinantes dos salários, segundo CHIAVENATO (1997), são:

- Política salarial.
- Capacidade financeira e desempenho geral da empresa.
- Situação do mercado de trabalho.
- Conjuntura econômica.
- Sindicatos e negociações trabalhistas.
- Legislação trabalhista.

A política salarial deve ser consistente interna e externamente, isto é, o equilíbrio interno deve ser efetivado através das informações pertinentes à avaliação e à classificação de cargos, enquanto o equilíbrio externo deve equalizar os salários internos com os pagos no mercado de trabalho. A igualdade interna visa eliminar fontes de insatisfação e de desconfiança presentes no sistema, já a externa tem por objetivo atrair e reter talentos (BEER et al., 1997; CHIAVENATO, 1997). Segundo CHIAVENATO (1997), o nível de salários é o determinante, em última análise, tanto da posição competitiva da organização no mercado de trabalho quanto das relações desta com seus próprios empregados.

O sistema de remuneração pode contemplar diferentes objetivos e, portanto, ser delineado com base em diversos fatores (BEER et al., 1997), como:

- *Avaliação de habilidades pessoais*: neste caso, são privilegiados com maiores salários os funcionários mais habilitados, estimulando a cultura do desenvolvimento pessoal, cuja limitação acontece quando o funcionário

acredita ter atingido seu mais alto nível de habilidades. Seu uso mais eficaz se dá em ambientes que exigem flexibilidade e funcionários habilidosos.

- *Tempo de casa*: muito utilizado por empresas japonesas e bastante aceito pelos sindicatos, esse sistema premia o funcionário que trabalha na empresa há vários anos, estimulando-o a permanecer nela. Sua vantagem é a eliminação de possíveis distorções do sistema de avaliação de desempenho (paternalismo, injustiça...), já que constitui um indicador rígido e objetivo.
- *Avaliação de desempenho*: os pressupostos desse sistema envolvem a atração e manutenção de indivíduos voltados para resultados e com bom desempenho, motivando os funcionários a se comportarem segundo os padrões desejados.

DAVIS e NEWSTROM (1992) ressaltaram ainda que o sistema de incentivos monetários é aplicável a qualquer cargo e estabelece a variação salarial, conforme algum critério de desempenho. Segundo eles, as formas de associar esses incentivos ao desempenho podem premiar o funcionário por quantidade produzida, qualidade, consecução dos objetivos, volume de lucros, economia de custos ou, ainda, habilidades individuais.

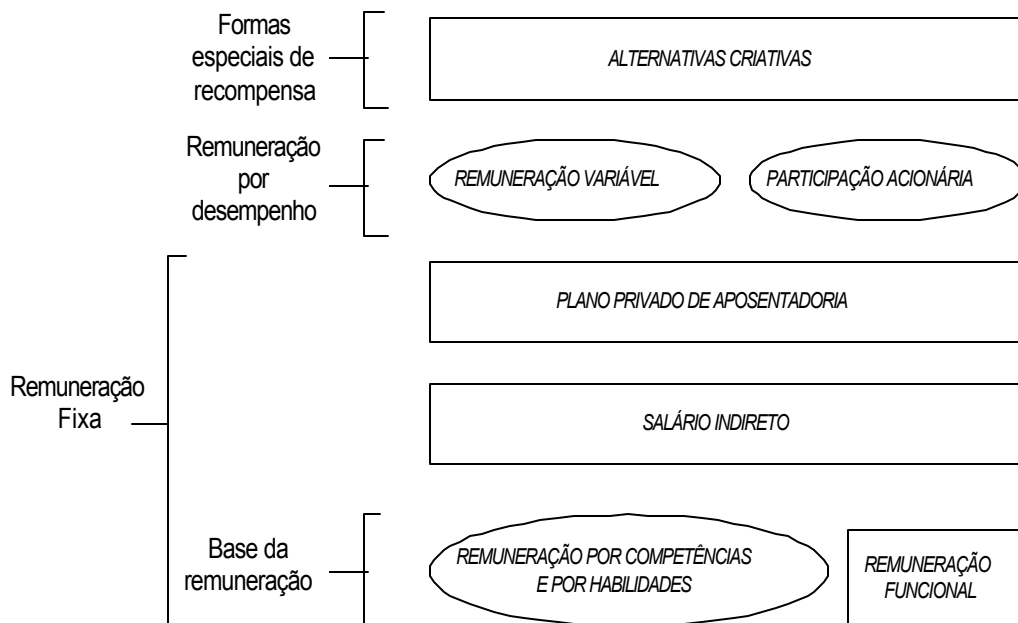
No intuito de aperfeiçoar o sistema de remuneração funcional, baseado em cargos e funções, WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1999) propuseram uma metodologia através da qual é possível adequar a estrutura da empresa aos salários. Desse modo, sugeriram:

- Descrição de cargos modificada: foco nos processos, tendo em vista a identidade e a missão da função.
- Redução do número de cargos: as descrições tornam-se mais genéricas, permitindo maior simplicidade e flexibilidade do sistema.
- Ampliação das faixas salariais: aumento da faixa salarial para cargos iguais ou semelhantes, passando de 40% para 80% a 150%, dependendo da remuneração variável concedida. É mais utilizada em empresas que possuem menor número de níveis hierárquicos.

- Aumento salarial distribuído por equipes: o aumento é concedido conforme o esforço coletivo, sendo permitido ao grupo o estabelecimento de percentuais diferenciados, de acordo com as contribuições individuais.

Dentro do enfoque estratégico, a remuneração pode ser vista como uma combinação das mais diversas formas de recompensas (Figura 8), considerando a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial da empresa, assim como sua visão de futuro. Agregam-se, ainda, ao sistema informações a respeito dos conhecimentos e habilidades, competências existentes no corpo da empresa, além do desempenho e dos resultados obtidos.

A remuneração funcional define o chamado Plano de Cargos e Salários (PCS), que representa a remuneração de acordo com a função, sendo ajustado pelo mercado de trabalho, enquanto a remuneração por habilidades e por competências é determinada pela formação e capacitação do indivíduo, sendo uma das formas mais aplicadas ao nível gerencial, especialmente em empresas inseridas em ambientes altamente competitivos, onde a capacidade de inovação é uma característica essencial.



Fonte: adaptado de WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1999)

Figura 8 - Componentes de um sistema de remuneração estratégica.

O salário indireto, ou seja, os benefícios, permite aumento no valor percebido pelo funcionário quando é flexível e atende às necessidades específicas de cada um, ao passo que o plano privado de aposentadoria, também uma espécie de remuneração complementar, contribui para o compromisso em longo prazo entre empresa e funcionários.

A remuneração por desempenho pode ser configurada a partir de dois modelos: a participação acionária ou a remuneração variável. O primeiro baseia-se na participação efetiva do funcionário no capital da empresa, enquanto o segundo é pautado na lucratividade ou nos resultados globais da empresa.

A respeito da remuneração por resultados, WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1996) ressaltaram a importância da administração participativa na elaboração de metas. Uma modalidade desse sistema consiste no prêmio por produtividade, através do qual os funcionários são gratificados por medidas de economia de custos e estimulados a trabalharem em grupo, facilitando os processos de coordenação e de comunicação. Segundo DAVIS e NEWSTROM (1992), esse modelo requer dados históricos operacionais suficientes para o estabelecimento de padrões e relativa estabilidade do empreendimento.

A participação nos lucros se difere do mecanismo anterior por não vincular prêmios ou aumentos de salários a indicadores e por não exigir, obrigatoriamente, a administração participativa. Esse instrumento de compensação bonifica os funcionários conforme os resultados globais da empresa. Por esse motivo, o vínculo recompensa-esforço torna-se pouco evidente. Além dessa limitação, nem sempre a relação lucro-esforço é válida, pois fatores externos, como o próprio mercado, podem afetar o primeiro elemento. Sua grande vantagem, no entanto, é o reconhecimento mútuo de interesses, despertando nos funcionários a preocupação com o sucesso econômico da empresa e estimulando o espírito de equipe.

Conforme definição dada por WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1999), “alternativas criativas” são as formas diversas de reconhecimento ao trabalho realizado, incluindo premiações e gratificações, entre outras. Sua

utilização exerce grande influência no nível de satisfação e auto-estima dos funcionários.

A remuneração estratégica, aplicada segundo a realidade de cada empresa, pode, portanto, tornar-se fonte de diferenciação e vantagem competitiva no meio organizacional.

2.4.10. Benefícios sociais

O plano de serviços e benefícios sociais constitui, juntamente com o salário, o pacote de compensações oferecidas aos trabalhadores em troca de seu serviço. Enquanto o salário é determinado conforme o cargo ocupado e representa a remuneração direta, o plano de serviços e os benefícios sociais são, em geral, comum a todos os empregados e constituem a remuneração indireta (WERTHER JUNIOR e DAVIS, 1983; CHIAVENATO, 1997).

Segundo WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1996), os benefícios representam importante papel dentro do sistema de remuneração. Por um lado, influenciam a qualidade de vida atual e futura dos empregados e, por outro, acarretam custos e atuam diretamente sobre a imagem da empresa perante a sociedade.

Atualmente, empresas modernas que seguem a filosofia da gestão de recursos humanos e buscam, através dela, o comprometimento de seu pessoal, têm concretizado suas práticas, oferecendo a seus colaboradores benefícios inovadores e flexíveis. Desse modo, empregadores concedem tais benefícios com base na necessidade real e específica de cada um de seus funcionários (AGHAZADEH, 1999).

Os benefícios sociais são facilidades, conveniências ou serviços, associados ao custo de manutenção de pessoal. Constitui seus objetivos gerais a conservação de um nível satisfatório de moral e produtividade dos empregados. Isso se dá através da redução da fadiga, da satisfação das necessidades dos empregados, do auxílio no recrutamento, da diminuição da rotatividade de funcionários etc. (WERTHER JUNIOR e DAVIS, 1983).

Segundo AQUINO (1980), a sua concessão é justificada somente quando corresponde às necessidades claramente identificadas dos empregados, eliminando seu caráter paternalista. Além disso, o autor afirmou que o trabalhador, ao receber o benefício, deve arcar parcialmente com a sua manutenção, para valorizá-lo, do contrário será, provavelmente, o primeiro a criticá-lo. Uma vez concedido, o benefício deve ser mantido, pois sua suspensão, por qualquer motivo, pode causar danos irreversíveis, já que os funcionários tendem a achar que têm direitos adquiridos. CHIAVENATO (1997) corroborou essas idéias, afirmando que nenhum benefício deve ser concedido, a menos que represente retorno para a organização e melhore a produtividade e o moral dos empregados. A responsabilidade mútua pela concessão do plano de benefícios também é ressaltada por ele.

Os planos de serviços e benefícios sociais podem ser classificados quanto à sua exigência, sua natureza e seus objetivos. Quanto à exigência, os benefícios podem ser divididos em legais, quando são exigidos pelos sindicatos ou pela legislação trabalhista e previdenciária; ou espontâneos, no caso contrário. São exemplos de benefícios legais o 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidente do trabalho, horas extras etc. Já as gratificações, seguro de vida, refeições, transportes e assistência médico-hospitalar, entre outros, representam benefícios espontâneos.

A natureza dos benefícios pode ser descrita como monetária ou não-monetária, isto é, quando envolver dinheiro ou serviços e facilidades para os usuários, respectivamente. Já quanto aos objetivos, os benefícios sociais podem ser subdivididos em:

1. Planos assistenciais: visam prover o empregado de condições de segurança e previdência, como assistências médico-hospitalar e odontológica, complementação de aposentadoria, seguro de vida etc.
2. Planos recreativos: objetivam proporcionar aos funcionários e, em alguns casos, às suas famílias condições de lazer, recreação ou repouso, como clube, música ambiente, atividades esportivas etc.

3. Planos supletivos: visam proporcionar ao empregado certas facilidades e conveniências para melhorar sua qualidade de vida, a exemplo de transporte para condução do pessoal, restaurante no local de trabalho e cooperativa de gêneros alimentícios, entre outros.

No Brasil, segundo WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (1996), os benefícios mais praticados são o aluguel de casas, assistência médica, hospitalar e odontológica, automóvel ou transporte para o local de trabalho, complemento de aposentadoria, gratificação anual, instrução dos funcionários e seus filhos, seguros, clubes recreativos, ambulatório na empresa, creche, alimentação e participação acionária.

Todos os benefícios, de modo geral, são consoantes com uma ou várias necessidades humanas e têm por finalidade satisfazer fatores higiênicos e motivacionais. Essa afirmação é comprovada pela pesquisa realizada por NUNES (1994), que, ao entrevistar trabalhadores rurais, constatou que os benefícios atendiam a diversas das suas necessidades e que eles não trocariam os benefícios por aumento equivalente no salário. A vantagem da concessão de benefícios foi evidenciada em razão do alto grau de satisfação proporcionado aos funcionários a um custo relativamente baixo.

3. METODOLOGIA

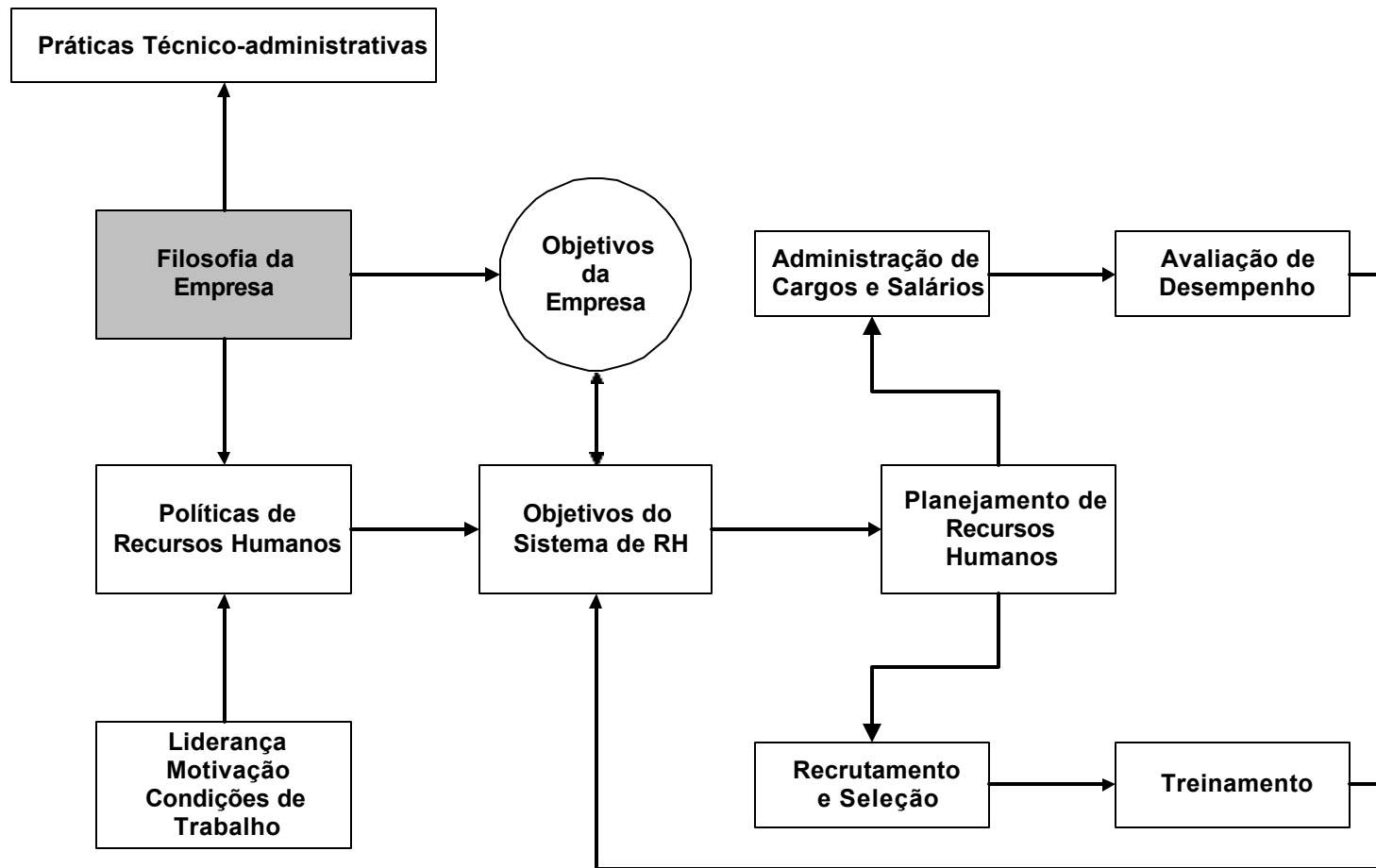
3.1. Referencial teórico

Diversos são os modelos de gestão de recursos humanos passíveis de serem adotados pelas empresas. Entretanto, diante da inexistência de modelos gerenciais específicos para o meio rural no que tange à área de recursos humanos, a base teórica, sobre a qual o modelo conceitual foi construído, abrange toda a revisão de literatura, abordada no capítulo anterior.

Na construção do modelo conceitual, considerou-se parte do modelo proposto por CARVALHO (1988), cuja composição contemplava variáveis relevantes para a gestão de recursos humanos, como treinamento, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários, recrutamento e seleção, entre outras, bem como suas interconexões (Figura 9).

No intuito de aprimorar o modelo original, foram introduzidos dois fatores ao sistema: o primeiro, “Práticas técnico-administrativas”, aparece relacionado à “Filosofia da empresa”, indicando relação causal entre eles. Já o segundo é composto por três variáveis: liderança, motivação e condições de trabalho e se relaciona com “Políticas de Recursos Humanos”.

Como pode-se perceber, a “filosofia da empresa” é o ponto de partida para a estruturação global da organização, já que representa o conjunto de idéias e de pressupostos utilizados para orientar o processo de tomada de decisão. É, pois, a



Fonte: elaborada pela autora deste trabalho, com base em CARVALHO (1988), CHIAVENATO (1997) e IEL/CNA/SEBRAE (2000)
 Figura 9 - Modelo conceitual da presente pesquisa.

base para o estabelecimento dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, das políticas de recursos humanos. Além disso, acredita-se que a filosofia determine a intensidade e a qualidade das práticas de caráter técnico-administrativo, atribuindo-lhes grau de prioridades perante as demais áreas da gerência.

A introdução do fator que agrega “liderança, motivação e condições de trabalho” se explica por se acreditar que as variáveis que o compõem balizem, fortemente, o processo de estabelecimento das políticas de RH. Estas, por sua vez, delinham os subsistemas de recursos humanos e seus encadeamentos.

A determinação dos objetivos do sistema de recursos humanos é pré-requisito para a sua configuração, visto que diferentes objetivos implicam estratégias distintas. Desse modo, empresas que, por exemplo, visam obter diferencial em desempenho procuram estruturar um sistema que propicie a realização de tal objetivo, como seleção de funcionários capacitados, avaliação de desempenho e remuneração por mérito.

O planejamento de pessoal é a função responsável pelo provimento de informações sobre a necessidade de recrutamento, o perfil de profissional desejado ou, ainda, as prioridades de treinamento. Deve, portanto, refletir a realidade da empresa quanto as suas necessidades de pessoal no curto, médio e longo prazos, assim como delinear as estratégias mais adequadas à consecução dos objetivos.

A seleção de novos funcionários, bem como os resultados da avaliação de desempenho devem fornecer elementos que baseiem a tomada de decisão quanto ao planejamento dos programas de treinamento. Estes, por sua vez, devem capacitar funcionários sob as mais diversas áreas, quer seja técnica, gerencial, ou ainda, comportamental.

A administração de cargos e salários se relaciona com a questão da motivação de pessoal, visto que é a função responsável pelo estabelecimento dos níveis hierárquicos e salariais, do quadro de subordinação e dos benefícios sociais a serem concedidos a funcionários. Sua conexão com a avaliação de desempenho ocorre quando há recompensa pela boa “performance”.

3.2. Referencial analítico

Este tópico aborda a operacionalização das variáveis do modelo, a descrição da região de estudo e fonte de dados e o instrumento de coleta de dados, assim como os procedimentos estatísticos utilizados para a análise dos resultados.

3.2.1. Operacionalização do modelo

Neste trabalho, a análise gerencial dos pecuaristas baseou-se no comportamento de indicadores técnicos e na configuração das políticas de recursos humanos das empresas estudadas.

A liderança foi analisada do ponto de vista do estilo gerencial. Assim, foi observado o responsável pela tomada de decisão e sua receptividade às idéias e sugestões dos funcionários.

A motivação não foi abordada diretamente por limitação do instrumento de pesquisa, já que para medi-la seria necessário entrevistar todos os funcionários das empresas pesquisadas.

As condições de trabalho foram retratadas sob o enfoque da segurança, uma vez que as condições de higiene, iluminação e ventilação, entre outras, precisariam ser observadas diretamente no local de trabalho.

As funções de recrutamento e seleção foram analisadas com base nos critérios de prioridade estabelecidos para a provisão de pessoal. A administração de cargos, por sua vez, foi observada em termos de estrutura organizacional da empresa.

O sistema de remuneração foi subdividido em dois subsistemas: salários e benefícios sociais. Quanto aos salários, procurou-se analisar quais aspectos eram considerados para estabelecer o nível salarial e a ligação deste subsistema ao sistema de avaliação de desempenho. Já os benefícios sociais foram abordados de forma a evidenciar quais eram os benefícios concedidos, assim como as limitações dos produtores em concedê-los.

A avaliação de desempenho foi descrita, baseando-se na sua inter-relação com o subsistema de remuneração direta (salário) e o sistema de treinamento. Este foi avaliado quantitativa e qualitativamente, considerando-se o número de treinamentos e de pessoas treinadas no ano, os assuntos abordados, bem como os motivos que levaram produtores a não realizá-los.

A filosofia da empresa foi interpretada com base na percepção dos produtores acerca da importância relativa da gestão de recursos humanos para o sucesso do empreendimento. Para esse fim, foi utilizada a escala de Likert, posicionando o pecuarista num *continuum* de cinco postos (de totalmente em desacordo até totalmente de acordo).

A estatística descritiva foi utilizada por permitir a fácil observação e interpretação dos dados, especialmente na caracterização de produtores, propriedades e práticas técnico-administrativas.

Os produtores foram divididos em três estratos de produtividade (baixa, média e alta), a partir do indicador de eficiência técnica, UA/ha. Essa estratificação possibilitou o estabelecimento de relações de desempenho técnico e políticas de recursos humanos. Para complementar o estudo, procurou-se observar a opinião dos pecuaristas a respeito dos recursos humanos para cada um dos estratos de produtividade e analisar possíveis relacionamentos.

3.2.2. Área de estudo

O grau de desenvolvimento da pecuária de corte brasileira encontra-se distintamente evoluído, conforme a região geográfica onde é observado. Tal fato se explica pela diferenciação quanto às características edafoclimáticas, socioeconômicas e culturais presentes na região, bem como por questões de ordens política, estrutural ou estratégica. Assim, apesar de a atividade estar dispersa em todo o território nacional, sua maior concentração (46%) ocorre nos Estados de Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso (ANUALPEC, 2001).

O Estado de Minas Gerais apresenta forte tradição pecuária, que responde, juntamente com a agricultura, por uma parcela significativa da renda gerada em seus municípios. Seu efetivo bovino representa cerca de 12,05% do rebanho nacional, conferindo ao Estado a segunda posição no *ranking* dos maiores produtores. Desse montante, 54% destina-se à produção de carne, que, em 2000, atingiu o volume de 595 mil toneladas (ANUALPEC, 2001).

Dentre as diversas regiões do Estado, as que apresentam maior participação relativa no total do rebanho bovino mineiro são o Triângulo Mineiro, com 19,22%; o Sul de Minas, com 11,26%; e as regiões Central e Norte, com 10,85% e 10,52%, respectivamente (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1999).

O crescimento do sistema de produção intensivo, assim como o nível gerencial mais aprimorado, tem tomado o Triângulo Mineiro uma das regiões de maior desenvolvimento agropecuário de Minas Gerais (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1999). Em 1995, o PIB agropecuário da região representou 17,4% do PIB agropecuário estadual, registrando crescimento de 4,2%, com relação a 1985. Além disso, a fronteira com os Estados de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiás, somada à forte presença da agroindústria na região, revela seu potencial em termos de processamento e distribuição de produtos de origens vegetal e animal.

O Triângulo Mineiro abriga 6,9% da população do Estado de Minas Gerais e ocupa 9,2% de seu território. Seu PIB total representava, em 1995, 8,4% do PIB estadual, contribuindo com sua vice-liderança no *ranking* do Estado para os indicadores PIB/município e PIB *per capita*. Dentre as principais atividades desenvolvidas na região, encontram-se a agroindústria e a agropecuária, com destaque para o rebanho bovino e a produção de leite. Segundo dados da FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (1996), o PIB da agropecuária era de 22,2% em 1995, o que representava 17,4% do PIB total de Minas.

A bovinocultura na região do Triângulo Mineiro apresenta a maior participação relativa no rebanho estadual, com cerca de 19,22% do seu efetivo. A taxa de crescimento do rebanho, no entanto, tem se mantido estável nos últimos

anos. Os estabelecimentos rurais predominantes na região apresentam a maior área média do Estado e capacidade de suporte das pastagens estimada em 0,86 UA/ha, o que favorece a expansão da atividade, já que esta ainda é tipicamente extensiva (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1999).

A presença da Associação Brasileira de Criadores de Zebu no Triângulo Mineiro (ABCZ) contribui ainda mais para o desenvolvimento da pecuária de corte na região, seja através de seus programas de melhoramento genético de rebanhos, seja através da promoção de eventos e leilões ou, ainda, da sua atuação no campo político. A ABCZ é uma entidade que coordena e centraliza todas as atividades relacionadas ao zebu nas áreas técnica, política e econômica, sendo considerada a maior associação classista do setor pecuário mundial. Cerca de 11 mil produtores em todo o país e no exterior são representados por essa entidade, que mantém, desde 1939, arquivos de quase 5,5 milhões de animais com Registro Genealógico de Nascimento e mais de 2,6 milhões com Registro Genealógico Definitivo. Sediada em Uberaba, conta, ainda, com 18 escritórios regionais distribuídos em diversas capitais brasileiras (ABCZ, 2001).

A forte tradição pecuária do Estado de Minas Gerais, aliada à atuação da ABCZ, especialmente no Triângulo Mineiro, torna a região uma fonte peculiar de informações para a cadeia de produção de gado de corte. As microrregiões que compõem o Triângulo Mineiro (Uberaba, Uberlândia, Frutal e Ituiutaba) são fortemente marcadas pela exploração agropecuária, principalmente as de Frutal e Uberlândia, cujas participações no total do agregado agropecuário da região atingiram 44% e 30,0%, respectivamente, em 1995 (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1996). As cidades da região onde há maior concentração de bovinos do Estado são: Iturama (3,2%), Campina Verde (1,7%), Prata (1,5%), Santa Vitória (1,3%), Uberaba (1,2%), Itapagipe (1,0%) e Uberlândia (1,0%) (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1999).

Segundo dados da FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (1996), a microrregião de Frutal tem a agropecuária como principal atividade econômica. Sua posição de líder no *ranking* estadual do PIB agropecuário é garantida pela contribuição de 7,7% no total do Estado, traduzindo um crescimento da ordem de

10,8% no decênio 1985-1995. Campina Verde e Iturama, dois dos 11 municípios que compõem essa microrregião, são detentores dos maiores rebanhos de Minas Gerais (primeiro e segundo colocados, respectivamente).

A microrregião de Ituiutaba apresenta três municípios representativos, do ponto de vista da agropecuária (Santa Vitória, Ituiutaba e Gurinhatã), participando com 29,5% do PIB total da microrregião. Seu parque industrial é composto, principalmente, por agroindústrias, que fornecem insumos aos produtores e processam e distribuem os produtos agropecuários da região.

Apesar de a agropecuária não ser a principal atividade da microrregião de Uberlândia (representa apenas 12,5% do seu PIB), sua expressividade, quando comparada com a das demais microrregiões do Estado, é bastante acentuada, já que em 1995 ocupava a segunda posição no PIB agropecuário mineiro, com 5,4% do total. O setor agroindustrial encontra nessa microrregião forte estímulo para desenvolver-se, uma vez que abriga o décimo rebanho bovino, o segundo avícola e o décimo sétimo suíno do Estado.

Da mesma forma, a microrregião de Uberaba apresenta baixa participação da agropecuária no seu PIB total (14,0%), com forte tendência a favor da agricultura. Uberaba é o maior produtor de milho e soja de Minas, o maior centro de produção de fertilizantes do Brasil e responsável por 50% da produção nacional de sêmen de zebu (UBERABA, 2001). O oitavo maior rebanho bovino e a maior produção de leite do Estado, em 1995, pertenciam a essa microrregião (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1996).

3.2.3. Fonte de dados

Os pecuaristas de corte situados na região do Triângulo Mineiro e associados da ABCZ foram tomados como fonte de dados.

Foram selecionados todos os municípios cujas médias de efetivo bovino superavam a média regional, estimada em 103.903 cabeças¹², e observado o número de sócios ativos da ABCZ de cada município selecionado (Quadro 3).

¹² Calculada pela autora, com base nos dados da FIBGE.

Quadro 3 - Rebanho dos municípios do Triângulo Mineiro, separados por microrregião, e número de sócios ativos da ABCZ, em 2001

Município	Microrregião	Rebanho (cab)	Sócios Ativos
Campina Verde	Frutal	277.739	-
Cameirinho	Frutal	209.059	-
Frutal	Frutal	166.336	2
Iturama	Frutal	219.916	10
Itapagipe	Frutal	166.161	-
Limeira do Oeste	Frutal	124.669	-
Gurinhata	Ituiutaba	145.480	-
Ituiutaba	Ituiutaba	184.947	20
Santa Vitória	Ituiutaba	247.977	1
Uberaba	Uberaba	200.234	234
Araguari	Uberlândia	122.280	11
Monte Alegre de Minas	Uberlândia	129.516	-
Prata	Uberlândia	314.856	2
Uberlândia	Uberlândia	176.462	56

Fonte: IBGE e ABCZ¹³.

Para a escolha dos municípios a serem estudados, os seguintes critérios foram estabelecidos:

- 1) Cada microrregião seria representada por apenas um município.
- 2) O rebanho do município deveria superar a média da região.
- 3) O número de sócios ativos da ABCZ, comparando-se municípios de uma mesma microrregião, deveria ser o maior possível.

Os municípios que satisfizeram todos os critérios exigidos foram Iturama, Ituiutaba, Uberaba e Uberlândia (em negrito, no Quadro 3), representando, respectivamente, as microrregiões de Frutal, Ituiutaba, Uberaba e Uberlândia.

¹³ Dados fornecidos pela Superintendência Técnica da ABCZ, em maio de 2001. Foram considerados apenas os produtores rurais, eliminando-se, portanto, entidades associadas à ABCZ.

3.2.4. Instrumento de coleta de dados

Existem três caminhos para compreender o comportamento humano no contexto das ciências sociais empíricas: “(1) observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real; (2) criar situações artificiais e observar o comportamento perante tarefas definidas para essas situações; (3) perguntar às pessoas o que fazem (fizeram) e pensam (pensaram)”. Cada um desses caminhos (observação, experimentação e *survey*) apresenta vantagens e desvantagens (GÜNTHER, 1999).

Esta pesquisa foi delineada utilizando a técnica de *survey*, mediante a aplicação de questionários via postal. Diversas são as vantagens do questionário via correio, destacadas pela literatura (SELLTIZ et al., 1959; RICHARDSON, 1985; ALMEIDA, 1989): (1) permite a obtenção de informações de grande número de indivíduos simultaneamente em tempo relativamente curto; (2) possibilita a abrangência de áreas geográficas amplas, uma vez que, em determinadas situações, a população em estudo encontra-se dispersa; (3) é o método mais barato de obtenção de dados, especialmente nos casos em que os recursos financeiros são escassos; (4) é pouco flexível, padronizando as respostas; e (5) se garantido o anonimato, o questionário pode proporcionar respostas mais francas e coerentes. MOSER e KALTON (1972) acrescentaram a essas vantagens outras duas: (1) os questionários evitam a influência dos entrevistadores nas respostas; e (2) os questionários são preferíveis quando o respondente necessita consultar banco de dados ou memórias de cálculo, pois pode fazê-lo a seu tempo e não por ocasião da entrevista.

Com relação às desvantagens, a principal, segundo MOSER e KALTON (1972), é a falta de respostas por parte dos indivíduos da amostra. Outros autores também destacaram essa desvantagem, a exemplo de SELLTIZ et al. (1959), RICHARDSON (1985) e ALMEIDA (1989). Para esses autores, a taxa de respostas geralmente é baixa, permanecendo entre 10% e 50%. Entretanto, segundo Krosnick (1999), citado por GÜNTHER (1999), pesquisas mais recentes

têm indicado que baixas taxas de resposta não significam necessariamente baixo grau de representatividade, especialmente no caso de amostras probabilísticas.

Outras limitações do instrumento são: a exigência de certo grau de educação, o que restringe seu uso em alguns casos; sua pouca flexibilidade (os dados não podem ser suplementados pela observação do pesquisador); o respondente não tem como sanar dúvidas surgidas durante o preenchimento, podendo levá-lo a responder de forma inadequada; o respondente pode, por conta própria, omitir respostas que julgar irrelevantes, tornando o questionário inconsistente para a análise estatística (SELLTIZ et al., 1959; MOSER e KALTON, 1972; RICHARDSON, 1985; ALMEIDA, 1989).

Para diminuir a influência desses aspectos negativos do questionário, foram utilizadas algumas técnicas, propostas por GÜNTHER (1999) e Quivy (1992), citado por SILVA JUNIOR (2000), a saber:

- Os questionários foram enviados aos sócios ativos da ABCZ, cujos nomes, endereços e telefones foram gentilmente cedidos pela associação. Desse modo, garantiu-se que o instrumento fosse destinado à população-alvo (pecuaristas).
- Na maioria das perguntas, foram utilizadas respostas de múltipla escolha, o que torna a leitura facilitada e breve, tomando o menor tempo possível do respondente.
- O questionário foi acompanhado de uma carta explicativa (APÊNDICE A), cujo conteúdo resumia a importância da pesquisa e apresentava a equipe pesquisadora, de tal forma que o respondente tivesse maior motivação para participar.
- Juntamente com o questionário foi enviado um envelope com o endereço do comitê de pesquisa, já selado, para poupar recursos e tempo do respondente.
- Passadas três semanas após o envio dos questionários, uma nova carta (APÊNDICE B) foi remetida aos respondentes, com o objetivo de apressá-los quanto ao retorno do material.

Resumidamente, essas técnicas visam contemplar três princípios: (1) recompensar o respondente, (2) reduzir o custo de responder e (3) estabelecer uma relação de confiança com o respondente.

A estruturação do questionário também pode ser usada como meio de diminuir as limitações do instrumento, aumentando o grau de motivação do respondente para preenchê-lo. Assim, a ordenação tradicional das perguntas foi alterada no sentido de estabelecer, prioritariamente, uma relação de confiança com o respondente para, em seguida, questioná-lo acerca do tema proposto. A primeira seção de perguntas caracterizou o sistema técnico-administrativo, a segunda abrangeu perguntas de cunho pessoal e, por último, abordou-se a área de maior interesse da pesquisa: gestão de recursos humanos.

O questionário foi testado enquanto instrumento de coleta de dados, por meio de sua aplicação a um grupo de pecuaristas pertencentes à população em estudo. Após as alterações sugeridas, obteve-se a versão final anexa (APÊNDICE C).

3.2.5. Processo de coleta de dados

Foram remetidos 320 questionários, dos quais cinco foram devolvidos por não ter sido encontrado o destinatário. Do total enviado, 46 retornaram, perfazendo uma taxa bruta de resposta de 14,4% e uma taxa efetiva de resposta (descontando os que não encontraram destino) de 14,6%. Esses valores podem ser considerados bons, uma vez que a literatura registra taxas de 10% a 50% (SELLTIZ et al., 1959).

Do total recebido, três questionários foram eliminados devido à inconsistência dos dados.

Considerando que os questionários foram remetidos a toda a população-alvo e que os respondentes válidos compuseram a amostra, pode se estimar o erro amostral através da fórmula proposta por YAMANE (1967):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

em que: n = tamanho da amostra;

N = tamanho da população; e

e = erro amostral.

Para uma população de 320 pecuaristas (N) e uma amostra de 43 respondentes válidos (n), o erro previsto (e), isto é, o nível de precisão da pesquisa foi de 14,19%. Isso indica que os valores estimados podem ser extrapolados para a população, no intervalo determinado pelo erro amostral, ou seja, mais ou menos 14,19%. Os dados obtidos foram tabulados e processados pelo SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

3.2.6. Procedimentos

Análise tabular

A análise tabular foi utilizada para permitir fáceis e rápidas observação e interpretação dos dados referentes à caracterização do produtor e da propriedade rural, assim como dos seus sistemas técnicos e de recursos humanos (KARMEL e POLASEK, 1972). Em geral, procurou-se utilizar tabelas de frequência e, ou, de médias ou, ainda, tabulações que permitissem a comparação de dados, a exemplo do uso de números relativos, percentagens e razões.

A tabulação de dados também foi usada para permitir a divisão dos produtores em três estratos de produtividade (baixo, médio ou alto), definidos com base nos resultados obtidos. Dessa forma, tornou-se possível relacionar o desempenho técnico com outras variáveis em estudo.

Escala de “Likert”

Escalas são técnicas utilizadas pelas ciências sociais para medir atitudes, valores, interesses e comportamentos humanos em geral (fenômenos qualitativos), tomando possível a quantificação e a análise estatística

(ALMEIDA, 1989). A escala é uma medida composta, formada pela combinação de diversas medidas simples relevantes. Através dela, torna-se possível quantificar variáveis qualitativas que passam a receber tratamento científico (GOODE e HATT, 1968; RUBIN, 1983; ALMEIDA, 1989).

A escala tipo “Likert”, segundo RUBIN (1983), é a escala atitudinal mais utilizada no âmbito da pesquisa. De acordo com SELLTIZ et al. (1959), essa escala vem sendo usada amplamente em estudos de moral, entre outros. Sua construção pressupõe a escolha de grande número de proposições relacionadas com a atitude a ser pesquisada, sendo, em seguida, submetida a pré-teste com grupo representativo da população, com o objetivo de eliminar itens pouco explicativos. Assim, são excluídos aqueles itens que apresentarem alta dispersão entre os grupos favoráveis e desfavoráveis.

O processo de mensuração científica, através da escala de “Likert”, proporciona boa medida do conceito em estudo. As possibilidades de respostas, variando de concordância total até discordância total, recebem escores de 1 a 5. Somando os escores de cada questão, posiciona-se o indivíduo, conforme seu escore total, num *continuum* (RUBIN, 1983; ALMEIDA, 1989). No entanto, a falta de clareza gerada pelo escore total pode se tornar uma desvantagem, já que diversas combinações podem resultar num mesmo escore. Contudo, tal limitação pode ser minimizada, desde que a determinação do escore final seja elaborada com base apenas nos itens discriminantes de escores altos e baixos (SELLTIZ et al., 1959).

Nesse sentido, o teste de consistência interna foi utilizado, melhorando o grau de confiança atribuído à escala. Foram separados da amostra 25% dos indivíduos posicionados no *continuum* como mais “altos” e os 25% mais “baixos”, procedendo-se à análise do poder discriminante dos itens. Com base na diferença de pontos entre o grupo alto e o baixo para cada item, foram selecionados aqueles que apresentaram poder discriminante acima de 1, adotado por ser o valor que faz um indivíduo mudar de posição na escala. Desse modo foi possível, através da escala tipo “Likert”, posicionar os pecuaristas conforme a sua opinião quanto à gestão de recursos humanos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil da empresa rural e dos produtores

4.1.1. Perfil da empresa rural

Neste tópico, procurou-se caracterizar as empresas rurais pesquisadas no Triângulo Mineiro através dos fatores de produção que empregam, isto é, terra, capital e trabalho.

Para se entender melhor a realidade dos diferentes tipos de produtores, foi feita uma estratificação destes, com base no índice de produtividade “UA/ha”¹⁴. Este foi estabelecido a partir da média amostral, cujo valor foi 1,15 UA/ha. Para definição dos limites superior e inferior do estrato médio utilizou-se o desvio-padrão, que foi de 0,205 UA/ha. Desse modo, o estrato I compreendeu propriedades com até 0,95 UA/ha, o estrato II abrangeu as propriedades que apresentavam o índice de produtividade variando de 0,95 UA/ha até 1,35 UA/ha, enquanto as que apresentavam acima de 1,35 UA/ha compuseram o estrato III (Quadro 4).

Esses resultados, comparados à média de produtividade do Triângulo Mineiro (0,86 UA/ha), indicam que os pecuaristas pesquisados apresentam maior

¹⁴ Esse indicador de produtividade mede o número de Unidades Animais (corresponde a um animal adulto com 450 kg de peso vivo) por hectare ocupado com pecuária.

Quadro 4 - Relações de produtividade por estrato/variável padrão, número de produtores por estrato e percentagem de produtores por estrato

Produtividade	Estratos	Variável-Padrão	Número de Produtores por Estrato	% de Produtores por Estrato
Baixa	I	Até 0,95 UA/ha	19	44
Média	II	0,95 a 1,35 UA/ha	14	33
Alta	III	acima de 1,35 UA/ha	10	23
Total			43	100

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da presente pesquisa.

rebanho predominante entre os associados da ABCZ, composto de animais “elite” de alto valor genético, o que exige melhor aporte tecnológico.

O indicador UA/ha pode ser usado como inferência indireta a respeito do grau de intensificação da produção. Assim, produtores pertencentes ao estrato I utilizam o sistema extensivo de produção, enquanto os dos estratos II e III adotam os sistemas semi-intensivo ou intensivo.

As propriedades rurais pesquisadas mostraram-se distintamente organizadas quanto ao nível de utilização dos fatores de produção dentro dos estratos. A área total média das empresas rurais pesquisadas foi de 1.849,4 ha, ressaltando-se que os estratos de produtividades baixa, média e alta obtiveram as seguintes médias: 2.854,6 ha; 1.069,5; e 1.031,3 ha, respectivamente (Quadro 5). Esses resultados corroboram as informações divulgadas pela FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (1999), que constatou concentrar-se nessa região os estabelecimentos rurais de maiores áreas do Estado de Minas Gerais. Entretanto, Arruda et al. (1993), citados por AZEVEDO (1999), afirmaram que as propriedades rurais do Triângulo Mineiro apresentam área média de 244,6 ha.

De acordo com os resultados obtidos, não há diferença significativa, pelo teste t a 5% de probabilidade, entre o tamanho dos estabelecimentos dos estratos II e III. O estrato de baixa produtividade apresentou a maior área média (2.854,6 ha), indicando subutilização do fator terra nesse estrato.

Quadro 5 - Área média total (ha) e área média ocupada com pecuária de corte (ha) das empresas pesquisadas no Triângulo Mineiro, em 2001

Estratos de Produtividade	Área Total (ha)		Área Ocupada com Pecuária (ha)	
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão
Baixa	2.854,6	3.607,2	2.145,3	2.933,4
Média	1.069,4	843,7	744,3	651,2
Alta	1.031,3	852,5	672,5	717,1
Total	1.849,4	2.602,3	1.346,7	2.108,8

Fonte: dados da pesquisa.

Em se tratando da área média utilizada com a pecuária de corte, igual tendência foi observada, isto é, o estrato I obteve a maior área média ocupada com a atividade (2.145,3 ha), seguido pelos estratos II (744,3 ha) e III (672,5 ha). A média da amostra ficou na faixa de 1.346,7 ha, o que indica que 73% das áreas das propriedades estavam sendo utilizadas com a pecuária de corte. Do ponto de vista da eficiência produtiva, o estrato III, de maior produtividade, utilizou mais intensivamente o recurso terra, comparativamente aos demais estratos.

Dentre as informações levantadas junto aos pecuaristas, buscou-se verificar quais eram as atividades (principal e secundárias) desenvolvidas na propriedade rural. Do total da amostra, 88,4% têm a pecuária de corte como principal atividade (sendo que metade não tem atividades secundárias na fazenda), 7,0% a agricultura e com 2,3% cada aparecem a bovinocultura de leite e a avicultura. Para melhor compreender a distribuição de frequência das atividades por estrato, no Quadro 6 apresentam-se os resultados em nível desagregado.

Em geral, as principais atividades desenvolvidas pelas empresas rurais pesquisadas foram a pecuária de ciclo completo (cria/recria/engorda), em 30,2% dos casos, e as fases conjuntas de cria e recria, em 20,9% das propriedades.

Apesar de os produtores dos estratos II e III possuírem tamanhos de área semelhantes, as fases em que atuam são distintas: enquanto no primeiro predomina o sistema de cria/recria/engorda, no segundo há concentração na fase de cria, caracterizando produtores mais especializados. Já os pecuaristas do estrato

I atuam tanto na atividade conjunta de cria e recria (31,6%) quanto na pecuária de ciclo completo (31,6%). Isso indica que há tendência de maior eficiência à medida que o produtor se torna mais especializado.

Quadro 6 - Atividade principal das propriedades rurais no Triângulo Mineiro, por estrato, em 2001

Atividade Principal	Estratos de Produtividade			Frequência Total (%)
	Baixa (%)	Média (%)	Alta (%)	
Bovinocultura de corte				88,4
Cria	10,5	14,3	30,0	16,3
Recria	---	---	---	---
Engorda	---	7,1	---	2,3
Cria/Recria	31,6	7,1	20,0	20,9
Recria/Engorda	5,3	---	10,0	4,7
Cria/Recria/Engorda	31,6	42,9	10,0	30,2
Pecuária seletiva	10,6	21,4	10,0	14,0
Bovinocultura de leite	---	---	10,0	2,3
Agricultura	5,3	7,1	10,0	7,0
Avicultura	5,3	---	---	2,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

As atividades secundárias foram desenvolvidas em 24 empresas rurais, isto é, 55,8% da amostra (Quadro 7). Do total, 25,6% exploram a bovinocultura de leite e a lavoura de milho, o que lhes confere maior flexibilidade de produção.

Quadro 7 - Atividades secundárias desenvolvidas nas propriedades rurais pesquisadas no Triângulo Mineiro, em 2001

	Frequência Observada (%)
Bovinocultura de leite	25,6
Milho	25,6
Fruticultura	14,0
Bovinocultura de corte	11,6
Soja	6,9
Café	4,7
Sorgo	2,3
Arroz	2,3
Avicultura	2,3

Fonte: dados da pesquisa.

O milho pode ser usado na alimentação dos animais, e a exploração mista do rebanho reduz o risco da atividade que se torna maleável conforme as condições de mercado. Esse mesmo perfil foi observado por AZEVEDO (1999), que afirmou serem a pecuária leiteira e a exploração de grãos (milho, soja e algodão) os substitutos potenciais mais destacados pelos pecuaristas.

A bovinocultura de corte aparece como atividade secundária em apenas 11,6% das propriedades pesquisadas, o que confirma sua importância dentro da população-alvo.

O número e a composição média do rebanho apresentaram variações conforme o estrato considerado (Quadro 8). O tamanho médio do rebanho da amostra foi de 1.212,3 UA (aproximadamente 1.732 animais de 315 kg), indicando que a maioria dos pecuaristas pertencia ao grupo dos produtores médios (500 a 2.000 animais/produtor), segundo classificação do IMA – Santa Vitória (MG), citado por AZEVEDO (1999).

Quadro 8 - Composição média do rebanho (cabeças) por categoria e rebanho total médio (UA) por estrato, conforme os pecuaristas da região do Triângulo Mineiro, em 2001

Estratos	Matrizes	Animais de Cria	Animais de Recria	Animais de Engorda	Rebanho Total Médio (UA)
I	846,3	442,0	414,1	280,2	1.519,5
II	297,1	196,6	178,2	406,1	844,8
III	788,9	401,0	207,7	99,0	1.143,3
Média Total	654,1	352,5	289,3	279,1	1.212,3

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que o estrato I possuía o maior rebanho médio da amostra (1.519,5 UA) e o estrato II, o menor (844,8 UA). O rebanho do estrato III obteve média de 1.143,3 UA.

A composição média do rebanho foi de 654,1 matrizes, 352,5 bezeros (cria), 289,3 garrotes (recria) e 279,1 animais de engorda (terminação).

O número de matrizes e bezeros nos três estratos foi de: 846,3 e 442,0, no estrato I; 297,1 e 196,6, no II; e 788,9 e 401,0 no III. Tais resultados evidenciam

a pouca participação dos pecuaristas do estrato II na fase de cria. Estes concentram suas atividades, principalmente, na fase de engorda, com média de 406,1 animais.

Os pecuaristas do estrato I foram caracterizados por conduzirem a chamada pecuária de ciclo completo, ou seja, cria, recria e engorda concomitantemente. Tal fato foi possível porque apresentam as propriedades com maior área média ocupada com pecuária (2.145,3 ha), dentre as pesquisadas. Situação inversa ocorre com o estrato III, que apresentou a menor área média (672,5 ha) comparada às demais e especialização da produção na fase de cria (matrizes e bezeros). Para esse grupo, a fase de menor importância relativa foi a engorda, cujo rebanho apresentou, em média, 99,0 animais.

Com relação ao fator trabalho, que é resultante do esforço e capacidade de cada indivíduo ao produzir, esta pesquisa procurou, em primeiro lugar, quantificar a força de trabalho empregada na pecuária de corte para depois descrevê-la qualitativamente. Para o cálculo da mão-de-obra total foram consideradas apenas as categorias de trabalhadores contratados permanentes e mão-de-obra familiar, em virtude de esses funcionários representarem o quadro funcional efetivo das propriedades rurais no período de julho de 2000 a junho de 2001. No Quadro 9, apresenta-se o número médio de trabalhadores empregados por estrato e categoria.

Quadro 9 - Número médio (total e por categoria) de trabalhadores empregados nas empresas rurais pesquisadas na região do Triângulo Mineiro, em 2001

Estratos	Mão-de-Obra Familiar	Mão-de-Obra Contratada Permanente	Mão-de-Obra Total
Baixa	0,58	7,05	7,63
Média	0,36	4,36	4,71
Alta	0,20	5,90	6,10
Média Total	0,42	5,91	6,32

Fonte: dados da pesquisa.

Em média, existiam 6,32 pessoas/propriedade rural envolvidas com a produção de gado de corte. Nota-se que a mão-de-obra familiar é muito pouco significativa (em média, 0,42 pessoa/fazenda), reflexo da postura empresarial adotada pela maioria dos pecuaristas.

Quanto à mão-de-obra contratada, verificou-se a grande participação da mão-de-obra volante (4,84 pessoas/fazenda), em especial no estrato de alta produtividade, onde essa força de trabalho atingiu o seu máximo (9,3 pessoas/fazenda). Em média, a duração do contrato temporário foi de 65 dias. Tal situação traduz a crescente tendência de flexibilização das relações trabalhistas, via terceirização de atividades ou contratos temporários de trabalho, conforme observado por NOGUEIRA et al. (1999).

4.1.2. Perfil dos produtores

Para entender o processo pelo qual os produtores tomam decisões, é necessário caracterizá-los *a priori*.

Nesse sentido, os pecuaristas foram questionados quanto ao grau de escolaridade. Segundo os resultados obtidos: 14,0% possuíam nível primário, 9,3% secundário e 74,4% superior. Dentro dos estratos, comportamento semelhante foi observado, já que o percentual de produtores com nível superior foi de 73,7%, 71,4% e 80,0%, nos estratos I, II e III, nesta ordem. A homogeneidade desta variável a tornou pouco explicativa, uma vez que todos os estratos apresentaram alto grau de escolaridade. A precariedade da variável em estudo, quando aplicada ao meio rural, pode ser atribuída à tendência de atuação em atividades não-agrícolas à medida que o grau de escolaridade se torna mais elevado, conforme relatou FAJARDO (1976).

Quanto à idade, constatou-se que, em média, os pecuaristas tinham 53 anos: produtores do estrato I tinham 52 anos; do estrato II, 59; e os mais jovens (49 anos) apareceram no estrato III (Quadro 10). A tendência de maior produtividade para produtores mais jovens também foi observada por FAJARDO (1976).

Quadro 10 - Idade, tempo que explora a pecuária de corte (anos) e local de domicílio, segundo os pesquisados na região do Triângulo Mineiro, em 2001

	Estratos de Produtividade			Média Total
	Baixa	Média	Alta	
Idade do produtor (anos)	51,5	58,9	48,6	53,2
Tempo na atividade (anos)	21,1	21,7	13,7	19,6
Reside na zona urbana (%)	94,7	85,7	100,0	93,0

Fonte: dados da pesquisa.

A experiência do pecuarista, medida em anos na atividade, apresentou valor médio para a amostra de aproximadamente 20 anos, o que representa vasta experiência na atividade. O tempo médio de experiência encontrado por BERNARDON (1981) e AZEVEDO (1999) foi de 24 e 23 anos, respectivamente. Cabe ressaltar que a maior produtividade se deu no estrato onde os produtores estavam há menos tempo na atividade (aproximadamente 14 anos). De modo geral, os produtores mais jovens, segundo IEL/CNA/SEBRAE (2000), são mais receptivos a novas tecnologias, ou seja, são abertos ao aconselhamento técnico e às mudanças no sistema administrativo, uma vez que são menos avessos ao risco. À medida que a idade aumenta, a abertura às mudanças diminui e os objetivos de vida se modificam, no sentido de garantir maior segurança.

Com relação ao local de domicílio, do total da amostra, 93% dos pecuaristas residiam na zona urbana e 7% na zona rural. Resultado semelhante foi encontrado por AZEVEDO (1999), sendo 92% dos entrevistados residentes na cidade e 8% na propriedade rural. Segundo constatou, os motivos que levaram os produtores a residirem na cidade foram: maior conforto para a família, melhores escolas para os filhos e atuação em outras atividades que exigiam presença constante.

Verificando a atuação dos pecuaristas em atividades agropecuárias e não-agropecuárias, constatou-se que 32,6% do total da amostra, ou seja, 14

produtores, dependiam exclusivamente dela. Os 67,4% restantes atuavam em outras atividades fora do setor agrícola, listadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Percentagem de produtores que atuam em setores não-agropecuários, atividades desenvolvidas e principal fonte de renda, segundo os respondentes do Triângulo Mineiro, em 2001

	Estratos de Produtividade			Frequência Total (%)
	Baixa (%)	Média (%)	Alta (%)	
Atuam em setores não -agropecuários	73,7	42,9	70,0	67,4
Medicina	28,6	33,3	14,3	25,9
Empresariado	14,3	---	28,6	14,8
Advocacia	7,1	33,3	---	11,1
Transporte rodoviário	14,3	---	---	7,4
Engenharia civil	---	---	28,6	7,4
Outras ¹	49,7	33,4	42,9	33,3
Atuam apenas no setor agropecuário	26,3	57,1	30,0	32,6
Principal fonte de renda				
Agricultura	10,5	14,3	20,0	14,0
Pecuária	47,4	42,9	40,0	44,2
Outras ¹	42,1	42,9	40,0	41,8

Fonte: dados da pesquisa.

1 – As outras atividades citadas foram: docência, administração financeira, indústria e comércio de telhas, arquitetura, agroindústria, reflorestamento, indústria de material elétrico, promoção de eventos e mercado financeiro. Os 33,3% representados pela categoria “Outras” foram igualmente distribuídos entre essas atividades (3,7%).

Com relação à fonte de renda, a pecuária se destaca como principal provedora em 44,2% dos casos (19 produtores). Em segundo lugar aparecem outras atividades (secundárias ou alternativas) em 41,8% dos casos e, por fim, a agricultura, em 14,0%. A pecuária também é a principal fonte de renda no estrato I (para 47,4% dos produtores) e uma das principais nos estratos II e III (para 42,9% e 40,0% dos seus representantes, respectivamente), que têm outras atividades participando intensamente na geração da renda familiar (Quadro 11).

Quanto às entidades nas quais os produtores do Triângulo Mineiro mais participaram em 2001, aparecem sindicato rural, em 93% dos casos (100,0% no estrato I, 92,9% no II e 80,0% no III); cooperativa, em 53,5% dos casos (57,9%

no estrato I, 42,9% no II e 60,0% no III); e outras associações, em 34,9% dos casos (47,4%, 14,3% e 40,0% nos estratos I, II e III, respectivamente).

4.2 Desempenho gerencial

4.2.1. Adoção de tecnologia e eficiência técnica

Os fatores de produção são os recursos de que uma empresa dispõe para que o processo de transformação produza um bem a partir da matéria-prima. Esse produto é, portanto, resultante das diversas possibilidades de combinação entre fatores, o que, em outras palavras, significa dizer que a produção depende da tecnologia empregada. Conseqüentemente, a eficiência técnica passa, necessariamente, pela questão da adoção de tecnologia.

Neste estudo, a adoção de tecnologia foi evidenciada através das informações fornecidas pelos produtores do Triângulo Mineiro no tocante às técnicas de produção utilizadas na pecuária de corte. Já a eficiência técnica foi definida com base em indicadores técnicos.

De acordo com os dados desta pesquisa, em média, 83,7% dos produtores pesquisados recebiam assistência técnica, sendo nos estratos I, II e III esse percentual de 89,5%, 71,4% e 90,0%, respectivamente. O principal responsável pelos serviços de assistência técnica foi o consultor rural autônomo, que prestou assistência em 88,9% das fazendas que utilizaram esse serviço; em seguida, aparecem os técnicos da cooperativa, com 27,8%, a EMATER com 16,7%, os vendedores de insumos com 11,1% e, por fim, os técnicos da ABCZ com 2,8%.

Com relação ao nível tecnológico das empresas, pôde-se perceber que o número de produtores que utilizavam a inseminação artificial (79,1%) foi elevado, em comparação com a média nacional: 4,6% dos produtores brasileiros a utilizam, segundo dados da ASBIA. Isso indica a preocupação dos pecuaristas com a melhoria genética do rebanho, no intuito de atender às demandas de mercado, quais sejam: produtos cárneos com qualidade, variedade e baixo custo. Os resultados podem ser observados no Quadro 12.

Quadro 12 - Tecnologias adotadas por pecuaristas no Triângulo Mineiro, em 2001, segundo os estratos de produtividade

Tecnologias	Estrato I		Estrato II		Estrato III		Média Total	
	%	N	%	N	%	N	%	N
Inseminação artificial	89,5	17	64,3	8	90,0	9	79,1	34
Cruzamento industrial	31,6	6	28,6	4	40,0	4	32,6	14
Novilho precoce/superprecoce	21,1	4	7,1	1	40,0	4	20,9	9
Estação de monta 90 dias	15,8	3	14,3	2	30,0	3	18,6	8
Estação de monta 120 dias	52,6	10	28,6	4	20,0	2	37,2	16
Exame andrológico	47,4	9	21,4	3	50,0	5	39,5	17

Fonte: dados da pesquisa.

O Programa de Novilho Precoce, incentivado pelo governo de Minas Gerais em 1994, começa a mostrar resultados, como pode se verificar no Quadro 12. Cerca de 21% dos produtores pesquisados produziram animais jovens para abate, o que, segundo IEL/CNA/SEBRAE (2000), aumenta a produção por área, a rentabilidade do sistema produtivo e a qualidade do produto ofertado.

O cruzamento industrial foi utilizado, em média, por 32,6% dos pecuaristas, retratando a importância crescente que o segmento produtivo vêm atribuindo à característica de precocidade dos animais.

A utilização da estação de monta, seja de 90, seja de 120 dias, permitiu a 55,8% dos produtores o descarte de fêmeas não-gestantes, o que, além de melhorar a qualidade do rebanho como um todo, permite o incremento da taxa de natalidade, já que a reposição pode ser feita com novilhas gestantes.

A busca pela precocidade mais uma vez foi evidenciada, considerando-se o elevado percentual de produtores (39,5%) que utilizam o exame andrológico, capaz de selecionar reprodutores que gerem animais precoces do ponto de vista da maturidade sexual.

Em termos de eficiência técnica, cabe ressaltar que a característica usada para estratificar os produtores por si já é um indicador técnico de produtividade. Assim, os produtores do estrato III apresentaram os melhores resultados médios também para os outros indicadores considerados (Quadros 13 e 14).

Quadro 13 - Resultados médios das taxas de natalidade e desmame, segundo os pecuaristas do Triângulo Mineiro, em 2001

Estratos	Taxa de Natalidade (%)	Taxa de Desmame (%)
Baixa produtividade	65,8	72,8
Média produtividade	53,7	86,0
Alta produtividade	70,6	86,1
Média Total	62,8	80,1

Fonte: dados da pesquisa.

A taxa de natalidade nos estratos I, II e III foi de 65,8%, 53,7% e 70,6%, respectivamente, o que indica que os produtores se encontram próximos da média da pecuária nacional (60,0%). O estrato II obteve a menor taxa de natalidade em função do tipo de rebanho predominante (animais de engorda). Nota-se que os pecuaristas de melhor desempenho, tanto com base na taxa de natalidade quanto na taxa de desmame, concentram-se no estrato III. Segundo IEL/CNA/SEBRAE (2000), esses resultados são compatíveis com um sistema de produção melhorado (“Sistema A”), em que há maior preocupação com a qualidade das pastagens e com a nutrição animal em geral. FAJARDO (1976), em sua pesquisa, encontrou valores de taxa de natalidade da ordem de 53,4%, 57,8% e 58,9%, nos estratos definidos com base na produção/área de pastagem; comparativamente, houve incremento nesse índice de produtividade.

Outro aspecto analisado corresponde às relações entre os fatores de produção, uma vez que tais indicadores proporcionam informações quanto à intensidade de uso e produtividade destes fatores (Quadro 14).

Enquanto os produtores do estrato I concentraram sua atividade no fator terra, os estratos II e III foram mais intensivos no uso de animais e mão-de-obra; no primeiro caso, a configuração é condizente com sistemas extensivos, enquanto nos demais predominam padrões mais intensificados. Esses resultados indicam que há subutilização das pastagens no estrato de baixa produtividade. Com relação à produtividade dos trabalhadores (número de UA/trabalhador), notou-se

Quadro 14 - Média das relações entre os fatores de produção (terra, capital e trabalho) dos pesquisados na região do Triângulo Mineiro, em 2001

	Estratos de Produtividade			Média Total
	Baixa	Média	Alta	
Hectares/trabalhador	240,1	174,7	127,2	192,5
Número de UA/trabalhador	183,4	197,9	207,6	193,7
Número de UA/hectare	0,79	1,21	1,75	1,15

Fonte: dados da pesquisa.

que os funcionários das fazendas que compunham o estrato III foram mais eficientes, já que cada um deles foi responsável, em média, por aproximadamente 208 UA's; no estrato II, por 198 UA's; e no estrato I, por 183 UA's. Já a taxa de lotação (número de UA/hectare), critério para estratificação, retratou a diferença entre as médias dos estratos: 0,79; 1,21; e, 1,75 nos estratos I, II e III, respectivamente.

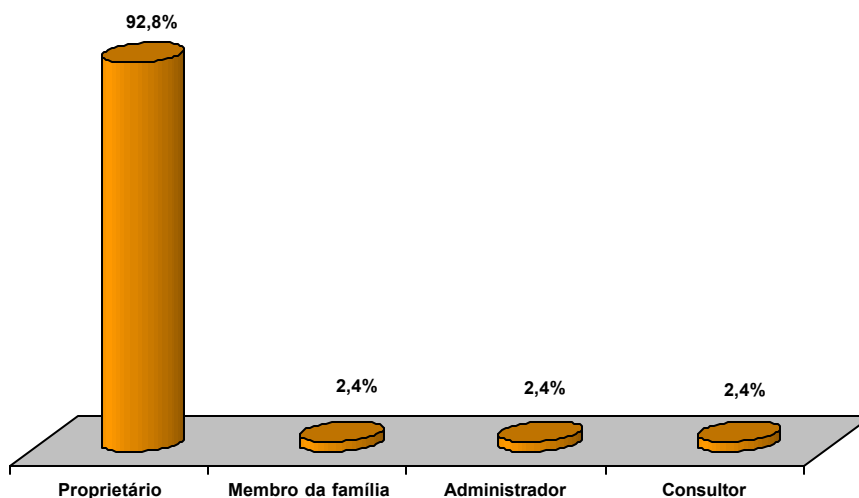
4.2.2. Gestão de recursos humanos

Liderança

Com o intuito de caracterizar o líder, ou seja, o responsável pelo processo de tomada de decisão, e definir o seu estilo gerencial, algumas questões pertinentes à liderança foram abordadas neste tópico.

O principal tomador de decisão das empresas rurais pesquisadas foi o proprietário, na maioria dos casos (92,8%). Os membros da família, os administradores ou os consultores assumiram o processo de tomada de decisão em apenas 7,2% dos casos (Figura 10). Essa situação retrata a centralização das decisões na figura do pecuarista, o que implica maior necessidade dele manter-se informado e atualizado para que a qualidade do processo decisório seja garantida. Nos casos em que há co-responsabilidade entre diferentes agentes sobre as

decisões, as competências e os conhecimentos são complementares e somados, resultam em soluções mais efetivas.



Fonte: dados da pesquisa

Figura 10 - Principal tomador de decisão nas empresas rurais do Triângulo Mineiro, em 2001.

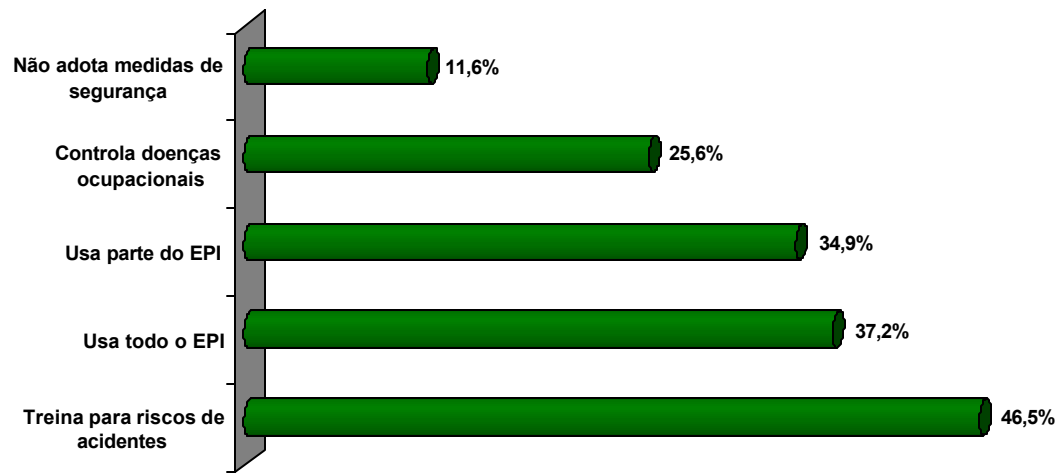
Com relação ao processo de comunicação, 79,1% do total dos pesquisados afirmaram realizar reuniões com funcionários. A frequência média de reuniões ao longo do ano foi de 7,9 vezes/ano, o que indica que, apesar de o processo de tomada de decisão concentrar-se no produtor, existe abertura para discussão dos problemas da empresa, dando margem ao estabelecimento da gerência participativa.

Condições de trabalho

Neste item, o instrumento da pesquisa abordou as principais medidas de segurança adotadas pelas empresas rurais do Triângulo Mineiro, no sentido de evitar acidentes e doenças ocupacionais (resultantes do ambiente de trabalho). Os resultados podem ser observados na Figura 11.

Como pode se verificar na referida figura, um percentual elevado de produtores não adotou nenhum tipo de medida de segurança (11,6%). Se forem somados a esses os produtores que utilizaram parte dos equipamentos de

proteção individual (EPI), obtém-se a cifra de 46,5%, que é um dado relevante, do ponto de vista da segurança do trabalhador, indicando que quase a metade dos trabalhadores rurais executou suas funções sem a proteção necessária e exigida por lei. A falta de adequação dos equipamentos de proteção às condições de campo (exposição às intempéries climáticas, por exemplo) é um dos fatores alegados por trabalhadores rurais para não utilizá-los.



Fonte: dados da pesquisa

Figura 11 - Medidas de segurança no trabalho adotadas, segundo os respondentes da região do Triângulo Mineiro, em 2001.

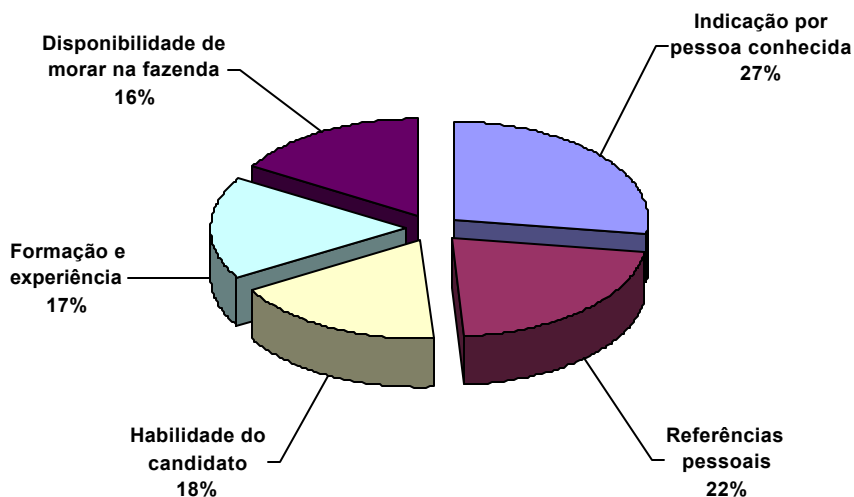
Outro aspecto interessante captado pela pesquisa foi o número elevado de produtores (46,5%) que utilizavam campanhas educativas ou aconselhamento verbal para alertar seus funcionários quanto aos riscos de acidentes. Essa preocupação refletiu positivamente no número de empresas que registraram acidentes no ano agrícola 2000/2001¹⁵: apenas 4 (9,3% do total). Os tipos de acidentes citados foram queda de cavalo, manuseio inadequado de ferramentas e capotamento de trator.

¹⁵ Ano agrícola 2000/2001 refere-se ao período que se estende de julho de 2000 a junho de 2001.

Recrutamento e seleção

As técnicas de recrutamento traduzem o perfil de trabalhador desejado pela empresa. Nesse sentido, os pecuaristas foram questionados quanto aos meios de recrutar mais utilizados por eles. De acordo com as respostas, dois tipos merecem destaque: (1) recomendação de empregados (61,9%) e contatos com fazendas (61,9%). Esses resultados parecem indicar que o produtor procura segurança e comodidade ao recrutar candidatos para serem submetidos à seleção. Esta situação também foi descrita por AZEVEDO (1999), cuja pesquisa indicou que o recrutamento de funcionários se dava preferencialmente via influência de pessoas amigas. Outras formas descritas pelos produtores foram as agências de emprego (11,9%), a indicação por parte de conhecidos (7,1%) e jornais/revistas (2,4%).

Quanto aos critérios usados para selecionar os candidatos aos cargos em aberto, os principais podem ser vistos na Figura 12.



Fonte: dados da pesquisa

Figura 12 - Critérios mais usados para selecionar funcionários, conforme informado por produtores de gado de corte do Triângulo Mineiro, em 2001.

Novamente, o aspecto de segurança parece predominar como critério de seleção de novos funcionários, uma vez que os dois fatores de maior importância relativa, segundo os pecuaristas pesquisados, foram: indicação por parte de conhecidos (27,1%) e referências pessoais (21,7%). Vale ressaltar que, de fato, o produtor se utiliza, em sua maioria, de mais de um critério de seleção.

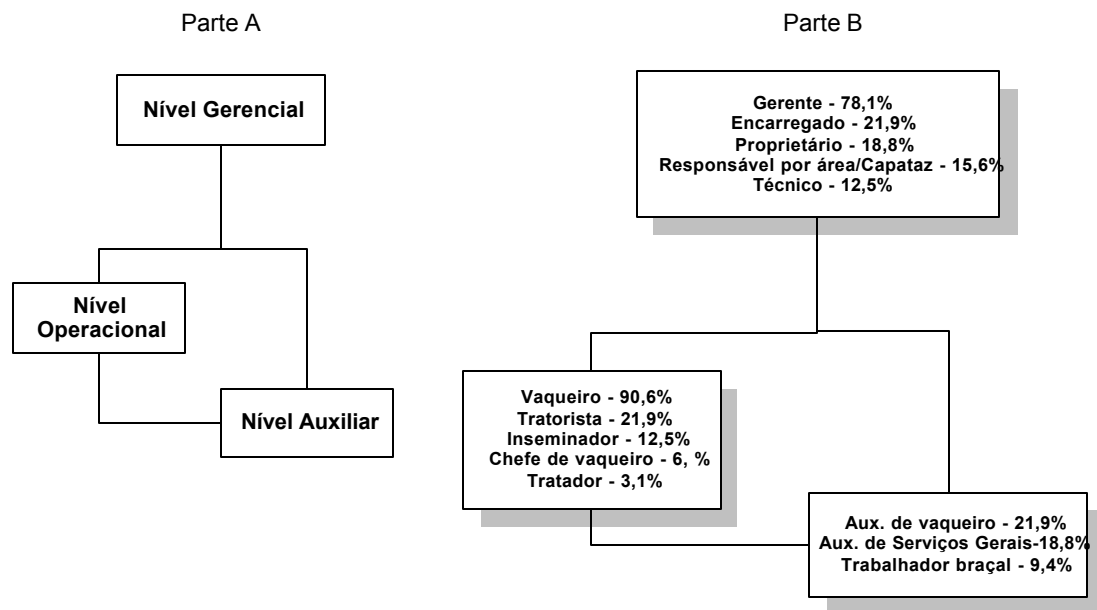
A habilidade do candidato e sua formação e experiência tiveram menor importância relativa, como critérios de seleção, revelando ora o descaso dos produtores com trabalhadores mais qualificados (e, portanto, mais exigentes em termos salariais), ora a falta de disponibilidade de mão-de-obra qualificada para contratar. Isso indica a deficiência do produtor em termos de visão estratégica do negócio, já que nos dias atuais maior ênfase à capacidade cognitiva atual e potencial dos funcionários tem sido a tônica da administração de empresas (NOGUEIRA et al., 1999).

Cargos e salários

A diferenciação de cargos dentro da organização é o modo pelo qual são definidas as tarefas e as linhas de supervisão e subordinação, assim como o nível salarial. Neste estudo, observou-se que 74,4% da amostra, ou seja, 32 produtores, diferenciavam cargos, o que tornava suas empresas mais organizadas, do ponto de vista gerencial. Dentro dos estratos, esse percentual foi de 78,9%, 57,1% e 90,0% nos estratos I, II e III, respectivamente, retratando um melhor arranjo organizacional nas empresas de alta produtividade. Esse resultado é coerente com o que afirmaram Peixoto (1979) e Rufino (1977), citados por AZEVEDO (1999). Para eles, os pecuaristas que empregam a divisão de trabalho possuem maior volume de negócios e de operações.

Com relação ao tipo de estrutura organizacional predominante nas propriedades rurais do Triângulo Mineiro, os resultados são apresentados, esquematicamente, na Figura 13.

A parte A representa o modelo esquemático da estrutura linear, enquanto a parte B retrata a situação real das organizações, incluindo todos os cargos citados pelos respondentes e respectivas frequências observadas.



Parte A - Modelo esquemático da organização linear

Parte B - Estrutura organizacional dos produtores rurais pesquisados, na região do Triângulo Mineiro, em 2001

Fonte: dados da pesquisa

Figura 13 - Organograma representando a estrutura organizacional das empresas rurais do Triângulo Mineiro, em 2001.

O que se constata é que as empresas rurais do Triângulo Mineiro apresentaram estrutura linear, caracterizada por unidade de comando e hierarquia de autoridade claramente definidas. O produtor foi o responsável pelas decisões, dando ordens aos seus subordinados e delegando autoridade a outros cargos do nível gerencial. Resultados semelhantes foram encontrados por AZEVEDO (1999), cuja pesquisa identificou o produtor no nível hierárquico mais elevado e dois cargos subordinados a ele: o vaqueiro e o tratorista.

Neste estudo foram identificados 13 cargos mais frequentes, sendo 5 do nível gerencial, 5 do operacional e 3 do auxiliar. Dentre eles aparecem o vaqueiro (90,6%), o gerente (78,1%), o encarregado (21,9%), o tratorista (21,9%) e o auxiliar de vaqueiro (21,9%).

Com o objetivo de contemplar a questão da remuneração, foram levantados os critérios considerados pelos pecuaristas ao estabelecerem o salário dos empregados (Quadro 15).

Quadro 15 - Principais critérios usados para definir salários dos funcionários, segundo informaram os pecuaristas da região do Triângulo Mineiro, em 2001

	Frequência Observada (%)
Importância do cargo	60,5
Desempenho/Produtividade do funcionário	51,2
Salário de mercado	34,9
Legislação trabalhista	23,3
Avaliação de habilidades	20,9
Tempo de casa	18,6
Condição financeira da empresa	18,6
Conjuntura econômica	16,3
Piso fixo com adicional por desempenho	14,0

Fonte: dados da pesquisa.

A importância do cargo foi o principal fator alegado pelos produtores para remunerar os funcionários (60,5%), seguido por desempenho/produtividade do empregado (51,2%) e salário de mercado (34,9%). Dois fatores de extrema relevância, porém, foram citados por poucos produtores: legislação trabalhista (23,3%) e avaliação de habilidades (20,9%). O primeiro deve ser observado por todas as empresas, uma vez que o seu cumprimento evita uma série de problemas de ordem judicial e viabiliza a organização do quadro funcional; o segundo fator tem sua importância revelada ao se considerar o ambiente competitivo no qual as empresas se inserem, o que exige adoção de tecnologia, seja para fins de aumento da eficiência técnica ou econômica, de melhoria da qualidade do produto ofertado ou de implantação de sistemas produtivos ecologicamente corretos. Nesse sentido, a capacidade e a habilidade dos funcionários têm sido vistas como ferramentas essenciais à consecução dos objetivos empresariais, podendo limitar o crescimento da empresa nos casos em que tais características são deficientes.

Outro aspecto a ser ressaltado é que, apesar de 51,2% dos produtores utilizarem o desempenho como principal critério para estabelecimento dos níveis salariais, 72,1% da amostra recompensa funcionários pelo bom desempenho. Segundo os dados da pesquisa, o principal tipo de recompensa se deu via gratificação (58,1% dos respondentes), seguida por participação na produção (32,6%). A participação em lucros e em ações foram de 6,5% e 3,2%, respectivamente. Os índices de desempenho mais utilizados para premiar foram: aumento na produção (67,7%) e melhoria da qualidade (51,6%).

Os principais benefícios sociais foram apontados pelos pecuaristas e podem ser vistos no Quadro 16.

Quadro 16 - Benefícios sociais concedidos aos trabalhadores das empresas rurais situadas no Triângulo Mineiro, em 2001

Tipos de Benefícios Sociais	Frequência Observada (%)
Moradia para funcionários e família	90,7
Assistência médica/hospitalar	39,5
Restaurante/refeição	23,3
Seguro de vida	23,3
Transporte para o trabalho	18,6
Assistência odontológica	11,6
Cesta básica	7,0
Gratificação	7,0
Local de recreação	4,7
Complementação de aposentadoria	2,3

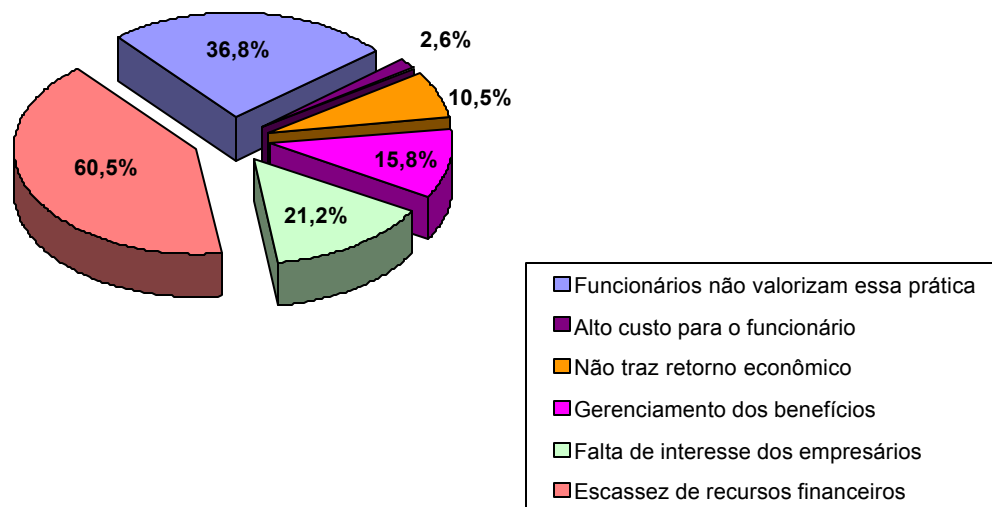
Fonte: dados da pesquisa.

Do total da amostra, apenas 1 pecuarista (2,3%) não concedeu benefício algum aos trabalhadores. Entre os benefícios concedidos pelo restante dos produtores (97,7%), os que atendem às necessidades fisiológicas (mais básicas), segundo a classificação de MASLOW (1977), foram contemplados por uma parte mais significativa dos pecuaristas, a exemplo dos benefícios de moradia (90,7%), saúde (39,5%) e alimentação (23,3%). Quanto às necessidades de segurança, observou-se que as expectativas quanto à sua satisfação foram parcialmente contempladas, uma vez que 23,3% concediam seguro de vida aos funcionários e

2,3% complementavam suas aposentadorias. Pouca atenção tem sido dispensada às necessidades sociais, já que uma parcela pouco expressiva de produtores procurou fornecer aos empregados oportunidades de participação e integração (4,7%). Quanto às demais necessidades (estima e auto-realização), nada pode ser afirmado, uma vez que dependem do estilo gerencial adotado pelo empresário e do nível de motivação de cada funcionário.

Sob o prisma da Teoria dos dois fatores de Herzberg, pode-se afirmar que os fatores higiênicos foram parcialmente contemplados pelos pecuaristas no plano de benefícios sociais concedidos aos funcionários. Entretanto, nada pode ser concluído sobre os fatores motivadores.

As principais dificuldades encontradas para conceder benefícios, de acordo com a opinião dos produtores rurais, são apresentadas na Figura 14.



Fonte: dados da pesquisa

Figura 14 - Fatores que dificultam a concessão de benefícios, segundo os produtores do Triângulo Mineiro, em 2001.

Dentre as dificuldades mais citadas aparecem: (1) escassez de recursos financeiros (60,5%), (2) baixa valorização desta prática por parte dos funcionários (36,8%) e (3) desinteresse do próprio pecuarista em conceder os benefícios (21,1%). A respeito da valorização da prática de concessão de benefícios, os produtores, em geral, alegaram que os funcionários ao receberem o

benefício passam a considerá-lo direito adquirido, o que diminui o seu potencial motivador. No entanto, NUNES (1994), em entrevista direta com empregados de uma empresa agrícola, verificou que eles atribuíam alto grau de importância a esta área, contrariando a opinião dos respondentes deste estudo. Já a questão do alto custo aos funcionários justifica-se porque alguns patrões descontam parte do valor do benefício social do salário dos empregados, o que os desestimula a almejarem tais benefícios.

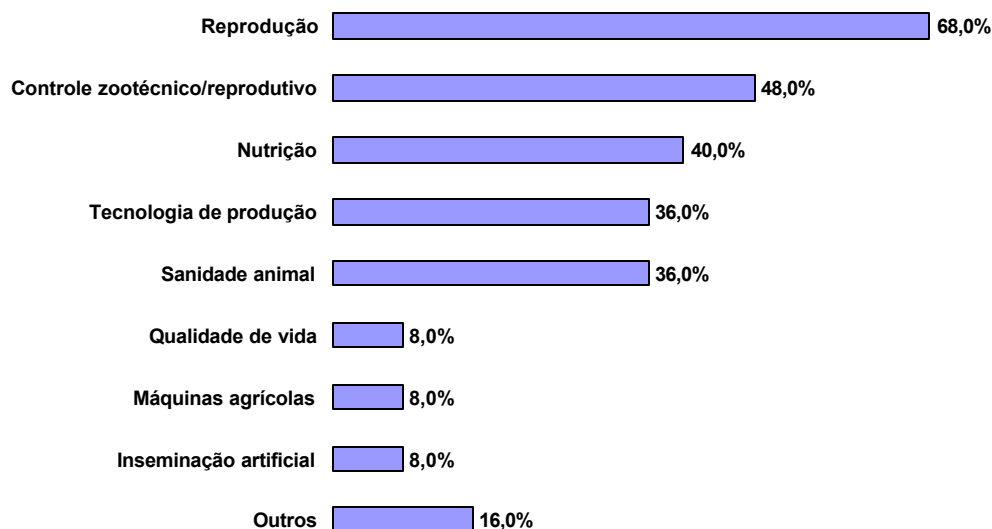
Avaliação de desempenho

Conforme dados da presente pesquisa, 74,4% dos pecuaristas (32 deles) realizaram avaliação de desempenho de funcionários em suas propriedades. Destes, a escolha do indicador de desempenho esteve sob a responsabilidade do administrador em 71,4% dos casos. Avaliados e avaliador, em conjunto, ou produtores determinaram o indicador de desempenho em 21,4% dos casos. Em 7,2% das ocasiões, este foi escolhido por outras pessoas, como sócios e parentes, entre outros. Os funcionários não participaram, em geral, do processo decisório, exceto nos casos em que houve consenso entre avaliador e avaliados. Este quadro pode influenciar negativamente o moral dos trabalhadores, uma vez que a imposição dos indicadores de desempenho pode não satisfazer as suas expectativas e gerar dúvidas quanto à adequação do sistema de avaliação.

Em 50,0% das propriedades que adotaram o sistema de avaliação de desempenho, verificou-se que seus resultados foram utilizados como base para estabelecer treinamentos. Esse fato é de suma importância, pois a qualidade do elo entre desempenho atual e futuro depende fortemente do treinamento. Desse modo, empresas que capacitam funcionários conforme as necessidades reais têm chances de reduzir custos com treinamentos inadequados e superar suas verdadeiras limitações.

Treinamento

Sobre essa função gerencial, IEL/CNA/SEBRAE (2000) atribuíram alto grau de prioridade, tendo em vista que a adoção de técnicas mais sofisticadas de produção implica qualificação de mão-de-obra operacional e gerencial, que, atualmente, é muito baixa na maioria das propriedades rurais. Nesta pesquisa, notou-se que 58,1% dos produtores afirmaram realizar treinamento do corpo funcional da empresa, ao contrário dos resultados obtidos por AZEVEDO (1999) que constatou ser de apenas 37,5 o percentual de pecuaristas que treinam funcionários. Os principais assuntos abordados pelos programas de treinamento podem ser visualizados na Figura 15.



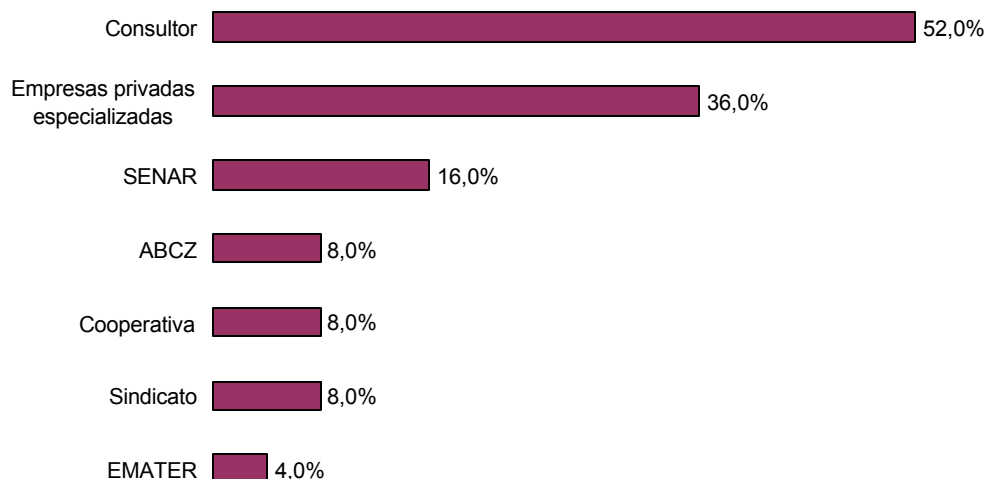
Fonte: dados da pesquisa

Figura 15 - Assuntos abordados nos treinamentos realizados pelos produtores do Triângulo Mineiro, em 2001.

Como se percebe, as questões de ordem técnica prevaleceram, salvo algumas exceções (8% trataram de qualidade de vida, 4% de relações interpessoais e 4% de contabilidade). Tal situação é reflexo das atuais imposições dos mercados competitivos, exigentes em qualidade e em eficiência bioeconômica. Pouca atenção, no entanto, foi dispensada aos treinamentos que

visam melhorar a qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários. Os benefícios que podem ser gerados por esses tipos de treinamento não são de conhecimento comum, o que dificulta o investimento nesta área.

Os agentes responsáveis pela capacitação de trabalhadores, de acordo com os dados da pesquisa, aparecem na Figura 16.



Fonte: dados da pesquisa

Figura 16 - Principais agentes que treinaram a força de trabalho do Triângulo Mineiro, em 2001.

Nota-se, nessa figura, a grande participação dos consultores (52% dos casos), indicando uma boa oportunidade de trabalho para os profissionais liberais com formação em ciências agrárias ou áreas correlatas. Já as instituições públicas e os representantes de classe, em geral, mostraram-se pouco ativos quanto à capacitação de mão-de-obra, haja vista suas participações relativas no treinamento dos trabalhadores. Dentre as instituições que se destacaram está o SENAR, que tem importante papel na capacitação de trabalhadores rurais.

Dentre o elevado percentual de pecuaristas que não realizou treinamento de funcionários, isto é, 41,9% da amostra, 33,3% alegaram não o terem realizado em razão de não haver disponibilidade de tempo para liberar funcionários para treinamento; 22,2% atribuíram à falta de pessoal qualificado para conduzir o

processo; igual parcela afirmou não haver necessidade; em 16,7% dos casos, o treinamento não ocorreu devido ao seu alto custo; para os demais (22,4%), as causas citadas foram: medo de o funcionário abandonar o emprego após o treinamento, baixa disponibilidade de máquinas e equipamentos, funcionários novos na empresa e o fato de o treinamento ter sido realizado em anos anteriores. Os motivos alegados pelos pecuaristas revelam, entre outras coisas, uma deficiência de percepção gerencial quanto ao retorno potencial de investimentos em capacitação de recursos humanos.

4.2.3. Eficiência gerencial com foco em recursos humanos

A eficiência gerencial com foco em recursos humanos foi avaliada com base nas políticas de RH adotadas pelas empresas, bem como por meio dos indicadores observados na área de pessoal. Nesse sentido, o primeiro aspecto abordado, considerando-se os diferentes estratos de produtividade, foi a seleção. Os critérios utilizados para selecionar novos funcionários foram observados para que se pudesse compreender a importância associada aos atributos dos candidatos (Quadro 17).

Conforme os resultados obtidos, notou-se que a atribuição de valor aos diferentes critérios de seleção modificou-se significativamente dentro dos estratos. O estrato I atribuiu maior importância à disponibilidade de o candidato morar na fazenda (63,2%) do que às habilidades (47,4%), referências ou formação/experiência (57,9%), indicando que esses produtores correm maior risco de contratarem pessoas inadequadas para os cargos disponíveis.

Para os produtores do estrato II, prevaleceram as indicações por pessoas conhecidas (78,6%) e as referências pessoais (64,3%), revelando a preferência dos produtores em se precaverem quanto ao risco de contratarem pessoas de má índole. As habilidades dos candidatos foram relevantes para 57,1% desses produtores, ficando em terceiro lugar na ordem de importância.

Quadro 17 - Fatores utilizados como critérios de seleção, segundo os produtores pesquisados no Triângulo Mineiro, em 2001

Fatores	Estrato 1	%	Estrato 2	%	Estrato 3	%	Amostra Total	%
1°	Indicação por pessoas conhecidas	94,7	Indicação por pessoas conhecidas	78,6	Referências pessoais	80,0	Referências pessoais	65,1
2°	Disponibilidade de morar na fazenda	63,2	Referências pessoais	64,3	Indicação por pessoas conhecidas Formação e experiência Habilidades do candidato	60,0	Indicação por pessoas conhecidas	58,1
3°	Formação e experiência Referências pessoais	57,9	Habilidades do candidato	57,1	Disponibilidade de morar na fazenda	40,0	Habilidades do candidato	53,5
4°	Habilidades do candidato	47,4	Formação e experiência Disponibilidade de morar na fazenda	35,7	---		Formação e experiência	51,2
5°	---		---		---		Disponibilidade de morar na fazenda	48,8

Fonte: dados da pesquisa.

O estrato III, por sua vez, foi o que melhor valorou os critérios de seleção, do ponto de vista estratégico, uma vez que privilegiou aqueles ligados à formação e experiência do candidato e às suas habilidades, ambos apontados por 60,0% dos pecuaristas como prioritários.

O sistema de avaliação de desempenho utilizado pelos pecuaristas foi analisado com base na sua configuração e capacidade de suporte a outros subsistemas de recursos humanos, como remuneração, treinamento e promoção. Diante disso, buscou-se verificar o destino das informações geradas pelo sistema, segundo os diferentes estratos de produtividade (Quadro 18).

Quadro 18 - Percentual de produtores que avaliam o desempenho dos funcionários e o destino das informações geradas no sistema, de acordo com os respondentes no Triângulo Mineiro, em 2001

	Frequência Observada (%)			Total da Amostra (%)
	Baixa	Média	Alta	
Avaliam o desempenho dos funcionários	68,4	78,6	80,0	74,4
Destino das informações do sistema:				
Promover funcionários	21,1	21,4	60,0	30,2
Estabelecer prioridades de treinamento	46,2	45,5	62,5	50,0
Recompensar financeiramente	68,4	64,3	90,0	72,1

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apresentados retratam que 80,0% dos produtores do estrato III e 78,6% do estrato II realizaram avaliação de desempenho no ano agrícola 2000/2001, ao passo que apenas 68,4% do estrato I o fizeram.

Além de os estratos de média e alta produtividade terem maior percentual de produtores que adotaram o sistema de avaliação, observou-se que, comparativamente ao estrato I, a configuração do sistema adotado era melhor, já que as informações geradas alimentavam outros subsistemas. Enquanto no estrato III 60,0% utilizaram essa prática para promover funcionários, 62,5% para definir treinamento e 90,0% para recompensar funcionários, no estrato II esses valores foram de 21,4%, 45,5% e 64,3% e no I, de 21,1%, 46,2% e 68,4%, respectivamente. Diante disto, nota-se que a avaliação de desempenho está sendo

subutilizada no que concerne ao seu potencial de identificação de demandas de treinamento de pessoal ou ao seu uso como instrumento de promoção de funcionários.

Com relação aos indicadores da área de recursos humanos, alguns deles foram calculados, com base nos dados da pesquisa, e apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 - Indicadores de desempenho gerencial na área de recursos humanos das empresas rurais do Triângulo Mineiro, em 2001

Indicadores de Recursos Humanos	Estratos			Média Total
	I	II	III	
Número de benefícios sociais/empresa	2,05	2,29	2,70	2,28
Número de reuniões com funcionários/ano	4,89	4,07	8,60	5,49
Número de funcionários analfabetos/empresa	0,79	0,29	0,10	1,43
Número de treinamentos/ano	0,84	1,07	1,30	1,02
Número de treinados/empresa/ano	1,47	1,86	2,00	1,72

Fonte: dados da pesquisa.

Em se tratando da eficiência gerencial das empresas com foco em recursos humanos, nota-se que o estrato III destacou-se dos demais, uma vez que as empresas que englobava foram as que obtiveram os melhores desempenhos quanto aos indicadores de recursos humanos: o número médio de benefícios sociais chegou a 2,7 por empresa, o de treinamentos realizados por ano a 1,3 e o número de pessoas treinadas a 2. Esses mesmos indicadores, nos estratos I e II, estiveram próximos ou abaixo da média total, indicando pouca eficiência na área de recursos humanos.

Com relação ao número de reuniões realizadas durante o ano com funcionários, além de ser expressivamente mais elevado no estrato III (8,6 vezes/ano), comparando-o com os demais, foi o que apresentou maior parcela de produtores engajados nesse tipo de comunicação (90,0% deles). Essa técnica favorece o conhecimento dos problemas quando estes ainda são incipientes, o que diminui o custo para saná-los

O número de analfabetos foi maior no estrato I (0,79 funcionário/propriedade), assim como o percentual de produtores que possuía funcionários analfabetos, alcançando o patamar de 47,4% dos pecuaristas desse estrato. Esses resultados são preocupantes, no que concerne ao crescimento da empresa, já que o analfabetismo pode limitar o uso de tecnologias que exijam leitura e escrita por parte dos funcionários. No caso dos estratos II e III, os percentuais de analfabetos foram de 28,6 e 10,0, respectivamente.

4.3. Importância da gestão de recursos humanos no processo administrativo

Através do uso da escala de Likert, foi possível verificar a opinião dos pecuaristas sobre a importância relativa dos recursos humanos no contexto gerencial. Dentre as 30 proposições apresentadas no questionário, 18 foram eliminadas pelo teste de consistência interna, cujo fator decisório foi o poder discriminante. A relativa homogeneidade dos produtores nas respostas para a escala proposta, que culminou na eliminação desses itens, foi reflexo do viés causado pelo tipo de instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho. O envio de questionário pelo correio apresenta certa limitação, visto que existe tendência daquele indivíduo que se interessa pelo tema em respondê-lo.

Os escores médios dos grupos alto e baixo (pecuaristas que valorizam muito e que valorizam pouco os recursos humanos, respectivamente), bem como o poder discriminante e a média geral das escalas, aparecem no APÊNDICE D¹⁶.

Levando-se em consideração que a pontuação para cada proposição variou de um a cinco (desfavorável a favorável, respectivamente) e que foram selecionadas 12 proposições, os escores mínimo e máximo possíveis para a escala foram 12 e 60 pontos, respectivamente. Os escores totais individuais, assim como as respectivas frequências absoluta e acumulada de ocorrência desses escores, aparecem no Quadro 20.

¹⁶ Apenas as afirmativas com alto poder discriminante (acima de 1) foram selecionadas para fins de comparação e análise de posição do produtor, aparecendo em negrito no APÊNDICE D.

Notou-se que o escore mínimo foi 21 pontos, o máximo 57 pontos e a moda 38. Já o escore médio amostral foi 37 pontos, com desvio-padrão de 0,016, indicando que, em geral, os pecuaristas conferiram importância à área de recursos humanos. Esses resultados são corroborados quando se observa que 53,5% dos pecuaristas apresentaram escore acima de 36 pontos (metade da pontuação permitida pela amplitude da escala).

Quadro 20 - Escores dos produtores para a escala de Likert, frequência observada e frequência acumulada

Escore	Frequência Observada (%)	Frequência Acumulada (%)
21,0	2,3	2,3
25,0	2,3	4,7
26,0	4,7	9,3
27,0	2,3	11,6
28,0	7,0	18,6
30,0	2,3	20,9
31,0	4,7	25,6
32,0	2,3	27,9
33,0	2,3	30,2
34,0	4,7	34,9
35,0	4,7	39,5
36,0	7,0	46,5
37,0	7,0	53,5
38,0	9,3	62,8
39,0	2,3	65,1
40,0	2,3	67,4
41,0	4,7	72,1
42,0	4,7	76,7
43,0	2,3	79,1
44,0	2,3	81,4
45,0	4,7	86,0
46,0	4,7	90,7
47,0	2,3	93,0
48,0	2,3	95,3
52,0	2,3	97,7
57,0	2,3	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Com o intuito de aprofundar as análises dos escores dos produtores e, ainda, relacioná-las ao desempenho gerencial, tomaram-se três grupos distintos, definidos a partir do posicionamento na escala em baixo, médio e alto (1, 2 e 3, respectivamente), e os confrontou com os estratos de produtividade (I, II e III). Os resultados são apresentados no Quadro 21.

Quadro 21 - Frequência de produtores nas escalas e escore médio dos estratos de produtividade, conforme a importância atribuída à gestão de recursos humanos, em 2001

Estratos	Frequência de Produtores na Escala de Opinião (%)			Escore Médio
	Baixa	Média	Alta	
I	62,5%	48,1%	12,5%	34,3
II	25,0%	33,3%	37,5%	38,2
III	12,5%	18,5%	50,0%	40,7
Total	100,0%	100,0%	100,0%	37,0

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme observado no Quadro 21, houve tendência de escore mais elevado à medida que se aumentava a produtividade do estrato. Os escores médios nos estratos I, II e III foram, respectivamente, 34,3; 38,2; e 40,7, indicando que maior valorização da mão-de-obra acarretava melhor desempenho produtivo.

No que tange à composição dos grupos, notou-se que o grupo 1, cujo escore na escala foi o mais baixo, foi formado primordialmente por produtores do estrato I (62,5%), de menor produtividade, seguido pelos estratos II (25,0%) e III (12,5%).

O grupo 2, de escore intermediário, foi composto por 48,1%, 33,3% e 18,5%, dos estratos I, II e III, respectivamente. Já no grupo 3, caracterizado pelos adeptos aos fundamentos da gestão de recursos humanos, houve predominância de indivíduos do estrato de maior produtividade, que representou 50,0% do total do grupo, seguidos pelo estrato II, com 37,5%, e estrato III, com 12,5%.

Desse modo, pôde-se constatar que os produtores que tiveram melhor desempenho técnico foram os que se encontravam na posição mais alta da escala de opinião, quanto à importância da política de recursos humanos. Esta influenciou positivamente o desempenho gerencial na área técnica.

Cabe ressaltar alguns aspectos qualitativos referentes à escala de opinião dos pecuaristas sobre o tema recursos humanos, dentre eles o fato de a maioria dos produtores considerar a área técnica como a de maior importância e a responsável pelo lucro da empresa. Essa proposição revela a deficiência em termos de conscientização do produtor para a área de recursos humanos, que ainda é vista como acessória dentro da empresa. Apesar de, em modo geral, os produtores crerem que a motivação do funcionário o conduz a uma “performance” melhor, há aqueles que acreditam que o salário é o principal motivador para o trabalho e que as pessoas trabalham para satisfazer apenas suas necessidades financeiras e a punição pode estimular o desempenho laboral.

Outra constatação foi a de que os pecuaristas estão abertos ao debate, visto que é quase unânime a idéia de promover reuniões para traçar metas para a empresa. Esta é reforçada pela crença de que o autoritarismo não conduz ao sucesso. Portanto, o diálogo facilitado entre patrões e empregados constitui-se em ponto favorável para o desenvolvimento dessas propriedades rurais.

Em se tratando de benefícios sociais, ainda predomina a idéia de que os trabalhadores não valorizam esse tipo de remuneração e que preferem salários maiores a um salário menor acrescido de benefícios. Tal situação é reflexo de um despreparo tanto do produtor quanto do trabalhador. O primeiro por não reconhecer o poder motivacional que o benefício pode gerar na classe trabalhadora e o segundo por não perceber que o benefício representa segurança (médica, habitacional, previdenciária...) para ele e sua família.

Diante dos resultados obtidos, algumas considerações foram elaboradas:

- a) Em geral, as empresas de pecuária de corte apresentaram-se receptivas à gestão de recursos humanos, tendo em vista o escore médio das propriedades. Entretanto, após análise qualitativa das proposições, nota-se que alguns

aspectos críticos no gerenciamento de pessoas ainda não são plenamente conhecidos e praticados pelos pecuaristas de corte do Triângulo Mineiro.

- b) Foram evidenciados fortes indícios de que o desempenho gerencial na área técnica e na de recursos humanos apresentam-se relacionados, uma vez que as empresas rurais mais eficientes tecnicamente foram aquelas que obtiveram os melhores resultados dos indicadores de recursos humanos. Os resultados obtidos indicam que uma gestão de recursos humanos delineada com base no valor das pessoas no contexto do processo produtivo reflete diretamente na eficiência técnica da empresa.
- c) Apesar de o instrumento utilizado para coleta de dados não permitir extrapolações, há indícios de que a gestão de recursos humanos praticada à época pelos pecuaristas de corte no Triângulo Mineiro é ainda incipiente e informal, carecendo de serem estruturadas suas políticas de recursos humanos.

Dado o limitado poder de inferência do instrumento utilizado por este trabalho, sugere-se que futuros estudos sejam realizados mediante o uso de formulários estruturados para entrevistas e que sejam levantadas, além das opiniões dos pecuaristas de corte, as dos trabalhadores contratados, formal ou informalmente, para fins de análises motivacional e de desempenho. Outro instrumento que pode ser de grande valia na coleta de dados é o questionário enviado por meio eletrônico, visto o crescente número de usuários da Internet. Entretanto, tal ferramenta deve ser utilizada como opção complementar e não substitutiva, uma vez que no meio rural existem limitações de acesso à rede.

Outras pesquisas podem contemplar ainda o caráter econômico/financeiro, aferindo relações custo/benefício ou relacionando gestão de recursos humanos com lucratividade e competitividade da empresa.

5. RESUMO E CONCLUSÕES

As pressões mercadológicas por sistemas de produção economicamente viáveis, socialmente justos e ecologicamente corretos têm exigido dos produtores rurais novas formas de gerenciamento, objetivando aumentar a escala de produção, melhorar a qualidade dos produtos ofertados e reduzir custos.

A histórica utilização de mão-de-obra abundante, barata e desqualificada, especialmente no meio rural brasileiro, tem representado uma barreira à adoção de sistemas mais tecnificados, uma vez que estes exigem, muitas vezes, um nível mínimo de escolaridade. Nesse cenário, de oportunidades e ameaças, destaca-se a empresa cujo diferencial reside no comprometimento do seu corpo funcional com os objetivos e metas organizacionais.

Neste trabalho, procurou-se, de modo geral, descrever as práticas de gestão de recursos humanos que têm sido utilizadas pelos pecuaristas de corte na região do Triângulo Mineiro. Especificamente, objetivou-se analisar a eficiência do gerente nesta área. A adoção de tecnologia e a eficiência técnica das empresas foram analisadas e comparadas ao desempenho na área de pessoal. Por fim, foi observado o grau de importância atribuído à gestão de recursos humanos, conforme a opinião dos pecuaristas pesquisados.

Foram remetidos 320 questionários aos produtores do Triângulo Mineiro cadastrados na ABCZ, dos quais cinco foram devolvidos por não ter sido encontrado o destinatário. Do total enviado, 46 retornaram, perfazendo uma taxa bruta de resposta de 14,4%. Os dados foram processados pelo Statistical Package

for Social Sciences (SPSS), gerando tabelas de frequências simples e cruzadas, bem como médias das variáveis quantitativas em estudo. Além disso, os produtores foram estratificados conforme o nível de produtividade, aferido com base no número de UA (unidades animais) por hectare ocupado com pecuária, nos estratos I (até 0,95 UA/ha), II (entre 0,95 e 1,35 UA/ha) e III (acima de 1,35 UA/ha).

Para “medir” o grau de importância conferido à gestão de recursos humanos, foi empregada a escala do tipo “Likert”, posicionando-se os pecuaristas conforme a sua opinião acerca do tema.

Os resultados obtidos indicaram que o pecuarista foi o principal tomador de decisão, apesar de serem receptivos à opinião de terceiros: cerca de 79,1% das empresas realizaram reuniões com funcionários. Porém, o número médio de reuniões por ano foi baixo, o que poderia ser elevado até o mínimo de uma reunião mensal. A descentralização do processo de tomada de decisão pode incrementar a superação de obstáculos, visto que a grande parte dos problemas existentes na empresa são facilmente percebidos pelos funcionários e pouco observados pelos gerentes.

Em se tratando das condições de trabalho, verificou-se que os produtores, em geral, preocupavam-se pouco com a questão da segurança do trabalho, já que parcela significativa deles não adotava nenhuma medida de segurança ou utilizava apenas parte dos equipamentos de proteção necessários. Esse problema pode ser evidenciado em diversas atividades agrícolas, fruto da falta de conscientização dos riscos para a saúde por parte dos funcionários e da fiscalização deficiente. Além disso, a área de ergonomia compartilha essa responsabilidade, já que os equipamentos indicados para proteger os indivíduos são pouco práticos e desconfortáveis, especialmente se usados em condições ambientais adversas (sol excessivo, vento forte etc.).

O processo de recrutamento e seleção se deu, principalmente, via contratação de mão-de-obra recomendada por funcionários e conhecidos ou contatos com outras fazendas, indicando que o pecuarista procura se munir de informações sobre as pessoas que está contratando. Além de segurança, esses

meios de contratação revelam a preferência dos pecuaristas por praticidade e baixo custo. A formação/experiência prévia do candidato, bem como suas habilidades, teve pouco peso, demonstrando uma deficiência no processo seletivo, já que tais requisitos têm sido exacerbados em entrevistas de seleção de várias empresas.

Com relação à organização das empresas rurais, observou-se que a estrutura organizacional típica foi linear, com centralização de autoridade e unidade de comando. Se, por um lado, o acesso direto ao chefe permite flexibilizar as relações interpessoais, evitando a burocracia e níveis hierárquicos desnecessários; por outro, uma estrutura simplista pode dificultar os processos de supervisão e subordinação, pois os funcionários não vislumbrariam uma pessoa-referência a quem recorrer. Além disso, um número muito reduzido de níveis hierárquicos pode sobrecarregar os chefes com problemas operacionais em detrimento das decisões estratégicas.

O nível salarial foi estabelecido principalmente com base na importância do cargo e no desempenho do funcionário, indicando que, de modo geral, o aspecto de produtividade da mão-de-obra tem sido levado em consideração na definição dos salários. Essa situação se reflete positivamente no rendimento e na qualidade do trabalho ofertado. Além desses, outros critérios considerados importantes pertencem ao ambiente interno da empresa, sendo, portanto, passíveis de manipulação no curto prazo. Os demais critérios, de ordem externa (conjuntura econômica, legislação trabalhista etc.), pouco influenciaram na determinação do nível salarial.

O principal tipo de recompensa foi a gratificação (por prenhez positiva, por animal nascido, entre outras), seguida pela participação na produção, nos lucros e nas ações da empresa. Esses tipos de remuneração são muito bem vistos perante os funcionários, que se sentem estimulados a produzirem mais e melhor. Constituem, pois, um ponto forte da atividade.

Com relação aos benefícios sociais, notou-se que os produtores, em sua maioria, procuraram oferecer moradia e, em menor proporção, assistência médico-hospitalar. Entretanto, outros benefícios, a exemplo de assistência

odontológica, transporte, cesta básica etc., ou não foram contemplados ou foram concedidos por parcela muito pequena de produtores. Esta situação retrata uma fragilidade da atividade, já que a concessão de benefícios atua diretamente sobre o moral do empregado e este, sobre o desempenho.

As dificuldades apontadas pelos produtores em conceder benefícios foram, principalmente, a escassez de recursos financeiros e a baixa valorização desta prática por parte dos funcionários. No primeiro caso, sugere-se que os pecuaristas lancem mão de benefícios alternativos de baixo custo, como gratificação por tempo de casa, local para integração de funcionários e cesta básica, entre outros. No caso do segundo argumento, na literatura há relatos de que a concessão de benefícios pode vir a ser valorizada pelos funcionários, desde que reflitam a satisfação de sua necessidade real mais evidente. Do contrário, esta iniciativa pode representar um custo para a empresa que não será revertido em resultado.

De modo geral, os pecuaristas avaliaram o desempenho de seus funcionários. Entretanto, verificou-se que o sistema de avaliação foi subutilizado, se considerado o seu potencial de prover informações para outras áreas de recursos humanos, a exemplo das políticas de remuneração e de treinamento. Apenas uma pequena parcela dos pecuaristas utilizou o sistema com essa finalidade. Uma maior eficiência será conseguida se alguns ajustes forem conduzidos, no sentido de se estabelecer um sistema de informações gerado pela avaliação de desempenho e que venha a dar suporte à tomada de decisão em outros setores da empresa.

O treinamento foi outro aspecto levantado pela pesquisa, cuja prioridade de qualquer empresa que se queira fazer competitiva é máxima. Pelos resultados obtidos, percebeu-se que nem todos os pecuaristas estavam atentos a essa questão. Os argumentos mais usados pelos entrevistados foram a falta de tempo, de material e equipamentos ou de pessoas qualificadas para conduzir o treinamento. Em outras palavras, falta empenho para levar o processo adiante.

Dentre os que treinaram a mão-de-obra, notou-se a predominância de uma preocupação estritamente tecnicista, revelando que os produtores têm capacitado seus funcionários apenas nas habilidades específicas, exigidas para a execução de

tarefas de rotina. As habilidades gerais e comportamentais não têm encontrado repercussão entre as prioridades de treinamento, fruto da falta de visão do ser humano e de suas potencialidades como um todo.

Segundo os pecuaristas, os principais agentes responsáveis pela capacitação de trabalhadores, por ordem de importância, foram: os consultores autônomos, as empresas privadas especializadas, o SENAR, a ABCZ/cooperativa/sindicato e a EMATER.

Em se tratando do desempenho gerencial na área técnica, constatou-se a ênfase na produção e na produtividade, dadas as práticas utilizadas por esse grupo de produtores. A adoção de tecnologia, nos diferentes estratos de produtividade, determinou, em parte, sua eficiência, retratando a superioridade técnica dos pecuaristas associados da ABCZ, em comparação com o perfil médio do pecuarista nacional.

O comportamento dos indicadores técnicos apresentou melhores médias para o estrato III, quais sejam: taxa de natalidade acima de 70%; taxa de desmame acima de 85%; 127,2 hectares/trabalhador; 207,6 UA/trabalhador e 1,75 UA/hectare. Tais resultados são compatíveis com um desempenho gerencial elevado na área técnica, refletindo maior produtividade dos fatores terra, capital e trabalho. Esses indicadores para os estratos de baixa e média produtividades obtiveram valores menores que os do estrato III, em todos os itens. De modo geral, esse cenário indica que há espaço para o aprimoramento técnico dos pecuaristas, mesmo para os que participam do estrato III.

No tocante ao desempenho gerencial na área de recursos humanos, observou-se que os produtores de maior eficiência técnica foram os que apresentaram os melhores resultados na área de recursos humanos. Segundo dados da pesquisa, os produtores do estrato III demonstraram ter a melhor configuração das políticas de recursos humanos, já que notadamente os subsistemas de RH estavam inter-relacionados, apoiando-se mutuamente. As conseqüências dessa estrutura traduziram-se em indicadores de recursos humanos positivamente caracterizados.

Nos estratos de baixa produtividade, por exemplo, obteve-se um índice de benefícios concedidos de aproximadamente 2, com 5 reuniões por ano, 0,84 treinamento anual e 1,5 pessoa treinada, enquanto no estrato III, de alta produtividade, os números obtidos foram, respectivamente, 3 benefícios/empresa, 9 reuniões/ano, 1,30 treinamento anual e 2 pessoas treinadas no ano. O estrato II obteve valores intermediários em todos os indicadores.

Esse quadro revela que os produtores do estrato III gerenciam seus recursos humanos de forma mais criteriosa, dando-lhes maior atenção que os produtores dos demais estratos. Esse fator certamente influencia o moral e a conduta dos funcionários, que trabalham com mais ímpeto, rendendo maior produtividade à empresa.

Aspecto importante foi o número de propriedades rurais que possuíam funcionários analfabetos, fato que pode vir a comprometer a adoção de determinadas tecnologias, em especial as que necessitam de leitura de manuais, marcação de dados em quadros, planilhas etc. O estrato I apresentou metade de suas empresas com funcionários analfabetos, ao passo que nos estratos II e III havia 28,6% e 10,0%, respectivamente.

Os resultados obtidos através da escala de Likert evidenciaram que a posição média dos pecuaristas a respeito da gestão de recursos humanos é elevada, ou seja, em geral, eles atribuem importância a essa área. Entretanto, quando se compara a opinião deles, tomando-se como referência os estratos de produtividade, nota-se mudança no padrão de respostas. A composição dos grupos para os quais a gestão de recursos humanos foi pouco importante (1), razoavelmente importante (2) ou muito importante (3) mostrou-se positivamente relacionada aos estratos de produtividade, isto é, à medida que se aumentava a importância atribuída à gestão de recursos humanos, a produtividade média do estrato mostrava-se maior.

Contudo, a gestão de recursos humanos em empresas de pecuária de corte do Triângulo Mineiro, na prática, distanciou-se do discurso dos produtores. Apesar de terem conferido importância à área, na rotina gerencial esta função tem sido contemplada parcialmente e de modo informal e pouco estruturada.

Embora as propriedades rurais que obtiveram os melhores resultados dos indicadores de recursos humanos tenham sido as mais eficientes tecnicamente, muitos produtores ainda não reconhecem essa influência e não percebem que o investimento em pessoal, se bem modelado, pode se tornar uma fonte de lucros e não apenas de custo.

Diante desse contexto, os pecuaristas devem procurar utilizar modelos de gestão mais condizentes com as perspectivas futuras de valorização do conhecimento e das pessoas, pois afinal são elas as promotoras do desenvolvimento dentro das empresas rurais e podem, no fim das contas, fazer a diferença em termos de competitividade da pecuária de corte.

Nesse processo de reestruturação organizacional, a capacitação gerencial e operacional se faz imprescindível ao sucesso da empresa, envolvendo a participação conjunta de produtores, funcionários, pesquisadores, instituições públicas e representativas de classe. Essa capacitação não deve se ater às habilidades técnicas, mas sobretudo às comportamentais. À assistência técnica cabe o papel de ser um facilitador da implantação de modelos de gestão pautados em pessoas.

A educação formal do homem do campo, para quem o índice de analfabetismo ainda é elevado, se faz prioridade. Sem ela, os programas de capacitação oferecidos tanto por órgãos governamentais quanto por outras instituições, como o SENAR, os sindicatos rurais e as cooperativas, entre outros, estarão fadados ao insucesso. Afinal, através da alfabetização há de se garantir a cidadania ao homem e o desenvolvimento econômico do meio rural.

Aos produtores cabe a responsabilidade de garantir o acesso de seus funcionários aos benefícios que lhes são de direito, através da contratação com carteira assinada, somada às condições adequadas de trabalho, como fornecimento dos equipamentos de proteção individual, máquinas e ferramentas bem conservadas, treinamentos, níveis salariais condizentes com o cargo, premiação por mérito, além do estabelecimento de um clima favorável ao trabalho em equipe, voltado para resultados.

Um dos caminhos que conduz ao sucesso certamente passa pela motivação e comprometimento da mão-de-obra, obtida através de políticas eficazes de gerenciamento de recursos humanos. Para que estas sejam eficientemente delineadas e conduzidas, cabe ao pecuarista estabelecer metas que sejam compatíveis com o desenvolvimento do potencial humano e, conseqüentemente, da empresa rural enquanto instrumento de geração de trabalho e renda.

“Quem quer cria meios, quem não quer cria desculpas”

(Autor desconhecido)

Portanto, é chegada a hora de a pecuária de corte brasileira parar de dar desculpas para seus problemas e partir para a criação de meios que a tornem uma atividade de ponta, que seja referência não apenas pelo seu desempenho econômico, mas que seja lembrada, sobretudo, pelo respeito às pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCZ. **ABCZ**; histórico. Disponível em: < <http://www.abcz.org.br>>. Acesso em 05 out 2001.

AGHAZADEH, S.M. Human resource management: issues and challenges in the new millennium. **Management Research News**, v. 22, n. 12, p. 19-32, 1999.

ALMEIDA, J.A. **Pesquisa em extensão rural**: um manual de metodologia. Brasília: Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior, 1989. 182 p.

ANUALPEC 2001. **Anuário estatístico da produção animal**. São Paulo: FNP Consultoria e Comércio, 1998. 385 p.

AQUINO, C.P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980. 270 p.

ARNOLD, W.W.; PLAS, J.M. **Liderança orientada para pessoas**: o toque humano como fator de produtividade e lucro. São Paulo: Atlas, 1996. 228 p.

AZEVEDO, D.B. **Condicionantes da competitividade e do gerenciamento da bovinocultura de corte no Triângulo Mineiro**. Viçosa: UFV, 1999. 174 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

BACCHI, M.R.P.; BARROS, G.S.A.C. Demanda de carne bovina no mercado brasileiro. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 83-96, 1992.

BAYERL JUNIOR, E. **Análise econômica da bovinocultura de corte – Fase de cria – Região de Nova Venécia, Estado do Espírito Santo – Ano 1976/77**. Viçosa: UFV, 1978. 57 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

BEER, M.; WALTON, R.E. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração. In: VROOM, V.H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 19-35.

BERNARDON, E.J. **Adoção de tecnologia e taxa de desfrute entre criadores de gado de corte em Roraima**. Viçosa: UFV, 1981. 88 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

BONILLA, J.A. **Qualidade total na agricultura: fundamentos e aplicações**. Belo Horizonte: Centro de Estudos de Qualidade Total na Agricultura, 1994. 344 p.

BONILLA, J.A. A gestão da qualidade total na agropecuária: aspectos introdutórios. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS ZEBUÍNAS, 4, 2000, Uberaba. **Anais...** Uberaba: ABCZ, 2000. p. 25-44.

BOTELHO, E.F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 169 p.

BRAGA, G.M. **Fatores que afetam a satisfação no trabalho na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) – Minas Gerais**. Viçosa: UFV, 1978. 168 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

BRIGHT, W.E. How one company manages its human resource. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. n. 4, p. 39-64.

CARRER, C.C. A gestão econômica da empresa agropecuária. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ZOOTECNIA, 2; CONGRESSO BRASILEIRO DE ZOOTECNIA, 10, 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2000. p. 3-8.

CARVALHO, A.V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988. 251p.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997. v.1. 339 p.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 172 - 178.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, 300 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617p.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 643 p.

CORDEIRO, L.L. O significado de relações humanas. In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 77-90.

COVA, M.C.R. **Administração dos recursos humanos qualificados nas propriedades rurais de Itaguaí-RJ**. Lavras: UFLA, 1998. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

CROSSLEY, T.; TAYLOR, I. **Developing competitive advantage through 360-degree feedback**. Disponível em: <<http://www.emerald-library.com/brev/15901ab1.htm>>. Acesso em 24 mar 2000.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992. 207 p.

DE ZEN, S. Aspectos da produção de carne e as tendências do mercado nacional. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 1, 1999, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, 1999. p. 245-264.

DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984. 713 p.

FAJARDO, C.M. **Sistemas de produção na pecuária de corte do Triângulo Mineiro**. Viçosa: UFV, 1976. 197 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

FERREIRA, A.B. et al. O novo trabalhador e a nova gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 105-123.

FIGUEIREDO NETO, L.F. **Retornos privados aos investimentos em capital humano: evidências da PNAD-1995**. Piracicaba: ESALQ, 1997. 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Piracicaba.

FISCHER, A.L.; FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. O trabalho na agroindústria canavieira: um processo em mudança. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.) **Processo e relações de trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 67-80.

FLIPPO, E.B. **Princípios de administração de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980. v. 1-2, 642 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Análise e hierarquização de municípios**: o caso do setor agropecuário de Minas Gerais. Belo Horizonte: FJP, 1996. 45 p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Produto interno bruto de Minas Gerais – municípios e regiões**: 1985-1995. Belo Horizonte: 1999. 353 p.

GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONELLY JR., J.H. Motivação, comportamento e desempenho. In: **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: Atlas, 1981. p. 128-160.

GIL, A.C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. 167 p.

GILES, T.; STANSFIELD, M. **The farmer as manager**. 2. ed. Wallingford: CAB International, 1990. 208 p.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1968. 488 p.

GOUSSEVSKAIA, A. et al. A empresa moderna e o processo de gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 41-52.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. In: PASQUALI, L. (Ed.). **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999. p. 231-258.

HAAK, M.K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 60-70, 2000.

IBGE. **IBGE**; estatísticas. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/ibge/estatística/economia/agropecuaria/censoagro/31/d31_t08.shtm>. Acesso em 15 mai 2001.

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL, CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA – CNA, SEBRAE NACIONAL. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: IEL, 2000. 398 p.

KAY, R.D. **Farm management** – planning, control, and implementation. New Jersey: Prentice – Hall. 1986. 401 p.

KARMEL, P.H.; POLASEK, M. **Estatística geral e aplicada para economistas**. São Paulo: Atlas, 1972. 601 p.

- KOTTER, J.P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992. 163 p.
- KNICKERBOCKER, I. Liderança: um conceito e algumas implicações. In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 97-121.
- KREUTZ, R.P. **Fatores que afetam o desempenho organizacional na empresa rural: um enfoque sistêmico-contingencial**. Porto Alegre: UFRS, 1980. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- LEAVITT, H.J. Organizações desumanas. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 399-419.
- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971. 307 p.
- LODI, J.B. **Recrutamento de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. 175 p.
- LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. 159 p.
- MACIAN, L.M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987. p. 27-52.
- MALIK, A.M. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura das organizações de saúde. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 32-41, 1992.
- MARTINS, M. A nova era do RH. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, n. 110, p. 46-55, 2001.
- MASLOW, A.H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.F., CORDEIRO, L.L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 337-366.
- McGREGOR, D. O lado humano da empresa. In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977a. p. 45-59.
- McGREGOR, D. Condições de liderança eficaz na organização industrial. In: BALCÃO, Y.F., CORDEIRO, L.L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977b. p. 157-171.
- MENEGHETI, G. A chance dos profissionais. **Revista Agrinova**, Porto Alegre, n. 4, p. 12-20, 2001.

- MILLS, T. Human resources – Why the new concern?. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. n. 8, p 65-108.
- MINER, J.B. **Psicologia de Pessoal**. Rio de Janeiro: A casa do livro, 1972. 348 p.
- MOSER, C.A.; KALTON, G. **Survey methods in social investigation**. 2. ed. New York: Basic Books, 1972. 549 p.
- MÜLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. 179 p.
- NEIVA, E. Leite e a gestão empresarial. **Revista Balde Branco**, São Paulo, n. 420, p. 8, 1999.
- NEVES, M.F. et al. Agribusiness in Brazil. In: IAMA INTERNATIONAL CONGRESS, 7, 1997, Jakarta, Indonésia. **Anais...** Jakarta: IAMA, 1997. 18 p.
- NEVES, M.F. et al. Redes agroalimentares & marketing da carne bovina em 2010. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS ZEBUÍNAS, 4, 2000, Uberaba. **Anais...** Uberaba: ABCZ, 2000. p. 200-226.
- NOGUEIRA, A.H. et al. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 25-40.
- NUNES, H.T. **Administração de recursos humanos e produtividade dos trabalhadores em empresas agrícolas: um estudo de caso**. Piracicaba: ESALQ, 1994. 104 f. Dissertação (Mestrado em Agronomia) – Universidade de São Paulo, Piracicaba.
- OLIVEIRA, F. N. Mercado e estratégias de comercialização da carne bovina: alianças mercadológicas e integração da cadeia produtiva. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 2, 2001, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV/DZO, 2001. p. 19-32.
- PEREIRA, A.R.; MACHADO, C.C. **Segurança do trabalho na empresa**. Viçosa: UFV, Imprensa Universitária, 1989. 11 p.
- PEREIRA, J.N. **Organização e direção da empresa rural**. Curso de Administração Rural (Módulo 5). Brasília: ABEAS, 1999. 43 p.

- PIMENTA, S.M. Recursos humanos: uma dimensão estratégica. In: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999a. p. 15-21.
- PIMENTA, S.M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999b. p. 127-146.
- PINAZZA, L.A.; ALLIMANDRO, R. O que é que o bovino tem. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS ZEBUÍNAS, 4, 2000, Uberaba. **Anais...** Uberaba: ABCZ, 2000. p. 133-165.
- PINAZZA, L.A.; ARAÚJO, N.B. **Agricultura na virada do século XX: visão de agribusiness**. São Paulo: Globo, 1993. 166 p.
- PIRES, J.A.A. Perspectivas da produção de novilho precoce no Brasil. In: CONGRESSO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ZOOTECNIA, 1998, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, 1998. p. 201-215.
- PIRES, J.A.A. A cadeia produtiva de carne bovina no Brasil: mercado internacional e nacional. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 2, 2001, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV/DZO, 2001. p. 1-18.
- REZENDE, A.L.M.; ROCHA, D.R.A.; SOARES, R.D.G. Subjetividade, trabalho e gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 91-103.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. 287 p.
- ROSTI JUNIOR, R.T., SHIPPER, F. **A study of the impact of training in management development program based on 360 feedback**. Disponível em: <<http://www.emerald-library.com/brev/05013ag1.htm>>. Acesso em 13 abr 2000.
- RUBIN, H.J. **Applied social research**. Columbus: Bell & Howell Company, 1983. 502 p.
- SALDANHA, G.S. **Manual de pessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975. 148 p.
- SELLTIZ, C. et al. **Research methods in social relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1959. 622 p.

SILVA, A.M. et al. Cultura brasileira, cultura organizacional e recursos humanos. In: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 73-89.

SILVA, J.G. A globalização da agricultura. In: SILVEIRA, M.; VILELA, S. (Ed.). **Globalização e sustentabilidade da agricultura**. Jaguariúna: EMBRAPA MEIO AMBIENTE, 1998. p. 29-38. (Série Documentos).

SILVA JUNIOR, A.G. Gerenciamento informatizado aplicado à pecuária de corte. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 1, 1999, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, 1999. p. 271-278.

SILVA JÚNIOR, A.G. **Programas de qualidade e o comportamento dos indicadores de desempenho da indústria de abate e processamento de suínos na região centro-sul do Brasil**. Viçosa: UFV, 2000. 151 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. (Cd-rom).

SKINNER, W. ‘Muito chapéu para pouco gado’: gestão de recursos humanos. In: VROOM, V.H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 3-17.

SMITH, D.M. **Como motivar pessoas na empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994. 112 p.

STAGNER, R. Aspectos psicológicos de conflitos industriais: motivação. In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 319-335.

STOREY, J. **Human resource management: a critical text**. London: Routledge, 1995. 399 p.

TALAMINI, D.J.D. Lições de um sistema insensível. **Revista Agroanalysis**. Rio de Janeiro, v. 21, n.3, p. 21-22, 2001.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W.H. Como escolher um padrão de liderança. In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 173-191.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 261 p.

UBERABA. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. **Guia turístico de Uberaba**. Uberaba: 2001. 20 p.

ULRICH, D.; GREENFIELD, H. **The transformation of training and development to development and learning.** Disponível em: <<http://www.emerald-library.com/brev/15901bb1.htm>>. Acesso em: 24 mar 2000.

VALE, S.M.L.R. **Noções gerais de administração rural.** Módulo 1. Curso de Administração Rural. Brasília: ABEAS, 1999. 36 p.

VELOSO, H.M. et al. As transformações do mundo do trabalho. In: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica.** Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 53-71.

VIATTE, G. Global economy in the new millennium: a dynamic context for food and agriculture policies. In: World Meat Congress, 13, 2000, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2000. p. 1-9.

YAMANE, T. **Statistic, an introductory analysis.** 2. ed. New York: Harper and How, 1967.

WERTHER JUNIOR, W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 499 p.

WOOD JUNIOR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, 1992.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996. 208 p.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era do conhecimento intensivo.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 181 p.

WORTHY, J.C. Estrutura orgânica e moral do empregado. In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa: uma antologia.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 285-306.

ZIMMER, A.H.; EUCLIDES FILHO, K. **Carne bovina: produtividade em alta.** Disponível em: <<http://www.cnpqc.embrapa.br/~eliana/informa/setembro99/comeartigo.html>>. Acesso em: 14 jul 2001.

APÉNDICE

APÊNDICE A

Neste apêndice é apresentada a carta de acompanhamento do questionário, enviada para os pecuaristas de corte do Triângulo Mineiro.



Viçosa, julho de 2001

Senhor (a) Pecuárta,

O Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa, com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Associação Brasileira de Criadores de Zebu (ABCZ), está desenvolvendo uma pesquisa, como parte da obtenção do título de Mestre da acadêmica Mariana de Aragão Pereira, cujo objetivo é tipificar os pecuaristas de corte do Triângulo Mineiro segundo seu sistema de produção e, principalmente, conforme a gestão de seus recursos humanos. Sabemos que os recursos humanos são considerados, atualmente, os grandes promotores de mudanças no âmbito da empresa rural, capazes de torná-la mais eficiente e competitiva.

Para que esta pesquisa seja efetivada, a sua colaboração é de extrema importância. Assim, pedimos-lhe que nos envie, o mais rápido possível, o questionário anexo devidamente respondido, utilizando o envelope já subscrito e selado, que estamos lhe encaminhando. Os dados constantes do formulário serão utilizados estritamente para fins de pesquisa, não sendo necessária a identificação do produtor. Os resultados serão divulgados em revistas e periódicos pertinentes à área, assim como na homepage da ABCZ.

Todos sabemos da grande importância que a pecuária representa para o Brasil, não somente pelo seu relevante papel socioeconômico, mas, sobretudo, na provisão de proteína de alta qualidade à população, na geração de renda e empregos, ou ainda na criação de oportunidades de comercialização externa. Apesar disso, a produtividade média da pecuária nacional encontra-se abaixo da capacidade produtiva potencial, não sendo suficiente para atender às demandas de consumo interna e externa.

As perspectivas futuras, no entanto, apontam um quadro otimista para o setor, com crescimento da participação do Brasil no mercado internacional da carne bovina. Para que esse cenário se concretize, porém, são necessárias medidas eficazes de caráter técnico-administrativas.

Nesse sentido, estudos vêm sendo conduzidos nas mais diversas áreas, com vistas em fornecer aos produtores instrumentos confiáveis para a tomada de decisão. Cabe ressaltar que essa pesquisa, especificamente, é pioneira, e temos certeza de que seus resultados nos fornecerão grandes subsídios para encaminharmos soluções práticas e duradouras para o setor pecuário, inserindo-nos no moderno contexto da atividade em nível mundial.

Agradecendo-lhe a atenção e valiosa colaboração, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Mariana de Aragão Pereira
Estudante de Mestrado – DER/UFV

Profª Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale
Orientadora - DER/UFV

Prof. Luiz Antônio Josahkian
Superintendente Técnico - ABCZ

APÊNDICE B

Neste apêndice é apresentada a carta de solicitação quanto ao retorno dos questionários, enviada para os pecuaristas de corte do Triângulo Mineiro, três semanas após a remessa inicial.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
RURAL
VIÇOSA-MG - BRASIL



Viçosa, agosto de 2001

Senhor (a) Pecuárta,

No mês anterior, o (a) senhor (a) recebeu um questionário referente a minha tese, tendo como tema, o gerenciamento de sua propriedade rural, especialmente, da área de recursos humanos. Estando certa da importância estratégica que essa área vem assumindo, me comprometi, perante minha universidade, a investigá-la mais a fundo.

Entretanto para que eu obtenha sucesso no meu estudo, conto com a sua colaboração, já que a qualidade dos resultados está diretamente relacionada à quantidade de questionários respondidos que retornarem. Nesse sentido, peço, encarecidamente, a gentileza de enviar-me o questionário devidamente preenchido, o mais breve possível, para que os resultados possam ser computados e analisados em tempo viável, uma vez que o prazo para minha defesa de tese está quase esgotado.

Aproveito a oportunidade para reforçar meu compromisso pessoal em divulgar, amplamente, os resultados obtidos.

Agradecendo-lhe, mais uma vez, a atenção e valiosa colaboração, subscrevemo-me.

Atenciosamente,

Mariana de Aragão Pereira
Estudante de Mestrado – DER/UFV

PS. Caso já tenha enviado o questionário respondido, favor desconsiderar esse aviso.

APÊNDICE C

O questionário enviado aos pecuaristas de corte do Triângulo Mineiro é apresentado neste apêndice.

QUESTIONÁRIO

Título do Trabalho:

Análise Gerencial dos Pecuaristas de Corte na Região do Triângulo Mineiro com Foco na Gestão de Recursos Humanos

Responsável: **Mariana de Aragão Pereira (Estudante de Mestrado do
Departamento de Economia Rural – UFV)**

Orientadora: **Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale (D.S.)**

Apoio: **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e
Associação Brasileira de Criadores de Zebu (ABCZ)**

Número do questionário: _____ (Favor não preencher)

Município: _____

CONFIDENCIAL

As informações contidas neste questionário serão de **uso exclusivo** para o trabalho de dissertação desenvolvido pela estudante no Departamento de Economia Rural, na Universidade Federal de Viçosa.

INSTRUÇÕES GERAIS

Prezado Pecuarista,

Pedimo-lhe a gentileza de ler atentamente todas as questões e respondê-las, conforme sua experiência pessoal e opinião sobre o tema proposto: **Gerenciamento de Pessoas**.

Esse questionário deve ser respondido pelo proprietário da fazenda. O administrador, o técnico ou algum membro da família pode respondê-lo em seu lugar, quando não for possível ao próprio dono fazê-lo (se estiver viajando, por exemplo) ou quando não for ele o principal tomador de decisões na empresa. Pedimo-lhe, portanto, que especifique, abaixo, quem respondeu ao questionário.

Agradecidos desde já pela sua valiosa colaboração, solicitamo-lhe que nos envie o questionário preenchido até o prazo máximo do dia **23/07/01**, para que possamos viabilizar as análises da pesquisa.

Quem responderá ao questionário?

() Proprietário () Administrador () Técnico () Membro da família

Nesta seção, cada questão deve ser respondida, marcando-se um “X” nas opções que representem as características da empresa (Obs: Pode-se marcar mais de uma opção por questão). **Todas as perguntas referem-se, exclusivamente, à pecuária de corte**, mesmo que existam outras atividades na fazenda.

1. INDICADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

1. Quem é o principal tomador de decisão dentro da empresa?

- () Proprietário () Empregado
() Membro da família () Consultor
() Administrador (contratado) () Outros: _____

2. Grau de escolaridade do administrador (caso não seja o proprietário): _____

3. Marque abaixo, quais são os sistemas de controle (anotações) utilizados na empresa?

- () Controle de Pessoal () Controle Reprodutivo
() Controle Zootécnico () Previsão da Produção
() Controle de Receitas e Despesas () Previsão de Vendas
() Controle Sanitário () Outros: _____

4. A empresa recebe assistência técnica?

- () Sim () Não

5. Quais das entidades abaixo prestam, com maior frequência, assistência técnica à sua empresa?

- () Técnicos da cooperativa () Consultor rural privado
() Vendedor de insumos () Técnicos de instituições públicas
() Outras: _____

6. Por favor, marque quais das técnicas abaixo são utilizadas na sua propriedade:

- () Inseminação Artificial () Transferência de embrião
() Cruzamento industrial () Exame andrológico
() Novilho precoce/superprecoce () Fecundação *in vitro*
() Estação de monta: () 60 dias () 90 dias () 120 dias
() Outras: _____

7. Composição do rebanho bovino:

Matrizes: _____ cabeças

Animais de cria (em aleitamento): _____ cabeças

Animais de recria (do desmame até o início da atividade sexual): _____ cabeças

Animais de engorda (a partir da atividade sexual até abate): _____ cabeças

Animais de descarte (problemas reprodutivos, defeitos congênitos ou fora do padrão): _____ cabeças

8. Sistema de produção utilizado:

Matrizes	Reprodutores	Garrotes
() Confinamento o ano todo	() Confinamento o ano todo	() Confinamento o ano todo
() Confinamento no período seco	() Confinamento no período seco	() Confinamento no período seco
() Exclusivamente no pasto	() Exclusivamente no pasto	() Exclusivamente no pasto
() Pasto com suplementação na seca	() Pasto com suplementação na seca	() Pasto com suplementação na seca
() Outros: _____	() Outros: _____	() Outros: _____

9. Quantos animais nasceram no ano agrícola 2000/2001 (período que se estende de julho de 2000 a junho de 2001)? _____ animais

10. Quantos bezerros foram desmamados no ano agrícola 2000/2001: _____ animais

11. Nesse mesmo período, quantos animais morreram nas categorias:
Desmama: _____ Sobreano: _____

12. Taxa de fertilidade (Nº matrizes prenhes/Nº total de vacas em fase reprodutiva x 100):

Animais sob Inseminação Artificial	Animais sob Monta Natural
() 50% a 60%	() 50% a 60%
() 60% a 70%	() 60% a 70%
() 70% a 80%	() 70% a 80%
() 80% a 90%	() 80% a 90%
() acima de 90%	() acima de 90%

Para melhor traçar o **perfil dos pecuaristas** participantes da pesquisa, assim como de suas empresas rurais, inicialmente, pedimos, por gentileza, que o (a) senhor (a) responda ao conjunto de perguntas a seguir.

14. Idade: _____ anos **15. Sexo:** () Masculino () Feminino

16. Grau de escolaridade do proprietário:

Primário : () Incompleto () Completo

Ginásio: () Incompleto () Completo

Secundário: () Incompleto () Completo

Superior: () Incompleto () Completo

Pós-graduação: () Incompleto () Completo

17. Há quanto tempo explora a pecuária de corte: _____ anos.

18. Além de associado da ABCZ, é associado a (ao):

- () Cooperativa () Outras associações de criadores
() Sindicato Rural () Outros: _____

19. O(A) senhor(a) mora: () na propriedade rural () na cidade

20. Trabalha em outra atividade fora da propriedade rural ?

- () Sim () Não

21. Em caso positivo, qual a atividade? _____

22. Principal fonte de renda:

- () Agricultura () Pecuária () Outra atividade

23. Área total da empresa rural: _____ hectares.

24. Atividade principal da fazenda: _____

25. Quantos hectares o senhor tem de:

Pastagem Nativa: _____ ha Pastagem Plantada: _____ ha
Capineiras: _____ ha Outras forrageiras: _____ ha

26. Área total utilizada na pecuária de corte: _____ hectares.

27. Atividades secundárias desenvolvidas na empresa rural:

- () Bovinocultura de corte () Bovinocultura de leite
() Café () Milho
() Feijão () Fruticultura
() Outras: _____

A seção abaixo se refere ao **gerenciamento dos funcionários que lidam com a pecuária de corte**, incluindo administrador, técnicos, vaqueiros, peões, tratadores ou ainda pessoas envolvidas no plantio de pastos, forrageiras, capineiras e afins. Pode-se marcar mais de uma opção por questão.

2. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

1. No ano agrícola 2000/2001, qual foi o número de pessoas que trabalharam na pecuária de corte:

Mão-de-obra familiar	
Mão-de-obra contratada permanente	
Mão-de-obra contratada temporária	

2. Em média, por quantos dias de serviço a mão-de-obra temporária é contratada?
_____ dias.

3. Houve algum acidente de trabalho na sua empresa, no ano agrícola 2000/2001?
() Sim () Não

4. Quantos acidentes de trabalho ocorreram nesse período? _____

5. Por favor, cite o(s) tipo(s) de acidente(s) ocorrido(s): _____

6. Quais das seguintes medidas de segurança o senhor adota na sua empresa?

- () Treinamento ou campanha educativa sobre os riscos de acidentes de trabalho
 () Adoção de todos os equipamentos de proteção (EPI) necessários à execução das tarefas
 () Adoção de parte dos equipamentos de proteção individual (EPI)
 () Controle de doenças profissionais/ocupacionais
 () Outras medidas. _____

7. Algum de seus funcionários ficou doente no ano agrícola 2000/2001, por causa do ambiente de trabalho? () Sim () Não

8. Quais são os critérios usados para promover ou transferir funcionários de cargos?

- () Treinamento recebido () Resultado da Avaliação de Desempenho
 () Habilidades e capacidade da pessoa () Opinião pessoal
 () Outros. _____

9. Quando é preciso contratar funcionários, quais as técnicas usadas?

- () Anúncios em jornais e revistas () Agência de empregos
 () Recomendações de empregados () Cartazes
 () Contatos com outras fazendas () Outras _____

10. Na sua opinião, o que é mais importante no momento de selecionar um novo funcionário?

- () Indicação por pessoas conhecidas () Referências pessoais
 () Habilidades do candidato () Disponibilidade para morar na fazenda
 () Formação e experiência do candidato () Outros. _____

11. Há diferenciação entre cargos na empresa (Ex: chefe de seção, administrador, vaqueiros)? () Sim () Não

12. Por favor, cite quais são os cargos, por ordem crescente de autoridade (da menor para a maior): _____

13. Sua empresa avalia o desempenho dos funcionários? () Sim () Não

14. Quantas vezes no ano a avaliação de desempenho é feita? _____

15. Quem realiza a avaliação de desempenho dos funcionários?

() O administrador/produtor () O próprio funcionário (auto-avaliação)
() Os colegas de mesmo cargo/função () Todos os citados anteriormente

16. Os resultados da avaliação de desempenho são usados para estabelecer programas de treinamento?

() Sim () Não

17. Quem escolhe as medidas de desempenho que serão avaliadas?

() O administrador
() Os funcionários
() O avaliador e os avaliados debatem e chegam a um acordo
() Outra pessoa. Qual o seu cargo na empresa? _____

18. Quais são os critérios usados para estabelecer os salários dos funcionários?

() Importância e responsabilidade do cargo () Salário do cargo no mercado de trabalho
() Desempenho/produtividade () Piso fixo, com adicional por desempenho
() Conjuntura econômica () Condições financeiras da empresa
() Legislação trabalhista () Avaliação de habilidades
() Tempo de casa () Outros. _____

19. O(A) senhor(a) recompensa, financeiramente, seus funcionários pelo bom desempenho? () Sim () Não

20. A remuneração dos funcionários, conforme o desempenho, se dá por meio de:

() Participação nos lucros Porcentagem: _____
() Participação acionária Porcentagem: _____
() Participação na produção Porcentagem: _____ ou Valor da Produção: ____
() Outros: _____

21. Quais índices de desempenho da empresa são considerados para estabelecer o prêmio do funcionário?

() Aumento da produção () Aumento no volume () Redução dos custos de
de lucros de produção
() Melhoria da qualidade () Outros: _____

22. Marque, abaixo, quais benefícios sociais são concedidos aos funcionários da sua empresa:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Assistência médico-hospitalar | <input type="checkbox"/> Local para recreação |
| <input type="checkbox"/> Assistência odontológica | <input type="checkbox"/> Complementação de aposentadoria |
| <input type="checkbox"/> Restaurante/refeições para funcionários | <input type="checkbox"/> Seguro de vida |
| <input type="checkbox"/> Transporte para o trabalho | <input type="checkbox"/> Moradia para funcionário e família |
| <input type="checkbox"/> Nenhum | <input type="checkbox"/> Outros. _____ |

23. Quais são as maiores dificuldades encontradas para conceder benefícios sociais aos empregados?

- Escassez de recursos financeiros
 Dificuldade de gerenciar os benefícios concedidos
 Os funcionários não valorizam esse tipo de prática
 O investimento em benefícios não traz retornos econômicos para a empresa
 Falta de interesse dos empresários rurais nesse tipo de prática
 Outras: _____

24. São realizadas reuniões com funcionários para discutir problemas da empresa?

- Sim Não

25. Com que frequência essas reuniões são realizadas? _____ vezes no ano.

26. Existe algum programa de controle da qualidade na empresa?

- Sim Qual? _____
 Não

27. Existe algum funcionário analfabeto? Sim Não

28. Em caso positivo, quantos funcionários são analfabetos? _____ pessoas.

29. No ano agrícola 2000/2001, quantos treinamentos de funcionários foram realizados? _____

30. Quantas pessoas foram treinadas ao todo, no ano agrícola 2000/2001?
_____ pessoas.

31. As instituições responsáveis pelos treinamentos de seus funcionários foram:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> SENAR | <input type="checkbox"/> EMATER |
| <input type="checkbox"/> ABCZ | <input type="checkbox"/> Empresas privadas especializadas |
| <input type="checkbox"/> Técnicos ou consultores autônomos | <input type="checkbox"/> Outros. _____ |

32. Os assuntos tratados no(s) treinamento(s) realizado(s) no ano agrícola 2000/2001 foram:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Manejo nutricional | <input type="checkbox"/> Manejo reprodutivo |
| <input type="checkbox"/> Novas tecnologias de produção | <input type="checkbox"/> Controles (zootécnico e reprodutivo) |
| <input type="checkbox"/> Práticas sanitárias e de higiene | <input type="checkbox"/> Relações interpessoais |
| <input type="checkbox"/> Bem-estar e qualidade de vida | <input type="checkbox"/> Outros. _____ |

33. Se não houve treinamentos nesse período, quais foram as causas?

- () Custo do programa de treinamento
- () Não havia disponibilidade de tempo para o funcionário ser treinado
- () Medo do funcionário mudar de emprego
- () Disponibilidade insuficiente de máquinas e equipamentos para o treinamento
- () Falta de pessoal qualificado para conduzir o processo
- () O funcionário, após o treinamento, certamente, pedirá aumento de salário
- () Outros: _____

Para finalizar, na próxima seção, serão apresentadas várias afirmações sobre os assuntos abordados anteriormente. Pedimos-lhe a gentileza de ler atentamente cada uma delas e respondê-las, **sempre no espaço à direita**, de acordo com as proposições abaixo:

5	4	3	2	1
Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
<p>Como se pode notar, estas respostas representam uma gradação, que vai desde a concordância absoluta até a discordância absoluta. Exemplificando:</p> <p><i>1. As pessoas evitam o trabalho quando podem.....(5) => Se sua resposta for (5), significa que o (a) senhor (a) concorda plenamente com a afirmação. Se sua resposta for (1), significa que o (a) senhor (a) discorda, completamente, da afirmativa. Caso escolha a resposta (3), indica que o (a) senhor (a) não tem opinião formada sobre o assunto.</i></p>				

1. A principal área da empresa rural é a de produção (técnica), pois é ela que garante o lucro da atividade.()
2. O treinamento não deve se concentrar apenas no nível técnico, mas englobar áreas do desenvolvimento pessoal (Ex: computação, qualidade de vida, higiene, comunicação etc.).()
3. Se as pessoas reconhecem que o esforço leva ao desempenho e o desempenho gera recompensa, então elas sentem-se motivadas a dar o máximo de si na execução das tarefas.()
4. A participação dos funcionários nas decisões não se justifica, pois eles não estão capacitados para dar opinião sobre as diretrizes da empresa.()
5. O tipo de trabalho realizado é mais importante na motivação do indivíduo do que o próprio salário.()
6. A realização de reuniões para discutir o desempenho dos empregados e recolher sugestões é um meio eficaz de traçar metas para a empresa.()
7. O trabalhador rural prefere ganhar um salário menor adicionado a alguns benefícios sociais, do que ganhar um salário maior sem benefício social nenhum.()
8. A motivação para o trabalho é condição fundamental para o bom desempenho. ()
9. Os funcionários devem ser sempre controlados e dirigidos.()
10. Não é possível motivar ninguém por meio das práticas de recursos humanos, pois a motivação é uma característica pessoal.()
11. O trabalho é um meio de realização das necessidades físicas e psicológicas das pessoas.()
12. Os benefícios sociais são percebidos pelos funcionários como obrigações do patrão, influenciando pouco na sua satisfação como ser humano.()

13. A remuneração por desempenho não compensa, pois, além de aumentar os custos, é difícil medir o desempenho.()
14. O desenvolvimento de equipes de trabalho deve ser prioridade do administrador.()
15. Administradores autoritários e sistemáticos são os que realmente levam as empresas ao sucesso.()
16. O principal motivador para o trabalho é o salário.()
17. Devemos priorizar o bem-estar dos nossos funcionários, pois, mais do que simples empregados, eles são os verdadeiros colaboradores e parceiros da empresa.()
18. As exigências feitas na hora da contratação de pessoal podem interferir no desempenho global da empresa.()
19. As pessoas, geralmente, são criativas e competentes.()
20. A punição por atitudes indesejadas pode motivar as pessoas a trabalharem eficientemente.()
21. O reconhecimento ao trabalho bem feito, o grau de responsabilidade e a possibilidade de progresso na empresa exercem forte influência na motivação das pessoas.()
22. Atribuir novas responsabilidades aos funcionários é castigá-los, pois eles têm medo de não atenderem às expectativas do chefe.()
23. O comportamento do ser humano é motivado pelas suas necessidades, a cada momento.()
24. As pessoas evitam o trabalho, quando podem.()
25. O gerenciamento dos recursos humanos é menos importante que o gerenciamento da produção.()
26. O número de faltas e de demissões de funcionários indica baixa motivação.()
27. A capacidade de relacionar-se bem com os funcionários é a característica mais importante de um bom administrador.()
28. O padrão de desempenho de cada funcionário depende de como ele percebe a justiça na determinação dos salários.()
29. As pessoas trabalham para satisfazer a suas necessidades financeiras.()
30. Um baixo salário leva à insatisfação, mas um salário alto, não necessariamente, garante motivação.()

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração.

PS. Por favor, antes de colocar o questionário no envelope selado, pedimo-lhe que verifique se o(a) senhor(a) respondeu a todas as questões. Grata, Mariana.
--

APÊNDICE D

Médias dos escores dos grupos alto e baixo, poder discriminante e média geral das proposições são apresentados neste apêndice.

Proposições	Médias dos Escores		Poder Discriminante	Média Geral
	Grupo Alto	Grupo Baixo		
Área técnica garante o lucro da atividade.	2,55	1,27	1,28	1,84
O treinamento não deve se limitar a área técnica.	4,73	4,36	0,37	4,49
As pessoas se sentem motivadas quando notam que o esforço e o desempenho são recompensados.	4,64	4,09	0,55	4,26
Os funcionários não estão capacitados para ajudar a decidir as diretrizes da empresa.	4,45	2,55	1,90	3,67
O tipo de tarefa é mais importante na motivação que o salário.	3,55	2,45	1,10	2,81
As reuniões com funcionários ajudam a traçar metas para a empresa.	4,82	3,36	1,46	4,21
O benefício é preferível a um salário maior sem benefícios.	3,45	1,73	1,72	2,42
A motivação para o trabalho é essencial ao bom desempenho.	5,00	4,18	0,82	4,65
Os funcionários precisam ser controlados e dirigidos.	2,64	1,64	1,00	2,07
A motivação é uma característica pessoal e não pode ser incentivada.	4,64	2,55	2,09	3,49
O trabalho é um meio de realização das necessidades humanas	4,45	3,36	1,09	3,84
Os funcionários não valorizam os benefícios sociais.	3,36	1,45	1,91	2,53
A remuneração por desempenho não compensa, pois aumenta os custos e dificulta o gerenciamento.	4,45	2,91	1,54	3,79
O trabalho em equipe deve prevalecer.	3,82	4,09	0,27	4,05
O autoritarismo leva a empresa ao sucesso.	4,45	3,18	1,27	3,95
O salário é o principal motivador para o trabalho.	3,45	1,82	1,63	2,42
O bem-estar dos funcionários é prioridade da gerência.	4,91	4,36	0,55	4,72
Os critérios utilizados para selecionar funcionários influenciam o desempenho futuro da empresa.	3,73	3,73	0,00	3,84
O ser humano geralmente é criativo e competente.	3,09	3,27	0,18	2,86
A punição pode estimular as pessoas a trabalharem eficientemente.	3,64	2,82	0,82	3,42
O reconhecimento, a responsabilidade e a possibilidade de progresso na empresa motivam as pessoas.	4,82	4,45	0,37	4,63
Atribuir responsabilidades aos funcionários é ameaçá-los.	4,45	4,09	0,36	4,12
O comportamento é motivado pela necessidade de cada um.	3,55	3,36	0,19	3,65
As pessoas evitam o trabalho quando podem.	3,27	3,00	0,27	2,93
A área de recursos humanos é menos importante que a área técnica.	3,91	3,36	0,55	3,63
O absenteísmo e a rotatividade de pessoal indicam baixa motivação.	4,36	3,64	0,72	3,93
A capacidade de relacionamento do gerente com os funcionários é a sua característica mais importante.	4,64	4,55	0,09	4,58
O desempenho do funcionário depende da equidade com que ele vê a determinação do salário dos outros e do seu.	3,73	3,64	0,09	3,88
As pessoas trabalham para satisfazer necessidade s financeiras.	2,64	2,00	0,64	2,09
Baixo salário leva à insatisfação, mas alto salário não garante motivação.	4,45	4,18	0,27	4,37
Média	3,99	3,18	0,81	3,57

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.