

---

---

# ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE AGRONEGÓCIO DO PLANALTO MÉDIO DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO MULTI-CASO

---

---

Denise Carvalho Tatim Paim (Universidade de Passo Fundo-RS);  
Andrea Poletto Oltramari (Universidade de Passo Fundo-RS);  
Nelson Germano Beck (Universidade de Passo Fundo-RS);  
Paulo Carataju Simor (Universidade de Passo Fundo-RS).

## Resumo

O artigo analisa as estratégias de Gestão de Recursos Humanos adotadas em três empresas do setor do agronegócio da região do Planalto Médio do Rio Grande do Sul. A partir dos dados coletados através de fontes documentais, formulários aplicados ao quadro funcional e entrevistas realizadas com os profissionais do setor, verificou-se que, nessas organizações, a função de Recursos Humanos caracteriza-se ainda como atividade de apoio, com caráter técnico-operacional. Conclui-se, portanto, que a estratégia de gestão de Recursos Humanos predominante nessas empresas identifica-se com uma concepção 'Tradicional', especialmente no que se refere às políticas de Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, Comunicação e Relações Sindicais. Pode-se inferir a partir disso, que, para essas empresas, a gerência de pessoas ainda não tornou-se um componente importante ao desempenho corporativo e vantagem competitiva sustentados.

**Palavras-chave:** agronegócio, estratégia, gestão de recursos humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

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

Na atualidade, a Administração de Recursos Humanos, de acordo com Campos (1997), passa a desempenhar um papel potencialmente preponderante na sobrevivência,

consolidação e desenvolvimento empresarial, transformando-se numa área de ponta, capaz de gerar riqueza e adicionar valor.

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

Partindo-se, então, da importância atribuída, na atualidade, aos recursos humanos como fator competitivo e tendo em vista o processo de transformação atravessado pela função de Recursos Humanos, torna-se relevante estudar as especificidades dessa problemática no setor do agronegócio, tendo em vista a relevância desse setor no contexto regional, visto que o mesmo, segundo pesquisa de Montoya et al. (2001), era responsável em 1995 por 38,27% do Produto Interno Bruto (PIB) do Rio Grande do Sul.

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

Para isso realizou-se um estudo multi-caso em três empresas do setor de agronegócio da região do Planalto Médio do Rio Grande do Sul, sendo estas uma Cooperativa agrícola, com 240 empregados, uma indústria de implementos agrícolas, com 230 empregados, e uma empresa industrial e comercial do setor de grãos, com quadro de 500 funcionários.

Os dados foram coletados durante o primeiro semestre de 2001, através de formulários aplicados a 220 funcionários das empresas pesquisadas, utilizando-se de amostragem estatística e escolha aleatória, e através de entrevistas não-estruturadas com os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos, sendo a análise dos mesmos realizada através de estatística simples e de forma qualitativa tomando como base às categorias de análise presentes nos instrumentos, sendo estas o nível de qualificação do trabalhador, o campo de atuação da função de recursos humanos e suas técnicas de operacionalização, entre as quais incluem-se políticas de contratação, políticas de treinamento e desenvolvimento, políticas de relações sindicais, políticas de remuneração e recompensas, políticas de emprego, políticas de carreira e políticas de avaliação de desempenho.

## **2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UM MODELO EM TRANSIÇÃO**

A década de 90 no Brasil caracteriza-se pela preparação para a competitividade, com a busca de inserção num contexto de economia globalizada, onde a qualidade deixa de ser um diferencial para ser uma característica básica dos produtos e serviços. Entretanto, competir nesse mercado significava atingir padrões de performance muito mais elevados, tendo em vista a defasagem entre o desempenho das empresas nacionais e internacionais que era então muito grande (Ruas, 1995). Assim, a constatação das diferenças entre resultados e desempenhos estimula muitas empresas à implantação de políticas de melhorias, inspiradas no

chamado “modelo japonês” e nos princípios da Qualidade Total, o que influenciou significativas mudanças na organização do trabalho, no papel do trabalhador e nas relações entre empresas e trabalhadores.

Entre os impactos mais importantes para a organização e gestão do trabalho, Ruas (1995) destaca que os Programas de Qualidade e Produtividade implicam maior capacitação dos trabalhadores, participação na elaboração de normas e procedimentos de controle da qualidade, responsabilidade pelo controle da qualidade, polivalência e multifuncionalidade, organização do trabalho com base em equipes, redução de taxas de *turnover* e absenteísmo e redução dos conflitos entre trabalhadores e empresas.

Segundo Lima (1994), as políticas de Recursos Humanos adotadas nos últimos anos por um número cada vez mais significativo de empresas brasileiras baseiam-se em modelos propostos pelas empresas mais lucrativas do Primeiro Mundo que, por sua vez, têm encontrado no modelo japonês a sua fonte máxima de inspiração. A autora, menciona as novas políticas de Recursos Humanos referindo-se às estratégias de gerenciamento adotadas, inicialmente, por um número reduzido de empresas ocidentais e que hoje se propagam rapidamente sob as denominações mais diversas: “gerenciamento estratégico participativo”, “gerenciamento do terceiro tipo”, “pósfordismo”, “gerenciamento da qualidade total”.

Conforme Lima (1994), as organizações brasileiras passaram a buscar a solução dessas questões naquilo que se convencionou chamar de modelo japonês, cujos princípios podem ser resumidos em: estabilidade no emprego, salário acima da média do mercado, grande investimento na formação de empregados e na inovação tecnológica, maior polivalência dos trabalhadores, busca de adesão do sindicato aos objetivos da empresa, criação de um “mercado interno”, isto é, elaboração de um plano de carreira que permite à ascensão funcional, incentivo à participação dos empregados nas decisões relativas ao seu setor de trabalho, maior autonomia e maior controle do processo de trabalho por parte dos trabalhadores e redução dos níveis hierárquicos e fragmentação da empresa em pequenas unidades com a finalidade de facilitar seu controle.

Fleury e Fleury (1997) analisam as transformações ocorridas em termos de gestão de pessoal associadas às mudanças ocorridas no contexto das organizações brasileiras a partir da década de 90. Relatam os autores que o sucesso alcançado pelas empresas japonesas levaram os países ocidentais a reverem suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão de pessoal.

Surge o conceito de *Human Resources Management*, ou gestão estratégica de Recursos Humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia. Fleury e Fleury (1997) citam alguns pontos que demarcam as diferenças deste enfoque com relação ao anterior inspirado em pressupostos tayloristas-fordistas de gestão: a importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para consecução das estratégias organizacionais; a importância do desenvolvimento do trabalho em equipes; a gestão da cultura para o sucesso organizacional; a preocupação com a estabilização da mão-de-obra; políticas de treinamento voltadas à preparação dos operários para a aplicação das novas técnicas, assim como para torná-los polivalentes; novos sistemas de pagamento e, finalmente, as políticas de participação, através de diferentes mecanismos, que procuram induzir o envolvimento que resulta na efetiva contribuição dos operários para a consecução das metas estabelecidas.

O perfil da função de Recursos Humanos é também analisado por Albuquerque (1992), o qual afirma que a mesma deverá assumir como premissas as necessidades de : valorização dos talentos humanos na empresa, atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação, criação de condições favoráveis à motivação individual e a mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais, possibilidade de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa, oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, e adaptação de políticas integradas de Recursos Humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico social e político no qual atua. Conforme o autor, essas premissas, específicas para a concepção das novas políticas de Recursos Humanos, complementam a proposição maior de orientação para resultados.

Wood Jr. (1995) refere a esse respeito a existência de um processo importante de mudança na organização do trabalho catalisado de fora para dentro. Segundo o autor este movimento representa uma superação do modelo taylorista-fordista com a adoção de princípios de flexibilidade e adaptabilidade. Inclui também a descoberta de aspectos simbólicos e culturais das organizações. Na prática, este movimento gera fortes impactos sobre as redes de valores e significados, especialmente nas camadas hierárquicas superiores. Como este movimento tem-se dado principalmente nos centros estratégicos e nas áreas produtivas, a FRH (Função de Recursos Humanos) tende a ser marginalizada pelo processo, não raro impondo resistências.

Wood Jr. (1995) analisa então a transformação da FRH caracterizando primeiramente uma função mais tradicional, herdeira da Escola de Relações Humanas, na qual a FRH ganha contornos de atividade de apoio, marcadamente técnica com funções específicas, como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Segundo o autor, pelo menos desde o fim da década de 70, a conjuntura de mercado e suas implicações para a organização do trabalho fizeram surgir outra FRH, desta vez ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de performance e produtividade. Sem as raízes da FRH tradicional esta nova FRH, nem sempre bem definida, passou a apropriar-se, de forma instrumental, de conceitos e recursos pouco usados e até desconhecidos de sua antecessora.

A esse respeito Paim (1999), caracteriza um modelo ‘Tradicional’ de políticas de gestão de Recursos Humanos, identificado com aspectos dos modelos de gestão taylorista-fordista e tecnoburocrático, o qual já não corresponde as necessidades organizacionais atuais, devido ao seu cunho burocrático e pouco voltado à eficácia.

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

Apesar disso, Paim (1999) propõe uma descrição de suas características predominantes, embora sabendo-se que o mesmo tem sido implementado com algumas

diferenciações de uma organização para outra. Pelo Quadro 1, pode-se comparar os modelos ‘Tradicional’ e ‘Emergente’.

QUADRO 1 – MODELOS TRADICIONAL E EMERGENTE DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

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

Fonte: Paim (1999)

### 3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados levantados a partir desse estudo permitem caracterizar e discutir a estratégia de administração de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas, sendo possível traçar alguns aspectos do perfil geral da classe trabalhadora empregada, bem como identificar as

tendências predominantes do modelo de gestão de recursos humanos e as técnicas de operacionalização utilizadas.

O quadro funcional em todas as empresas pesquisadas é predominantemente masculino, num percentual de 89,55%. Quanto à faixa etária, verifica-se uma concentração numa faixa intermediária, entre 26 a 45 anos, num percentual de 62,28%, havendo um menor número de funcionários com faixa etária abaixo de 26 anos e acima de 50 anos, denotando que nessas empresas existem poucas oportunidades para os profissionais que estão ingressando no mercado, bem como oferecem uma certa limitação àqueles de uma faixa etária mais elevada.

Quanto ao grau de escolaridade, a maioria dos funcionários está em nível de primeiro grau, 51,36%, e segundo grau, 37,73%, indicando a predominância de mão-de-obra pouco qualificada nessas empresas.

A maioria dos funcionários, 45,91%, possui entre um a cinco anos de trabalho na organização, sugerindo um nível elevado de rotatividade e pouca preocupação em reter o funcionário. Observa-se uma tendência um pouco diferenciada na cooperativa, onde evidencia-se uma maior estabilidade de pessoal, com um índice mais elevado de funcionários com tempo maior na empresa.

Verifica-se uma massa salarial de até dois salários mínimos como predominante, num percentual de 56,82%, seguindo-se aqueles que recebem até quatro salários mínimos, 23,18%, podendo-se relacionar as faixas salariais ao baixo nível educacional desses funcionários e possivelmente a essas empresas ainda não estarem sentindo uma maior necessidade de investir em recursos humanos mais qualificados, cabendo salientar aí também o elevado percentual de rotatividade existente. Dos dados coletados, observa-se também, um número menor de funcionários com maior escolaridade e correspondente faixa salarial também maior, num percentual de 5,45%.

Na percepção de 61,4% dos dirigentes e profissionais de RH, a empresa não necessita de mão de obra altamente especializada em suas atividades, salientando-se também que entre os requisitos considerados para contratação de funcionários, destacam-se o potencial e capacidade para desempenhar o cargo, 25,6%, interesse em trabalhar na empresa, 17%, boas referências nos empregos anteriores, 12,8%, ensino formal de segundo grau e indicação de conhecidos, 10,7%. O perfil da classe trabalhadora empregada nessas empresas corrobora os resultados encontrados em levantamento anterior em empresas de agronegócio pertencentes à região estudada, nas quais, segundo Oltramari e Paim (2000a), parece não estar havendo ainda um reconhecimento da importância dos recursos humanos qualificados para o sucesso e prosperidade dos empreendimentos.

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

Segundo os dados levantados, parece existir um relacionamento satisfatório entre empresas e trabalhadores, não havendo indicativo de conflitos maiores, uma vez que a maioria

dos respondentes, 81,82%, indica estar satisfeito com o tratamento dispensado pela empresa a seus funcionários, referindo não perceber a existência de controles disciplinares rígidos e de excessiva pressão, bem como, grande parte dos respondentes, 80%, manifesta sentir segurança no emprego, acreditando não depender exclusivamente dos resultados para permanecer na empresa.

Observa-se que as entidades sindicais não possuem um papel significativo na opinião dos trabalhadores pesquisados, uma vez que os mesmos demonstram, em sua maior parte, desconhecer a atuação do sindicato e seu relacionamento com a empresa, sendo que 60,90% consideram desnecessária a sua intervenção para a resolução de possíveis problemas existentes entre empresa e empregado.

Apesar do indicativo de relações satisfatórias, os dados coletados indicam pouco conhecimento e participação do quadro de funcionários no que se refere às políticas e planos globais dessas empresas, uma vez que a maioria dos respondentes, 81,37%, indica conhecimento quanto às normas e procedimentos que afetam diretamente à sua função, porém, 50,91%, referem insatisfação quanto ao conhecimento das políticas globais, missão, planos futuros e resultados da organização em que trabalham.

Os dados apresentados permitem inferir que o sistema de comunicação não é inteiramente eficaz em transmitir tais informações a todos, bem como sugere pouca participação do quadro funcional na organização no que foge do âmbito do seu trabalho e setor, indicando uma tendência de adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais.

A política de remuneração e benefícios aparece como um dos maiores pontos de insatisfação nas empresas pesquisadas, onde a maioria, 60%, mostra-se insatisfeita com a remuneração em relação ao mercado, considerando que os aumentos salariais não levam em conta a avaliação do seu desempenho, ou ainda, não tem claro os critérios para aumento de salário, bem como, 54,96%, discordam ou não possuem conhecimento, quanto aos empregados com melhor desempenho receberem os melhores salários, ao que pode ser associado o nível de insatisfação significativo também no que se refere à política de carreira, em que a maioria, 53,18%, não percebe chances de vir a ocupar melhores posições na empresa referindo desconhecer os critérios utilizados para promoção.

Observa-se, entretanto, nesses itens, um índice elevado de concordância, 64,09%, no que se refere ao cumprimento das obrigações legais por parte das empresas e o recebimento de aumento salarial nas épocas devidas.

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

A grande maioria dos funcionários pesquisados, 70,91%, refere receber treinamento para que possa melhorar a execução do seu trabalho e explicações acerca do mesmo pela chefia. No entanto, verifica-se discordância e certo desconhecimento, 52,27%, quanto às

políticas de treinamento e desenvolvimento, principalmente no que se refere às oportunidades de desenvolver novas habilidades e à preparação para promoções.

Observa-se aí, uma perspectiva tradicional em termos de políticas de treinamento e desenvolvimento, onde este, conforme relata Paim (1999), ocorre de forma pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. A necessidade de treinamento se restringe ao desempenho correto das tarefas. Para a maioria dos empregados de nível operacional, este resume-se ao chamado “treinamento *on the job*” (Fleury e Fleury, 1997).

Assim, a partir da análise dos dados colhidos, o perfil predominante da função de treinamento identifica-se com aquele descrito por Oltramari e Paim (2000b) em pesquisa anterior, sendo este um perfil mais tradicional, em que não evidencia-se uma maior valorização da função, no qual as atividades desenvolvidas focalizam em sua maioria o treinamento técnico operacional, não sendo demonstrada também uma maior preocupação com aspectos de educação básica a qual seria um pré-requisito fundamental para o desenvolvimento mais amplo de ações em termos de Treinamento e Desenvolvimento.

A esse respeito, a maioria dos funcionários pesquisados, 77,73%, considera que para manter-se no emprego é preciso estar atualizado, assim como 70% entende que ser promovido implica em obter um trabalho mais desafiador e com maiores responsabilidades, entretanto não identifica um maior investimento da empresa em sua qualificação.

Questionados sobre o desempenho, a maioria, 78,18%, considera que entre o quadro funcional há preocupação em atingir resultados e objetivos organizacionais, bem como referem estar informados sobre o que é esperado deles em suas atividades, por outro lado, aparece um índice elevado, 42,72%, de desconhecimento no que diz respeito aos critérios de avaliação de desempenho adotados pela chefia.

A partir desse resultado pode-se sugerir que nessas empresas, a avaliação de desempenho apresenta-se com um caráter mais burocrático, individualizado, sendo sua finalidade servir de subsídio às decisões de remuneração por mérito, planos desenvolvidos para o indivíduo, *feedback* do supervisor para o empregado e a documentação do desempenho do indivíduo por motivos legais e administrativos, não constituindo-se um sistema voltado à melhoria.

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



QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

<b>MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>Perfil de Atuação de RH</b>	
<b>Campo de Atuação</b>	Voltado à especialização, atividade de apoio, técnica e operacional, com funções específicas.
<b>Nível Hierárquico</b>	Posição intermediária, de média gerência.
<b>Forma de Administrar</b>	Centralizada, operacional, com critérios não divulgados.
<b>Participação na Estratégia</b>	Papel de execução das estratégias definidas pela organização.
<b>Contribuição Esperada</b>	Cumprimento das regras, disciplina, eficiência, atendimento das obrigações legais, voltada à eficiência.
<b>Técnicas de Operacionalização</b>	
<b>Ciência Comportamental</b>	Ênfase na previsão e controle do comportamento.
<b>Políticas de Relações Sindicais</b>	Pouca interação entre sindicato e empresa, voltada ao atendimento dos aspectos legais.
<b>Informações e Comunicação</b>	Caráter formal e burocrático, restrita às normas, direitos e deveres do funcionário.
<b>Políticas de Contratação</b>	Aptidões restritas a um cargo ou conjunto de cargos.
<b>Políticas de T &amp; D</b>	Execução correta das tarefas, voltada ao treinamento operacional, tendo em vista as necessidades do cargo.
<b>Políticas de Remuneração e Recompensas</b>	Individualizada, com base nas atribuições do cargo, voltada ao atendimento das obrigações legais.
<b>Políticas de Emprego</b>	Rotatividade, visão de curto prazo.
<b>Políticas de Carreira</b>	Rígidas, especializadas, mobilidade vertical.
<b>Política de Avaliação de Desempenho</b>	Individualizada, voltada a aspectos legais e administrativos, critérios pouco divulgados.

Fonte: adaptado de Paim (1999)

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados colhidos permite traçar o perfil predominante da função de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas, podendo este ser identificado com o perfil Tradicional, descrito por Paim (1999), ou com os modelos inspirados em enfoque taylorista/fordista (Fleury e Fleury, 1997) em que não evidencia-se uma maior valorização da função, havendo uma atuação predominantemente burocrática e disciplinadora, não estando a função de Recursos Humanos voltada ao enfoque estratégico de participação na consecução dos resultados organizacionais.

Observa-se então que, entre as empresas pesquisadas, não parece estar disseminada ainda uma visão dos recursos humanos como diferencial, necessário para atingir uma maior eficiência e produtividade, haja visto o perfil do quadro funcional, bem como as políticas de seleção, treinamento e benefícios adotados, não sendo os recursos humanos qualificados utilizados como parte da estratégia competitiva dessas empresas.

No que se refere aos efeitos psicossociais decorrentes do modelo identificado, à forma de organização do trabalho de influência taylorista/fordista podem ser atribuídas severas limitações, entre as quais a de ter um efeito desumanizante sobre os trabalhadores, especialmente sobre aqueles posicionados nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Entre os principais resultados obtidos com a utilização de modelos organizacionais baseados nesses princípios são mencionados a ampliação da capacidade de produção; a substituição do trabalho humano pela máquina como unidade determinante do processo de produção; a desvalorização do trabalho humano, tanto em termos de redução do potencial físico e intelectual necessário, quanto em termos dos níveis salariais atribuídos a essa força de trabalho desqualificada; a mudança da composição da força de trabalho, que amplia o volume de trabalhadores desqualificados demandados para tarefas indiferenciadas, enquanto a parcela de trabalhadores qualificados agregada ao processo é significativamente menor (Fischer, 1992).

Chanlat (1996), associa o método de gestão tayloriano a determinados problemas de saúde e de segurança que são, hoje em dia, melhor conhecidos. As pesquisas em ergonomia, os estudos no campo do *stress* profissional no da psicopatologia do trabalho e as pesquisas de epidemiologia social convergem para demonstrar o caráter patogênico deste modo de gestão. Na realidade, esse método de gestão é responsável direto por numerosos problemas de saúde física (fadiga crônica, úlceras, doenças cardiovasculares, doenças musculares e ósseas, insônias) e de saúde mental (neuroses, depressão, fadiga nervosa). O aspecto repetitivo das tarefas, seu caráter monótono, a pressão do tempo, a carga física e mental penosa, a ausência de autonomia, o trabalho extra são os principais responsáveis pelas enfermidades e pelo envelhecimento acelerado que se tem observado .

Percebe-se então, a partir disso, a necessidade de um maior desenvolvimento da função de Recursos Humanos no contexto estudado, especialmente no que tange às técnicas de operacionalização, as quais parecem estar ainda subdesenvolvidas nas empresas pesquisadas, bem como, chama-se atenção para a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre o impacto do modelo adotado sobre o trabalhador no que se refere aos aspectos psicossociais, tendo em vista os problemas associados ao mesmo na literatura da área.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n.º 4 out./dez. 1992.

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

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. São Paulo: Vozes, 1996. p. 118-128.

FISCHER, Rosa Maria. “Pondo os Pingos nos is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza L; FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 19-50.

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

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

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

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

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

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

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

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