

T630.68  
ZOP  
dir

MARIA SALETE ZORDAN

**DINÂMICA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM UMA  
EMPRESA AGROFLORESTAL**

*Dissertação apresentada à Universidade  
Federal de Lavras, como parte das exigências  
do curso de Mestrado em Administração Rural,  
área de concentração em Administração da  
Empresa Rural, para obtenção do título de  
"Mestre"*

**Orientador**

**Prof. Dr. Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL**

**1998**

**FICHA CATALOGRÁFICA PREPARADA PELA SEÇÃO DE  
CLASSIFICAÇÃO E CATALOGAÇÃO DA BIBLIOTECA CENTRAL  
DA UFLA**

Zordan, Maria Saete

Dinâmica das relações de trabalho em uma empresa agroflorestal. / Maria Saete Zordan. - Lavras : UFLA, 1998.

000 p. : il.

Orientador: Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira

Dissertação (Mestrado) - UFLA.

Bibliografia.

1. Relações de trabalho - Mudanças. 2. Macropolítica - Aspectos.
3. Organização do trabalho - Métodos. 4. Administração de recursos humanos - Políticas. 5. Cultura organizacional. 6. Empresa agroflorestal
- I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD- 000.0000

000.000

MARIA SALETE ZORDAN

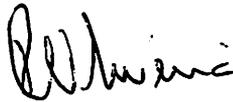
**DINÂMICA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM UMA  
EMPRESA AGROFLORESTAL**

*Dissertação apresentada à Universidade  
Federal de Lavras, como parte das exigências  
do curso de Mestrado em Administração Rural,  
área de concentração em Administração da  
Empresa Rural, para obtenção do título de  
"Mestre"*

APROVADA em 30/10/1998

Prof. MSc. Mozar José de Brito

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima



Prof. Dr. Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL

A Deus, pela vida

A Ricardo C. P. Rivera, "*in memoriam*".

A meus pais e irmãos.

Ao Jorge e a vovó Minga.

## **OFEREÇO**

À minha filha, Michela.

## **DEDICO**

## **AGRADECIMENTOS**

A todos aqueles que tomaram possível a realização deste trabalho e, de forma especial:

- à Fundação de Ensino Superior de Rio Verde - FESURV;
- à Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE);
- ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela concessão da bolsa de estudos;
- ao professor orientador Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira, pelo estímulo, amizade e apoio;
- ao professor Mozar José de Brito, pela valiosa contribuição, incentivo e amizade;
- aos professores Eduardo Magalhães Ribeiro, Tarcisio de Moraes Gonçalves e Juvêncio Braga de Lima, pela colaboração e sugestões;
- aos professores do Departamento de Ciências Florestais, pela oportunidade e apoio na realização da pesquisa;
- aos funcionários do DAE e da Biblioteca Central da UFLA, pela presteza na resolução dos problemas administrativos;
- aos colegas do curso de mestrado, em especial a Maria Helena, Edival, Josué, Ivan e Caius, pela amizade, incentivo e convivência;
- aos colegas da Associação de Pós-Graduação, gestão 94/95, pela oportunidade de compartilhar momentos de aprendizado, compreensão, companheirismo e amizade;
- e a todos aqueles que anonimamente colaboraram durante toda esta caminhada.

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
RESUMO .....	i
ABSTRACT.....	iii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Considerações iniciais .....	1
1.2 Importância e justificativa para a pesquisa.....	3
2 RELAÇÕES DE TRABALHO: FUNDAMENTOS SOCIAIS E DE GESTÃO.....	8
2.1 A instância macropolítica.....	13
2.2 A instância da organização do processo de trabalho.....	15
2.3 A instância das políticas de administração de recursos humanos... .	19
2.4 A instância do simbólico.....	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 Modelo de análise.....	32
3.2 Objeto de pesquisa.....	33
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	34
3.4 Análise de dados. ....	36
4 SEGMENTO AGROFLORESTAL.....	38
4.1 Produção de carvão vegetal: aspectos gerais. ....	38
4.2 Especificidade da empresa. ....	48
4.2.1 Perfil sócio-demográfico da classe trabalhadora. ....	56

<b>5 ANÁLISE DA INSTÂNCIA MACROPOLÍTICA.....</b>	<b>66</b>
5.1 Aspecto jurídico-legal.....	66
5.2 Organização sindical.....	70
<b>6 ANÁLISE DA INSTÂNCIA DAS POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>81</b>
6.1. Recrutamento/seleção/contratação .....	85
6.2 Integração/treinamento/promoção .....	88
6.3 Sistema de remuneração.....	92
6.4 Programas de higiene e segurança do trabalho .....	96
<b>7 ANÁLISE DA INSTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO .....</b>	<b>103</b>
7.1 A estrutura de produção.....	104
7.2 Sistematização das tarefas/jornada/ritmo de trabalho .....	108
<b>8 ANÁLISE DA INSTÂNCIA DO SIMBÓLICO.....</b>	<b>117</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>125</b>
<b>10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>141</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela</b>		<b>Página</b>
1	Evolução do consumo de carvão vegetal no Brasil em milhões de metros cúbicos e sua procedência. . . . .	45
2	Evolução do consumo de carvão vegetal na siderurgia em milhões de metros cúbicos.. . . .	47
3	Distribuição dos trabalhadores segundo a fazenda que pertencem. . . . .	56
4	Distribuição dos trabalhadores, segundo o cargo ocupado, por fazenda. . . . .	58
5	Distribuição dos trabalhadores segundo o nível de escolaridade. . . . .	60
6	Distribuição dos trabalhadores segundo o número de dependentes. . . . .	62
7	Distribuição dos trabalhadores segundo o tempo de serviço por fazenda. . . . .	64

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Modelo de análise. . . . .	33
2	Principais pontos de comercialização de carvão vegetal no Estado de Minas Gerais. . . . .	46
3	Fluxo do sistema de produção da empresa agroflorestal. . .	54
4	Distribuição dos trabalhadores segundo a área de atuação.	59
5	Distribuição dos trabalhadores segundo a faixa etária. . . .	60
6	Distribuição dos trabalhadores segundo a procedência. . . .	61
7	Distribuição dos trabalhadores segundo o estado civil. . . .	62
8	Distribuição dos trabalhadores segundo o tempo de serviço.....	64
9	Estrutura organizacional da área de recursos humanos.....	82
10	Taxa de frequência de acidentes do trabalho.....	100
11	Horas-doença por afastamento de trabalho.....	100
12	Estrutura de fornos de carbonização.....	107

## RESUMO

ZORDAN, Maria Saete. **Dinâmica das relações de trabalho em uma empresa agroflorestal**. Lavras: UFLA, 1998. 153p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).\*

Nas últimas décadas do século XX, a sociedade tem enfrentado desafios de natureza política, social e econômica que refletem tanto na vida das pessoas como das organizações. Neste cenário, convivem fatores de perplexidade e incertezas quanto a seus desdobramentos futuros e, simultaneamente, de mudanças. Entre os inúmeros desafios, destaca-se o encaminhamento das discussões voltadas à questão das relações de trabalho. Esta tem se revelado um assunto polêmico e desafiador que exige adoção de princípios e modelos administrativos condizentes com as particularidades de cada realidade estudada. Neste contexto, o presente estudo tem como propósito traçar uma configuração das relações de trabalho que se concretizam na atividade produtiva de carvão vegetal, tendo-se a consciência de que estas relações expressam características sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente. A situação investigada diz respeito à relevância sócio-econômica dessa atividade e a amplitude do mercado regional de recursos humanos, enquanto as relações sociais de produção se apresentaram complexas e conflituosas. Do referencial teórico existente para analisar a temática, adotou-se uma proposta que permite compreender os padrões de relações de trabalho em suas várias instâncias definidoras: a macropolítica da organização do processo de trabalho, das políticas de administração de recursos humanos e da cultura organizacional. Enfatizou-se para cada uma dessas instâncias, categorias de interesse e passíveis de pesquisa, através de diferentes estratégias de coleta de dados. As categorias são trabalhadas empiricamente através do estudo de caso em uma empresa agroflorestal integrada ao complexo siderúrgico-metalúrgico, localizada em Bocaiúva, noroeste do estado de Minas Gerais. Na análise, para cada categoria estabeleceu-se uma interpretação dos dados a partir do referencial teórico, articulando-o ao contexto da realidade estudada. Este estudo revelou que das mudanças ambientais vivenciadas pela

---

\* Comitê Orientador: Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira-UFLA (Orientador), Mozar José de Brito-UFLA e Juvêncio Braga de Lima-UFLA.

empresa emergem situações potencializadoras que encaminham a reformulação do modelo administrativo vigente, conseqüentemente redefinindo os padrões de relações de trabalho. Finalmente, espera-se que o modelo analítico proposto possa ser utilizado para outras pesquisas e/ou para a elaboração de projetos de intervenção ou consultoria no campo das relações de trabalho, em empresas agroflorestais.

## ABSTRACT

ZORDAN, Maria Salete. **Dynamic labour relations in an agroforest company.**  
Lavras: UFLA, 1998. 153p. (Dissertation - Master in Rural Administration).\*

In the last decades of 20<sup>th</sup> century, society has faced challenges of social, political and economical nature that reflect on people's lives and organizations as well as. In this setting, uncertainties and perplexity factors live together as future developments and, simultaneously, of changes. Among numberless challengers, emphasizes the guiding of discussions concerned the questions of labour relations. These has been revealed a controversy subject also as a challenger, that requiring administrative principles and model in agreement to the peculiarities of each studied reality. In attention to this content, the present study was carried out with purpose to trace a configuration of the labour relations that if come true in the activity productive of charcoal, having in mind that these relations express the characteristic social, economical and political of the comprised society. The investigated situation tells about the relevant social-economic these activity and the amplitude of market region the human resources, although the established production social relations are complex and mixed up. The reference methodological - theoretical available to adopt a proposal that allowed to understand the labour relations in their several defining instances: the macropolitics, the organizational of labor process, the politics of human resources administration and the organizational culture. Emphasizing to each of these instances, categories of interest and possible of research, combining different strategies of collect of data. The categories are studied empirically, through a case study of a agroforest company, integrated to the siderurgical - metallurgical complex, established in Bocaiúva, northeast of Minas Gerais. In analysis of each categories, established a explanation of data, from its to theoretical reference, by articulation in the content reality studied. This is study reveal that of ambient changes lives a long time in company, emerge potential situation that purpose reformulation of administrative model in vigour, consequently, redefining in labour relations standards. Finality, a wait that analytic model proposal of other research and or preparing projects the intervention or consultorie in the field of labour relations in agroforests companies.

---

\* Guidance Committee: Luís Carlos Ferreira de Sousa Oliveira - UFLA (Major Professor), Mozar José de Brito - UFLA and Juvêncio Braga de Lima - UFLA.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações iniciais

Nas últimas décadas do século XX, a sociedade tem enfrentado desafios de natureza política, social e econômica, refletindo na vida das pessoas e das organizações. Como consequência, a complexidade das transformações geradas apontam para a tomada de decisões inovadoras, cuja natureza não está tão clara quanto a sua necessidade (Drucker, 1995).

Neste cenário de desafios permanentes, registram-se fatores de perplexidade e incertezas e, simultaneamente, sinais de mudanças promissoras. Entre os problemas com que a sociedade moderna se defronta estão as ameaças nucleares, os conflitos étnicos, o crescimento populacional e o desemprego. Em contraposição, observa-se a mobilização dessa sociedade, a fim de despertar uma conscientização universal em busca de alternativas e/ou soluções para esses complexos problemas. Acredita-se que esta conscientização resulte de discussões em todo o mundo, a partir da implantação de reformas de natureza sócio-econômico-educacional, abertura política, questões sobre a paz, preservação ambiental e inovações tecnológicas (Rossetti, 1991). Ressalta-se que, da mesma forma que a preconizada modernidade traz conforto e bem-estar à sociedade, ela também pode comprometer sua qualidade de vida e/ou sobrevivência.

Entre os desafios à sobrevivência da sociedade, destaca-se o encaminhamento das discussões de vários órgãos, nacionais e internacionais, voltados à questão das relações de trabalho. As intensas mudanças no contexto sócio-organizacional têm provocado alterações substanciais na organização do processo de trabalho e nas políticas de gestão de recursos humanos. Para Chiavenato (1994), os recursos humanos aparecem como elementos de trabalho que utilizam os demais recursos e arranjam a organização para novas aquisições

e/ou para suportar os desafios decorrentes das transformações que ocorrem no ambiente organizacional.

No passado, as políticas de gestão de recursos humanos estiveram voltadas para a defesa da postura de poder exercido de forma autoritária. Os objetivos a serem alcançados referiam-se a ordem e a disciplina. Em decorrência do processo de mudanças, a postura das organizações passa por alterações substanciais. Neste novo paradigma, as políticas de gestão de recursos humanos voltam-se para promover encontros de interesses entre os agentes sociais, empregados/empregadores/clientes, envolvidos no processo produtivo. Conseqüentemente, os padrões de relações capital/trabalho precisam ser revistos, em virtude da incorporação de novos valores, percepções, comportamentos e atitudes (Almeida et al.,1993).

Diante do exposto, ressaltando a crescente necessidade dos trabalhadores de participarem da vida e da resolução dos problemas que lhe dizem respeito nas organizações, compreender como se definem os padrões de relações de trabalho, além de uma questão complexa, é urgente. Destaca-se que esta questão necessita de respostas da teoria administrativa condizentes com as peculiaridades de cada setor, aliadas às condições culturais, econômicas, políticas, sociais e educacionais do ambiente no qual a organização está inserida. No caso da realidade brasileira, os administradores não devem restringir-se a copiar modelos e soluções adotadas em outros países, principalmente dos desenvolvidos. De preferência, faz-se necessário desenvolver e/ou adaptar modelos e quadros de referência que atendam às situações específicas e, ainda, que seus conteúdos e procedimentos levem em consideração os profundos contrastes existentes, em decorrência das dimensões continentais de seu território.

## 1.2 Importância e justificativa para a pesquisa

O presente trabalho faz parte do macroprojeto “*Manejo sustentável de cerrado para uso múltiplo*” e dos subprojetos referentes a estudos de natureza sócio-econômica, em execução nos vários municípios da região noroeste do Estado de Minas Gerais. Estes estudos têm por objetivo gerar conhecimentos multidisciplinares sobre o ecossistema de cerrado e propôr formas de manejo sustentável. A amplitude dos conhecimentos gerados por estes estudos é considerada indispensável na compreensão do ecossistema de cerrado e para obter respostas à intervenção humana (Scolforo, 1992). Destaca-se a presença, nesta parceria, de empresas privadas, do Instituto Estadual de Florestas (IEF) e da Universidade Federal de Lavras, cabendo ao Departamento de Ciências Florestais o gerenciamento e execução dos subprojetos.

A vegetação predominante na região noroeste de Minas Gerais pertence ao ecossistema de cerrado. O bioma cerrado corresponde a um terço da extensão deste Estado, reduzido a 25% de sua cobertura original. Atribui-se a essa redução a estreita relação entre o crescimento desordenado da fronteira agropecuária e o uso intensivo de recursos florestais nativos no parque siderúrgico. Em 1996, o Estado de Minas Gerais, possuidor do maior parque siderúrgico a carvão vegetal do mundo, consumiu aproximadamente 25 milhões de metros cúbicos deste recurso, dos quais 40% são extraídos de madeira proveniente do cerrado. O Estado responde por 80% da produção nacional de carvão vegetal, em sua maior parte produzida nesta região, consumindo 84% do total na atividade siderúrgica (Carvalho e Muniz, 1996).

O município de Bocaiúva-MG possui, em toda sua extensão, estradas que permitem o escoamento de sua produção e a interligação regional. O clima é quente, caracterizado por duas estações: período seco, compreendido entre os meses de abril a setembro, e período chuvoso entre os meses de outubro a março. A base econômica está alicerçada no setor primário, composto pela criação de

bovinos de corte e leite, produtos agrícolas, reflorestamento e extrativismo vegetal. Destaca-se a industrialização caseira de mandioca e cana-de-açúcar, com a produção de farinha, rapadura e cachaça.

Segundo a Associação Brasileira de Florestas Renováveis (ABRACAVE), o Estado de Minas Gerais possui aproximadamente 150 mil trabalhadores envolvidos com segmento agroflorestal em atividades como plantio de mudas, tratos culturais, exploração florestal, produção de carvão vegetal, transporte e indústria siderúrgica. Salienta-se que parte deste contingente de trabalhadores presta serviços para empresas agroflorestais integradas e parte é contratada informalmente por produtores independentes ou empreiteiros. A atividade de carvoejamento na região é considerada, pela maioria das pessoas, a única opção de trabalho, tendo em vista os sucessivos problemas climáticos ocorridos nos últimos anos. Estes problemas climáticos interferem no desenvolvimento das atividades agropecuárias, base de sustentação sócio-econômica da região (Ribeiro, 1995a). Diante desses fatores, no período da seca os homens deixam suas famílias para se assalariarem em tarefas do processo produtivo de carvão vegetal, em diferentes locais da região ou do Estado (Gomes e Amâncio, 1995).

Conforme a Associação dos Municípios da Área Mineira da SUDENE (AMAMS), a produção de carvão vegetal consolidou-se como atividade relevante na economia regional, deixando de ser extrativista para se firmar como atividade empresarial. Em atendimento a este propósito, órgãos governamentais ligados a este segmento têm elaborado e incentivado programas de fomento ao reflorestamento e, como consequência, a produção de carvão vegetal (Ribeiro, 1995 a,b). Assim, as empresas agroflorestais produtoras de carvão vegetal, a maioria integradas, foram as principais beneficiadas com estes programas, utilizados na compra de terras e implantação de projetos de reflorestamento, principalmente com espécies do gênero *Eucalyptus*. Ressalta-se que estas

empresas são responsáveis pelo fornecimento de carvão vegetal às indústrias siderúrgicas para a produção de ferro-gusa, ferro-liga e aços especiais.

Diante da importância sócio-econômica da atividade de carvoejamento para o crescimento e desenvolvimento regional, observou-se que as relações capital/trabalho têm se mostrado visivelmente desequilibradas, com vantagens para a classe empregadora e injustas em termos sócio-político-econômicos para a classe trabalhadora. Este fato levou o Ministério do Trabalho, em 1994, a realizar uma intensa fiscalização no segmento agroflorestal, abrangendo empresas, produtores independentes e empreiteiras instaladas na região Noroeste do Estado de Minas Gerais, devido a denúncias de práticas de trabalho escravo. Estas denúncias levaram ao estabelecimento de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI). O processo de investigação revelou condições de trabalho degradantes, salários pagos sob a forma de produtos alimentícios vendidos pelos patrões, exploração de mão-de-obra feminina e infantil, fornecimento de água não potável e inexistência de registros trabalhistas (Pamplona e Rodrigues, 1995).

Partindo-se dessa realidade, supõe-se inúmeras possibilidades de concretização das relações de trabalho entre os agentes sociais em interação na atividade produtiva de carvão vegetal: *trabalhadores e empregadores*. A situação investigada diz respeito à relevância sócio-econômica desta atividade e a amplitude do mercado de recursos humanos em termos regionais, enquanto as relações capital/trabalho se apresentaram complexas e conflituosas. Esta situação pode resultar da forma como os trabalhadores são submetidos a execução das tarefas, na qual as condições de trabalho são consideradas adversas, contribuindo para o aparecimento de problemas de saúde como cansaço físico e mental e doenças ocupacionais, para aumentar os índices de absenteísmo e rotatividade, comprometendo, conseqüentemente, os padrões de desempenho e a qualidade de vida desses trabalhadores.

Com este quadro de referências, pretendeu-se traçar uma configuração das relações de trabalho que se concretizam entre empresa agroflorestal e empregados na atividade de produtora de carvão vegetal, tendo-se a consciência de que estas relações expressam características de natureza econômica, política e social da sociedade. Duas questões básicas nortearam este estudo: *a) como se configuram as relações de trabalho em uma empresa agroflorestal integrada à produção de carvão vegetal; b) que estratégias são utilizadas para regulação de conflitos nas situações de trabalho?* Para respondê-las, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar o perfil sócio-demográfico da classe trabalhadora;
- delinear as estratégias utilizadas no âmbito macropolítico e sua repercussão nas relações de trabalho;
- verificar as formas de organização do processo de trabalho;
- identificar as políticas de gestão de recursos humanos;
- apreender os elementos emergentes da cultura organizacional que mediatizam os padrões de relações de trabalho.

Para sua realização, optou-se pelo estudo de caso de natureza exploratória. O objeto de pesquisa empírica é uma empresa agroflorestal integrada verticalmente para trás, localizada na município de Bocaiúva, noroeste do Estado de Minas Gerais. Seu sistema de produção compõe-se de quatro atividades: silvicultura, exploração florestal, carvoejamento e transporte. O estudo centra-se na atividade de carvoejamento por ser considerada estratégica para a empresa.

Acredita-se, através deste estudo, poder contribuir para o esclarecimento da situação vivenciada entre os agentes sociais em interação, tendo em vista que este setor produtivo tem sido alvo de críticas por parte de vários segmentos da sociedade, conseqüência de fatos divulgados pela imprensa sistematicamente. Em

termos acadêmicos, pretende-se avançar na tradição de pesquisas que cercam a temática e discutir a especificidade das relações de trabalho que se concretizam em uma empresa agroflorestal, bem como detectar categorias relevantes que possibilitem estudos posteriores.

## **2 RELAÇÕES DE TRABALHO: FUNDAMENTOS SOCIAIS E DE GESTÃO**

No sentido de aprofundar a compreensão sobre as várias instâncias definidoras dos padrões de relações de trabalho, procurou-se elaborar um instrumental teórico para dar suporte à análise das questões básicas que norteiam este estudo. Dessa forma, para traçar uma configuração das relações de trabalho que se estabelecem na atividade produtiva de carvão vegetal, faz-se necessário, primeiramente, apontar algumas considerações sobre a evolução do processo de colonização, ocupação econômica do território e penetração do sistema capitalista no campo.

Históricamente, o modo de produção capitalista caracteriza-se pela propriedade privada dos meios de produção, concedendo a determinadas organizações o direito de definir como as matérias-primas serão utilizadas no processo de produção. Em sua maior parte, o produto final é voltado para o mercado e não para o uso próprio. No modo de produção capitalista, há geração de excedentes de valor e riqueza, resultantes da quantidade de trabalho não pago aos trabalhadores, expropriada na forma de mais-valia, fonte de lucro dos capitalistas, isto é, aqueles que, possuidores de capital, o destinam à produção de bens e/ou serviços. Especificamente na agricultura, adquirem terras e outros meios de produção e contratam trabalhadores em troca de salário.

Em relação à estrutura fundiária, isto é, à forma de distribuição e acesso à terra, constata-se, desde os primórdios da colonização, uma desigualdade. Esta apresenta-se acentuada quando verificada no âmbito regional ou estadual. Portanto, se a concentração fundiária tem raízes históricas, as relações de trabalho no campo também as têm. Sabe-se que a escravidão foi a primeira forma generalizada de relações de trabalho no campo, desenvolvendo-se de forma

paralela ao trabalho camponês. A substituição do trabalho escravo pelo trabalho livre provocou transformações no regime trabalhista rural, entre elas, a exigência de remuneração pelo serviço prestado. Com este fato, a base de sustentação econômica caracterizada pelo domínio colonial tende ao desaparecimento, passando a ser absorvida pelo caráter monetário das relações econômicas (Oliveira, 1994).

Os anos 1950 e 1960, segundo Martins (1994), foram marcados por uma profunda crise nas relações de trabalho existentes nas grandes propriedades rurais, desde o final da escravidão. Com essa crise, os escravos foram substituídos pelos camponeses residentes que mantinham com os fazendeiros uma relação de tributo (número de dias que os trabalhadores deveriam pagar aos fazendeiros para produzir alimentos de subsistência) e de semi-escravidão. O reaquecimento da economia açucareira e cafeeira desencadeou conflitos sociais entre fazendeiros e trabalhadores, resultando na expulsão dos residentes, em decorrência da necessidade de ocupação de maiores extensões de terra para o cultivo desses produtos. Para erradicação de cafezais de baixa produtividade e sua substituição por outras culturas, a mecanização e a utilização de produtos químicos passaram a ser utilizados em certas fases da produção, tornando desnecessária a mão-de-obra residente. As fazendas passaram a utilizar trabalhadores avulsos somente em épocas de colheita.

Esse autor ressalta também que as transformações ocorridas no processo de produção provocaram a formação de uma grande massa de operários sujeitos ao desemprego sazonal, vivendo em condições sub-humanas na periferia das cidades. Esses trabalhadores, por sua vez, formaram verdadeiras multidões itinerantes e desenraizadas, numa permanente busca de trabalho fora de seu lugar de moradia. O período mais intenso dessas transformações durou cerca de vinte anos. Na primeira metade desse período, até 1964, foram registrados confrontos

entre a militância católica e a comunista. Os católicos orientavam-se pela idéia da permanência do trabalhador na terra e pela valorização de sua condição de camponês, enquanto os comunistas priorizavam a regulamentação das relações de trabalho, isto é, em relação a imposição oficial da contratualidade dessas relações.

Em 1963, com a aprovação do Estatuto do Trabalhador Rural, foi estendido ao campo muito dos direitos dos operários urbanos, resolvendo parte de seus problemas. A precedência da regulamentação das relações de trabalho implicava uma opção política pela grande propriedade empresarial apoiada no trabalho assalariado. Dessa maneira ficou comprometida a possibilidade histórica do modelo alternativo - o de uma sociedade cuja agricultura tivesse por base o pequeno empresário agrícola autônomo (Martins, 1994).

O desenvolvimento capitalista, segundo Oliveira (1994), move-se pelas suas contradições e desigualdades. Como decorrência, encontram-se no campo brasileiro características relacionadas com a implantação de relações de trabalho assalariado (bóia-fria) e relações de trabalho não capitalistas (parceria, trabalho familiar). Essa contradição revela que o capital pode utilizar ambos os tipos para produzir capital e o processo através do qual o capitalismo se expande no país passa necessariamente pelo domínio do trabalho assalariado nas grandes e médias unidades de produção e pela predominância do trabalho familiar nas pequenas unidades de produção.

D’Incao (1975) ressalta ser natural que as relações de trabalho dentro da formação social capitalista sejam entendidas como tendo de um lado os proprietários dos meios de produção, compradores da força de trabalho e, de outro, os desprovidos desses meios, sendo obrigados a vender sua força de trabalho, em busca de sobrevivência.

Por outro lado, as transformações que vem ocorrendo no cenário sócio-político-econômico tem provocado alterações substanciais nas políticas e procedimentos administrativos na maioria das organizações. Com isso, a sociedade vem se mobilizando em busca de instrumentos para lidar com a questão das relações sociais de produção nas organizações, tanto interna como externamente. Esta questão tem se apresentado polêmica e desafiadora para a vida das organizações, despertando interesses em várias áreas do conhecimento, sob enfoques teóricos e metodológicos diferenciados.

Na tentativa de ampliar e sistematizar conceitos e categorias de análise referentes as relações de trabalho, vários autores têm se dedicado ao estudo desta temática. Entre eles destacam-se Fischer (1985), Fleury (1986), Melo (1991) e Siqueira (1991).

De acordo com Fischer (1985), as relações de trabalho constituem a forma particular de relacionamento verificada entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os *trabalhadores*, que detêm a força de trabalho capaz de transformar a matéria-prima em bens socialmente úteis e os *empregadores*, que detêm os meios para realização do processo produtivo. Ressalta-se que, independente da complexidade de aspectos existentes em cada situação específica, as relações de trabalho nascem de relações sociais de produção que se concretizam na atividade organizada, seja ela de natureza agropecuária, extrativista, agroindustrial, industrial ou de prestação de serviços, expressando características da sociedade abrangente.

Fleury (1989:114) enfatiza que “no contexto das relações capitalistas de produção, as relações de trabalho, em seus níveis de concretização, expressam relações de poder entre os agentes sociais em interação. Como relações de poder, referem-se à capacidade de uma classe ou categoria social de definir e realizar

seus objetivos específicos mesmo contrapondo à resistência ou aos interesses de outros grupos”.

Ambas as autoras consideram que manter um significado abrangente e flexível do conceito de relações de trabalho tem servido como instrumento eficiente para que sejam caracterizadas de acordo com as determinantes sócio-político-econômicas prevalentes no âmbito conjuntural e sem que o discurso oficial ou os estudos acadêmicos possam ser apontados de incoerentes.

Melo (1991:52), analisando diversos trabalhos e considerando suas reflexões e pesquisas, aborda as relações de trabalho como uma categoria de análise inserida no sistema de relações profissionais. Este sistema constitui-se “de entidades de representação das categorias econômicas (empregadores), de categorias profissionais (empregados) e pelo Estado. Seu objetivo é defender e ajustar os interesses entre as partes, condicionados pela situação e apoiados por ideologias, buscando produzir um conjunto de regras que vão intervir na realidade, nas condições de trabalho e na vida dos assalariados. Trata-se, portanto, de relações que se dão na esfera macro, mas que irão repercutir na esfera micro (no interior das organizações)”.

Assim, para o estudo e análise operacional das relações de trabalho, esta autora considera “as relações entre empregado e empregador decorrentes das relações de poder e que se estabelecem *na* e *para* a realização do processo de trabalho”. Portanto, incluem a organização do processo de trabalho, a gestão da força de trabalho, as condições de trabalho e o processo de regulação dos conflitos inerentes à estrutura social de produção. Essas variáveis constituem o campo de análise das relações trabalhistas, sendo imbricadas e inter-relacionadas, configurando-se em momentos precisos e privilegiados da relação de poder entre os grupos de interesse dentro de uma organização.

Siqueira (1991:21) defende um conceito de relações de trabalho que

supere as visões simplistas e reducionistas dadas pela administração de recursos humanos. Na proposta teórico-metodológica desenvolvida por esta autora, elas significam “o conjunto de relações que se estabelecem *na e para* a realização do trabalho no interior das organizações”. Os recursos humanos - valor de uso para a gerência - são considerados um dos vários aspectos que integram essas relações. Essa abordagem “implica em considerar o trabalho como uma categoria social, sujeita a múltiplas determinações”. Enfatiza que “as relações de trabalho que ocorrem no interior de uma organização e mais especificamente entre grupos da organização não podem ser explicadas apenas por variáveis internas”, mas que dependem de “variáveis do ambiente organizacional e da sociedade na qual se inserem”.

Em sua proposta, a autora citada define como categorias de análise das relações de trabalho: *a categoria macrossocial*, que contempla as variáveis referentes à tecnologia do trabalho, ao mercado de trabalho e à organização sindical; *a categoria organizacional*, que inclui a dependência em relação ao Estado e à singularidade organizacional e *a categoria microssocial*, que insere as variáveis da organização do trabalho, gestão da força de trabalho, condições de trabalho e forma de regulação de conflitos.

Da mesma forma, com intuito de contribuir para o estudo das relações de trabalho, a proposta de Fischer (1985), ampliada por Fleury (1986), contempla quatro instâncias definidoras consideradas interdependentes e fundamentais à sua compreensão, caracterizadas a seguir.

## 2.1 A instância macropolítica

Uma organização empresarial reflete, invariavelmente, a estrutura da sociedade global representada pelo Estado que exerce influência nas formas de gestão, legislando e arbitrando sobre as relações de trabalho e sobre a atividade

produtiva de carvão vegetal. Esta dimensão está codificada na legislação trabalhista, normatizada por esferas institucionais como o Ministério do Trabalho, as Secretarias Estaduais, os Tribunais de Justiça do Trabalho e outras agências oficiais. Ressalta-se que o aspecto jurídico-legal contempla somente o cumprimento ou não da legislação, apontando as relações de trabalho como sinônimo de relações trabalhistas, constituindo-se em uma dimensão desta questão.

Segundo Siqueira (1991), desde o início da industrialização o Estado regulamenta aspectos ligados ao trabalho como a definição de salários, de horários e jornadas de trabalho, normas contratuais e condições de trabalho. Essas mediações estão presentes no nível jurídico, econômico e até ideológico, reforçando privilégios e posições de poder.

Neste estudo, a questão das relações capital-trabalho tem uma perspectiva mais abrangente, sem menosprezar o aspecto normatizador previsto na Legislação Trabalhista, considerado o lado visível. Desta forma, além deste aspecto, a análise da macropolítica deve contemplar as “práticas invisíveis” que no dia-a-dia reconstruem as classes em relação, os mecanismos de resistência utilizados e as transições que gestam o processo de mudanças (Ramos, 1983; Fischer, 1985; Fleury, 1989).

A organização inserida em um contexto de forças político-socio-econômicas, de modo gradativo, define sua identidade e molda seus padrões de relações de trabalho. Através do processo de interação entre mercado de produtos, de tecnologia e de trabalho, resulta o perfil organizacional e definindo as categorias de empregados necessárias para alcançar os objetivos. Assim, o Estado, ao desempenhar seu papel, expande o controle sobre os trabalhadores, ultrapassando os limites físicos da organização; no setor econômico, regula a oferta e a demanda do mercado de trabalho, adotando procedimentos conforme a

conjuntura; no nível político-legal, define os termos contratuais, condições de trabalho e de atuação dos movimentos reivindicatórios; no campo ideológico, reforça valores e práticas estigmatizantes ou confirma padrões já existentes (Siqueira, 1991).

Para mapear o jogo de forças no campo macropolítico, Fleury (1986) aponta para a análise dos movimentos de classe, representados pelos sindicatos, patronal e de trabalhadores, por se constituírem em importantes elementos impulsionadores de mudanças na relações de trabalho; dos movimentos comunitários, que podem questionar a empresa no cenário que atua; dos movimentos ambientalistas, questionando os efeitos predatórios e poluidores de forma a despertar a consciência da população na discussão sobre preservação e condições de trabalho. Na prática cotidiana, os momentos de coalizão explicitam manifestações de poder decorrentes do jogo de forças sociais e empresariais sob diversas formas de expressão, mapeando os termos desta relação e repercutindo sobre a sociedade.

## **2.2 A instância da organização do processo de trabalho**

Para compreender o modo como se estabelecem as relações de trabalho em uma determinada realidade, a discussão de suas características e tendências deve passar, necessariamente, pelo reconhecimento das formas de gestão utilizadas na organização do processo de trabalho adotada na atividade de carvoejamento.

A organização do processo de trabalho inclui conceitos abrangentes. O surgimento de uma forma específica de organização do trabalho é resultante de condicionantes políticas, econômicas, tecnológicas e sócio-culturais; por sua vez, a adoção e implantação dessa forma específica passam a influenciar essas condicionantes num processo dinâmico. Assim, a organização do processo de

trabalho contempla as bases materiais do processo produtivo, a tecnologia de produção (o maquinário) e as formas de gestão utilizadas para organizar o sistema produtivo (Fleury, 1987).

As formas de gestão da força de trabalho são o elemento ativador da organização do processo de trabalho. Nelas estão inseridas as práticas e instrumentos organizacionais contemplados nas políticas de administração de recursos humanos, a relação chefia x subordinado e as formas de controle da força de trabalho. A gestão da força de trabalho incorpora desde as formas de controle direto e coercitivo até os esquemas participativos, que utilizam controles sofisticados e sutis, como também as formas persuasivas, manipulativas e autopersuasivas (Melo, 1991). É ainda entendida como o conjunto de ações que coordenam e controlam o desempenho do trabalhador, através da supervisão, com propósito de alcançar os objetivos organizacionais (Siqueira, 1991).

Melo (1991:57) considera que a noção de organização do trabalho tem sido definida de forma bastante ampla e coloca seu entendimento como sendo “a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre cargos, de modo a satisfazer os requisitos tecnológicos, os sociais e individuais do ocupante do cargo”. Sua análise incorpora fatores referentes a tecnologia de produção (o maquinário) e parte dos determinantes do tipo de condições de trabalho vivenciadas pelo empregado; formas de organização do trabalho passando pelas práticas do taylorismo, fordismo, neofordismo, enriquecimento de tarefas e cargos, polivalência, grupo semi-autônomo, grupo autônomo e formas de controle da produção, interagindo com as formas de gestão da força de trabalho.

Nas definições apresentadas verifica-se que a divisão do trabalho, a hierarquia e a qualificação dos trabalhadores são consideradas critérios relevantes na organização do processo de trabalho. De acordo com esse posicionamento, Siqueira (1991:40) entende organização do trabalho como “as maneiras

particulares de dividir, sistematizar as tarefas e o tempo os trabalhadores; as especializações decorrentes e as qualificações exigidas; as seqüências, os ritmos e cadências, a padronização e a autonomia; a participação do trabalhador na programação e o “locus” de realização das tarefas”.

Nesta mesma direção, Garcia (1984:19), em um estudo que descreve as principais características da organização do trabalho na indústria siderúrgica, entende como sendo “o poder patronal de organizar, no interior de uma dada divisão de trabalho, a distribuição da carga e a imposição dos ritmos de trabalho, fixação de horários e cadências, enfim, tudo o que estrutura diretamente a vida do trabalho e que sempre é apresentado como dado e intocável sob a justificativa da tecnologia utilizada”.

Os aspectos da organização do trabalho partem do pressuposto que o processo de valorização do capital compõe-se de três elementos básicos: O *objeto* sobre o qual se aplica o trabalho, *os meios e instrumentos* utilizados para realizá-lo e a *atividade humana* que é o próprio trabalho. Para atender as necessidades de acumulação capitalista, o processo de trabalho deve realizar a mais-valia, absoluta e relativa, proveniente da eliminação de barreiras humanas ao aumento da produtividade. O exercício do controle da produção de trabalho pelo capital é determinado pelas necessidades do movimento de acumulação, características da estrutura sócio-econômica, níveis de organização, consciência das classes em relação e pelo quadro específico de emergência e repressão dos conflitos sociais (Fischer, 1985).

A eficácia no emprego de diversas formas de controle do trabalho relaciona-se com a presença de um exército de reserva suficiente para diminuir o poder de barganha da classe trabalhadora, ameaçada, em parte, pela incorporação de inovações tecnológicas poupadoras de mão-de-obra. Ainda, apóia-se no papel exercido pelo Estado que, identificado com os objetivos do capital, exerce

diferentes funções que expandem as condições de controle do trabalhador, além dos limites da empresa.

Conforme Bravermann (1977:168) “a maquinaria entre no mundo não como serva da humanidade, mas como instrumento para aqueles que acumulam capital e detêm a propriedade das máquinas. A capacidade humana para controlar o processo de trabalho, mediante a maquinaria, é dimensionada pelo gerenciamento, desde o início do capitalismo, *como o meio principal pelo qual a produção pode ser controlada não pelo produtor imediato, mas pelos representantes do capital*. Assim, além de sua função teórica de aumentar a produtividade do trabalho, a maquinaria tem, no sistema capitalista, a função de destituir a massa de trabalhadores de seu controle sobre o próprio trabalho”.

Por outro lado, segundo Pastore (1997), a literatura registra casos desde aqueles que visualizam a tecnologia como vilã até aqueles que a consideram como uma saída para a criação de empregos. Com o surgimento da máquina a vapor e a eletricidade, as empresas se tornaram mais móveis. Nesta cadeia de mudanças, as inovações tecnológicas destruíram e criaram empregos. A relação entre tecnologia e emprego é entremeada por fatores econômicos, educacionais e institucionais. Dessa maneira, as tecnologias podem ser negativas ou positivas para o emprego, dependendo do ambiente em que são apropriadas.

A busca de relações de trabalho que procurem a convergência de interesses entre empregados/empregadores passa necessariamente pela discussão da questão distributiva, da livre negociação e da gestão participativa no âmbito das empresas. O engajamento efetivo da força de trabalho com os objetivos organizacionais, sua capacitação e qualificação são desafios que encaminham para uma ampla revisão dos modelos de gestão seguidos até então (Albuquerque, 1991).

A evolução histórica tem evidenciado a presença de modelos de gestão organizacional fundamentados na coação, contrária àqueles modelos que abrem espaço à participação do trabalhador na gestão do processo produtivo. Embora haja discussões sobre a eficácia e os efeitos dos esquemas participativos, destaca-se que eles indicam que as mudanças que vêm sendo implantadas no âmbito de forças produtivas, de aperfeiçoamento tecnológico e da dinâmica das conjunturas político-econômicas, demandam também o aperfeiçoamento do processo produtivo e, conseqüentemente, nas relações capital/trabalho.

Assim, as formas de gestão da organização do processo de trabalho reproduzem as relações de forças entre o capital/trabalho, constituindo-se como uma das instâncias definidoras dos padrões que estas relações podem assumir em uma situação concreta. A essas relações acrescentam-se os fundamentos político-ideológicos que incidem na formulação das políticas de administração de recursos humanos e nos procedimentos delas decorrentes.

### **2.3 A instância das políticas de administração de recursos humanos**

Os assuntos tratados pela administração de recursos humanos referem-se tanto aos aspectos internos como aos externos da organização. Dessa forma, para administrar recursos humanos deve-se considerar a situação global na qual a empresa está inserida, ou seja, o ambiente, a tecnologia empregada, as políticas e diretrizes sócio-econômicas, a filosofia administrativa, a concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e a quantidade e qualidade dos recursos humanos disponíveis. Portanto, à medida em que se alterarem esses elementos, conseqüentemente, alteram-se as formas de administrar recursos humanos. Seus objetivos derivam dos objetivos organizacionais e, ao lado desses, podem ser considerados os objetivos individuais (Chiavenato, 1994).

As políticas de recursos humanos surgem em função da racionalidade, da filosofia e da cultura organizacional. Políticas “são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos estabelecidos. São consideradas guias de orientações para as ações” (Chiavenato, 1994). Trata-se efetivamente de um conjunto de decisões que instaura diretrizes de ação conscientemente escolhidas e elaboradas. Seu objeto de ação é o homem enquanto trabalhador, ou seja, aquele que ocupa a condição de recurso indispensável para que a organização realize as atividades previstas em função do alcance dos seus objetivos (Fischer, 1987).

De forma genérica, as políticas de administração de recursos humanos exprimem a filosofia organizacional, quanto as formas de provisão (recrutamento, seleção e contratação), de desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, sucessão), de compensação (planos de cargos e salários), de manutenção (planos de benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações trabalhistas-relacionamento com sindicatos/associações como mecanismos representativos dos trabalhadores).

O processo de elaboração das políticas de administração de recursos humanos geralmente vincula-se ao planejamento estratégico da empresa, transformando seus objetivos em diretrizes, traduzidos em práticas organizacionais concretas. Uma postura estratégica envolve preocupação com as tendências do ambiente externo como relação da empresa com os mercados de tecnologia, de capital, de mão-de-obra, de produtos, de características sócio-culturais da classe trabalhadora e o grau de mobilidade das diferentes categorias profissionais empregadas pela empresa (Fleury, 1986).

Em busca de apreender as relações de trabalho como elementos fundamentais à mediação da relação capital-trabalho, o estudo de Pagès et al. (1993) demonstrou como as práticas decorrentes da implementação das políticas

de recursos humanos revelam um sistema construído de forma a ocultar as contradições inerentes às relações de trabalho. Para esses autores, “a organização segue políticas contraditórias cujo *princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo*. As vantagens integram o indivíduo à organização e fazem com que ele aceite as restrições e até mesmo os objetivos de exploração e dominação impulsionados pela empresa.

Nesta direção, Melo (1987) observa uma aparente sincronia nos discursos sobre a evolução das relações de trabalho, tentando mostrar a correlação existente entre uma situação externa e a função de pessoal nas organizações. No entanto, está ausente uma explicitação convincente de que as políticas de pessoal buscam a gerência ou o controle de uma relação de poder ou de uma relação de força nas relações capital-trabalho. Enfatiza que a evolução das relações de trabalho e conseqüentemente das políticas de recursos humanos decorre de mudanças econômicas, políticas e sociais e principalmente das mudanças nas relações sociais de produção. Para compreensão destes processos, indica que sejam analisados o fluxo e refluxo das relações de trabalho e as ações praticadas pelos agentes sociais no processo de regulação dos conflitos inerentes nas estruturas sociais organizadas.

Essa autora, pesquisando estratégias para regulação de conflitos, observou que estas apresentam como objetivos: individualizar as relações entre o trabalhador e a organização, reduzir o conflito nas relações de autoridade no posto de trabalho, reduzir o conflito de relacionamento interpessoal e definir sistemas institucionais formais e informais para regulação de conflitos. Para os sistemas formais, distinguiu o sistema institucional-legal e o sistema de gestão de recursos humanos e entre os informais, a utilização de estratégias participativas como Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Comissão Interna para Prevenção de Acidentes (CIPA) e Conselho de Representantes dos Empregados.

As organizações, independentemente do setor a que pertencem, elaboram e desenvolvem políticas que definem procedimentos de acordo com sua filosofia e necessidades. Essas políticas situam o código de valores éticos que governam as relações entre a organização, seus empregados, acionistas, fornecedores, clientes e outros. As políticas de administração de recursos humanos assumem relevância no contexto organizacional, na medida que definem parâmetros, atendem aos objetivos de crescimento e desenvolvimento, acumulação de capital, necessidades de manutenção e reprodução da força de trabalho alocada direta ou indiretamente no processo produtivo (Chiavenato, 1994).

As atividades do setor rural apresentam características peculiares que as distinguem dos demais setores da economia. Entre as características pertinentes à mão-de-obra, estão o tempo de produção maior que o tempo de trabalho, a sazonalidade do processo produtivo e o trabalho disperso e ao ar livre. Apresenta ainda aspectos diferenciados quanto ao nível de instrução e capacitação, necessidade de deslocamento para os locais de trabalho, diversidade de categorias de trabalhadores e alocação através de empreiteiros. Além disso, estas características e aspectos diferenciados desdobram-se em implicações sócio-político-econômicas que podem influenciar o homem do campo nas suas relações sociais, atitudes, expectativas, valores e motivação. Como consequência, essas implicações podem afetar seu perfil psicossocial que difere em relação ao do homem urbano (Acarini, 1987; Rivera, 1991).

Nas organizações rurais, comumente, as práticas de gestão relacionadas aos recursos humanos são relegadas a segundo plano. Esta constatação indica a necessidade de mudanças no sentido de promover a interação homem-trabalho-organização, visando alcançar melhorias nas condições de vida, nas relações capital-trabalho e nas relações humanas e comportamentais.

O estabelecimento de padrões diferenciados de qualidade-produtividade-competitividade, nacional e internacional, vem demandando das empresa de setores e tamanhos diversos, mudanças em seu processo de produção, para poderem sobreviver em um cenário em parte desprotegido econômica e politicamente. Estas mudanças no processo produtivo vêm sendo acompanhadas por ajustes nas formas de gestão, com impactos significativos nos recursos humanos alocados tanto direta como indiretamente. Portanto, neste contexto de mudanças e desafios organizacionais e considerando que os recursos humanos representam a “mola-mestra” do processo de produção, vislumbram-se alterações significativas nas políticas adotadas para administrá-los, em que os padrões de qualificação, estabilidade, competitividade e comprometimento exigidos pelo mercado demandam novos padrões de relações de trabalho (Fleury e Fischer, 1992).

#### **2.4 A instância do simbólico**

Com a ascensão do Japão a líder do poder industrial, os teóricos e administradores têm buscado refletir sobre a relação entre cultura e administração. Aquele país passou a assumir o comando dos mercados internacionais, estabelecendo sólida reputação em termos de qualidade, confiabilidade e valores de seus produtos e serviços. Embora tenham sido discutidas diferentes razões desta transformação, a maior parte dos estudiosos concorda que sua cultura e forma de vida desempenharam importante papel. As mudanças de equilíbrio do poder mundial e a crescente internacionalização de grandes corporações têm contribuído para despertar o interesse na compreensão do relacionamento entre a cultura e a vida organizacional (Morgan, 1996).

Historicamente, a década de 80 enfatizou a cultura organizacional como ponto fundamental na análise das organizações, em decorrência da descoberta do sucesso da administração japonesa. Com isso, muitos trabalhos têm sido

produzidos nos últimos anos sobre o campo simbólico (tomado como sinônimo de cultura), em várias áreas do conhecimento como antropologia, psicologia, sociologia e outras ciências envolvidas com a construção da teoria das organizações (Santos, 1994).

Os estudos sobre o campo simbólico têm sido conduzidos sob os mais deferentes enfoques metodológicos, partindo, desde propostas que assumem uma postura empirista, àquelas mais elaboradas que assumem uma postura antropológica. Ao tomar postura antropológica, o investigador da realidade social parte de um referencial teórico previamente elaborado, constantemente questionado e reformulado. O processo de pesquisa o leva a vivenciar as mais diversas facetas da organização pesquisada. Para isto necessita do consentimento organizacional que, dependendo do tipo de organização e da pesquisa, pode não se constituir em uma tarefa fácil, dada a complexidade do tema e suas múltiplas características. Acrescente-se o fato de que nem sempre as organizações estão dispostas a colocar a descoberto seus valores, atitudes e costumes cultivados internamente.

Para os autores da área sociológica, uma corrente importante para analisar a cultura organizacional é a do interacionismo simbólico. Nesta perspectiva, a vida cotidiana se apresenta para os homens como uma realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa individualmente faz deles. O indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados atribuídos por ele ao objeto e os atribuídos pelos demais. Um elemento importante neste processo refere-se a produção de signos, isto é, sinais que têm significações. A linguagem é um conjunto de signos com capacidade de comunicar significados.

Segundo Morgan (1996), a organização é, em si mesma, um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade.

Assim, a cultura varia de uma sociedade para outra, delineando o caráter organizacional. Para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade. Algumas vezes são tão sutis e infiltrados que apresentam dificuldades na sua identificação.

A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base conceitual fornecida pela Antropologia Cultural, na qual podem ser encontradas diferentes correntes teóricas que privilegiam aspectos diferenciados de uma mesma questão. Segundo Freitas (1991), os estudos realizados por Smircich (1983) colocam a cultura sob uma variedade de tratamentos, podendo ser atribuídos aos pressupostos que os pesquisadores têm a respeito do que é “organização”, “cultura” e “natureza humana”. Fundamentada na combinação desses pressupostos, seus estudos distinguem duas tipologias de pesquisa: a) aquela que possibilita distinguir cultura como uma variável independente, externa e/ou interna, partindo da visão sistêmica de organização, na visão externa, a cultura da sociedade é trazida para dentro da organização por seus membros e na visão interna resulta do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações, através da produção de bens, serviços, lendas, ritos e símbolos; b) cultura como metáfora, derivada da abordagem antropológica, que enfoca o estudo das organizações como fenômeno social.

A autora também identifica e diferencia várias correntes antropológicas que fundamentam as pesquisas sobre cultura organizacional. Entre elas, destaca as direcionadas para a perspectiva simbólica, que procuram investigar o modelo do discurso simbólico, no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização. O foco direciona-se para descobrir de que forma a experiência dos indivíduos se torna significativa e compartilhada.

Ao mediar relações e práticas sociais, o campo simbólico se configura como uma das instâncias fundamentais à compreensão das relações de trabalho. Segundo Fleury (1986), o autor que mais avançou na proposta de trabalhar a questão da cultura foi Schein (1985), que entende cultura organizacional como um produto aprendido nas experiências vivenciadas pelo grupo. Sua definição considera a cultura como “conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, na medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e então para se ensinar a novos membros o modo correto de pensar, perceber e sentir em relação a esses problemas”.

De acordo com sua definição, a cultura de uma organização pode ser apreendida em três níveis: dos *artefatos e criações* (o ambiente construído da organização, a maneira de as pessoas se vestirem, os padrões de comportamento visíveis, documentos públicos), dos *valores*, que governam o comportamento consciente das pessoas e os *pressupostos básicos* (relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza humana, das atividades humana e dos relacionamentos humanos). À medida que um desses pressupostos torna-se *taken for granted*, passa para o nível do inconsciente.

Fleury (1989) menciona a proposta de Schein como principal caminho no estudo da cultura organizacional, por apresentar um referencial teórico-metodológico indispensável à maioria das pesquisas nesta área. No entanto, após analisar várias técnicas que trabalham com a questão da cultura organizacional, verificou a necessidade de elaboração de uma proposta que, partindo da concepção de Schein, incorporasse a dimensão política inerente a este fenômeno. Dessa forma, sua definição engloba cultura organizacional como sendo “um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos,

os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Segundo a autora, o diálogo com teóricos de diferentes enfoques e a experiência com pesquisas e intervenções resultaram no desenvolvimento de uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização. Para isso, os caminhos sugeridos podem abordar temas relacionados com:

- *o histórico da organização*, recuperado através de documentos que registram dados sobre sua criação e inserção no contexto sócio-político e econômico da época. Ainda faz-se necessário investigar os momentos críticos pelos quais a organização tenha passado como crises, expansão, pontos de inflexão, de fracassos ou de sucesso;

- *o processo de comunicação*, que constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico organizacional. Para seu mapeamento devem-se verificar os meios e instrumentos utilizados pela empresa, como também a relação entre os elementos participantes do processo de comunicação;

- *as políticas de administração de recursos humanos*, analisando as que se apresentam tanto de forma explícita como implícita, praticadas pela organização, considerando-se suas consistências e inconsistências é possível decifrar e interpretar os padrões culturais da organização;

- *a organização do processo de trabalho*, analisando-se sua componente tecnológica e social como forma de gestão de força de trabalho é possível identificar as categorias presentes na relação de trabalho e o mapeamentos das relações de poder entre as categorias de empregados e entre as áreas da organização.

- o processo de socialização de novos membros, que corresponde ao conjunto de processos pelos quais os novos membros apreendem o sistema de valores, normas e padrões de comportamento requeridos pela organização (Chiavenato, 1994). Ao se reportar às diversas correntes teóricas, Fleury (1989) enfatiza que “o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico”. Este universo abrange um conjunto de significados que possibilita aos membros participantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade organizacional.

A socialização organizacional ou “processamento de pessoas”, para Van Maanen (1989), corresponde à maneira pela qual as experiências de aprendizagem dos membros que assumem novos cargos são estruturadas por outros membros já integrados nesta organização. Assim, passar a conhecer uma situação organizacional e atuar nela implica em ter desenvolvido crenças e princípios, internalizado valores e experiências sobre elas.

Para este autor, as organizações empregam diferentes estratégias no “processamento de pessoas”. Sua proposta discute sete dimensões em que as estratégias podem estar situadas, sendo elas: *estratégias de processar pessoas, estratégias formais e informais de socialização, estratégias individuais e coletivas de socialização, estratégias fixas e variáveis de socialização, estratégias de socialização por competição ou por concurso, estratégias de socialização em série ou isoladas e estratégias de socialização através de investidura e despojamento*. A seleção dessas estratégias pelo corpo administrativo da empresa tanto pode ser realizada de forma explícita/consciente ou de forma implícita/inconsciente.

Entretanto, ressalta que essas estratégias não são mutuamente exclusivas, mas que na prática estão vinculadas de diferentes formas. Seus efeitos são cumulativos com resultados nem sempre compatíveis e que, a maior parte do

controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações resulta diretamente das formas pelas quais ocorre o “processamento”.

No estudo do processo de socialização organizacional como forma de aculturação de novos membros de uma corporação militar, Brito e Pereira Brito (1996) sistematizam e reproduzem a proposta teórica concebida por Pascale (1989: 26-41). Esta proposta destaca sete passos considerados interligados, na estruturação do processo de socialização dos indivíduos para apreender a cultura organizacional, os quais compreendem: *os procedimentos utilizados no processo de seleção dos candidatos, experiências indutoras de humildade, treinamento na linha de fogo, uso de sistemas de recompensas e controle, aderência aos valores centrais da organização, folclore de reforço e modelos consistentes de papéis,*

Ao se reportarem a Pascale, os autores enfatizam que esses passos, quando bem gerenciados, proporcionam revelar a construção da identidade organizacional. Assim, a socialização visa estabelecer uma base de atitudes, atos e valores que favoreçam a cooperação, a integridade e a comunicação entre os grupos e áreas da organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando as questões norteadoras propostas e a sistematização do instrumental teórico, pretende-se justificar a opção metodológica empregada na realização do presente trabalho. Tendo em vista a natureza do problema proposto, adotou-se uma abordagem denominada, em ciências sociais, de pesquisa qualitativa ou interpretativa. Esta abordagem responde a questões muito particulares e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificada. Sua linha de trabalho abrange o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Esse universo corresponde a um espaço aprofundado de relações, de processos e de fenômenos, que não podem ser reduzidos e/ou apreendidos sob o enfoque quantitativo (Minayo, 1994).

A pesquisa qualitativa parte de questões de interesse amplo, definindo-se à medida que o estudo se desenvolve. Os dados sobre o objeto de estudo são predominantemente descritivos, a partir do contato direto do pesquisador com a situação. Neste processo de interação, procura-se compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos agentes sociais em estudo (Godoy, 1995). Este tipo de pesquisa pode ser conduzido através de diferentes estratégias de investigação.

No presente trabalho, optou-se pelo método do estudo de caso de caráter exploratório (Triviños, 1987; Mattar, 1996). Justifica-se a opção por se tratar de um estudo sobre as relações de trabalho na atividade produtiva de carvão vegetal, fenômeno até então pouco estudado. Portanto, é um tipo de investigação que se propõe desenvolver uma certa familiaridade em torno das questões propostas e possibilitar o estabelecimento de prioridades para pesquisas futuras. O estudo de caso, quando realizado com rigor científico, possui o mérito de penetrar na complexa realidade dos fatos e fenômenos observados. Caracteriza-se como um método de pesquisa que visa investigar em profundidade o fenômeno em questão,

determinado pela natureza, abrangência e suporte teórico que serve de orientação para o trabalho.

Para Goode e Hatt (1973), “o estudo de caso não é uma técnica específica. É considerado um meio de organizar dados, preservando o caráter unitário do objeto social em estudo”.

Yin (1994) define o estudo de caso como sendo “uma investigação empírica relacionada com um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e nas quais múltiplas fontes de evidências são utilizadas”. Ressalta que a decisão sobre o método a ser empregado em uma pesquisa está diretamente relacionado à natureza das questões a serem respondidas. Especificamente, o estudo de caso é adequado para responder questões *como e por que*, consideradas explicativas de relações que ocorrem com o passar do tempo.

Alencar (1986) aponta que existem razões de ordem metodológica que tornam o estudo de caso uma forma legítima de pesquisa. Entre essas, destaca que:

a) os estudos de casos podem ilustrar generalizações estabelecidas e aceitas e, mesmo que sejam pouco abrangentes, podem ganhar novos significados quando ilustradas em diferentes contextos;

b) o estudo de caso pode se constituir em um teste de uma teoria que, embora aceita como “verdade universal”, necessita ser comprovada em outras instâncias. Assim, os resultados podem estimular a formulação de hipóteses para novas pesquisas e, conseqüentemente, conduzir a generalizações.

Bressan (1995), fundamentado em vários autores, destaca que o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisas, apresenta vantagens e desvantagens, que devem ser analisadas à luz do problema de pesquisa. Assim, este método, como os demais métodos qualitativos, é útil quando o fenômeno a

ser estudado é amplo e complexo e o corpo de conhecimentos existentes é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e também nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre.

Portanto, a opção pelo método de estudo de caso deve-se aos objetivos propostos pelo trabalho e por propiciar uma investigação aprofundada do objeto de pesquisa. Apesar das limitações e do caráter particularizante do método, acredita-se que, na medida em que foram estabelecidas categorias passíveis de análise, o estudo sobre o tema possa contribuir no avanço do conhecimento e compreensão dos padrões de relações de trabalho que se estabelecem na atividade produtiva de carvão vegetal.

### **3.1 Modelo de análise**

Para traçar uma configuração dos padrões de relações de trabalho que se estabelecem na atividade de carvoejamento, empregou-se a proposta teórico-metodológica que sistematiza as instâncias definidoras formalizadas por Fischer (1985) e Fleury (1986).

Inicialmente, é necessário registrar a preocupação com o poder de investigação dessa realidade, que motivou procedimentos criteriosos na seleção de categorias de análise enfocadas em cada uma das instâncias. Como primeiro passo, realizou-se uma observação não-participante nos locais em que se desenvolve a atividade de carvoejamento, centrada em objetos, infra-estrutura, fatos e comportamentos relacionados com as questões norteadoras deste estudo. Posteriormente, foram realizadas visitas aos departamentos administrativo, jurídico, de recursos humanos e de produção, objetivando identificar opiniões e verificar suas atribuições. Dessa forma, foram identificadas as categorias analíticas de interesse e passíveis de pesquisa retratadas na Figura 1.

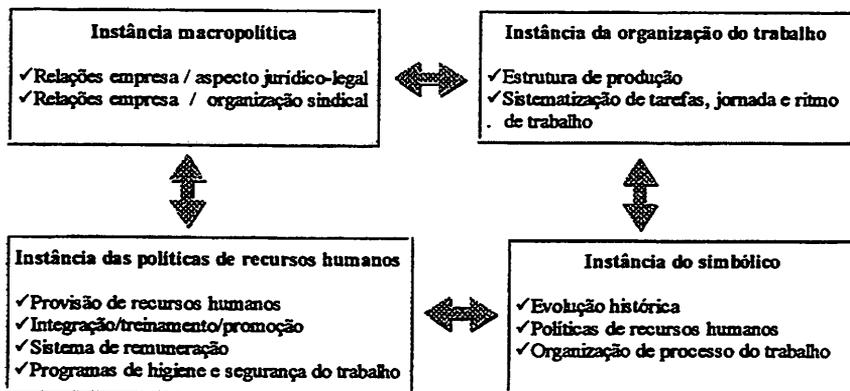


FIGURA 1 Modelo de análise

### 3.2 Objeto de pesquisa

Partindo-se das categorias definidas para cada uma das instâncias, a pesquisa empírica foi realizada em uma empresa agroflorestal integrada verticalmente para *trás*, pertencente a um grupo multinacional de origem alemã, ligado ao complexo siderúrgico-metalúrgico, localizada no município de Bocaiúva-MG. Este grupo empresarial, em 1995, classificou-se em 8º lugar entre os dez maiores de nacionalidade alemã, no quesito receita operacional bruta. A classificação por nacionalidade indica o desempenho dos grupos estrangeiros que investem no Brasil (Exame, 1996).

Cabe salientar que, além da importância e oportunidade na realização deste estudo, foram considerados os seguintes critérios para seleção desta empresa: tamanho, estruturação formal, localização, tipo de atividade. Além disso, o fato da empresa integrar a parceria inter-institucional nos estudos sobre “manejo sustentável de cerrado para uso múltiplo”, facilitou o acesso às unidades de produção e a estrutura organizacional. Ressalta-se também a disposição do corpo técnico-administrativo em acatar os propósitos da pesquisa, tendo em vista

tratar-se de um assunto polêmico e complexo que, na maioria das vezes, apresenta resistência no fornecimento de informações para estudos acadêmicos desta natureza. Portanto, diante desse “passaporte” de entrada, optou-se pela atividade de carvoejamento, considerada estratégica por concentrar esforços administrativos, políticos, sociais e econômicos em busca de auto-suficiência produtiva.

Em termos de organização interna, a empresa apresenta uma estrutura formal representada em organograma, com cargos e responsabilidade definidos e um fluxograma que demonstra seu sistema de produção. No município de Bocaiúva estão instaladas quatro unidades produtivas (fazendas), todas com infra-estrutura para produção de carvão vegetal. Os dados correspondentes aos meses de março e abril de 1996 revelaram uma força de trabalho composta por 166 trabalhadores, distribuídos entre as quatro fazendas. Esta população constitui a unidade de pesquisa e análise desse estudo.

### 3.3 Estratégia de coleta de dados

Neste trabalho, empregaram-se técnicas diversificadas de coleta de dados. Ao se considerar como objeto de pesquisa uma empresa agroflorestal integrada produtora de carvão vegetal, utilizaram-se fontes secundárias compreendendo: *levantamentos bibliográficos*, que envolveram procura em livros, revistas, jornais, dissertações e teses sobre o tema; *levantamentos documentais* realizados através de consulta em folders, jornais internos, documentos administrativos e filmes institucionais (Mattar, 1996); *observação não-participante*, quando o pesquisador entra em contato com a realidade estudada, presenciando os fatos sem integrar-se a ela (Lakatos e Marconi, 1996) e *entrevistas semi-estruturadas* (Triviños, 1994).

A entrevista é uma técnica que permite um estreito relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador. Sua utilização apresenta como vantagens: maior flexibilidade para o pesquisador, isto é, o entrevistador pode reformular as questões para melhor entender o entrevistado; o entrevistador tem oportunidade de observar atitudes, reações e condutas no decorrer da entrevista e permite a obtenção de dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo. Entre as limitações estão o dispêndio de maior tempo, alto custo operacional e habilidade do entrevistador (Barros e Lehfeld, 1986).

Para alguns tipos de pesquisa qualitativa, Triviños (1987) recomenda a entrevista semi-estruturada. Este tipo de entrevista parte de questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que são recebidas as respostas dos informantes. Dessa forma, o informante, seguindo a linha de seu pensamento, passa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas a partir de uma amostragem *não probabilística*. Considera-se uma amostragem não probabilística quando a possibilidade de escolha de um certo elemento da população em estudo é desconhecida. Entre as diferentes amostragens não probabilísticas, optou-se por uma *amostra intencional*. A priori o tamanho da amostra não foi definido, isto é, as entrevistas foram realizadas com um número indefinido de pessoas e encerradas quando as respostas se apresentaram repetitivas (Mattar, 1996). A escolha dos entrevistados recaiu sobre a população de trabalhadores cadastrados e alocados nas fazendas que fazem parte do estudo (Tabela 3).

O conteúdo das entrevistas baseou-se em um roteiro fundamentado no referencial teórico e na observação não-participante realizada na empresa,

havendo flexibilidade na maneira, ordem e linguagem na colocação das questões. As entrevistas foram conduzidas nos locais de trabalho, durante os intervalos de descanso e a identificação dos informantes ocorreu somente para controle da pesquisadora, não sendo utilizada na demonstração dos resultados. Esta etapa foi iniciada após a pesquisadora ser apresentada aos trabalhadores pelo supervisor de operações, esclarecendo que se tratava de um estudo para uma Universidade, cujos dados coletados seriam resguardados e não estariam condicionados necessariamente, a mudanças na empresa e/ou na atividade de carvoejamento.

Ressalta-se que a princípio optou-se pela gravação das entrevistas, para uma melhor apreensão dos conteúdos. Mas no momento da realização das mesmas, observou-se que ocorria uma inibição do informante, que aparentava “certa” preocupação e ansiedade. Devido a este fato, optou-se por anotá-las durante e/ou logo após sua realização. No final de cada dia, eram lidas e analisadas pela pesquisadora, visando ao aprimoramento na condução das demais, bem como a identificação de outros conteúdos de interesse. As entrevistas foram realizadas nos meses de abril/maio de 1997.

A transcrição das entrevistas consistiu na transposição das verbalizações registradas. Foram realizadas a leitura e releitura dessas verbalizações, com a finalidade de se estabelecer um agrupamento temático. As unidades consistiram de recortes da fala transcrita, conforme a pertinência dos trechos, e agrupadas de acordo com a similaridade de conteúdos.

### **3.4 Análise dos dados**

A estratégia geral estabelecida para análise dos dados fundamenta-se nas proposições teóricas que orientam o estudo de caso. Entre os modelos usados para analisar um estudo de caso, Yin (1994) cita a elaboração de explicações constituindo-se de: uma acurada relação com os fatos do caso; algumas

considerações sobre as explicações alternativas e algumas conclusões baseadas em simples explicações que pareçam mais congruentes com os fatos. Assim, as análises devem ser feitas principalmente por analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos. E as conclusões devem ser específicas, com possíveis inferências e explicações, permitindo que as generalizações sejam utilizadas como base para novas teorias e modelos.

Gomes (1994), fundamentado em outros autores, tece considerações sobre “as finalidades da fase de análise dos dados” e aponta três etapas: estabelecer um compreensão dos dados coletados; confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder as questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

Triviños (1994) ressalta que o pesquisador não deve fixar sua atenção exclusivamente no *conteúdo manifesto* dos instrumentos utilizados na pesquisa, mas aprofundar a análise, tratando de desvendar o *conteúdo latente* que eles possuem. Sem excluir as informações estatísticas, a busca deve voltar-se para descobrir ideologias, tendências e outras características dos fenômenos sociais que se analisam.

Portanto, com apoio no instrumental teórico-metodológico adotado, procurou-se descrever, explicar e apreender o foco em estudo não como conclusivo, mas que, a partir deste, possam ser sugeridas novas situações de pesquisa, contribuindo para evolução e/ou esclarecimento das relações de trabalho que se concretizam nesta atividade de relevância sócio-econômica, tanto para a região noroeste como para todo o Estado de Minas Gerais.

## 4 SEGMENTO AGROFLORESTAL

### 4.1 Produção de carvão vegetal: aspectos gerais

O setor rural, no sentido genérico, se destaca pela importância no processo de crescimento e desenvolvimento do país, e apresenta características e problemas peculiares que, às vezes, são colocados à margem das políticas de desenvolvimento. Dessa forma, ao contrário de outros setores onde os processos de produção podem ser iniciados ou alterados em qualquer fase, a produção rural está condicionada a fatores climáticos e estações específicas, sob o ritmo das forças da natureza. Do ponto de vista econômico, produzir consiste em transformar os fatores de produção em bens e serviços socialmente úteis em locais como fazendas, indústrias, agroindústrias, escritórios de assessoria, cooperativas, entre outros (Acarini, 1987).

Especificamente com referência ao segmento florestal, suas atividades também apresentam uma série de características que o diferenciam dos demais segmentos econômicos, entre estas: o longo prazo dos projetos florestais, o alto custo de sua implantação e sustentação, as várias opções de uso da madeira e seus derivados e a presença de fatores externos que contribuem para torná-lo cada vez mais estratégico (Rezende et al., 1996).

Starr (1988) considera produção qualquer procedimento que tenha por objetivo transformar um conjunto de entradas em um conjunto específico de saídas. Logo, um sistema de produção compõe-se de entrada, processamento e saída, e contempla como os vários elementos são reunidos e transformados, com a finalidade de alcançar os objetivos para os quais foram estabelecidos. Salazar (1991:63) reforça este conceito ao interpretar que “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes formando um todo unitário com funções e objetivos determinados”.

Do contexto do processo produtivo de carvão vegetal fazem parte produtores rurais independentes, empreiteiros e indústrias siderúrgicas. Um elevado número destas indústrias articula uma estratégia de produção orientada pela lógica da integração. Reis (1995:83) conceitua *integração* como “uma união com o objetivo de pleitear o crescimento do poder de barganha individual no mercado e reduzir o nível de concorrência, bem como facilitar o processo de abastecimento, reduzindo custos, melhorando a qualidade e o padrão do produto”. Para Marques e Aguiar (1993:118), o termo *integração* descreve o aspecto organizacional da produção, ocorrendo de duas formas:

a) *integração horizontal*, quando duas ou mais empresas atuam no mesmo estágio de produção\* do mesmo processo produtivo;

b) *integração vertical*, quando duas ou mais empresas, ligadas a uma mesma “*integradora*”, atuam em estágios separados do mesmo processo produtivo.

Segundo esses autores, do ponto de vista operacional, o processo de integração vertical pode ser orientado em direção aos insumos de produção, visando ao seu controle de forma a assegurar o fluxo em tempo e com a qualidade desejada, também denominada de integração para trás (*backward - integration*) ou orientada em direção ao consumidor final em busca de uma melhor organização da produção, denominada de integração para frente. Consideram também que o processo de integração aumenta a eficiência econômica em consequência da redução de custos e do grau de incerteza associado à qualidade e pontualidade na entrega dos produtos finais ou aqueles utilizados como matéria-prima.

---

\* Estágio de produção é entendido como cada uma das diferentes fases do processamento produtor-consumidor em que há troca de propriedade do produto sem que o bem seja consumido, isto é, desapareça, proporcionando satisfação.

No Brasil, em decorrência do aumento da demanda de matéria-prima por parte do setor industrial, tem ocorrido uma expansão do segmento florestal através do cultivo de plantas de rápido crescimento, entre essas as do gênero *Eucalyptus*. O país ocupa o primeiro lugar no mundo em áreas reflorestadas com diferentes espécies deste gênero. Esta posição foi alcançada através de um amplo e arrojado programa de incentivos fiscais e subsídios governamentais para reflorestamento, implantado pelo governo federal a partir de 1966. Neste ano foram criados o Programa Nacional de Papel e Celulose e o Plano de Carvão Vegetal para a Siderurgia, com o objetivo de apoiar financeiramente esses segmentos emergentes da economia nacional.

O eucalipto (*Eucalyptus spp*) pertence à família das Mirtáceas é nativo da Austrália, e em algumas Ilhas do Oceano Pacífico. Oficialmente foi introduzido no Brasil no início do século XX e revelou-se como um gênero dos mais promissores. As florestas homogêneas e renováveis de eucalipto vêm sendo implantadas nas últimas décadas em diferentes regiões do planeta, entre estas em países da América do Sul, especialmente no Brasil (FAO, 1985). É a essência florestal mais utilizada nos programas de reflorestamento. Suas características, como rápido crescimento, boa adaptação às condições climáticas e edáficas existentes em expressiva área do país, principalmente as da região de cerrado, explicam sua maciça participação nos povoamentos tecnicamente implantados para fins de reflorestamento (Neves, Gomes e Novais, 1990).

São inúmeros os trabalhos que apontam a versatilidade da madeira de eucalipto, tornando-o um gênero de relevante importância econômica em todo o mundo. Sua madeira vem sendo utilizada em diferentes setores, como indústria de celulose e papel, construção civil, produção de carvão vegetal, fabricação de postes, mourões, dormentes, móveis, brinquedos, lápis, fósforos, entre outros. Além disso, sua casca é usada para extração de corantes e suas folhas, ricas em

óleos, são aproveitadas na indústria cosmética, medicinal, higiene e limpeza.

Segundo Magalhães (1980), deve-se priorizar a implantação de florestas uniformes e de crescimento rápido para garantir a demanda industrial. As florestas homogêneas e renováveis de espécies de *Eucalyptus* atendem a estes requisitos e podem ocupar uma posição de destaque no contexto nacional, nos diferentes setores de produção em que sua utilização vem sendo difundida, como no caso da produção de carvão vegetal para as indústrias siderúrgicas.

Diante desses fatores, constata-se que no decorrer dos anos a cultura do eucalipto tem desempenhado um papel importante no atendimento das necessidades de matéria-prima florestal, contribuindo assim para preservação das reservas florestais nativas, principalmente no centro-sul brasileiro. Portanto, o suprimento energético industrial à base de madeira deve ser sustentado por sistemas que garantam abastecimento contínuo e uniforme a curto, médio e longo prazos, sendo que isto dificilmente ocorrerá se forem utilizadas somente florestas nativas.

O carvão vegetal é o insumo básico utilizado pela indústria siderúrgica na produção de ferro-gusa, ferro-liga e outros tipos de aços especiais. Resulta da decomposição térmica da madeira, submetida a temperaturas geralmente entre 300 a 600° C, na ausência ou na presença de quantidades controladas de oxigênio. Sua utilização praticamente coincide com o crescimento da humanidade. Como termo-redutor siderúrgico, há registros de seu uso a partir de 792 a.C, na China.

Até por volta do século XVIII, o carvão vegetal foi o único redutor disponível para a produção de ferro-gusa e aços especiais. Com o advento da revolução industrial e, conseqüentemente, com o aumento da demanda por aço, surge o carvão mineral na siderurgia. O carvão mineral, matéria-prima não renovável é um produto relativamente abundante em várias regiões mundiais. É concorrente do carvão vegetal por permitir a utilização de altos fornos com maior

capacidade e possibilitar economias de escala nas indústrias siderúrgicas (ABRACAVE, 1988).

Entretanto, durante o processo de transformação do carvão mineral em coque, são liberadas grandes quantidades de “Coke Oven Gas” (COG), uma fonte rica de ácido sulfídrico que em combinação com o oxigênio do ar produz gases de enxofre altamente poluentes, responsáveis pelas chuvas ácidas. Além disso, ocorrem danos ambientais provenientes do processo de sinterização, do qual se desprende uma dioxina pouco conhecida, tida como cancerígena (Carvalho e Muniz, 1996).

Com referência à atividade produtiva de carvão vegetal, o Estado de Minas Gerais destaca-se como o maior produtor e como um dos maiores consumidores no país. A importância desta matéria-prima para o complexo siderúrgico na redução (quebra, fusão) do minério de ferro e posterior transformação em ferro-gusa pode ser considerada inquestionável. Além disso, o carvão vegetal vem sendo utilizado como matéria-prima energética nas indústrias alimentícias, cerâmicas e cimenteiras.

Para Coutinho e Ferraz (1988), a utilização de carvão vegetal pela indústria siderúrgica tem como consequência inúmeras vantagens para o país, como:

- a) constitui-se em uma fonte energética renovável;
- b) representa uma alternativa estratégica para o país que possui redutor fóssil de baixa qualidade;
- c) leva à redução de gastos com importação de redutor fóssil;
- d) o nível de tecnologia aplicado na produção é totalmente nacional;
- e) conduz à ocupação de terras disponíveis;
- f) favorece a criação de empregos, tanto diretos como indiretos.

A produção de carvão vegetal se inicia a partir da queima da madeira em atmosfera com baixa presença de oxigênio, em fornos de alvenaria com dimensões variadas. A operação de carbonização da madeira (carga, carbonização, refriamento e descarga) tem um ciclo aproximado de 5 a 9 dias. Considerada uma atividade milenar, a transformação da madeira em carvão vegetal guarda em si, em várias etapas de seu processo, um primitivismo tecnológico.

Embora tenham ocorrido avanços nas várias etapas, persistem alguns problemas como baixo rendimento térmico da conversão madeira-carvão que gira em torno de 25-30%; os diversos subprodutos resultantes do processo de carbonização\*, na sua maior parte, não são aproveitados. Em pequena escala, a Mannesmann Florestal vem promovendo a recuperação do alcatrão vegetal aproveitado na siderúrgica em substituição ao óleo combustível. Ainda, as condições ambientais nas baterias de fornos de carbonização são consideradas nocivas à saúde dos trabalhadores, em decorrência do contato constante com altas temperaturas, excesso de esforço físico, presença de poeira, inalação de fumaça e gases considerados tóxicos (Guerra, 1995).

A indústria siderúrgica nacional teve seu início no século XVI no Estado de São Paulo e a indústria à base de carvão vegetal nasceu no Estado de Minas Gerais por volta de 1888, iniciando a produção de ferro-gusa em meados de 1891. Nesse contexto industrial, surge a Companhia Siderúrgica Mannesmann implantada em 1954, no município de Belo Horizonte, com a finalidade de produzir tubos sem costura, barras médias e pesadas de aço especiais e carbono. Seu processo de produção foi planejado inicialmente para operar com coque

---

\* O processo de carbonização da madeira resulta da decomposição térmica parcial da mesma ao ser aquecida em ambientes fechados, na ausência ou na presença de quantidades controladas de oxigênio.

metalúrgico e, depois de fazê-lo por vários anos, transformou seu sistema de produção à base de carvão vegetal.

As usinas siderúrgicas mineiras utilizam o carvão vegetal para produzir ferro-gusa, na sua maior parte exportado para os Estados Unidos, Japão e países da Europa, gerando impostos e divisas ao Estado. O carvão utilizado é proveniente de florestas plantadas de eucalipto e de matas nativas. No sentido de diminuir gradativamente a devastação de reservas florestais, o governo de Minas Gerais promulgou, em 1991, a Lei Florestal nº10.561, considerada modelo na área no Brasil, cujo objetivo é adequar as empresas do setor siderúrgico ao consumo de matéria-prima florestal de bases renováveis em prol da preservação das reservas naturais, com data prevista para 31 de dezembro de 1998. Conforme o jornal Folha de São Paulo (01/05/97), a Siderúrgica Mannesmann, que atua no Estado de Minas de Gerais, suspendeu a compra de carvão vegetal oriundo de florestas nativas, demonstrando estar adequando-se a esta nova realidade.

Na Tabela 1 apresenta-se a evolução do consumo de carvão vegetal e sua procedência dos anos de 1986 a 1995. Nesta série histórica, a participação percentual média do carvão vegetal originário de florestas nativas correspondeu a 65% e 35% para o proveniente de áreas reflorestadas em relação ao consumo total. A partir de 1994, observa-se uma tendência de aumento gradativo no consumo de carvão vegetal procedente de áreas reflorestadas. O decréscimo na utilização de carvão vegetal proveniente de florestas nativas deverá, possivelmente, continuar nos próximos anos, devido à implementação de legislações regulamentadoras que primam pelo consumo somente de matéria-prima florestal de bases renováveis.

TABELA 1 Evolução do consumo de carvão vegetal em milhões de metros cúbicos e sua procedência.

Anos	Carvão vegetal				Total
	Nativo	%	Reflorestamento	%	
1986	29.049	83	6.065	17	35.114
1987	27.725	81	6.623	19	34.348
1988	28.563	78	8.056	22	36.619
1989	31.900	71	12.903	29	44.803
1990	24.355	66	12.547	34	36.902
1991	17.876	58	13.102	42	30.978
1992	17.826	61	11.351	39	29.177
1993	17.923	57	13.777	44	31.700
1994	15.180	46	17.820	54	33.000
1995	14.920	48	16.164	52	31.084

Fonte: ABRACAVE, 1996.

A continuidade e agilidade do processo evolutivo de consumo de carvão vegetal proveniente de reflorestamento dependerá da conscientização do mercado consumidor, do ciclo produtivo e da ampliação de áreas. O consumo desta matéria-prima vem ocupando uma posição relevante na economia nacional e principalmente na economia mineira. Sua principal utilidade está no setor siderúrgico, em que contribui para a produção de aproximadamente 40% de ferro-gusa, 24% de aço e 100% de ferro-liga (ABRACAVE, 1991).

Durante o processo de comercialização do carvão vegetal participam diversos agentes econômicos. De um lado estão as indústrias siderúrgicas, as empreiteiras e demais intermediários e, de outro, os proprietários rurais, os carvoeiros profissionais e temporários. Entre esses agentes econômicos estão os órgãos governamentais, encarregados de normatizar e fiscalizar as ações regulamentadoras prescritas na legislação do setor. Cabe ressaltar que estes órgãos normatizadores e fiscalizadores possuem uma infra-estrutura operacional

burocrática e um número reduzido de fiscais, comprometendo a eficiência das ações e condução dos trabalhos sob sua responsabilidade (Guerra, 1995).

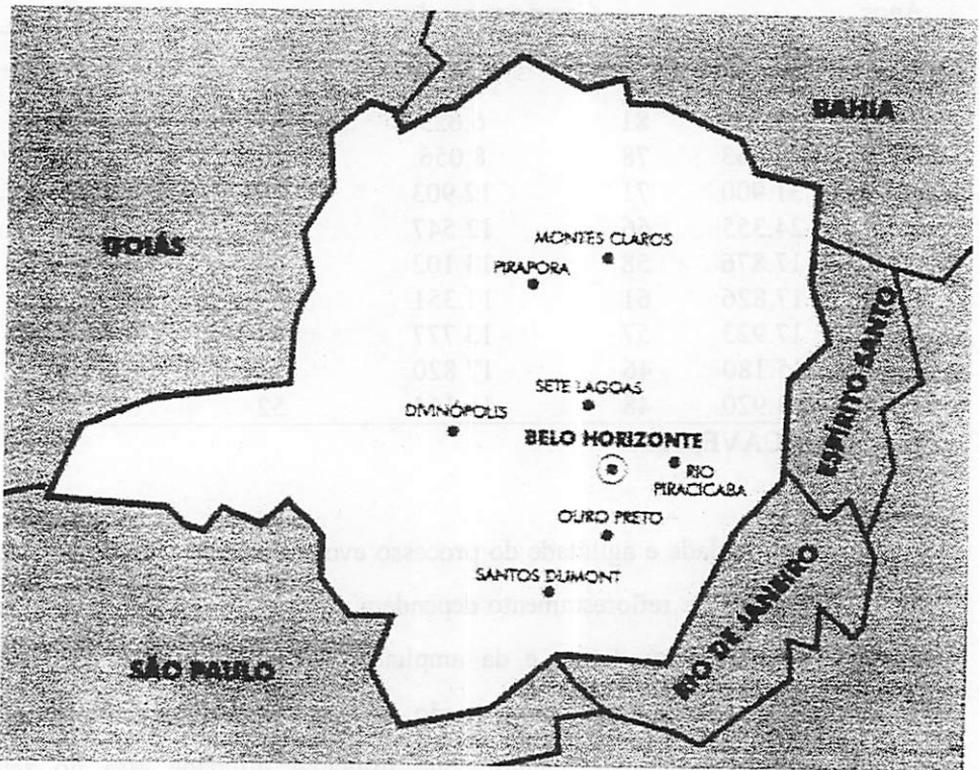


FIGURA 2. Principais pontos de comercialização de carvão vegetal no Estado de Minas Gerais

Na Tabela 2 está demonstrada a evolução do consumo de carvão vegetal na siderurgia, do Brasil e do Estado de Minas Gerais, dos anos 1986 a 1995. Os dados revelam que 84% da média percentual consumida no Brasil, na série analisada, pertencem ao Estado de Minas Gerais, comprovando sua colocação de maior consumidor. Observa-se que o maior percentual consumido ocorreu no ano de 1988, cerca de 89%, com oscilações nos demais anos.

TABELA 2 Evolução do consumo de carvão vegetal na siderurgia em milhões de metros cúbicos

Ano	Brasil	Minas Gerais	Minas Gerais/Brasil (%)
1986	29.602	25.527	86.0
1987	29.545	25.495	86.0
1988	31.087	27.642	89.0
1989	37.094	30.278	82.0
1990	30.183	25.096	83.0
1991	25.818	21.646	84.0
1992	23.784	19.500	82.0
1993	26.400	22.704	86.0
1994	28.400	23.596	83.0
1995	28.200	20.973	80.0

Fonte: ABRACAVE, 1996.

Diante desse contexto, destaca-se que, a partir de 1997, está previsto na legislação brasileira que 80% do consumo de carvão vegetal seja proveniente de florestas cultivadas. Além disso, toda a siderúrgica será sustentada por estas florestas, a partir de seu décimo ano de funcionamento. No artigo 217, a Constituição do Estado de Minas Gerais obriga igualmente toda a atividade econômica que utilize produtos provenientes de exploração florestal, a provar sua disponibilidade técnica e legal de recursos, como também reconstituir seu estoque florestal.

Portanto, estas considerações tiveram como propósito ilustrar aspectos peculiares da produção de carvão vegetal, insumo energético renovável, sendo que a empresa em estudo tem direcionando investimentos em tecnologia agroflorestal, com finalidade de garantir o aumento da produtividade das florestas e, conseqüentemente, alcançar o auto-suprimento. Não pretendeu-se esgotar as referências, mas encaminhar algumas idéias norteadoras para investigar o caso empírico, justificando-se que o estudo está centrado na atividade de carvoejamento.

## 4.2 Especificidade da empresa

Com o propósito de estudar a questão das relações de trabalho em uma empresa agroflorestal, faz-se necessário esclarecer sua natureza, espaço de atuação e relações externas. Assim, pretendeu-se recuperar sinteticamente aspectos referentes ao processo de criação, a participação no cenário econômico nacional e encaminhar a discussão sobre as categorias analíticas propostas.

A presença de empresas estrangeiras na economia nacional tem importância significativa a partir da década de 50. Foram consideradas um componente inseparável da fase de industrialização do país, iniciada nesta época. Nesse mesmo tempo, instalaram-se empresas nacionais, públicas e privadas, de tal forma que a história registra naqueles anos o início da modernização industrial, com participação de empresas nacionais e multinacionais, liderando os principais setores da economia brasileira.

No sentido lato, segundo Galves (1978:141), empresa multinacional significa qualquer empresa de grande porte que tem atividades econômicas em vários outros países. No sentido estrito, técnico, tem como características: a) o seu capital, as suas fontes de financiamento, os seus administradores, o seu pessoal, os fatores de produção que utiliza e seu mercado, são de vários países e se espalham por vários países; b) a sua visão e planificação de atividades tem por quadro uma pluralidade de nações ao mesmo tempo; c) é estruturada e funciona em torno de um centro único de poder e direção; d) suas áreas de ação econômica são principalmente industriais, telecomunicações e serviços bancários; e) sua clientela é internacional; f) é uma entidade anacional; g) há circulação, *dentro dela e pelos vários países*, de capital e de fatores de produção; h) exerce concorrência, nos diversos países, uma com as outras. Portanto, essas empresas trouxeram um dado novo para o país, em virtude de seu poderio econômico, sendo de competência do Estado fiscalizar sua atuação.

Enfocando o problema retórico das empresa multinacionais, Halliday (1987) ressalta que, embora existam diversos critérios para definir uma empresa como “multinacional”, a maioria das definições destaca a questão do tamanho e/ou centralização das políticas empresariais, como pontos principais. Em termos conotativos, essas empresas já foram chamadas pelos diferentes segmentos da sociedade de “infiltradoras”, “as bruxas da economia”, “sedentas de lucros”, “uma ameaça mundial”, entre outros. Os valores promovidos pela sua ideologia - progresso, eficiência, modernização, avanço tecnológico, prosperidade, crescimento econômico - são questionáveis. Alicerçados à prática capitalista corporificada na ação das multinacionais, esses valores são passíveis de degenerar-se em células de deslegitimação, ao implicarem em altos custos quanto à exploração sócio-econômica, poluição ambiental e poder político infiltrado em diversos escalões governamentais.

Somando-se a estes, segundo esta autora, outro indicador diz respeito às relações das multinacionais com os países onde atuam, que às vezes se apresentam conflituosas ou então de conveniência. Diante desse contexto e sofrendo de legitimidade questionada, as empresas multinacionais procuram resolver seu problema retórico através da prática de um discurso capaz de credenciá-las como *persona grata*. Elas ainda apresentam determinadas *credenciais* neste processo os quais utilizam em seus discursos para demonstrar sua competência. Entre estas credenciais estão: sua identidade, seu *status*, suas realizações, sua capacidade, sua opinião, seus sentimentos e objetivos. Dessa forma, constroem simbolicamente sua legitimidade em torno de temas relacionados com a utilidade, a compatibilidade e a transcendência. Ao desenvolverem estes temas, três personagens tomam a palavra em seu discurso legitimador: a Parceira, a Compatriota/Irmã e a Encarregada de uma grande missão.

A entrada de companhias estrangeiras no mercado nacional durante os anos 1950 refletiu a tendência de crescimento econômico com predominância nos primeiros anos de setores de produtos intermediários (papel, borracha e químicos). Em seguida, manifestaram-se as grandes corporações da indústria automobilística, congêneres manufatureiras de eletrônica, mecânica e aparelhos domésticos, concomitantemente, com setores produtores de metais básicos e fornecedores de materiais de construção (cimento e cerâmica). E, por último, instalaram-se no mercado durante a década os grupos têxteis, engajando-se no processo de inovação técnica e de produtos (Possas, 1983).

Numa perspectiva de análise que privilegia o lugar ocupado pelas grandes empresas e o papel que estas desempenharam, tanto na consolidação da estrutura industrial como no seu crescimento e diversificação, deve-se aceitar o estudo de empresa líderes, nacionais e multinacionais, como substituto de todo o universo de empresas. Dentro dessa realidade, surge o conceito de “grupos econômicos”, tanto nacionais como estrangeiros, os quais por volta de 1965, definidos como um conjunto de companhias com ligações de controle acionário e propriedade comum, a partir da posse de uma determinada quantidade de capital (Possas, 1983).

Nesse contexto controvertido, instalaram-se no país grupos empresariais de várias origens, atuando principalmente em áreas de infra-estrutura básica, em decorrência das facilidades oferecidas pelo governo brasileiro da época. Entre esses grupos empresariais está o grupo do qual faz parte a empresa em estudo, operando de forma integrada nas áreas de produção de carvão vegetal, mineração, siderurgia e metalurgia. Em seu parque industrial são fabricados produtos destinados aos setores automotivo, naval, nuclear e petroquímico para o mercado nacional e internacional. As várias empresas integradas pertencem ao grupo sob a

forma de *joint-venture* \* .

O eucalipto para fins comerciais chegou ao Brasil por volta de 1905 e expandiu-se rapidamente. Em 1965 foi criado o Código Florestal Brasileiro e em 1966 foi promulgada uma legislação específica oferecendo incentivos fiscais para a atividade de reflorestamento. A partir dessa legislação, foram criados o Programa Nacional de Papel e Celulose e o Plano de Carvão Vegetal para siderurgia, visando apoiar financeiramente (através de incentivos e subsídios) esses dois segmentos da economia brasileira. Na década do “milagre brasileiro”, buscou-se uma forma de estimular as empresas integradas a investirem em programas de desenvolvimento que contribuíssem no processo de modernização da agricultura, elevação dos níveis de renda da população local, redução do êxodo rural e interiorização do progresso (Guerra, 1995).

Diante da criação desses programas, com a finalidade de adequar-se às exigências propostas, o grupo empresarial fundou, em 1969, a empresa agroflorestal, objeto da presente pesquisa. Sua fundação foi de encontro à necessidade de operacionalização dos programas de incentivos e subsídios governamentais, execução de atividades de reflorestamento, exploração de madeira e produção de carvão vegetal para atender o complexo siderúrgico. Os benefícios e o cumprimento da legislação corroboraram com os objetivos da empresa, para garantir o auto-suprimento de carvão vegetal proveniente, principalmente, de florestas plantadas (vídeo de circulação interna).

A empresa foi instalada inicialmente no município de Curvelo, expandindo-se posteriormente para outros municípios das região noroeste de Minas Gerais. Apropria-se de uma área de 235.000 hectares de terra, dos quais

---

\* *Joint-venture*, no dicionário Aurélio, é conceituada como “uma associação de empresas, não definida, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica”.

128.326 reflorestados com várias espécies de eucalipto. As terras dessa região fazem parte do ecossistema de cerrado e apresentam limitada aptidão agrícola pela sua baixa fertilidade natural, distribuição pluviométrica irregular, elevado teor de alumínio, entre outros fatores. Diante dessas características regionais, similar à seleção de outras culturas difundidas no Brasil, a empresa optou pelo plantio de espécies do gênero *Eucalyptus*. A opção deveu-se ao fato de diferentes espécies se adaptarem às condições agroclimáticas da região, bem como apresentarem índices satisfatórios de produtividade da madeira e qualidade do carvão produzido.

No início da implantação, a atividade de reflorestamento nesta região de cerrado enfrentou dificuldades e desafios decorrentes da inexistência de tecnologias adaptadas ao cultivo de *Eucalyptus*. Com investimentos em pesquisa, muitos desses entraves estão sendo superados gradativamente. Os técnicos da empresa têm realizado cursos de aperfeiçoamento e especialização sobre procedimentos silviculturais, visando garantir que as atividades sejam sustentáveis e não causem danos ao meio ambiente.

Durante a década de 70 e meados da década de 80, o setor florestal brasileiro foi sustentado, basicamente, pelos incentivos e subsídios governamentais. No entanto, algumas empresas preocuparam-se em pesquisar e desenvolver práticas silviculturais, investindo em melhoramento genético de espécies do gênero *Eucalyptus* através do método de seleção clonal\*, resultando em avanços tecnológicos, no que se refere a produção de mudas e produtividade da madeira. Por outro lado, existem argumentos de autores de que o aumento nos índices de produtividade deve ser atribuído também à exploração sistemática da

---

\* A seleção clonal é um método de melhoramento por via assexuada, a partir de estacas enraizadas de clones selecionados, no qual se procura obter ganhos genéticos máximos numa única geração.

mão-de-obra, ao baixo custo das terras, incentivos e subsídios governamentais e não propriamente aos avanços tecnológicos implantados e propagados pelas empresas deste segmento.

De acordo com vários documentos internos, desde a década de 1980 esta empresa agroflorestal vem adotando tecnologias que permitem vislumbrar a possibilidade de diminuir as áreas reflorestadas e concentrar suas atividades próximas à usina siderúrgica, visando à redução dos custos de produção do carvão vegetal e, conseqüentemente, dos produtos do complexo siderúrgico-metalúrgico que coloca no mercado nacional e internacional. Para uma melhor visualização de sua estrutura produtiva, a Figura 3 demonstra o fluxo de seu sistema de produção. Destaca-se que as principais atividades, compreendem:

a) *silvicultura*, que compreende as etapas de produção de mudas de eucalipto a partir de sementes ou estacas em viveiro; preparo da área através da execução de operações de natureza físico-química do solo para crescimento da floresta; plantio de mudas e manutenção florestal que consiste na execução das operações que visam garantir a sobrevivência e o crescimento da floresta.

b) *exploração florestal*, que consiste na execução das operações de corte e transporte da madeira até a bateria de fornos de carbonização; condução da regeneração, que corresponde à execução de operações para garantir o crescimento de uma nova floresta, a partir das cepas da exploração florestal.

c) *carvoejamento*, relativo ao processo de transformação da madeira em carvão vegetal.

d) *transporte*, que refere-se às operações de escoamento do carvão para a siderúrgica ou aos locais de armazenamento. De sua linha de produtos, fazem parte o carvão vegetal, sementes e toras de madeira provenientes de áreas reflorestadas com diferentes espécies de eucalipto.

Através de observação não-participante, constatou-se que a atividade de carvoejamento é considerada estratégica. Atribui-se a este fator, a mobilização de recursos empresariais e o direcionamento de políticas técnico-administrativas, enquanto as demais atividades concentram um número elevado de tarefas terceirizadas, em decorrência da situação sócio-econômica que vem afetando o setor siderúrgico.

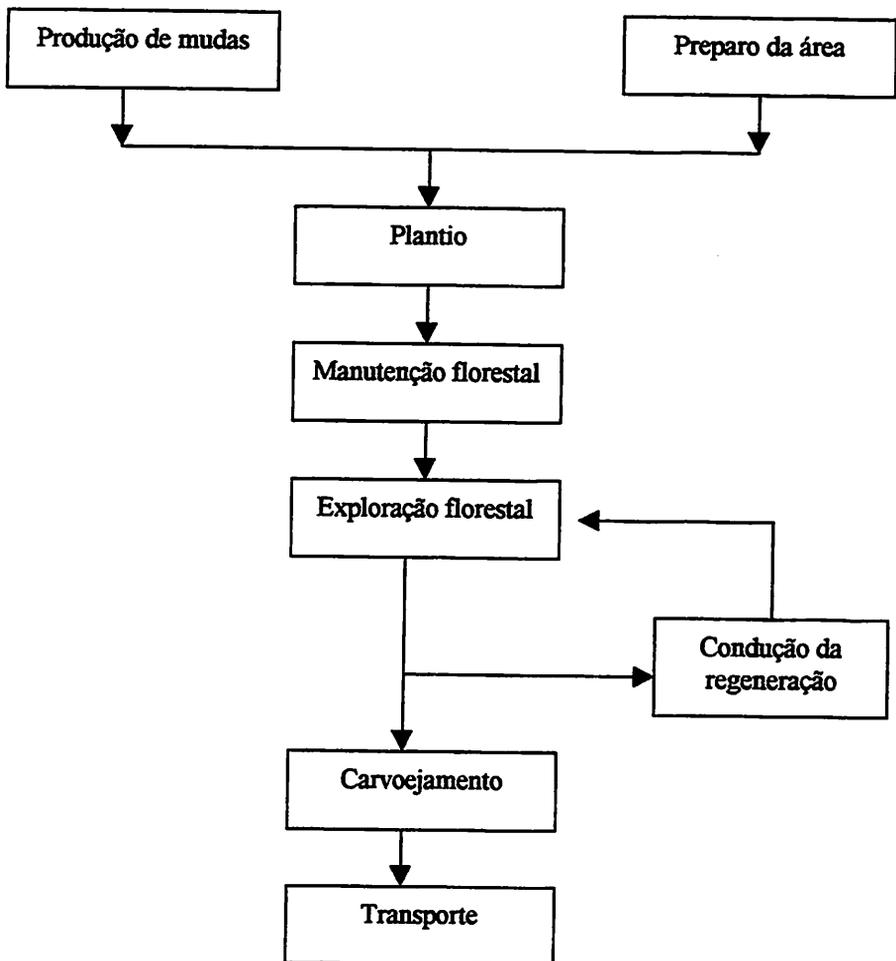


FIGURA 3 Fluxo do sistema de produção da empresa agroflorestal

O processo de terceirização diz respeito à prática em que a empresa repassa para terceiros as atividades secundárias e/ou auxiliares, redefinindo seu papel e abandonando sistemas mais complexos. Concentra-se na administração de contratos com seus prestadores de serviços, visando principalmente à redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos. Está diretamente relacionada com o aumento dos índices de qualidade, produtividade e competitividade do produto final. Adotando o processo de terceirização, a empresa prioriza o produto estratégico, racionalizando seu sistema produtivo (Faria, 1994).

Em termos práticos, observou-se a implantação do processo de terceirização em várias tarefas das atividades componentes do sistema de produção. Iniciou em 1994 e vem aumentando gradativamente. Como procedimento para sua legalização, a empresa divulga os requisitos exigidos e abre concorrência com as empresas candidatas à prestação dos serviços (empreiteiras) oferecidos. Após criterioso processo de seleção, formaliza-se um contrato de prestação de serviços entre ambas.

Conforme declarações de um supervisor de operações, este “modelo” está em fase de adaptação e visa a redução de custos de produção, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, além da preservação da imagem da empresa, buscando precaver-se de problemas futuros com a Justiça do Trabalho. Ainda, todas as empresas prestadoras de serviços devem se adequar às normas básicas de segurança do trabalho estabelecidas e cumpridas pela empresa, sujeitando-se a fiscalização e controle.

Observou-se que grande parte do pessoal demitido em virtude da reestruturação organizacional tem sido absorvido pelas empresas prestadoras de serviços, desde que não tenham acionado a Justiça do Trabalho.

#### 4.2 1 Perfil sócio-demográfico da classe trabalhadora

Dada a importância sócio-econômica atribuída à atividade de carvoejamento, o primeiro passo implica em caracterizar o perfil sócio-demográfico dos agentes sociais envolvidos diretamente no processo de produção. Para esta caracterização foram observados aspectos inerentes a número de trabalhadores alocados, local de trabalho, cargo ocupado, data de admissão, data de nascimento, estado civil, naturalidade, nível de escolaridade e número de dependentes. A listagem dos dados cadastrais foi fornecida pelo Serviço de Pessoal (SPE). As informações contidas nesta listagem referem-se aos meses de março e abril de 1996 e incluem as quatro fazendas em estudo.

No tratamento estatístico dos dados empregou-se o *software* Statistical Analysis System (SAS), cuja tabulação revelou um contingente de 166 trabalhadores alocados na atividade de carvoejamento, representando a população em estudo (Tabela 3). Todas as fazendas possuem baterias de fornos de carbonização da madeira. A Fazenda “02” centraliza a infraestrutura administrativa no município de Bocaiúva-MG.

TABELA 3 Distribuição dos trabalhadores segundo a fazenda a que pertencem

Fazenda	Freqüência	Percentual
01	44	26,5
02	51	30,7
03	32	19,3
04	39	23,5
Total	166	100,0

O processo de produção de carvão vegetal, pela sua natureza, exige deslocamentos dos trabalhadores para o interior das fazendas, onde estão

instaladas as baterias de fornos de carbonização da madeira. A maior parte das tarefas desta atividade dependem do esforço físico dos trabalhadores e do manuseio de utensílios pesados, o que implica na contratação de trabalhadores do sexo masculino. Os dados evidenciaram que 100% dos trabalhadores alocados na atividade de carvoejamento são homens.

A estrutura e descrição de cargos constituem etapas do planejamento operacional e corresponde à maneira pela qual os administradores projetam os cargos individuais e combinam unidades, departamentos e organizações. Seu propósito é especificar o conteúdo das tarefas, os métodos de trabalho e as relações inerentes ao cargo, visando satisfazer tanto requisitos tecnológicos e organizacionais, quanto sociais e pessoais de seus ocupantes (Chiavenato, 1994). Conforme o SPE, a empresa dispõe de um “dicionário de cargos” no qual estão sistematizadas as informações sobre: título do cargo, grau de escolaridade e experiência exigida, jornada semanal de trabalho, descrição sumária e detalhada das atribuições de cada cargo. Estas informações são utilizadas na determinação do perfil profissiográfico do ocupante do cargo e na elaboração de anúncios para o processo de recrutamento.

Na Tabela 4, visualiza-se a distribuição dos trabalhadores conforme o cargo ocupado e a fazenda a que pertencem, demonstrando a nomenclatura de cargos utilizada pela empresa. Entende-se por *cargo* um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional (organograma). A posição de um cargo em um organograma define o nível hierárquico, área ou departamento a que pertence, superior hierárquico e subordinados. Todo o cargo possui um ou mais ocupantes. Chama-se *ocupante* a pessoa designada para executar as funções específicas do cargo, bem como exercer autoridade e responsabilidade inerentes à posição que o cargo ocupa no organograma (Chiavenato, 1994).

TABELA 4 Distribuição dos trabalhadores, segundo o cargo ocupado, por fazenda

Cargos	Faz. 01	Faz. 02	Faz. 03	Faz. 04	Total	Percentual
Aux. de enfermagem	01	-	01	01	03	1,8
Aux. operacional	02	03	-	01	06	3,6
Barrelador	03	04	03	03	13	7,8
Carbonizador	05	04	04	05	18	10,8
Chefe de turma	02	03	02	02	09	5,4
Forneiro	28	31	20	25	104	62,7
Pedreiro	01	01	01	01	04	2,4
Servente	01	03	01	01	06	3,6
Superv. de operação	01	01	-	-	02	1,2
Técnico de segurança	-	01	-	-	-	0,6
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>51</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>166</b>	<b>100,0</b>

De acordo com a nomenclatura de cargos utilizada na atividade de carvoejamento, estes foram agrupados em três áreas de atuação (apoio, produção e supervisão). Na Figura 4 observa-se a distribuição dos trabalhadores conforme a área de atuação. Nesta distribuição, 87% dos trabalhadores alocados pertencem à área de produção enquanto 7% pertencem à área de supervisão e 6% pertencem à área de apoio.

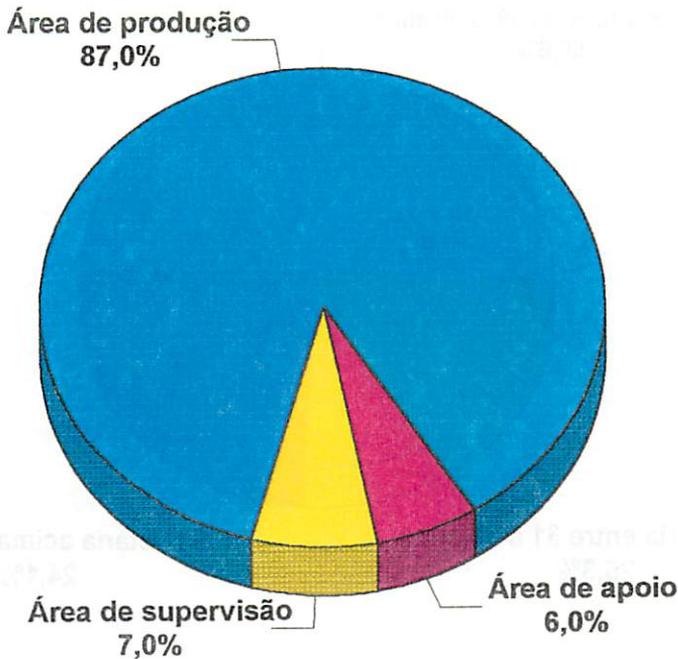


FIGURA 4 Distribuição dos trabalhadores segundo a área de atuação

A Figura 5 ilustra a distribuição dos trabalhadores segundo a faixa etária. Pode-se constatar que 50,6% da força de trabalho pertencem à faixa etária entre 19 a 30 anos, seguida de 25,3% entre 31 a 35 anos e 24,1% acima de 36 anos. Os resultados evidenciam que as políticas de suprimento de recursos humanos estão direcionadas para o recrutamento, seleção e contratação de trabalhadores jovens. Esta estratégia pode ser explicada através de evidências em que trabalhadores jovens se adaptam melhor às adversidades das condições do ambiente de trabalho como monotonia, ritmos de trabalho intensificados e posições ergonômicas desfavoráveis, características que se sobressaem nas tarefas da atividade produtiva de carvão vegetal.

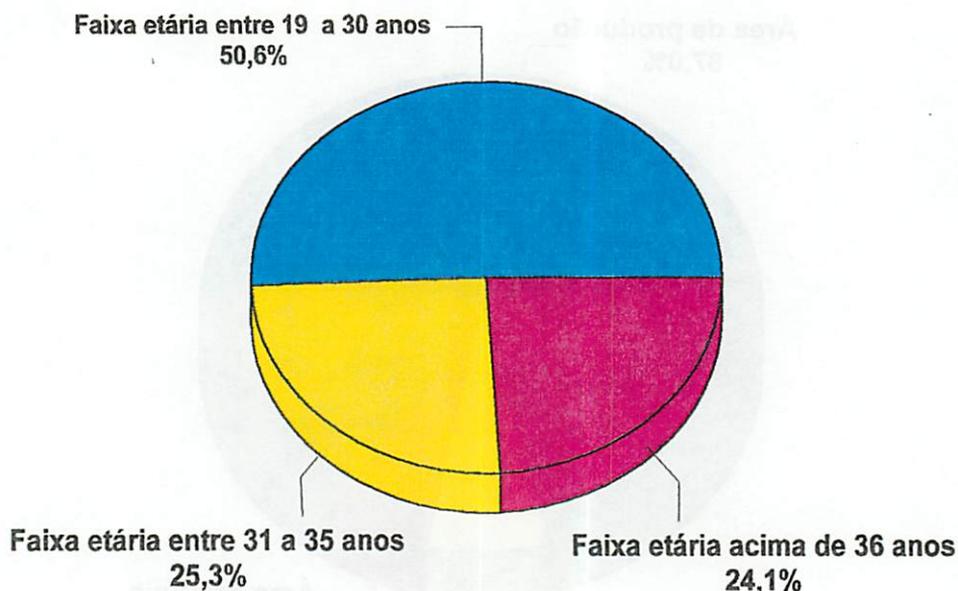


FIGURA 5 Distribuição dos trabalhadores segundo a faixa etária

Com referência à educação formal, os resultados revelam que 95% dos trabalhadores contratados possuem um nível de escolaridade correspondente a uma formação até a 4ª série do 1º grau (Tabela 5). Destaca-se que são as políticas de recursos humanos da empresa que definem o nível de escolaridade exigido para ocupação e desempenho das atribuições de determinado cargo.

TABELA 5 Distribuição dos trabalhadores segundo o nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Frequência	Percentual
1º grau (até a 4ª série)	158	95,2
1º grau completo	01	0,6
2º grau incompleto	01	0,6
2º grau completo	05	3,0
Técnico	01	0,6
Total	166	100,0

Em relação à procedência dos trabalhadores alocados na atividade em estudo, 77,1% são naturais do município de Bocaiúva e 22,9% de outros municípios da região (Figura 6). Portanto, supõe-se que a empresa procura priorizar a contratação de mão-de-obra originária do local onde mantém suas instalações e infraestrutura de produção. Por outro lado, confirma o seu papel social de constituir-se como uma das principais empregadoras do município de Bocaiúva-MG e região.

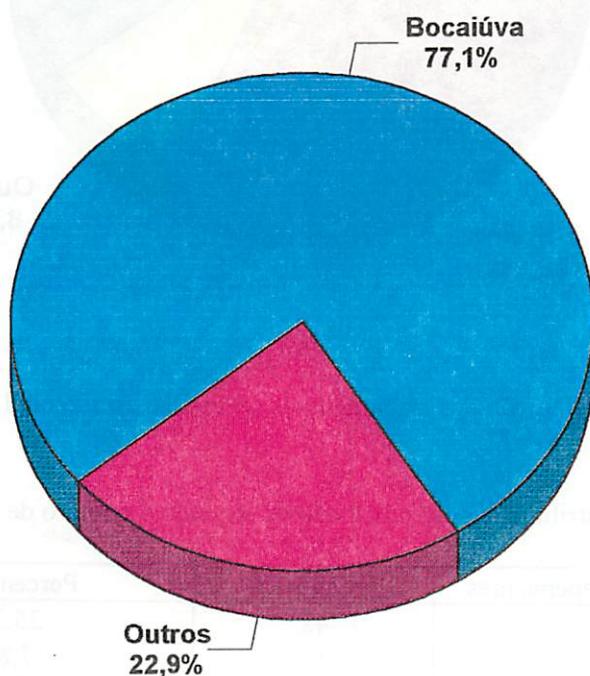


FIGURA 6 Distribuição dos trabalhadores segundo a procedência

Com relação ao estado civil, constata-se que 62,7% dos trabalhadores são casados e 28,9% são solteiros (Figura 7). Cerca de 74,7% possuem dependentes, com número variável de um a oito. O maior percentual de trabalhadores possui de dois a quatro dependentes (Tabela 6).

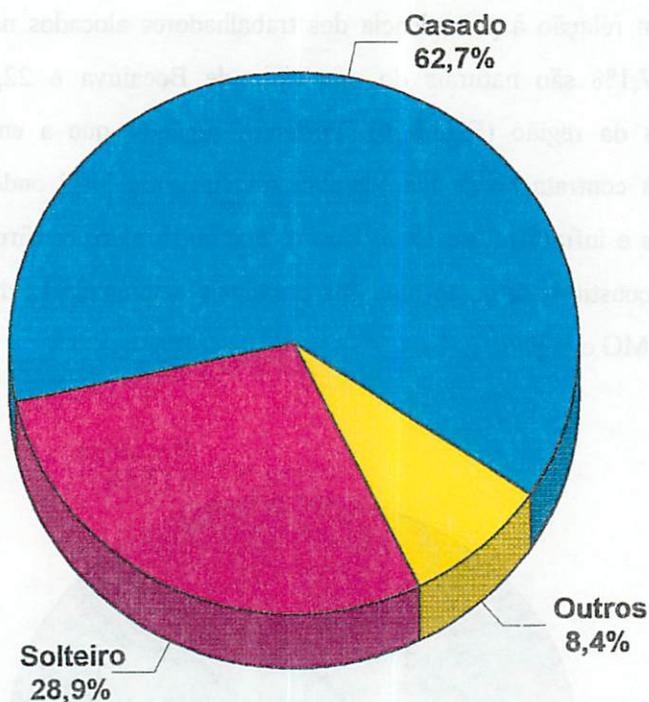


FIGURA 7 Distribuição dos trabalhadores segundo o estado civil

TABELA 6 Distribuição dos trabalhadores segundo o número de dependentes

Números de dependentes	Frequência	Percentual
00	42	25,3
01	13	7,8
02	31	18,7
03	43	26,0
04	18	10,8
05	13	7,8
06	03	1,8
07	02	1,2
08	01	0,6
Total	166	100,0

Um dos parâmetros da dinâmica organizacional que devem ser considerados diz respeito à rotatividade de mão-de-obra ou *turnover*. Este termo é usado para definir o movimento de entrada e saída de recursos humanos nas organizações em determinado período de tempo. É considerada uma consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização, condicionando a atitude e o comportamento dos recursos humanos que predispõem à sua retirada ou à sua permanência (Chiavenato, 1994). Assim, o tempo de serviço corresponde a permanência do trabalhador na empresa (Figura 08). No presente caso, aproximadamente 40% dos trabalhadores têm menos de 2 anos de tempo de serviço. Especificamente na Fazenda 01 este índice eleva-se para 45,4% (Tabela 7). Diante dessa situação, pode-se inferir a ocorrência de elevado índice de rotatividade de mão-de-obra no período observado.

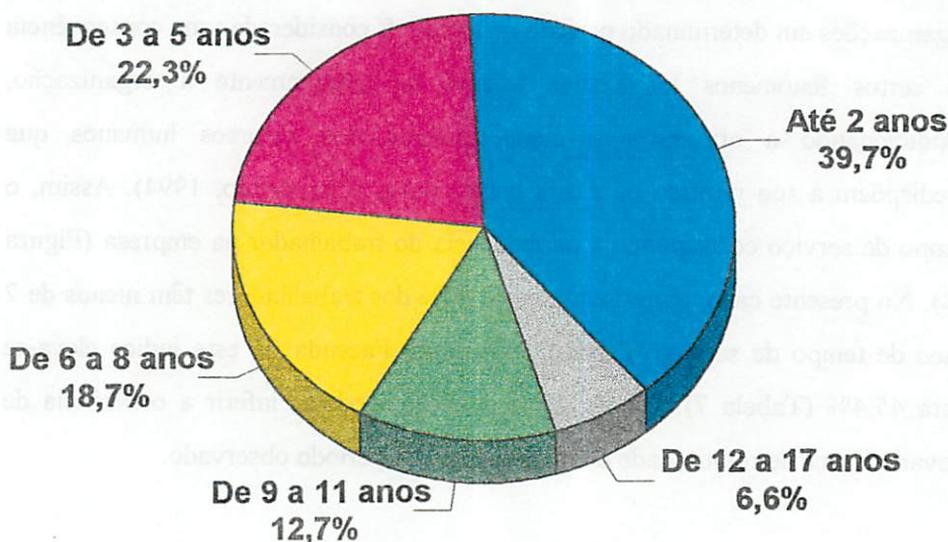


FIGURA 8 Distribuição total dos trabalhadores segundo o tempo de serviço

TABELA 7 Distribuição dos trabalhadores, segundo o tempo de serviço, por fazenda

Tempo de serviço	Fazenda 01		Fazenda 02		Fazenda 03		Fazenda 04	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Até 2 anos	20	45,4	21	41,1	09	28,1	16	41,1
De 3 a 5 anos	09	20,5	11	21,6	10	31,2	07	17,9
De 6 a 8 anos	07	16,0	11	21,6	06	18,8	07	17,9
De 9 a 11 anos	06	13,6	08	15,7	03	9,4	04	10,3
De 12 a 17 anos	02	4,5	00	0,0	04	12,5	05	12,8
Total	44	100,0	51	100,0	32	100,0	39	100,0

Os resultados obtidos através da caracterização do perfil sócio-demográfico da classe trabalhadora alocada na atividade de carvoejamento refletem o momento em que os dados foram coletados e as particularidades da empresa. Apontam os requisitos utilizados para adaptação dos trabalhadores às condições e natureza do trabalho, os quais auxiliam no alcance de níveis de produtividade, lucratividade e qualidade preconizados. Além disso, esta “radiografia” teve por objetivo subsidiar o roteiro das entrevistas semi-estruturadas realizadas nos locais em que se desenvolve o processo produtivo de carvão vegetal.

Portanto, de acordo com o instrumental teórico adotado, a análise e discussão dos dados empíricos é tarefa complexa, na medida em que as instâncias definidoras dos padrões de relações de trabalho mantêm dependência e se interpenetram. Ressalta-se que estas estão apresentadas em tópicos por motivos didáticos. A opção pelo estudo de caso permitiu descrever a realidade, sendo que os resultados encontrados referem-se à situação, segundo um corte temporal.

## 5 ANÁLISE DA INSTÂNCIA MACROPOLÍTICA

### 5.1 Aspecto jurídico-legal

A relação entre capital/trabalho no setor rural possui características próprias e diferenciadas quando comparada ao setor urbano (indústria e comércio). Assim, faz-se necessário levantar algumas particularidades codificadas na Legislação Trabalhista Rural que normatiza essas relações na esfera do institucional-público, comandada pelo Ministério do Trabalho e órgãos representantes. O conjunto de ações, intervenções e normas jurídico-legais que fundamentam a atuação desses órgãos estabelecem a dimensão política à questão das relações do trabalho (Fischer, 1987).

No setor rural, historicamente, o acesso à Legislação Trabalhista e às suas constantes alterações tem sido dificultado pelas condições sócio-culturais do empregado e por uma tendência entre os empregadores de desconhecerem seus preceitos legais ou “não se disporem” a segui-los. Esta situação tem gerado ações trabalhistas, prejuízos nas diferentes atividades desenvolvidas e desestímulos em relação à implementação de inovações no setor, havendo necessidade de se buscar alternativas e/ou soluções urgentes.

Entre os vários instrumentos legais que normatizam o trabalho rural, destaca-se o Estatuto do Trabalhador Rural (Lei 4.214/1963), considerado a primeira lei que amparou o trabalhador rural no que se refere à previdência social. Além deste, está em vigência a Lei Federal nº 5.889/1973, que estatui normas reguladoras do trabalho rural e estabelece que as relações trabalhistas que com ela não colidirem devem seguir as orientações prescritas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Na Legislação Trabalhista Rural que normatiza as relações capital-trabalho, o empregador é considerado "... a pessoa física ou jurídica, proprietária ou não, que explora atividade agroeconômica, em caráter permanente ou temporário, diretamente ou através de preposto e com auxílio de empregados". Segundo essa norma, nem sempre o empregador é o dono da terra, podendo ser arrendatário ou empreiteiro que contrata empregados, assumindo os riscos da atividade. Todo o empregador, para ser assim considerado, deve estar devidamente regularizado junto aos órgãos competentes. A primeira etapa para sua legalização é realizada junto ao Ministério do Trabalho e à Previdência Social, com a autenticação dos livros de Inspeção e de Registro de Empregado.

Por outro lado, essa legislação considera empregado rural "...toda a pessoa física que, em propriedade rural ou prédio rústico, presta serviços de natureza não eventual a empregador rural, sob a dependência deste e mediante salário". É trabalhador rural aquele que exerce atividades tipicamente rurais (capinas, tratos culturais e manejo de animais), contudo, nem todo o empregado rural é um trabalhador rural, pois pode ser um veterinário, engenheiro agrônomo ou administrador que trabalha para empregador rural, sem necessariamente desenvolver atividades tipicamente rurais (Pelegrino, 1990).

Na Constituição Federal, os trabalhadores rurais e urbanos são equiparados quanto aos direitos sociais. O empregador rural, além dos direitos sociais à educação, à saúde, ao trabalho, ao lazer, à segurança, à previdência social, proteção à maternidade e à infância, precisa estar atento aos direitos prescritos em seus artigos 7º, 8º, 9º, 10º e 11º. Além destes, deve considerar a Lei 8.812 de 24/07/91 e o Decreto nº 611 de 27/07/92, que regularizam os benefícios da Previdência Social.

Toda vez que uma pessoa física prestar serviços a outra pessoa física ou jurídica, em uma empresa rural, estando a esta subordinada e mediante

pagamento de uma contraprestação, estabelece-se uma relação empregatícia. Segundo a CLT, o contrato de trabalho é o acordo tácito ou expresso correspondente à relação de emprego. A Legislação Rural não exige uma forma específica de contrato de trabalho, mas os manuais e a experiência recomendam que sejam escritos e detalhados seus pressupostos, em benefício de ambas as partes envolvidas, principalmente para o caso de rompimento da relação empregatícia. Por conveniência do empregador e do serviço, dos usos e costumes ou interesse das partes, a relação empregatícia pode ser: de experiência, por prazo determinado, por prazo indeterminado, de safra e por obra certa (Pelegriño, 1990).

A Legislação Rural também prevê a constituição de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho Rural (CIPATR), sendo obrigatória em todas as empresas rurais que possuem, em média, vinte (20) ou mais trabalhadores. Esta tem por objetivo observar e relatar as condições de riscos inerentes ao ambiente de trabalho, bem como solicitar medidas de redução ou eliminação desses, visando proteger a integridade física e mental do trabalhador.

Observou-se que cada Fazenda possui uma CIPATR composta por membros representantes da empresa e dos empregados. Os membros da empresa são nomeados, enquanto os representantes dos empregados são eleitos, com mandato de dois anos, podendo ser reconduzidos uma vez. É constituída de um presidente, um vice-presidente, um secretário e representantes dos trabalhadores efetivos e suplentes, obedecendo às proporções conforme as normas legislativas. Destaca-se que cabe às CIPATRs da empresa a fiscalização e exigência no cumprimento das normas básicas de segurança do trabalho dos próprios trabalhadores, bem como aqueles das empreiteiras que prestam serviços em suas áreas nas diferentes atividades.

Conforme informações verbais da chefia do Contencioso Trabalhista, na empresa são obedecidas as normas prescritas pela Legislação Trabalhista Rural Brasileira. Diante desse contexto, ressalta-se que o não cumprimento dos dispositivos jurídico-legais previstos incide em ações trabalhistas, envolvendo a organização e seus empregados com a instância da Justiça do Trabalho.

A Justiça do Trabalho\* faz parte do Poder Judiciário da União, como justiça especializada e integra os órgãos representados pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal Regional do Trabalho (TRT) e Juntas de Conciliação e Julgamento (JCJs). Cabem-lhe as seguintes funções: a) jurisdição, responsabilizada pela solução de litígios mediante aplicação de normas jurídicas; b) conciliação de conflitos individuais de natureza trabalhista, estimulando ou homologando acordos; c) arbitramento de conflitos coletivos de natureza trabalhista por iniciativa de uma das partes ou do Ministério Público do Trabalho; d) produção de sentenças normativas que substituam os acordos e/ou convenções coletivas frustradas.

Segundo os responsáveis pelo Contencioso Trabalhista e Prepostos, a empresa passou por situações de “caos”, em termos de reclamações na Justiça do Trabalho, a maior parte delas reivindicando o pagamento de horas *in itinere*. Dessas ações reclamadas, inúmeros acordos foram homologados e outros ainda persistem. Em decorrência desses fatos e visando buscar soluções para o problema, no decorrer do processo de reestruturação primou-se por um trabalho de esclarecimento sobre as normas legislativas trabalhistas, envolvendo as chefias e os empregados de todas as fazendas. A partir desses esclarecimentos, estabeleceram-se medidas de controle rígido dos recursos humanos, desde os procedimentos utilizados no recrutamento até os de rescisão contratual de trabalho contemplados nas práticas operacionais.

*“...a empresa tem demitido para redução do quadro de pessoal e de custos operacionais. Os trabalhadores preferem ser demitidos ao invés de pedirem demissão. Os acordos trabalhistas com tempo superior a um (01) ano são realizados no Sindicato de Trabalhadores Rurais de Bocaiúva ou na Junta de Conciliação e Julgamento em Montes Claros-MG. Somente para os empregados com menos de um ano de contratação, os acordos são realizados na empresa pelo Contencioso Trabalhista. Apesar dos acordos serem feitos de acordo com a legislação trabalhista, ainda ocorrem muitas reclamações na Justiça. Perde-se muito tempo procurando testemunhas a favor da empresa”.*

Ressalta-se que os empregados que acionam a empresa ou as empreiteiras na Justiça do Trabalho não podem ser recontratados. Todos os setores recebem mensalmente a listagem destes trabalhadores para atualização dos arquivos. O item de verificação descrito na prática operacional nº 01 (Anexo B) alerta que *“....o ex-empregado deve ter um tempo mínimo de desligamento de 2 anos e não haver acionado a empresa ou empreiteira na Justiça do Trabalho”.*

## **5.2 Organização sindical**

O sistema sindical não constitui um fato recente na história das relações capital/trabalho. Surgiu a partir da eclosão do sistema capitalista no século XVIII, com o advento da Revolução Industrial, na Inglaterra. Como organização, o sindicato é uma agremiação ou associação que objetiva defender os interesses comuns de seus membros. Existem sindicatos formados por empregados ou trabalhadores e por empregadores ou patrões (Chiavenato, 1994).

A criação de organizações sindicais é propagada pela Constituição Federal e referendada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em vigência. Na Constituição Federal promulgada em 1988, a organização sindical

---

\* Ver artigos 111 a 116 da Constituição Federal de 1988.

sofreu sensíveis alterações, passando de um regime caracterizado por uma forte intervenção do Estado para um regime que confere autonomia às entidades representativas de classes, sem, no entanto, privilegiar a liberdade sindical. O artigo oitavo da Constituição, reproduzido abaixo, esclarece os dispositivos legais que regulamentam a organização sindical brasileira.

*“Artigo 8º. É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte:*

I - a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação do sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público a interferência e a intervenção na organização sindical;

II - é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município;

III - ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos e individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;

IV - a assembléia geral fixará a contribuição que, em se tratando de categoria profissional, será descontada em folha, para custeio do sistema confederativo da representação sindical respectiva, independente da contribuição prevista em lei;

V - ninguém será obrigado a filiar-se ou a manter-se filiado a sindicato;

VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho;

VII - o aposentado filiado tem direito a votar e ser votado nas organizações sindicais;

VIII - é vedada a dispensa do empregado sindicalizado a partir do registro da candidatura a cargo de direção ou representação sindical e, se eleito, ainda que suplente, até um ano após o final do mandato, salvo se cometer falta grave nos termos da lei.

*Parágrafo único.* As disposições deste artigo aplicam-se à organização de sindicatos rurais e de colônias de pescadores, atendidas as condições que a lei estabelecer”.

A estrutura sindical é composta de sindicatos, federações e confederações. O sindicato pode ser de abrangência municipal, estadual e, excepcionalmente, nacional. Tem, como propósitos, representar, perante as autoridades administrativas e judiciárias, os interesses gerais ou individuais da respectiva categoria celebrar convenções coletivas de trabalho, eleger ou designar representantes da categoria que representa colaborar com o Estado como órgão técnico e consultivo no estudo e soluções dos problemas que se relacionam com a respectiva categoria impor contribuições a todos aqueles que participam das categorias representadas, sindicalizados ou não.

O sindicato representante de uma determinada categoria tem como deveres principais: colaborar com os poderes públicos no desenvolvimento da solidariedade social manter serviços de assistência judiciária para seus associados, promover a conciliação nos dissídios de trabalho e, sempre que possível, manter no seu quadro de pessoal, em convênio com entidades assistenciais ou por conta própria, um assistente social com atribuições de promover a cooperação operacional na empresa e a integração profissional na classe.

A federação sindical é um órgão superior, sendo necessários, no mínimo, cinco sindicatos para sua constituição. Com relação à sua base territorial, podem ser estaduais ou nacionais. Sua função é coordenar e manter a harmonia entre os

sindicatos que representa e atuar politicamente no âmbito estadual. Neste caso em estudo, como representante da empresa está a Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais (FAEMG) e, por outro lado, representando os trabalhadores está a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Minas Gerais (FETAEMG).

Uma confederação sindical é de âmbito nacional, com sede na capital do país. É um órgão de grau superior e necessita de três federações para sua formação, com atribuições de coordenar, prestar serviços e atuar politicamente em nível nacional. É o caso da Confederação Nacional da Agricultura (CNA) e da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG), ambas sediadas em Brasília-DF.

Na conjuntura vigente de mudanças e desafios organizacionais, o sindicalismo representa um instrumento legítimo do processo reivindicatório no que se refere ao alcance de melhorias salariais e de condições de trabalho, manutenção do emprego, ampliação de direitos da classe trabalhadora e, ainda, uma força política que se insere na disputa de poder em um regime democrático.

Segundo Abramovay (1982), os sindicatos e a Igreja são considerados as duas principais formas de organização da população rural. Esta constatação deve-se ao fato de que a maioria dos municípios brasileiros possuem seu Sindicato de Trabalhadores Rurais (STR). E no que se refere à Igreja, a formação e participação ativa de *grupos de reflexão bíblica* que se reúnem regularmente demonstram o potencial de organização que ambas as instituições possuem.

O sindicalismo rural brasileiro teve sua fase de expansão na década de 1950 e início dos anos 1960, com seu desenvolvimento prejudicado pela repressão que seguiu ao golpe de 1964. A partir dos anos 70, houve a retomada de seu crescimento, sendo criado um grande número de sindicatos (Esterci, 1991). Este fato ocorreu quando estavam sendo implantadas as políticas governamentais

referentes à modernização da agricultura. Estas políticas buscavam a concessão de incentivos fiscais e subsídios para estimular os diversos setores capitalistas (industrial, financeiro, imobiliário) a se integrem à agricultura e construção de estradas e barragens, como forma de apoiar o setor privado com obras de infraestrutura.

O processo de modernização da agricultura não é isento de conflitos e crises. Este processo, embora no caso brasileiro seja influenciado e dirigido pelo Estado, é realizado, em última instância, pela classe capitalista que toma decisões de investir, expandir e modernizar as suas atividades. Na análise para tomada de decisões, são considerados fatores de natureza econômica, social e política. Nesse sentido, os capitalistas, ao decidirem pela modernização do processo produtivo, implicitamente levam em conta a luta, a resistência e o grau de mobilização dos trabalhadores rurais inseridos no contexto organizacional.

Uma das questões que polemizam o Movimento Sindical de Trabalhadores Rurais (MTR) diz respeito à possibilidade dos STR encaminharem o conjunto de lutas e reivindicações de uma heterogeneidade de atores e categorias sociais agrupadas nesta modalidade de agremiação. A legislação ora vigente prescreve aos STR o direito de congregarem em seus quadros membros assalariados, pequenos proprietários de terras, meeiros, parceiros, arrendatários, posseiros, pescadores, entre outros. A diversidade de membros que fazem parte dessa organização sindical resulta em movimentos de interesse sócio-político-econômicos distintos e às vezes antagônicos. Essa ambigüidade de interesses encaminha a atuação sindical para movimentos de natureza fundiária, transporte, políticas de crédito e de preços mínimos, colocando as relações de trabalho em planos inferiores.

Por sua vez, a estrutura sindical para os trabalhadores assalariados caracteriza-se também por esta heterogeneidade de membros, das mais diferentes

categorias, com interesses diversos e ainda agrupados em sindicatos distintos: trabalhadores rurais, motoristas, biólogos, engenheiros florestais e agrônomos. Ressalta-se que o processo de organização do trabalho nas atividades que desenvolvem, apresentam suas próprias especificidades. Essas especificidades, interesses diversos, heterogeneidade de atores e categorias sociais, falta de informações e a desmobilização sócio-política da classe dificultam as estratégias de ação dos STRs.

Os desafios que se apresentam para os assalariados rurais de modo geral, segundo Alves (1991), são de duas ordens: primeiro, de ampliar a identidade entre os trabalhadores, submetidos a distintas relações trabalhistas como assalariados permanentes ou temporários, o que impõe reivindicações específicas. Ambos não têm acesso à terra, não são produtores independentes e basicamente sobrevivem da venda de sua força de trabalho. E o segundo desafio refere-se a como articular o conjunto de assalariados para fazer frente ao poder sócio-econômico dos complexos empresariais ou agroindustriais que se instalam em regiões pouco desenvolvidas, explorando grandes extensões de terra, antes consideradas improdutivas.

Entre os assalariados temporários, estão aqueles contratados diretamente pelo empregador ou pelo empreiteiro, com contrato de trabalho por tempo determinado. Existe também um elevado contingente de trabalhadores assalariados volantes (bóias-frias), contratados pelos “gatos” ou empreiteiros de mão-de-obra, e ainda os migrantes, que mantêm em suas regiões de origem formas de pequena produção e que se submetem como assalariados safristas ou volantes nas regiões para onde migram. Portanto, o MSTR, desde a década de 70, considera todas essas categorias como assalariados rurais que, ao se incorporarem na produção, o fazem sob relação trabalhista assalariada. Mas, por outro lado, tem demonstrado incapacidade para articular e encaminhar as

reivindicações destes trabalhadores.

Diante do contexto descrito, marcado pela presença de diferentes atores e categorias sociais que congregam o STR, ressaltam-se as características peculiares do setor rural (dependência de clima, sazonalidade da produção, trabalho disperso e ao ar livre, entre outras), como condicionantes na tomada de decisões e que desdobram-se em implicações econômicas sobre as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores rurais, podendo influenciar suas relações sociais, atitudes, expectativas, valores e incertezas, enfim, seu perfil psicossocial, diferenciando-os dos trabalhadores urbanos.

De acordo com os relatos dos entrevistados, todos os trabalhadores da empresa alocados na atividade de carvoejamento são associados do STR do Município de Bocaiúva. O sindicato, como organização, pode ser visto como lugar de construção do homem como sujeito coletivo, como lugar de inter-relação e interação de forças voltadas para lutas e conquistas. Como organismo vivo, não pode viver fechado em si mesmo, ou seja, voltado somente para seu crescimento como se esta fosse sua finalidade. A organização sindical não sobrevive sem os movimentos reivindicatórios que esclarecem ao quadro de associados sua filosofia e planos de ação, tornando-a representativa e dando-lhe legitimidade. Por outro lado, a organização oferece aos movimentos força e respaldo, continuidade e razão de sua existência (Pacheco e Leroy, 1991).

A estrutura corporativa da organização sindical rural caracteriza-se pela constituição de castas de dirigentes afastados da realidade vivenciada pelas suas bases, com dificuldades para perceber que lutas/ações precisam ser fomentadas. A falta de mobilização política e o desconhecimento da legislação foram os pontos destacados pelos trabalhadores entrevistados, quando questionados sobre o papel da organização sindical que pertencem, conforme os seguintes depoimentos:

*“...estou surpreso, eu não sabia que era sindicalizado ...”.*

*“...nós somos sindicalizados e eu não sei pra quê serve o sindicato. Só se ele ajuda indiretamente...”*

*“... o sindicato aqui de Bocaiúva é muito fraco não ajuda em nada. Olha, nunca veio ninguém que eu saiba aqui na empresa, nem sei pra quê ele serve...”*

*“... no meu modo de ver, o sindicato deveria ser mais atuante e defender o empregado (assalariado). Eles se sentem órfãos, não sabem nem que atribuições o sindicato tem...”*

A estrutura de sustentação financeira das organizações sindicais baseia-se em quatro contribuições, previstas na legislação normativa, sendo:

a) *contribuição sindical*, antes denominada “imposto sindical”, é obrigatória e a CLT prescreve que: “é devida por todos aqueles que participam de uma determinada categoria econômica ou profissional, em favor do sindicato representativo da mesma categoria ou profissão”. Os empregadores são obrigados a descontar da folha de pagamento de seus empregados, relativo ao mês de março de cada ano, a contribuição sindical por estes devida aos respectivos sindicatos. Para efeito de determinação de importância, equivale a um trinta avos (1/30) do salário mínimo. Entretanto, havendo na empresa categorias diferenciadas de empregados, a contribuição corresponde a 1/30 do salário contratado. Deve ser descontada de todos os trabalhadores da categoria, sindicalizados ou não.

b) *contribuição confederativa*, prevista no artigo 8º da Constituição Federal em seu inciso IV. Cada sindicato tem a liberdade para fixar o valor do desconto a ser efetuado, bem como o mês ou os meses em que esse desconto acontecerá. Além disso, a contribuição confederativa independe da contribuição sindical, ou seja, são duas taxas distintas.

c) *taxa assistencial*, sempre se fez presente nas convenções intersindicais e nos dissídios julgados pelos Tribunais Regionais do Trabalho. Com as modificações na conjuntura política e econômica, o Tribunal Superior do Trabalho (TRT) regulamentou o desconto através do Precedente Normativo 74, que diz: “subordina-se o desconto assistencial sindical a não oposição do trabalhador, manifestada perante a empresa até dez dias antes do primeiro pagamento reajustado. Não ocorrendo oposição ao desconto, torna-se obrigatória a todos”. Neste caso, a Assembléia da categoria deve fixar o percentual correspondente ao desconto.

d) *contribuição dos associados*, são as mensalidades cobradas, previstas nos estatutos dos sindicatos, de diferentes formas e valores, conforme artigo 545 da CLT: “os empregadores ficam obrigados a descontar na folha de pagamento de seus empregados, desde que por eles devidamente autorizados, as contribuições sindicais, quando por este notificado, salvo quanto à contribuição sindical, cujo desconto independe dessas formalidades”.

Portanto, são essas as contribuições que fazem parte da sustentação financeira dos sindicatos, previstas na legislação normatizadora. Todo o montante de contribuições, além das despesas vinculadas à sua arrecadação e controle, devem ser aplicados pelas organizações sindicais, conforme previsão estatutária (art.592 da CLT). Os mecanismos de fiscalização ou prestação de contas sobre a aplicação das contribuições arrecadadas dos membros sindicalizados ou não, têm se apresentado ineficientes e também desconhecidas pelos entrevistados. Os depoimentos apresentados ilustram essa constatação.

*“..... no meu modo de ver, o sindicato devia ser mais atuante. É só uma fonte recebedora da empresa....”.*

*“.... todos os empregados são sindicalizados. A legislação exige, para formalização de acordos coletivos e homologação das rescisões contratuais de*

*trabalho. O nosso sindicato tem se mostrado inoperante. Os empregados da empresa não utilizam os convênios do sindicato; eles preferem aqueles que a empresa oferece...”.*

A Convenção Coletiva de Trabalho é entendida como “o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais do trabalho” (art.611 da CLT). Sua vigência máxima é de dois anos, sendo um dos meios utilizados na solução de conflitos coletivos. Prescreve detalhadamente as condições que regem os contratos individuais de trabalho na organização envolvida, como horários, jornada semanal, índices de reajuste salarial, índice de produtividade da categoria, adicionais de insalubridade e de periculosidade, condições de desligamento do pessoal, entre outras. Assim, a convenção coletiva exige um processo prévio de negociação entre as partes, chamada de negociação coletiva, que pode ser feita em três níveis da empresa, do sindicato e ao nível da federação sindical (Chiavenato, 1994).

Observou-se na empresa a prática da Convenção Coletiva de Trabalho (Anexo A). Em seu conteúdo estão contemplados benefícios que priorizam a natureza econômica, em contrapartida lhes são cobrados itens relacionados a normas disciplinares. Esta prática social tem força de lei entre as partes, podendo ao longo do tempo, influenciar os julgadores, resultando em decisões harmônicas facilitando as relações empregado/empregador. É também utilizada como estratégia de regulação de conflitos de interesse que se sobressaem nos locais de trabalho.

Portanto, em termos gerais, constatou-se que a empresa prima pelo cumprimento da legislação trabalhista rural vigente. Por outro lado, a

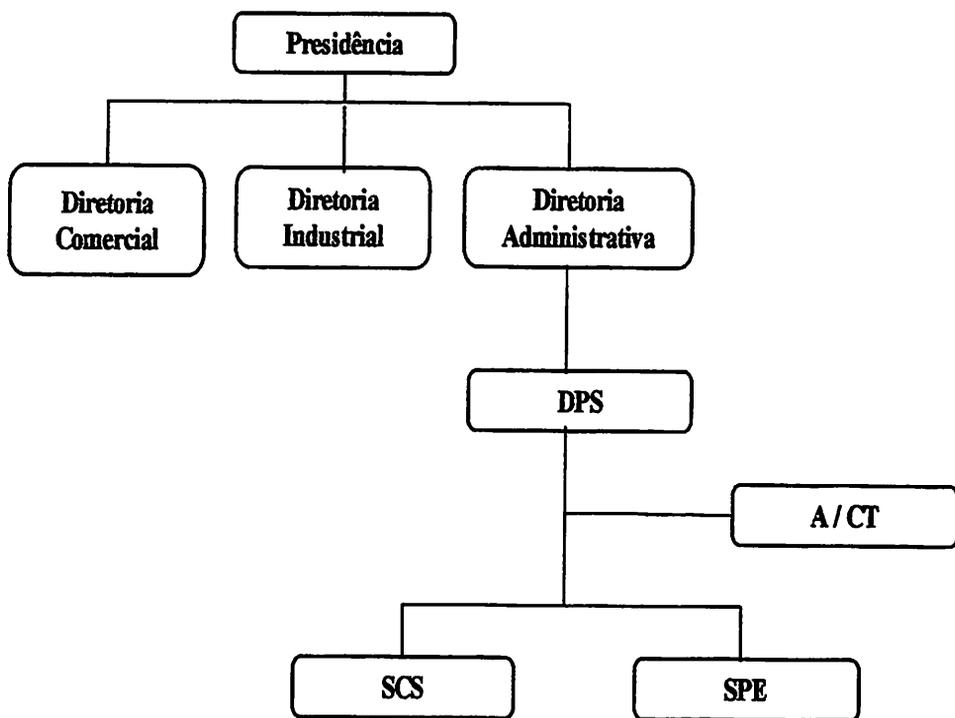
**organização sindical necessita de reestruturação político-administrativa, credibilidade e confiança dos trabalhadores associados**

## **6 ANÁLISE DA INSTÂNCIA DAS POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

As políticas de administração de recursos humanos estabelecidas e praticadas pela empresa se configuram como uma das instâncias definidoras dos padrões de relações capital/trabalho. Essas desempenham um papel importante na construção da identidade organizacional, surgindo em função da racionalidade, da filosofia e da cultura organizacional. Nelas estão contempladas as formas de tratamento que a organização pretende dar aos recursos humanos e os parâmetros da relação empregado/empregador, no que se refere à provisão, integração/treinamento/promoção, sistemas de remuneração e programas de higiene e segurança do trabalho, categorias definidas para análise neste estudo.

Assim, cada organização estabelece e desenvolve políticas de administração de recursos humanos, em atendimento aos objetivos, sua filosofia, suas necessidades e seus princípios. Elas contemplam o código de valores éticos organizacionais que governam as relações com os empregados. A partir dessas políticas, são definidos os procedimentos que orientam o desempenho das operações e das atividades, em busca do alcance dos objetivos organizacionais.

Na Figura 9 está representada a estrutura da área de recursos humanos do grupo empresarial que atende a empresa agroflorestal. Esta área integra o Departamento de Pessoal, Assessoria do Contencioso Trabalhista e as seções de apoio responsáveis pelo Serviço de Pessoal (SPE) e Serviço de Cargos e Salários (SCS), subordinados à Diretoria Administrativa. Ressalta-se que as políticas de recursos humanos são comuns a todas as empresas do grupo adaptadas à realidade, por estarem localizadas em diferentes municípios da região noroeste de Minas Gerais.



**FIGURA 9** Estrutura organizacional da área de recursos humanos

Na estrutura organizacional apresentada, o Departamento de Pessoal (DPS) tem como propósito coordenar, supervisionar, executar as atividades pertinentes à área de pessoal e assessorar as demais áreas funcionais na condução de suas atividades e processos relacionados com as políticas de recursos humanos adotadas pelo grupo empresarial.

À Assessoria do Contencioso Trabalhista A/CT cabe representar a empresa junto à Justiça do Trabalho (atuação como advogado e preposto); levantar e preparar os dados necessários às defesas; elaborar as defesas, indicar e preparar testemunhas; fazer o controle estatístico das ações trabalhistas, destacando os motivos mais frequentes, analisar as sentenças com finalidade de

elaborar sugestões e propor modificações nas políticas de administração de pessoal.

O Serviço de Cargos e Salários (SCS) tem como atribuições: descrição e análise de cargos, avaliação e classificação de cargos, detalhamento de organograma pesquisa de reajuste salarial, previsão de reajuste salarial para planejamento, estudos de racionalização e evolução de gastos com pessoal, levantamento de índices econômicos, políticas salariais e outras afins, assessoramento técnico a empresas do grupo em relação às pesquisas salariais, planos de cargos e salários e orientação sobre política salarial, e, finalmente, à seção de Serviço de Pessoal (SPE) cabe realizar atividades de: recrutamento e seleção de pessoal; movimentação, registros e práticas de pessoal; elaboração de folhas de pagamento; controle efetivo de pessoal e estágio de complementação educacional.

Cabe ressaltar que a área de RH distingue-se das demais áreas funcionais por se defrontar com particularidades que dizem respeito a como lidar com recursos intermediários, trabalhar em ambientes com condições de controle restrito e os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos apresentam-se complexos e diferenciados por variarem conforme o nível hierárquico, tipo de atividade e tecnologia aplicada no processo de produção.

Em termos de estrutura organizacional, o sistema de ARH pode ocupar posições diferenciadas. Neste caso, a área de recursos humanos situa-se em um nível intermediário, reportando-se à diretoria administrativa para tomada de decisões. O fato de a empresa ocupar locais dispersos geograficamente e a área de recursos humanos estar centralizada em uma das empresas do grupo, apresenta a vantagem de proporcionar unidade de funcionamento e uniformidade de critérios na aplicação dos procedimentos preconizados pelas políticas de recursos humanos.

Contudo, apresenta a desvantagem de a vinculação e a comunicação serem feitas à distância. Esta situação resulta em bloqueios nos fluxos de troca de informações entre os responsáveis diretos. Ainda, a tomada de decisões por um órgão superior que nem sempre tem o conhecimento e a vivência dos problemas locais têm gerado desentendimento, apreensão e descontentamento entre as pessoas diretamente envolvidas.

A provisão de recursos humanos se depara com o mercado de trabalho constituído pela oferta de emprego oferecida pelas organizações, em determinado local e época, e com o mercado de recursos humanos, constituído pelo conjunto de indivíduos em condições de ocupar as vagas oferecidas. Ambos estão estreitamente relacionados.

A empresa agroflorestal está inserida em um ambiente cercado por um mercado de recursos humanos em situação de oferta. Esta situação se caracteriza pela competição entre os candidatos para obtenção de trabalho, temor diante da possibilidade de perda ou troca de emprego, candidatos com baixa capacitação e inexistência de pretensão salarial. Esta situação pode ser atribuída às poucas oportunidades de trabalho existentes na região e o processo de reestruturação que a empresa vem se submetendo desde 1992. Este processo tem priorizado demissões do pessoal e direcionado investimentos para tecnologias de automação, eliminando vagas e/ou terceirizando etapas das atividades do sistema de produção. A empresa é considerada uma das únicas opções de trabalho na região, conforme declarações:

*“Com o processo de reestruturação, a empresa tem se preocupado em reduzir o quadro de trabalhadores. Isso deixa as pessoas inseguras quanto ao dia de amanhã. Gera ansiedade e há um controle rígido de nossa parte. Por outro lado, a empresa é uma das únicas opções de trabalho existentes na região, que é carente em emprego. Estamos convencidos de que a maior parte*

*das empresas está passando por este tipo de dificuldades”.*

*“A empresa é a única opção de trabalho. Na região não tem oferta de emprego e lá fora tá difícil”.*

*“Nessa região não tem indústrias; o comércio e a agricultura são fracos”.*

*“A empresa constitui-se como uma das principais empregadoras da região compreendida entre Bocaiúva, João Pinheiro e Curvelo, promovendo empregos diretos e indiretos, beneficiando a região.”*

Em contrapartida, o mercado de trabalho apresentou uma situação de procura de emprego em que as poucas empresas existentes estão realizando somente a substituição de recursos humanos. Esta situação acarreta conseqüências como baixos investimentos em recrutamento, em treinamento e em benefícios sociais, critérios rígidos de seleção e de ofertas salariais.

## **6.1 Recrutamento/seleção/contratação**

O processo de recrutamento corresponde a uma das etapas do subsistema de provisão de recursos humanos e atua como elo de ligação entre a organização e o ambiente externo, colocando em contato direto o mercado de recursos humanos e o de trabalho. Caracteriza-se como um processo de informação, através do qual a organização divulga e oferece as vagas de emprego que pretende preencher. É uma atividade que visa atrair candidatos, entre os quais serão selecionados e contratados os futuros trabalhadores da organização.

A partir das entrevistas realizadas com os supervisores e auxiliares operacionais e levantamento documental da empresa, tornou-se possível delimitar o quadro que permeia atividade de carvoejamento, no que se refere à provisão de recursos humanos. O processo de recrutamento inicia com a emissão de uma

requisição de pessoal, devidamente preenchida e assinada pelo Chefe de Turma, endossada pelo Supervisor e remetida ao Serviço de Pessoal. Nesta requisição estão descritos o perfil exigido do empregado e o número de vagas oferecidas.

De posse desse documento, o responsável faz a divulgação através de anúncios afixados nos murais da empresa, programas de rádio e jornais da região. Em decorrência da reestruturação, a empresa tem priorizado a modalidade de recrutamento externo, ou seja, a chamada sobre candidatos disponíveis no mercado de recursos humanos do município e região. Esta opção oferece como vantagens a entrada de pessoas com “sangue novo”, dinamismo e experiências adquiridas em outros locais ou por si mesmos. O processo de recrutamento se encerra com a apresentação dos candidatos no local, data e horário informados no anúncio.

O recrutamento e a seleção de recursos humanos são vistos como duas fases do mesmo processo. Assim, o recrutamento é considerado uma atividade de divulgação, de chamada, ou seja, convidativa, enquanto a seleção é uma atividade de escolha, de opção e decisão, portanto, restritiva (Chiavenato, 1994).

A seleção inicia com a apresentação dos candidatos recrutados que preenchem os requisitos do perfil profissiográfico descrito na requisição. Esses são remetidos ao Chefe de Turma, permanecendo de um a três dias em contato com o ambiente de trabalho. Nesse espaço de tempo, o candidato toma conhecimento das normas de segurança e medicina do trabalho, horários, sistema de remuneração e benefícios sociais, direitos e deveres para com a empresa, sob orientação do Chefe de Turma e do Supervisor.

Observou-se que os critérios utilizados para considerar o candidato apto ao preenchimento do cargo versam sobre diferenças individuais, de natureza física (estatura, peso, sexo, força, idade, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga) e psicológica (temperamento, caráter, aptidão e inteligência). Ressalta-se

que parte desses critérios podem ser sutilmente identificados na caracterização do perfil sócio-demográfico da classe trabalhadora (item 4.2.1).

As diferenças individuais são identificadas a partir do comportamento, percepção e desempenho dos candidatos, quando da execução das tarefas atribuídas ao cargo. Portanto, considera-se o cargo a ser preenchido e os requisitos indispensáveis ao ocupante e, por outro lado, candidatos diferenciados disputando a vaga oferecida. Assim, a seleção configura-se como um processo de comparação (requisitos exigidos x característica do candidato) e de decisão (aceitação ou rejeição).

Para formalizar a contratação do candidato, a empresa exige seu enquadramento nos itens descritos na prática operacional nº 01 (Anexo B). Ao enquadrar-se nas exigências desta prática, formaliza-se o contrato de trabalho, criando-se a relação empregatícia acordada por escrito, conforme prescrição da Legislação Trabalhista Rural.

Para os trabalhadores da atividade de carvoejamento, a empresa segue a modalidade de contrato de experiência. Este é firmado nos prazos de 30, 60 ou 90 dias. Durante este período, são observados os procedimentos após a formalização do contrato, conforme prática operacional nº 01, rigorosamente seguidos e acompanhados de suas devidas instruções pelos responsáveis. Além disso, o uso de uniforme doado pela empresa é obrigatório também nesta etapa.

Ao encerrar-se o prazo de 90 dias e o empregado adequando-se às condições e normas de trabalho, o contrato passa a ser por tempo indeterminado. Dessa forma, finaliza-se o processo de provisão de recursos humanos. No passo seguinte, as políticas de administração de recursos humanos voltam-se para o processo de integração/treinamento/promoção, com o propósito de socializar, desenvolver habilidades e adequar os novos membros em seus cargos e atribuições.

## 6.2 Integração/treinamento/promoção

Uma vez recrutados, selecionados e efetivada a relação empregatícia, os novos membros precisam ser integrados nas condições ambientais de trabalho. O processo de integração de recursos humanos visa conciliar os interesses individuais e organizacionais, lidando com sentimentos e atitudes do pessoal em conjugação com os princípios, objetivos e políticas da organização. Essa interação entre o sistema social e os novos membros, posicionados em seus cargos e funções, ocorre por meio da socialização organizacional.

O processo de integração ou socialização dos novos membros na atividade de carvoejamento apresenta particularidades quanto às atribuições de cada cargo, local de trabalho, natureza das tarefas e tecnologia de produção utilizada na obtenção de carvão vegetal. A integração do novo membro no cargo e no ambiente organizacional ocorre de forma gradativa, iniciando-se com a apresentação do candidato recrutado, ou seja, aquele que preencher os requisitos do perfil profissiográfico exigido pelo cargo a ser ocupado. No segundo momento este candidato submete-se ao ritual seqüenciado da fase de seleção, proposta para atividade de carvoejamento, em que o Chefe de Turma e o Supervisor Operacional são os responsáveis diretos pela observação, avaliação de desempenho e escolha final do candidato. Estes responsáveis fundamentam-se em critérios a respeito do cargo a ser preenchido, comprovados com documentos e observados “*in loco*” (no ambiente de trabalho, onde o candidato permanece de um a três dias realizando as tarefas inerentes ao cargo sob instrução e observado quanto ao seu desempenho).

Uma vez concluída essa etapa, o candidato considerado apto deverá apresentar um “atestado ocupacional” emitido pelo médico conveniado com a empresa e demais documentos solicitados (Anexo B), para formalização do contrato de experiência. Com a concretização da admissão, o novo empregado é

encaminhado ao Setor de Segurança e Medicina do Trabalho para receber os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e as devidas instruções de uso. Este setor também é responsável pela indicação do padrinho, isto é, o acompanhante, que no decorrer de 30 dias será o instrutor e observador das ações deste treinando.

Independente de possuir experiência anterior, o novo empregado sempre passa por este processo. Conforme relatos e observações, a experiência anterior auxilia na aprovação para o preenchimento do cargo.

*“A prática aprendi com meu pai que foi carvoeiro e carbonizador muitos anos. Entrei aqui com experiência e fui aprovado no teste em serviço”.*

*“Eu já trabalhei em outra empresa, aprendi com meu pai e com a experiência. Sou forneiro há cinco anos. Isso é igual a qualquer outra profissão”.*

De modo geral, pode-se afirmar que o conhecimento dos trabalhadores sobre as tarefas inerentes a cada cargo na atividade de carvoejamento resulta da experiência adquirida em se percorrendo diversos locais de trabalho. Assim sendo, o aprendizado da função ocorre durante o seu próprio exercício, caracterizando o treinamento *on the job* (no exercício do cargo). Este tipo de treinamento destina-se a transferir, por meio de execução prática, a realização das tarefas pré-determinadas, preparando a pessoa para o exercício do cargo no ambiente de trabalho (Pizza Jr., 1991).

Conforme observou-se, as tarefas inerentes ao processo de produção de carvão vegetal são aprendidas através da prática, não só em virtude da importância da supervisão exercida por quem as transfere, mas também pela necessidade de se verificar se o treinando demonstra, através de suas ações e atitudes, desembaraço, agilidade, dinamismo e iniciativa. Acredita-se que uma simples explanação/demonstração não seja suficiente para transferir os

conhecimentos específicos relativos ao trabalho, as atitudes frente às tecnologias utilizadas na empresa, a natureza das tarefas e o ambiente de trabalho.

Diante disso, há outro aspecto que pode ser ressaltado durante o processo de aprendizagem sobre as tarefas inerentes ao cargo ocupado. Por ser uma etapa do sistema de produção baseada na rotina, cada trabalhador acompanha etapas afins. O próprio esquema de revezamento para refeições, intervalos de turnos e substituição por ausências, resulta na internalização de conhecimentos sobre as atribuições que não esteja exercendo, refletindo no processo de promoção.

Um dos requisitos para promoção/adequação de pessoal baseia-se na capacidade de desempenhar tarefas correspondentes ao nível imediatamente superior, que são: barrelador ⇒ forneiro; forneiro ⇒ carbonizador; carbonizador ⇒ chefe de turma de carvoejamento.

*“Estou na empresa há 13 anos. Fui admitido como carbonizador e passei a chefe de turma de carvoejamento”.*

*“As pessoas podem subir de cargo, a empresa dá essa oportunidade. Eu era forneiro e já faz três anos que sou carbonizador”.*

Para formalização do processo de promoção/adequação de pessoal, o responsável deve seguir as normas previstas na prática operacional nº 02 (Anexo C). Ressalta-se que o nível de escolaridade não faz parte dos critérios de promoção/adequação de pessoal explicitamente e sim como um dos requisitos contemplados no perfil profissiográfico para o recrutamento e seleção de pessoal. De acordo com a Tabela 5, para aproximadamente 95% dos trabalhadores contratados o nível de escolaridade corresponde a uma formação até a 4ª série do 1º grau.

Observou-se que o grau de escolaridade não vem sendo considerado fator de restrição na ascensão de cargos e, conseqüentemente, na melhoria de padrões salariais desses trabalhadores. Destaca-se o estilo de administração adotado pela

empresa, que premia características pessoais compostas de dinamismo, agilidade e criatividade, adquiridas e demonstradas através da prática no dia-a-dia de trabalho, como sendo relevantes em detrimento do grau de escolaridade, cristalizado em certificado de comprovação.

Analisando o processo educacional no campo, Grzybowski (1982) concluiu que este se apresentava heterogêneo e contraditório e destacou que as potencialidades das diferentes práticas educacionais e o espaço para afirmação ideológico-política dos trabalhadores dependem da conjuntura e do controle que as organizações de classe exercem sobre as instituições promotoras de educação. Thame et al. (1987), analisando o papel dos investimentos em educação formal no meio rural, verificaram a influência significativa desta, tanto na oferta com na demanda de mão-de-obra, e que um maior nível de escolaridade refletiu no aumento de produtividade no trabalho e em termos salariais.

Este fato está em contradição com as necessidades reais do processo de produção de carvão vegetal. De acordo com as chefias operacionais, um dos principais problemas enfrentados diariamente na atividade de carvoejamento está relacionado com o nível de capacitação e qualificação do pessoal, acreditando que possa ser atribuído, principalmente, ao nível de escolaridade exigido na admissão, conforme relato a seguir:

*“Nós supervisores, e as chefias, estamos pensando em propor para a diretoria administrativa a elevação do grau de escolaridade para ingresso na empresa, visando à melhoria do desempenho operacional dos trabalhadores. Observou-se que, com a construção dos fornos retangulares, quase totalmente automatizados, os trabalhadores estão perdendo o interesse pelo trabalho. Um dos fatores refere-se à incapacidade de absorção das tecnologias que estão sendo implementadas (operacionalização de máquinas e equipamentos, processo de carbonização e obtenção de subprodutos) no processo de*

*produção. Acreditamos que com a elevação do nível de instrução na admissão, seja possível obter mais retorno econômico para a empresa, em contrapartida aos investimentos que vem realizando em melhores condições de trabalho”.*

Portanto, o processo de integração dos novos membros na atividade de carvoejamento se inicia na fase de seleção, quando o ainda candidato entra em contato direto com o ambiente de trabalho, isto é, com as normas, valores, comportamentos e rituais transmitidos por outros membros já integrados à cultura da empresa. Concomitantemente, inicia o treinamento *on the job* (no exercício do cargo), que se prorroga até o contrato de experiência para os candidatos selecionados. Após a contratação, no exercício do cargo o empregado aprimora conhecimentos e habilidades que as tecnologias do processo de produção de carvão vegetal impõem continuamente. A incorporação de conteúdos de tarefas afins possibilita a ascensão de cargos e melhorias no padrão salarial. Acredita-se que esses fatores calcados no aprendizado/retenção e obtenção de resultados práticos resultam em benefícios tangíveis para a empresa. Além disso, do ponto de vista dos recursos humanos, à empresa não cabe apenas captá-los e integrá-los, mas também mantê-los satisfeitos e aptos no exercício do cargo.

### **6.3 Sistema de remuneração**

A política salarial adotada por uma empresa representa o conjunto de princípios e diretrizes que refletem sua filosofia e cultura. Dessa forma, a compensação salarial e os benefícios sociais fazem parte do sistema de recompensas que a empresa coloca à disposição de seus empregados com intuito de reforçar as atividades humanas para o alcance dos objetivos comuns pré-estabelecidos.

Um sistema de remuneração abrange as parcelas correspondentes ao salário direto e indireto que o empregado recebe, em função do cargo exercido e

dos serviços prestados. O nível de salários praticados pela empresa representa um elemento de reforço, tanto na posição competitiva como nas relações capital/trabalho (Chiavenato, 1994).

Como salário direto entende-se a contraprestação devida e paga pelo empregador ao empregado pelos serviços prestados, durante determinado período de tempo efetivamente trabalhado. Na atividade de carvoejamento, com exceção dos cargos administrativos, o salário-base pago por esta empresa representa 1,15 salário-mínimo oficial. Enquanto o salário indireto decorre das cláusulas da Convenção Coletiva de Trabalho (Anexo A).

A composição salarial de uma empresa alia fatores internos e externos na determinação de seus valores. Na atividade de carvoejamento, além do salário-base os empregados recebem prêmios por produção, quando do cumprimento da cota mensal de produção de carvão vegetal estipulada pela empresa (7.100 m<sup>3</sup>/mês). Além disso, são permitidas horas-extras desde que estejam previstas na programação mensal da atividade e justificadas pela chefia imediata. Conforme os trabalhadores entrevistados, o salário recebido atende somente às necessidades básicas e eles acreditam que a empresa poderia remunerá-los melhor:

*“O salário e o prêmio pago no final do mês é pouco. Seria bom se a empresa doasse uma cesta básica mensal. Isso ajudaria muito”.*

*“O salário é baixo e o serviço é pesado. Quando se fica doente, o salário quase não dá para pagar os remédios no final do mês”.*

*“O salário é pouco e o serviço é prejudicial à saúde. A empresa não paga insalubridade”.*

*“O salário que a gente recebe é baixo. Se ele fosse um salário mais compensatório as pessoas trabalhariam mais satisfeitas. A empresa só vem repassando os aumentos oficiais, alegando que está tendo prejuízos”.*

*“Já pensei em trabalhar em outra coisa para ganhar mais, só que nessa região são raras as oportunidades de emprego. Esta é para mim a única opção de trabalho”.*

O sistema de remuneração constitui-se como um centro de relações intercambiais entre os empregados e a empresa. Todos os empregados dispõem seu tempo, esforço físico e intelectual para a empresa e, em contrapartida recebem pagamentos (salário em moeda corrente ou em espécie). Estes pagamentos são a fonte de renda dos empregados, que definem o padrão de vida em função do seu poder aquisitivo.

Por outro lado, as formas de remuneração utilizadas pela empresa representam um custo e um investimento. Como custo, refere-se ao salário pago (direto e indireto) incorporado ao preço final do produto (carvão vegetal) e um investimento, por representar aplicação do retorno econômico em um fator de produção - o trabalho.

O sistema de remuneração constitui-se de salários e benefícios sociais. Os benefícios sociais oferecidos pelas empresas representam as facilidades e as conveniências à disposição dos empregados, no sentido de poupar-lhe esforços, preocupações e atender a um leque diferenciado de necessidades. Podem ser financiados total ou parcialmente pelas empresas. Além do aspecto competitivo que representam no mercado de trabalho, as estratégias de remuneração visam também à preservação das condições físicas e mentais dos trabalhadores.

Para os trabalhadores da atividade de carvoejamento, a empresa dispõe de um piso salarial (salário-base) e um pacote de benefícios sociais que compreende: convênios médicos, odontológicos, hospitalares e farmacêuticos para eles e seus dependentes; café-da-manhã, almoço e transporte para os locais de trabalho subsidiados (descontados em folha de pagamento); fornecimento de botinas, máscaras, luvas, capacete, garrafa térmica, uniforme e medicamentos da

“cesta de primeiros socorros”, estes fornecidos e controlados pelo setor de segurança e medicina do trabalho. Com referência ao pacote de benefícios oferecidos, os trabalhadores declararam:

*“O fornecimento de café da manhã e o almoço no local de trabalho é a melhor coisa que a empresa faz. Mas são importantes também os convênios médicos, odontológicos, hospitalares e farmacêuticos que incluem os dependentes. Além disso, há o transporte com ônibus, os equipamentos de segurança, uniforme e a garantia de receber o salário no final do mês”.*

*“Depois que a empresa colocou café da manhã e o almoço melhorou muito para nós. Os convênios que a empresa fez com médicos, farmácias, dentistas e hospitais ajudam bastante, porque o salário que a gente recebe é baixo.... Já foi melhor”.*

*“Nós temos vários benefícios aqui na empresa. A empresa cumpre com seus deveres, não atrasa o pagamento. Assim o empregado tem segurança com seus compromissos”.*

*“Os convênios que a empresa fez com médicos, dentistas e farmácia incluindo a esposa e filhos. O transporte, o material de segurança e o uniforme, isso ajuda bastante. Só com o salário que se recebe, não daria para cobrir as despesas da família”.*

*“Não tem empresa na região que oferece mais benefícios do que esta”.*

De modo geral, as declarações sobre os benefícios sociais mostraram-se positivas e aprovadas pelos entrevistados. A implantação, a manutenção ou aperfeiçoamento do pacote de benefícios oferecidos demonstra a gradativa conscientização da responsabilidade social da empresa justificando-se tal preocupação pela retenção da mão-de-obra e gradativa diminuição dos índices de *turnover* e *absenteísmo*.

*“Com a implantação da reestruturação organizacional, a empresa foi que demitiu para redução do quadro de pessoal e não por pedido de demissão do empregado. Agora o quadro está estabilizado dentro de um padrão apertado”.*

*“Eu não costumo faltar no serviço. Só faltei uns dias para plantar uma roça de feijão”.*

*“Eu não tenho atestado e não costumo faltar. Eu resolvo meus problemas depois das 4 horas da tarde, quando chego do serviço”.*

*“Eu costumo faltar quando estou doente, quando adoece alguém da família ou quando perco o ônibus”.*

Portanto, as formas de remuneração adotadas revelam a intenção da empresa em constituir-las em um fator de “atração e manutenção de seus recursos humanos”. A remuneração representa um símbolo de posição voltada para a melhoria da qualidade de vida e do clima organizacional, com vantagens tanto para empresa como para os empregados. De forma conjunta, esses fatores contribuem para a formação e fixação da imagem da empresa de “maior empregadora” ou “opção de trabalho” na região.

#### **6.4 Programas de higiene e segurança do trabalho**

Basicamente, as atividades de provisão, integração, capacitação e remuneração de recursos humanos são implantadas para garantir o alcance da eficiência organizacional. Além dessas, em decorrência da especificidade do processo de produção, faz-se necessário implementar atividades paralelas de forma sincronizada e contínua, que preservem as habilidades e atitudes da força de trabalho. Assim, os programas integrados de higiene e segurança do trabalho pertencem a esse contexto e visam preservar as condições físicas e psicológicas dos trabalhadores.

Do ponto de vista da administração de recursos humanos, as ações integradas na área de higiene e segurança do trabalho sedimentam a estrutura organizacional, promovem e asseguram as condições ambientais de trabalho que envolvem o empregado enquanto ocupante do cargo. Genericamente, são atividades interdependentes que visam garantir as condições físicas, psicológicas, materiais e ambientais para a execução do processo de trabalho. Devem ser capazes de atender e manter em “nível ótimo” a saúde\* dos trabalhadores envolvidos no processo produtivo.

A higiene do trabalho corresponde a um conjunto de normas e procedimentos voltados à proteção da integridade física e mental dos trabalhadores, preservando-os dos riscos que afetam a saúde, provenientes do exercício das tarefas do cargo e do ambiente físico, no qual são executadas. Envolve a prestação de serviços médicos, odontológicos e assistenciais em tempo integral ou parcial, dependendo do tamanho da empresa e natureza da atividade. Está relacionada com o diagnóstico e prevenção de doenças ocupacionais (surdez profissional, doenças pulmonares, dermatoses, intoxicação, lesão por esforço repetitivo), redução de seus efeitos, manutenção da saúde e aumento da produtividade através do controle das condições do ambiente de trabalho (Chiavenato, 1994).

O processo de trabalho é influenciado diretamente pelas condições ambientais (iluminação, temperatura, ruído), condições de tempo (jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso), condições sociais (grupos formais e informais, status) e condições de segurança (prevenção de acidentes, roubos, incêndios), presentes no local onde se desenvolve a atividade produtiva analisada.

---

\* Segundo Organização Mundial de Saúde, saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doenças ou enfermidades.

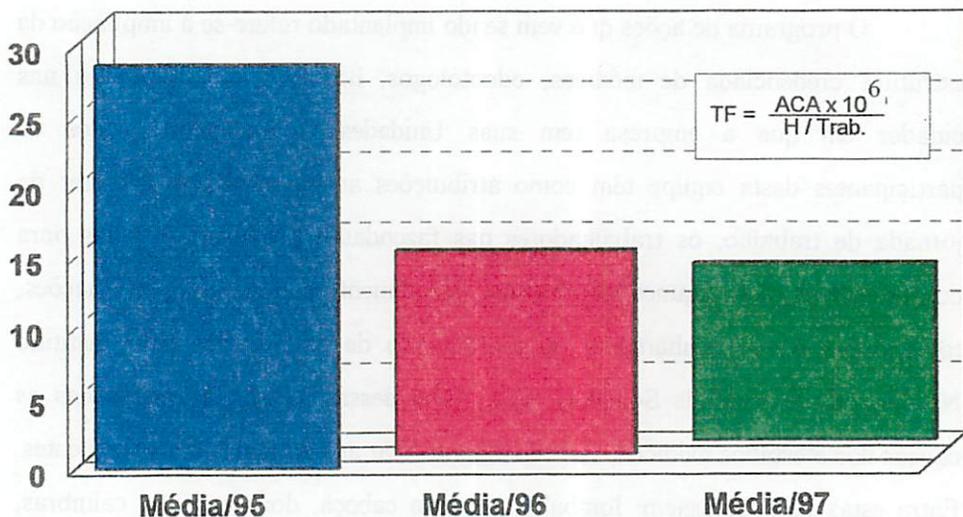
Logo, a segurança de trabalho envolve a tomada de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, visando tanto eliminar ou sinalizar as condições inseguras, como despertar a consciência ou delegar responsabilidades sobre práticas preventivas. O cumprimento de normas básicas de higiene e segurança, constitui um dos aspectos indispensáveis para o desenvolvimento satisfatório do trabalho e manutenção da integridade física e mental do trabalhador.

É crescente o número de organizações que implantam programas de segurança com finalidade de estabelecer normas e procedimentos visando, principalmente, prevenir acidentes de trabalho e controlar seus resultados. Criam seu próprio órgão de segurança, responsabilizando cada chefia pela segurança de sua área. Faz-se necessário lembrar que a CIPATR é uma imposição da Legislação Trabalhista Rural para empresas com um número superior a vinte empregados. Na empresa, o Setor de Segurança e a CIPATR trabalham em conjunto, assim a esta cabe apontar condições e atos inseguros e àquele tomar medidas preventivas e propor soluções. As questões relacionadas com a segurança envolvem a adaptação do homem ao trabalho e adaptação do trabalho ao homem.

Para isso, em fevereiro de 1997, conforme previsão do programa de estruturação gerencial, foi instituída uma equipe composta por profissionais das áreas de segurança, medicina do trabalho e assistência social, para coordenar e implantar programas relacionados com prevenção de acidentes, melhoria das condições de trabalho e de saúde dos empregados e suas famílias. Foi instalada no município de Curvelo-MG e é assessorada pelos técnicos de segurança e auxiliares de enfermagem alocados nas diversas Unidades de Operação pertencentes a empresa (Atualidades Mannesmann, 1997c).

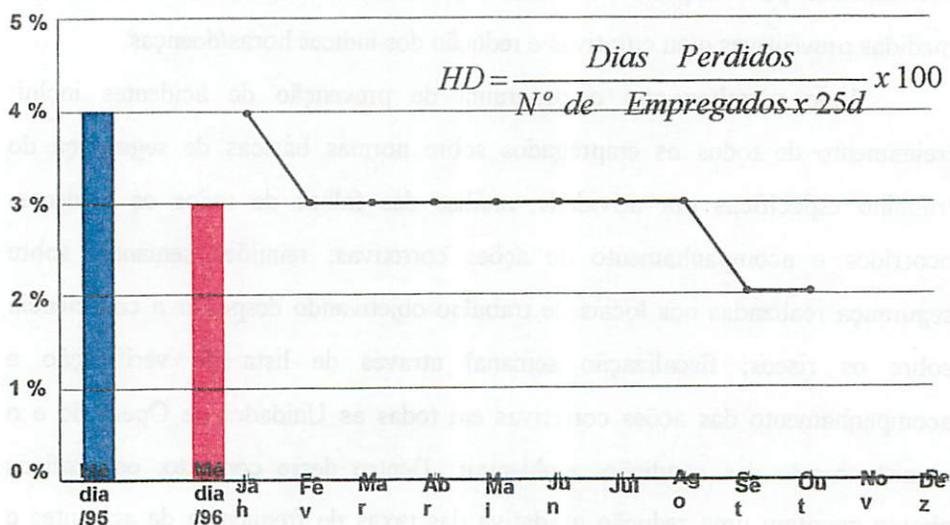
O programa de ações que vem sendo implantado refere-se a ampliação da estrutura credenciada de médicos, odontólogos, hospitais e laboratórios nas cidades em que a empresa tem suas Unidades Operacionais. Todos os participantes desta equipe têm como atribuições acompanhar, no decorrer da jornada de trabalho, os trabalhadores nas fazendas e providenciar guias para consultas, remédios, exames laboratoriais, atendimento ambulatorial, internações, tomografias e encaminhamento ou afastamento de empregados pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Além dessas ações, são analisadas as causas dos atestados médicos, visando diagnosticar as patologias mais freqüentes. Entre estas se sobressaem: lombalgia, dor de cabeça, dor de dente, câimbras, intoxicação, gripe e sinusites. Em média, o tempo de afastamento corresponde a três dias. Os afastamentos, quando comprovados com atestado médico (somente são válidos os atestados assinados por profissionais conveniados), são pagos normalmente pela empresa. Os dados levantados servem para a tomada de medidas preventivas e/ou curativas e redução dos índices horas/doenças.

Vale ressaltar que o programa de prevenção de acidentes inclui: treinamento de todos os empregados sobre normas básicas de segurança do trabalho específicas por atividade, análise das falhas de todos os acidentes ocorridos e acompanhamento de ações corretivas; reuniões semanais sobre segurança realizadas nos locais de trabalho objetivando despertar a consciência sobre os riscos; fiscalização semanal através de lista de verificação e acompanhamento das ações corretivas em todas as Unidades de Operação e o monitoramento das condições ambientais. Dentro desse contexto, os gráficos abaixo apontam uma redução gradativa das taxas de freqüência de acidentes e horas-doença, evidenciando o empenho da empresa nesta área.



Fonte: Atualidades Mannesmann, 1997

FIGURA 10 Taxa de frequência de acidentes do trabalho



Fonte: Atualidades Mannesmann, 1997

FIGURA 11 Horas-doença por afastamento de trabalho

Ressalta-se também que estão sendo implantados programas de combate a verminoses, com fornecimento e acompanhamento de ingestão de vermífugos a todos os empregados, programas de recreação (festas juninas, dia-da-criança e natalinas) para os empregados e sua família, programas de reposição integral das perdas energéticas através do fornecimento de alimentação balanceada aos trabalhadores durante a jornada de trabalho. Em decorrência das tarefas exigirem esforço muscular rotineiro, foi instituída a prática de exercícios compensatórios matinais. Sobre estes programas os entrevistados declararam:

*“A área responsável pela saúde e segurança do trabalho é a maior ajuda que a empresa tem. Cada funcionário tem uma ficha individual onde são anotados os equipamentos de segurança que ele utiliza, sua reposição, o treinamento sobre o uso e cuidados, com data e assinatura de quem fornece e de quem recebe”.*

*“As pessoas são resistentes às normas de segurança. As perdas dos EPIs são constantes, mas tanto por perdas como pelo desgaste devido ao uso, eles são repostos. Nossa missão é implantar uma cultura de prevenção de acidentes do trabalho. É a base de tudo”.*

*“Toda a área da empresa tem sinalização e identificação que chama atenção para os riscos. Para nós o que é visto é lembrado. A área de segurança aqui na empresa é muito atuante e respeitada”.*

*“Aqui na empresa cada frente de serviço tem um kit de primeiros socorros, composto de 43 itens, sob a responsabilidade do Chefe de Turma. Todo o funcionário ao ser admitido ou promovido recebe treinamento sobre as normas básicas de segurança pertinentes a suas tarefas e correlatas”.*

*“Já durante o processo de seleção, o candidato passa a conhecer e a obedecer as normas de segurança e medicina do trabalho praticadas na empresa”.*

*“De uns tempos para cá os acidentes são raros. As normas de segurança são rígidas. São fiscalizadas e cobradas pelos responsáveis, diariamente.”.*

*“Antes do iniciar as tarefas diárias era realizada uma série de exercícios de alongamento para compensar o esforço físico. Com o passar do tempo os trabalhadores alegaram que estavam se sentindo ainda mais cansados; por isso o programa foi suspenso temporariamente”.*

Segundo levantamento documental, constatou-se que este grupo empresarial sempre se empenhou e investiu em saúde e segurança do trabalho, em todas as atividades que integram o sistema de produção. Como parte do programa de reestruturação político-administrativa, foi lançada no dia 08/07/97 uma *nova política de saúde e segurança do trabalho*, fundamentada nos termos previstos pelo Sistema de Classificação Internacional de Segurança (SCIS). Seus pontos essenciais são: antecipar, identificar, neutralizar e controlar riscos ocupacionais; preservar as condições de trabalho de modo a prevenir acidentes; cumprir a legislação pertinente às normas internas de segurança e despertar a consciência de cada trabalhador sobre a importância da saúde e da segurança no trabalho, conclamando o empenho de todos, dentro de suas tarefas, para uma conduta responsável (Atualidades Mannesmann, 1997b).

A realidade descrita procurou demonstrar a influência das políticas de recursos humanos na definição dos padrões de relações de trabalho. A formulação dessas políticas tem como propósito utilizar estratégias de ação, nas quais as relações de trabalho vão adquirindo expressão real e concreta. São fruto de diretrizes administrativas elaboradas para prover, controlar e manter o trabalhador e o ato de trabalhar, unindo esforços para o alcance dos objetivos organizacionais. A propósito, essas políticas produzem, reproduzem e redefinem, as condições e as características do sistema social mais amplo.

## 7 ANÁLISE DA INSTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

A compreensão de como se configuram as relações de trabalho numa situação concreta deve passar necessariamente pelo reconhecimento das formas de gestão utilizadas na organização do processo de trabalho. A partir da coleta de dados e informações delimitou-se o quadro geral das formas de organização do processo de trabalho utilizadas na atividade produtiva de carvão vegetal.

Conforme dados de março e abril de 1996, na atividade de carvoejamento estavam alocados 166 trabalhadores (Tabela 4). Nesta atividade, a estrutura organizacional possui cargos e atribuições definidas. Na chefia e na supervisão, os responsáveis foram ascendendo a cargos dentro da escala hierárquica e têm acima de dez anos de trabalho na empresa. Possuem qualificação em áreas específicas ou afins, com capacitação e procedência de diferentes regiões do país e do exterior.

As empresas pertencentes a este grupo empresarial operam sob a forma de *joint venture* e integradas ao complexo: produção de carvão vegetal - mineração - siderúrgica - metalúrgica. O sistema de produção da empresa agroflorestal é composto pelas atividades: silvicultura, exploração florestal, carvoejamento e transporte. No contexto de especificidades e atribuições, cabe à atividade de carvoejamento garantir o autosuprimento, proveniente de florestas plantadas de eucalipto (MANNESMANN FI - EL Florestal, 1989).

A estrutura física e organizacional da empresa agroflorestal vem sendo continuamente aperfeiçoada, atuando em diferentes municípios da região noroeste do Estado de Minas Gerais. No município de Bocaiúva, área delimitada para este estudo abrange quatro fazendas, tendo a fazenda "02" como sede administrativa

(Tabela 3). Nesta fazenda estão instalados, agrupados e estruturados, basicamente, a maior parte dos recursos técnico-administrativos. É o ponto de partida do fluxo de informações, comunicação e ordens administrativas para as demais fazendas e também o fluxo de retorno e encaminhamento para Curvelo e/ou Belo Horizonte.

Na atividade de carvoejamento, o processo de produção é rigorosamente planejado, organizado, supervisionado e controlado por um corpo técnico-administrativo, distribuído hierarquicamente entre chefes de turmas, supervisores, chefes de departamentos, superintendentes e diretores. Este corpo técnico é responsável pela elaboração e coordenação da programação diária e mensal de produção de carvão vegetal. Esta programação define, portanto, as quantidades necessárias e as que devem ser produzidas para que o complexo siderúrgico atinja os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Para isso, o corpo técnico-diretivo mantém um supervisor de operações auxiliado pelos chefes de turmas, a cada duas fazendas, com atribuições de acompanhar a atividade de carvoejamento, o processo de produção nas baterias de fornos de carbonização (carvoarias) e verificar a ocorrência de “pontos falhos” na programação. No caso de ocorrência destes e as metas de programação mensal não serem alcançadas, os encarregados se reúnem para analisar e avaliar as causas e conseqüências e, juntos, buscar alternativas e/ou soluções. Esses procedimentos demonstram os critérios utilizados na estruturação do processo de produção de carvão vegetal, considerado pelos dirigentes “o coração da empresa”.

### **7.1 Estrutura de produção**

No contexto da organização do processo de trabalho, a produção de carvão vegetal apresenta duas realidades: uma representada pelos trabalhadores que utilizam madeira proveniente de mata nativa e a outra, representada pelos

trabalhadores que utilizam madeira a partir de reflorestamento de diferentes espécies cultivadas de eucalipto.

De modo geral, as duas realidades utilizam tecnologia de produção semelhantes, mas ressalta-se que cada uma apresenta suas próprias características. No sistema de produção que utiliza madeira nativa, predominam pequenos produtores, proprietários ou empreiteiros independentes que utilizam, principalmente, fornos do tipo “rabo quente”. São classificados como fornos de superfície não-cilíndricos, construídos com tijolos, argamassa de barro e areia. Estes fornos não possuem chaminés e a entrada e saída dos gases de combustão ocorrem através de orifícios chamados “tatus”, “filas” ou “baianas” (Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais, 1982).

Ressalta-se que os fornos tipo “rabo quente” são utilizados por “carvoeiros volantes” em decorrência de seu baixo custo de construção e simplicidade de operacionalização. Este sistema é responsável pela maior parte da produção de carvão vegetal em Minas Gerais. Predomina o trabalho braçal, com uma jornada de 10-12 horas, consumindo grande quantidade de energia que nem sempre é repostada pela dieta alimentar utilizada por esses trabalhadores (Guerra, 1995).

Por outro lado, no sistema que produz carvão vegetal a partir de florestas plantadas, predominam empresas agroflorestais, sendo a maioria integradas às indústrias siderúrgicas que produzem para o auto-suprimento. Este sistema também apresenta suas especificidades. Os fornos utilizados são construídos de alvenaria de superfície convencionais e/ou com câmara externa de combustão e respondem por maiores índices de produtividade e qualidade do carvão produzido. Permitem ainda o acoplamento de unidades recuperadoras de gases de combustão, ácido pirolenhoso e alcatrão vegetal, chamados de subprodutos provenientes do processo de carbonização da madeira. A escala de produção e o estágio

tecnológico em que a empresa opera permitem a obtenção de ácido pirolenhoso e alcatrão vegetal ainda em pequena escala utilizado na própria siderúrgica em substituição ao óleo combustível.

São vários os fatores que comprovam a eficiência dos fornos convencionais e/ou de alvenaria com câmara de combustão externa, em relação aos fornos do tipo “rabo quente”. Primeiramente esses fornos são construídos com técnicas desenvolvidas pela pesquisa e a mão-de-obra, por pertencer a empresas integradas, recebe treinamento e acompanhamento técnico no decorrer da realização das operações. Além disso, a qualidade e a produtividade do carvão vegetal produzido são resultantes da homogeneidade da madeira, procedente de talhões com idade e características agroflorestais semelhantes (Valente, 1986).

Na empresa, as baterias de fornos de carbonização (carvoarias) estão instaladas em locais próximos à floresta de eucaliptos. Estes locais obedecem a normas técnicas de construção e de preservação do meio ambiente (ecossistema). A quantidade de fornos construídos e em funcionamento em cada bateria varia conforme a capacidade e conveniência (90-120 fornos/bateria) aliadas aos recursos disponíveis e às metas empresariais propostas.

Ressalta-se que, até 1994, a empresa utilizava somente fornos de carbonização de modelo circular. A partir de 1995, foi iniciada a construção de fornos de modelo retangular. A empresa prevê, até o ano 2.000, substituir uma quantidade aproximada de dois mil fornos circulares por retangulares. A tecnologia de construção e operacionalização desses fornos foi desenvolvida pela própria empresa, com o objetivo de aumentar o rendimento do processo de carbonização e melhorar as condições de trabalho (são totalmente mecanizáveis).

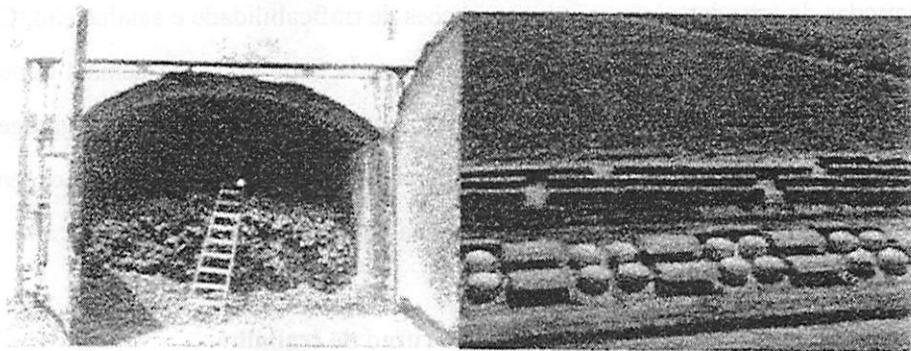


FIGURA 12 Estruturas de fornos de carbonização

As baterias de fornos de carbonização são construídas e programadas para produzir de forma contínua. O processo de carbonização é “vigiado” permanentemente pelos carbonizadores, sob a orientação direta dos chefes de turma e supervisor de operações. Esta vigilância visa evitar a ocorrência de “abafamentos”, fechamentos tardios dos orifícios dos fornos, bem como o controle de temperatura interna e externa, fatores que influenciam diretamente na qualidade, rendimento e produtividade do produto final. Portanto, o processo de produção consiste na transformação térmica da madeira em carvão através das fases: carregamento do forno - carbonização - resfriamento - descarga. Este ciclo de produção tem duração média de 5 a 9 dias, dependendo do tipo e tamanho do forno utilizado.

Em termos de acesso e escoamento da produção, todas as fazendas são servidas de estradas vicinais, com condições de traficabilidade e sinalização. Com relação à infra-estrutura física, além da Fazenda Sede “02”, as demais também possuem benfeitorias como: refeitórios, banheiros, dormitórios, garagens, escritórios, enfermarias, depósitos para insumos, máquinas e equipamentos, entre outras, para atendimento do fluxo do sistema de produção agrosilvoflorestal.

## **7.2 Sistematização de tarefas/jornada e ritmo de trabalho**

A distribuição de tarefas aos trabalhadores envolvidos na produção de carvão vegetal é orientada e controlada diariamente pelo Chefe de Turma e Supervisor de Operações. O horário de trabalho nas fazendas, inicia-se às 7:00 horas e encerra-se às 15:00 horas, com intervalos para café da manhã (30 minutos) e almoço (60 minutos). Somente os trabalhadores da área de supervisão permanecem após o horário estabelecido, por disporem de veículos para deslocamento. Os demais trabalhadores são transportados por ônibus, com horário e pontos de parada estabelecidos em contrato com a empresa prestadora de serviço (serviço terceirizado).

Os trabalhadores chegam às fazendas por volta de 6:50h, registram presença no cartão ponto, vestem o uniforme e os equipamentos de segurança (EPIs), recebem os utensílios e seguem para os devidos locais de trabalho. Todos os trabalhadores, antes de iniciar as atividades diárias, devem observar e cumprir “as normas básicas de segurança na carvoaria e áreas afins” (Anexo E), que indicam os procedimentos referentes a manutenção e operacionalização dos equipamentos necessários à realização do processo de trabalho. Os forneiros seguem em duplas (definidas por eles mesmos) para os fornos de carbonização a que foram designados para a tarefa diária, enquanto os demais trabalhadores cumprem suas atribuições individualmente ou em equipe.

Além da observação e cumprimento rigoroso das normas de segurança, a tarefa de rotina dos forneiros consta de: abertura da porta, retirada e colocação do carvão na lateral e limpeza do forno (retirada da cinza). Estas operações demandam um tempo aproximado de 2 a 2,5 horas que, após concluídas, sofre intervalo de 30 minutos para o café da manhã, servido no refeitório da carvoaria por uma auxiliar de serviço. Ao retomarem deste intervalo, os trabalhadores iniciam a operação de carregamento do forno: colocação da lenha de forma vertical e montagem da porta de entrada com tijolos, de forma manual (fornos circulares). A execução desta operação tem duração média 2,5 a 4 horas. Portanto, esta é a tarefa diária dos forneiros. O retoque com barro próprio na porta e no forno é realizado pelo barrelador. Muitos trabalhadores preferem fazer o intervalo de almoço no decorrer da realização desta operação, enquanto outros preferem concluí-la, tomar banho, guardar utensílios e EPIs e seguir para o almoço.

Com referência ao almoço, ele está pronto para ser servido a partir das 11:00 horas, sendo fornecido a todos os trabalhadores em embalagens do tipo marmitex preparadas por uma empresa terceirizada, obedecendo a normas nutricionais. Os marmitex são transportados para as fazendas acondicionados em caixas de isopor forradas por laminados para conservação da temperatura. Vêm acompanhado de suco re-hidratante armazenado em garafas térmicas e sobremesa, diariamente. Na carvoaria, o almoço é servido no refeitório por uma auxiliar de serviço. Para os trabalhadores da área de supervisão e apoio é servido no refeitório próximo aos seus locais de trabalho.

A etapa seguinte do processo de produção de carvão vegetal corresponde à carbonização, sob a responsabilidade direta do carbonizador, orientado pelo Chefe de Turma e Supervisor de Operações. A queima da madeira inicia quando o fogo é aceso através de orifícios chamados “tatus ou baianas” localizados na

base dos fornos, permanecendo abertos durante todo o processo de carbonização. O tempo médio de carbonização é de 7 a 9 dias para os fornos retangulares e de 5 a 7 para os fornos circulares, ambos sob vigilância de 24 horas. Os carbonizadores trabalham em sistema de turnos, que compreendem 12 horas trabalhadas e 24 horas de folga. A escala de trabalho é elaborada pelo Departamento de Pessoal e controlada pelo Chefe de Turma. As folgas dominicais obedecem à complementação do ciclo semanal.

Ao cessar o processo de carbonização, os orifícios localizados na base dos fornos são vedados pelo carbonizador ou barrelador, iniciando a fase de resfriamento. Esta fase é controlada através de termômetro pelo carbonizador e sob vistoria freqüente da equipe de segurança do trabalho. Ao atingir uma temperatura em torno de 60°C, o forno pode ser aberto para a descarga.

O ritmo de trabalho em todas as áreas do processo produtivo (produção, supervisão e apoio) apresenta-se “constante” ou “denso”, provavelmente, devido à pressão das chefias que necessitam alcançar as metas e os resultados propostos pela programação de produção, exigindo que seja mantida, em nível máximo, a execução das tarefas. Essa atitude administrativa tem gerado uma sobrecarga de trabalho, principalmente devido à redução do quadro de pessoal e evitar a prática de horas extras, conforme relato:

*“Aqui os empregados são considerados curingas. A drástica redução do quadro de pessoal que a empresa fez resultou em um acúmulo de tarefas para aqueles que ficaram e ainda, o pior que eu acho, ganhando a mesma remuneração”.*

Embora pareça caracterizar-se um trabalho puramente manual, durante a execução das tarefas inerentes à atividade de carvoejamento são exigidos dos trabalhadores, além da força muscular, a inteligência e a afetividade. Dessa forma, os trabalhadores vivem em constante ajustamento de sua capacidade

cognitiva, mesmo executando tarefas rotineiras. A força muscular traduzida em esforço físico reflete um modo especial de desgastar-se, incluindo saúde mental e estresse.

As abordagens sobre estresse no trabalho tendem a considerar vários aspectos e variáveis para explicar o estresse ocupacional. Entre esses estão elementos de natureza econômica, psicossocial, organizacional ou ligados às características de personalidade do trabalhador. É considerado um processo de perturbação do organismo ocasionado pela mobilização excessiva de energia do indivíduo frente às solicitações do seu meio. Em consequência, com a reação química do organismo constantemente ativada e experimentando níveis contínuos de tensão, o homem acaba por agredir a si próprio (Moraes et al., 1996).

Ressalta-se que os intervalos para descanso são determinadas pela empresa. Somente os forneiros tem “liberdade” de determinar, informalmente, pausas de descanso no decorrer da execução das tarefas. Em contrapartida, precisam concluir a tarefa diária que lhes foi ordenada. De acordo com a literatura, o tempo disponível para realização das tarefas, que nem sempre é o ideal, determina a densidade do trabalho. Esta é responsável pela cadência (velocidade), estipulando o ritmo de trabalho (ajuste dessas cadências) decorrente da necessidade de alcançar os resultados propostos, gerando efeitos que podem ser sentidos pelo indivíduo em qualquer idade. Com referência ao ritmo de trabalho, os trabalhadores declararam:

*“O ritmo de trabalho praticado aqui é desgastante. São muitas as atribuições e ainda as chefias marcam reuniões sempre após o horário de trabalho, portanto, depois do cansaço do dia. À noite preciso descansar e dar um pouco de atenção para a família”.*

*“O trabalho manual exige muito; este é desgastante e cansativo...”*

Percebe-se claramente o descontentamento reinante no dia-a-dia de trabalho, no processo de produção de carvão e afins. Os trabalhadores sentem e externalizam, através de palavras e comportamentos (discussão entre colegas, falta de paciência, recusas em atender chamados pelo rádio), a sobrecarga e o ritmo das atribuições da jornada de trabalho. Há reações a essa rotina e classificam que o ritmo do dia-a-dia de trabalho como desgastante, tanto física como emocionalmente. Também entendem que não há reconhecimento pelo trabalho realizado. São sugeridas alternativas para realização das tarefas, mas a rigidez no cumprimento das ordens superiores, ditadas de cima para baixo, em obediência a um plano de reestruturação que vem sendo implantado, impede a possibilidade de acatar sugestões e colocá-las em prática. Por outro lado, são emitidas ordens para execução de tarefas que no dia-a-dia nem sempre é possível praticar, em decorrência da complexidade ou falta de condições humanas, técnicas e materiais para sua efetiva realização.

*“O dia de trabalho no escritório é cheio de surpresas. O preenchimento de um número excessivo de formulários de controle, com mudanças e adaptações constantes, de forma manual, exige em torno de 12 horas de trabalho. Eu costumo não parar na hora do almoço e ainda levo trabalho para casa. As informações são solicitadas a todo o instante e se eu ficar com elas atrasadas não consigo dar conta. Tudo isso por estar sozinho no escritório, fazendo o serviço que anteriormente era de quatro pessoas. O que mais me atormenta é o rádio que fica ligado aqui e me chama a todo momento, interrompendo minha concentração. Tudo é muito detalhado (...) Não há reconhecimento por aquilo que se faz. É muito desgastante e cansativo”.*

*“Nós trabalhadores, já nos adaptamos e incorporamos à rotina burocrática da empresa. Faz-se as coisas mecanicamente. A cada reclamação feita nos dizem que até o final de 1997 a empresa irá reduzir em 90% a*

*quantidade de papéis. Para isso a programação de reestruturação prevê a instalação de um sistema informatizado de última geração com computadores, telefone e fax interligando as fazendas do município de Bocaiúva, com Curvelo e Belo Horizonte”.*

A sistematização das tarefas e o ritmo de trabalho são estabelecidos pelo corpo técnico-diretivo e Departamento de Pessoal sem a participação direta dos trabalhadores. A jornada de trabalho obedece às normas prescritas na Legislação Trabalhista Rural. Em situações relacionadas com problemas de natureza pessoal/familiar, grande parte dos trabalhadores opta pela ausência ao trabalho.

*“Quando eu fico doente ou acontece alguma coisa em casa com alguém da família, eu costumo faltar no serviço”.*

*“No dia seguinte do pagamento eu costumo faltar no trabalho”.*

*“Quando eu perco o horário do ônibus, tenho que ficar em casa. A empresa pune quem anda de carona”.*

Um dos conflitos percebidos no âmbito da organização do trabalho na atividade de carvoejamento pode ser denominado de “desrespeito à função”, provavelmente, devido as constantes mudanças que vêm sendo implementadas e da estrutura segundo a qual o processo de trabalho está organizado. Com isso, a maioria dos trabalhadores é obrigada a executar tarefas que não estão incluídas no conteúdo do cargo que ocupam. Os trabalhadores argumentam que esse fato surgiu após a drástica redução do quadro de pessoal em busca de redução dos custos de produção.

O problema do “desrespeito à função” pode ser associado a dois pontos: o primeiro, refere-se à necessidade de reavaliar o dimensionamento do quadro de pessoal, embora se saiba que as mudanças ainda vêm sendo implantadas. No entanto, acredita-se que concomitantemente à implantação das mudanças, a avaliação de seus prós e contras precisa ser considerada. Assim, a sobrecarga de

trabalho poderia ser gradativamente eliminada através de recontração de trabalhadores que, com os atuais, pudessem dividir as tarefas.

O segundo ponto pode ser atribuído ao estilo de administração ora vigente na empresa. No sentido de reverter a curto prazo um quadro de sucessivos anos de prejuízos, a diretoria está tomando medidas, a partir do programa de Desempenho Operacional Total (DOT), que tem por objetivo fazer com que todas as áreas empresariais reflitam sobre como e onde se pode melhorar o processo de produção; definir quais os trabalhos que não são necessários e quais podem ser executados de forma rápida e econômica, para ajustar o sistema de produção à nova realidade do mercado. No contexto deste programa, são solicitadas alternativas que levem à tomada de decisões de natureza econômica, de aperfeiçoamento na qualidade dos produtos e que despertem a motivação de todos os trabalhadores no sentido de implementá-las (Atualidades Mannesmann, 1996a).

O principal propósito do programa (DOT) é reduzir os custos do processo de produção em todo o complexo: produção de carvão vegetal - mineração - siderurgia - metalúrgica, em busca de equilíbrio econômico-financeiro. Com isso, as mudanças têm sido constantes, partem da alta gerência e são direcionadas aos setores que ainda apresentam a possibilidade de reduzir custos, conforme declaração:

*“Este grupo empresarial é um dos maiores produtores de tubos sem costura da América Latina, com participação também na área de aços especiais. Para manter sua posição no mercado, deve continuamente aprimorar a qualidade-competividade-produtividade de seus produtos. Com a abertura do mercado, ocorreu uma queda significativa nos preços dos produtos do complexo siderúrgico-metalúrgico, ocasionada pela livre concorrência. Assim, para poder concorrer neste cenário de elevada oferta de aço e baixo preço dos*

*produtos é vital melhorar sua qualidade e reduzir os custos de produção em todas as etapas do processo”.*

*“Os custos de produção do carvão vegetal na empresa são altos. O preço do ferro-gusa no mercado está baixo e o cliente cada vez mais exigente. Tudo isso resulta em problemas para a empresa, fazendo com que o pessoal se sinta estressado física e emocionalmente. Na sexta-feira à tarde todo mundo está estourado”.*

Em última análise, observou-se que em todo o corpo administrativo, mesmo sabendo ser ou “desrespeito à função” um dos pontos de insatisfação e gerar conflitos dentro da atividade, esse parece ser o mecanismo utilizado para transferir o “espírito de organização” ou a “cultura da empresa”. Essa atitude é utilizada como forma de incutir-lhe responsabilidade para melhorar o desempenho no cargo, preocupar-se com a manutenção geral dos equipamentos, observar os cuidados que devem ser tomados durante a execução das tarefas e a manutenção do próprio emprego.

Para o corpo diretivo, os trabalhadores não podem restringir-se a realização exclusiva de suas atribuições, mas devem preocupar-se em executar tarefas correlatas de acordo com a necessidade no decorrer do processo de produção (por ser este um dos critérios de promoção de cargos). Diante disso, o desrespeito à função pode ser considerado uma espécie de “desafio” aos trabalhadores, pois, para o alcance dos resultados previstos, segundo o corpo administrativo, é fundamental o esforço de todos, tanto direta como indiretamente, elevando assim a imagem da empresa. E aos trabalhadores cabe relegar para um segundo plano a resistência quanto à realização de tarefas adicionais, em nome do esforço comum. No entanto, isto, no decorrer do tempo, significa a incorporação definitiva dessas tarefas no conteúdo do cargo, o que pode fazer com que o conflito venha se manifestar de maneira acentuada entre os agentes sociais.

Portanto, a análise tomada pelo lado administrativo apresentou um quadro de relativa eficácia em termos de interesses estratégicos e resultados alcançados. Por outro lado, em relação aos trabalhadores ressalta-se a preocupação com a segurança na execução das tarefas, as inovações na construção e operacionalização dos fornos de carbonização, melhorando as condições de trabalho e do meio ambiente. Em contrapartida, relacionado a organização do processo de trabalho ocorreu um gradual aumento no ritmo de trabalho acirrando os conflitos informais, como no caso do “desrespeito à função”. O corpo diretivo, apesar de enfatizar características motivacionais para o melhoria do desempenho no cargo, mantém a premissa básica abordada pela administração científica: está em suas mãos o planejamento e controle da produção, restando aos trabalhadores a execução do trabalho com autonomia mínima. Esta situação dos requisitos técnico-político-econômicos implementados na atividade de carvoejamento.

## 8 ANÁLISE DA INSTÂNCIA DO UNIVERSO SIMBÓLICO

Na medida em que a cultura organizacional exprime e codifica valores e pressupostos básicos, expressos através de elementos do ambiente externo à organização (fundação da empresa agroflorestal para usufruir de incentivos e subsídios governamentais, sua instalação em uma região pouco desenvolvida técnico-sócio-econômico) e do ambiente interno (estrutura administrativa, políticas de recursos humanos, organização do processo de trabalho), sua análise evidenciou alguns traços da “cultura da empresa”.

Seguindo o conceito e os caminhos propostos para desvendar cultura de uma organização de acordo com Fleury (1989), abordar-se-ão os principais pontos da evolução histórica da empresa, envolvendo natureza, metas e objetivos, as políticas de recursos humanos, que desempenham um papel relevante na construção da identidade organizacional e a organização do processo de trabalho (componente tecnológico e social).

Assim, na tentativa de apreender “traços da cultura da empresa” ainda que de forma incipiente, procurou-se resgatar suas principais características, primeiramente através de observação não-participante, avaliações e opiniões dos entrevistados. No segundo momento, recorreu-se a entrevistas, discursos ou depoimentos públicos de chefias, superintendentes e diretores, para demonstrar como esses “traços culturais” são disseminados no interior da empresa como a “maneira certa de pensar e agir”. Estes documentos, por terem sido veiculados na imprensa, passaram por uma “filtragem”, significando que estão de acordo com a “identidade da empresa” compartilhada pelos empregados e pelo conjunto interessado da sociedade.

A análise realizada permitiu apreender pontos fundamentais que balizam o processo de discussão do universo simbólico. Em relação à evolução histórica da empresa, destaca-se:

- a definição pelo segmento agroflorestal, sistema de produção e posicionamento no contexto político-sócio-econômico brasileiro. No período inicial delimitou-se área física, localização, tipo de produção, formato empresarial e estratégias de crescimento, desenvolvimento e expansão. Para isso, vencer os desafios e ultrapassar os obstáculos emergidos do contexto ambiental tornou-se objetivo permanente, implícito no discurso e na prática cotidiana;

- o alcance de elevados índices de eficiência foi considerado uma constante em todas as etapas do sistema de produção, buscados por meio de modificações na organização do processo de trabalho, implantação de inovações tecnológicas, capacitação e aperfeiçoamento do quadro técnico-administrativo. A auto-suficiência em carvão vegetal, preços competitivos em relação ao carvão mineral, desenvolvimento e implantação de tecnologias de preservação ambiental, são considerados vitórias alcançadas durante os 30 anos de vida da empresa, apostando nesse insumo energético.

Na administração de recursos humanos as políticas são estabelecidas principalmente, para atender os objetivos, filosofia, necessidades e princípios empresariais. Nelas está incluído o código de valores éticos que governam as relações capital/trabalho, enquanto a estrutura organizacional contempla os níveis hierárquicos com um definido conjunto de cargos e atribuições correspondentes a cada um destes.

As políticas de administração de recursos humanos para a atividade de carvoejamento são formalizadas e atendem às necessidades do processo tecnológico de produção; possuem características peculiares por lidar com recursos que apresentam níveis de qualificação e desempenho diferenciados,

diante da natureza da atividade e nível tecnológico utilizado no processo produtivo. As relações entre os níveis hierárquicos apresentaram-se personalizadas, marcadas pela ordem e disciplina em atendimento às metas empresariais propostas. Para a maioria dos trabalhadores, fazer parte do quadro da empresa significa “segurança” perante uma das únicas opções de trabalho existentes na região.

As relações de poder entre as categorias de empregados emanam das posições hierárquicas, dos papéis assumidos na organização do processo de trabalho e também das características pessoais exercidas de diferentes formas, desde as coercitivas às de níveis remunerativos.

O primeiro nível de poder da atividade é formado por engenheiros que acumulam funções técnicas e de direção. Representam a autoridade máxima por possuírem conhecimentos diferenciados, adquiridos em cursos superiores, tanto nacionais como no exterior. O segundo nível é representado pelas chefias e supervisores que detêm a autoridade necessária para disciplinar, organizar e exigir o cumprimento dos deveres normatizados, direcionados para o alcance das metas de produção e produtividade estabelecidas. As relações entre os dois grupos apresentaram elementos de cooperação, de respeito e de divergências de idéias.

Através de levantamento documental, observou-se a prática de “eventos culturais e recreativos”. Nestes são promovidas viagens, festas comemorativas e jogos esportivos em locais próximos de suas unidades produtivas (fazendas). Estes eventos fortalecem a integração entre empregados e familiares, intensificando relacionamentos pessoais e profissionais. Estes momentos na vida da organização e de seus colaboradores consolidam a importância da “sociabilidade” na cultura da empresa.

No nível regional e estadual, são promovidos cursos e encontros para capacitação e aperfeiçoamento entre trabalhadores e dirigentes de diferentes locais. Estes, além da transmissão de conhecimentos e experiências, promovem a integração entre os coordenadores e participantes, corporificando a identidade com a cultura organizacional.

A cúpula administrativa responsável pela atividade de carvoejamento é composta por chefes de turma, supervisores, chefes de departamentos e superintendente, com atribuições definidas e respeito a hierarquia. Ascendem a estes cargos na própria empresa; procuram imprimir uma visão de “é preciso vestir a camisa da empresa”, participando ativamente das atividades cotidianas, assumindo, como empregados dirigentes, a função de patrões.

Para adaptar-se às exigências da realidade político-econômica, a partir de 1983 a empresa direcionou investimentos para aumentar a produtividade de suas florestas. Para tanto, foi criado um Departamento de Pesquisa visando desenvolver tecnologias na área agroflorestal. Estrategicamente, desde 1986 a empresa vem preparando e aperfeiçoando um quadro técnico-gerencial para formar um grupo coeso e comprometido com os objetivos empresariais (MANNESMANN FI - EL Florestal, 1989).

As mudanças tecnológicas resultantes de pesquisas não têm provocado alterações significativas nos níveis de poder e na organização do processo de trabalho, embora tenham sido criados novos cargos ou acumulado atribuições, redefinindo sua importância em relação aos demais. No entanto, estas alteram o perfil de seus ocupantes, induzindo à necessidade de qualificação e readaptação às novas condições de trabalho.

Ao recorrer a trechos de documentos públicos das empresas do grupo, veiculados através de meios de comunicação, observou-se, entre os dirigentes, a presença de valores a serem compartilhados, colocados no “discurso oficial”

como elementos de integração, de prestação de contas, de aceitação ou rejeição dos membros da organização para com a sociedade. O texto a seguir faz referências a um discurso oficial, proferido em uma solenidade de substituição de um diretor da área industrial.

*“Foram 15 anos passados aqui no Brasil, superando dificuldades e as diversas alternâncias na política brasileira. Hoje a empresa não pode ser comparada com aquela que assumi em 1992, pois foram realizados investimentos e projetos que garantem sua permanência no competitivo mercado siderúrgico. Tenho certeza que está preparada para o futuro e orgulho-me de ter participado desse processo (...) Agradeço aos colegas de diretoria pela parceria e a todos os funcionários pelo apoio e confiança recebidos durante a minha gestão”.*

Em contrapartida, o então presidente da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), presente na referida solenidade, pronunciou-se, ressaltando a importância da empresa para o Estado de Minas Gerais.

*“É importante salientarmos que o capital alemão investido em Minas Gerais tem o fim produtivo e não especulativo. Isto resulta em novas tecnologias, novos empregos e melhorias para o trabalhador (...) Minas Gerais é um grande pólo econômico do Brasil e isso se deve às grandes indústrias que possui e, principalmente pela credibilidade que seus administradores conquistaram no mercado”.*

Estes pronunciamentos destacam pontos da trajetória do grupo empresarial no contexto econômico brasileiro e as perspectivas em relação ao futuro e ainda, o papel da empresa para o desenvolvimento do Estado, procurando refletir sua “imagem” para a sociedade e reforçar a aliança Empresa/Estado, ambos comprometidos com ideais comuns.

Em atenção ao programa de reestruturação empresarial que vem sendo implantado, foi realizado um evento denominado “*Encontro do Executivos - 1997*”, tradicional encontro de final de ano. Com a finalidade de realizar um balanço das atividades realizadas no período. Durante o “discurso oficial” proferido pelo Diretor Presidente e assessores, foram evidenciados os projetos implantados e os resultados obtidos no período de 1992 a 1997, quando da tomada de decisão sobre a necessidade de mudanças internas nas empresas do grupo.

*“Os investimentos realizados durante estes anos foram marcados por grandes e decisivas medidas voltados para o futuro da empresa (...) implantação do Programa de Qualidade Total, em 1992, a Certificação da ISO 9002, da API e da Shell e as obras relacionadas com o meio ambiente, destacando-se a Reserva Ecológica, foram medidas que geraram significativa economia para a empresa. A política ambiental aplica-se a todas as empresas do grupo e está sendo amplamente divulgada nos veículos de comunicação, nas feiras e cursos de mudança de comportamento realizados no setor de treinamento. A decisão mais importante e até histórica, foi tomada em 1993 quando foi decidido investir em Laminação Contínua de Tubos sem Costura, projeto iniciado em 1994 e inaugurado em 1995. No final de 1995 a empresa iniciou uma fase de grandes mudanças. Além das economias e eficiência conquistadas, a contratação de uma Consultoria Internacional propiciou uma reorganização funcional e o surgimento de uma nova mentalidade voltada para a cooperação, espírito participativo e alcance de resultados. Em 1997 ocorreram fatos relevantes quanto ao mercado (preços), à produção e quadro de pessoal, entre outros. Salienta-se a importância do planejamento num momento de grandes mudanças, tanto internas quanto externas, quando considerados aspectos advindos da crescente globalização (...) Para 1998,*

*outros desafios devem ser superados, quer através de novos investimentos, novos produtos, seletividade de clientes ou necessidade de continuar o projeto DOT, para estar competitiva no mercado, gerando produtos de qualidade e preço” (Atualidades Mannesmann, 1997d).*

De forma semelhante, foi realizado, neste período, o evento *“Encontro de Confraternização da Empresa Agroflorestal”* com a presença de diretores das áreas industrial, financeira e administrativa, conselheiros e trabalhadores. O superintendente *“apresentou os dados de 1997 e as metas para 1998, bem como a evolução dos custos de produção de 1994 a 1997”*. O chefe de operações *“enalteceu as melhorias implantadas na área de Medicina e Segurança do trabalho e de qualidade de vida dos trabalhadores”*. O chefe do Departamento de Planejamento e Logística *“falou sobre o controle e inspeção do carvão vegetal com ênfase para a redução de sua umidade. Em clima de confraternização, todos participaram de um almoço, com música, campeonato de futebol e truco”*(Atualidades Mannesmann, 1997d).

É através destes eventos que são apresentados os resultados obtidos, antecipadas as metas futuras e mostradas as possibilidades, as realizações e os limites para as mudanças. O discurso participativo foi introduzido em resposta às mudanças percebidas entre os trabalhadores e em consonância com o momento sócio-político-econômico vivido pela sociedade brasileira. Constitui um marco na vida das empresas, frequentemente citado e discutido em termos de seu teor.

Esta retrospectiva objetivou recuperar as etapas do processo de reestruturação administrativa que coincide com a época de realização deste estudo sobre as relações de trabalho na empresa agroflorestal integrada a este complexo siderúrgico. A situação coloca os desafios enfrentados no sentido de consolidar, principalmente, a sobrevivência neste mercado competitivo e fazer uma chamada para a participação e responsabilidade de todo o quadro funcional.

Portanto, o processo de análise fundamentado na pesquisa documental e empírica possibilitou apreender os elementos emergentes da cultura organizacional, disseminados, transmitidos e incorporados pelos membros da empresa. Estes elementos cristalizam-se em valores, comportamentos e rituais que vigoram no interior da organização, entrelaçados nas instâncias que definem os padrões de relações de trabalho. São repassados entre os membros, tornando a cultura um referencial de integração e coesão do quadro patronal e funcional. Fruto de articulação e interação entre as demais instâncias, os “traços da cultura da empresa” possuem características específicas que não podem ser desconsideradas frente a tomada de decisões administrativas.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito traçar uma configuração dos padrões de relações de trabalho potencializados no contexto específico de uma empresa agroflorestal integrada ao complexo siderúrgico-metalúrgico. Para tanto, foram analisadas as categorias propostas para cada uma das instâncias definidoras: a macropolítica, das políticas de administração de recursos humanos, da organização do processo de trabalho e do universo simbólico.

A fundamentação teórica e a opção pelo estudo de caso de caráter exploratório, permitiram delinear o quadro das relações de trabalho que se concretizam entre os agentes sociais envolvidos na atividade produtiva de carvão vegetal. Os resultados referem-se a uma situação específica, segundo um corte temporal. A análise e discussão desses resultados é tarefa complexa, na medida em que as instâncias definidoras e as categorias propostas mantêm relações de dependência e se interpenetram, apresentando um caráter particularizante e poder de generalização restrito.

Ao se considerar o contexto da empresa agroflorestal, estabelecidas as questões orientadoras e os objetivos, como ponto de partida caracterizou-se o perfil sócio-demográfico da classe trabalhadora. Este perfil apontou os principais requisitos utilizados na adaptação dos trabalhadores às condições e natureza do trabalho. Além disso, esta “radiografia” serviu de “pano de fundo” na elaboração do roteiro e condução das entrevistas semi-estruturadas.

A análise correspondente ao nível macropolítico, em seu aspecto jurídico-legal, evidenciou as particularidades da legislação trabalhista rural que normatiza a atividade empresarial agroflorestal. O conjunto de normas estabelecidas fundamentam a atuação dos órgãos institucionais, estabelecendo dimensões políticas entre os envolvidos nesta relação. Constatou-se que, independente do

cargo ocupado dentro da hierarquia empresarial, todos são considerados empregados rurais, por prestarem serviços de natureza não eventual, mediante contraprestação salarial.

Em termos de organização sindical, o levantamento documental e as declarações dos entrevistados quanto ao STR, demonstraram que este não pode ser considerado como um espaço associativo de classe, por ser incapaz de fomentar mobilizações reivindicatórias de interesses e em defesa da classe trabalhadora que representa. Apesar dessas considerações, todos os trabalhadores são sindicalizados e declararam nunca terem sido auxiliados diretamente pelo Sindicato. Ainda, embora os entrevistados tenham declarado a falta de comunicação entre trabalhadores e sindicato, constatou-se um canal entre empresa e sindicato, representado pela prática da Convenção Coletiva de Trabalho e nas rescisões contratuais.

No que se refere à análise das categorias da instância das políticas de administração de recursos humanos, pelos diversos dados compilados pode-se considerar que, na atividade de carvoejamento, o modelo de gestão praticado tem características do modelo clássico, cujos indicadores são: regras organizacionais baseadas em critérios científicos; análises direcionadas ao conjunto de tarefas do processo de produção, tendo como objetivo explícito o alcance de elevados níveis de eficiência; controle em todo o processo produtivo por coerção; o ritmo de trabalho “denso”, levando ao desgaste físico-emocional e capacitação dos empregados mensurada através do processo de recrutamento/seleção e promoção.

É importante frisar que essas ponderações não significam uma crítica à administração da empresa, que também apresenta características positivas. Por outro lado, acredita-se que estes fatores apresentaram-se proeminentes, por ser uma etapa intermediária do processo de reestruturação e adaptação aos “novos tempos”.

Assim, a partir do momento em que a empresa passou a repensar sua estratégia de ação, influenciada, principalmente, pelo desaquecimento do mercado siderúrgico-metalúrgico interno, iniciaram-se alterações nas práticas administrativas, visando torná-la lucrativa e competitiva frente à situação. A alteração mais significativa se refere à política salarial. Dado o impacto direto da folha de pagamento nas despesas da empresa, foram tomadas medidas generalizadas no sentido de reduzir o quadro de pessoal e, conseqüentemente, os salários, como solução imediata e adequada à redução dos custos operacionais.

Ao se considerar a dimensão da política salarial, observou-se os seguintes aspectos sobre sua implicação na definição dos padrões de relações de trabalho:

- uma política salarial diferenciada entre as categorias de empregados resultou no empenho da direção em proporcionar através de um pacote de benefícios sociais, melhorias no padrão de vida e condições que permitem exercer as atribuições do cargo com dignidade;

- o nível salarial e o pacote de benefícios praticados representam o reconhecimento da empresa aos empregados pela dedicação, disciplina e desempenho dos serviços prestados, através do cumprimento de suas atribuições;

- o sistema de remuneração utilizado contribui para a preservação da imagem da empresa como “opção de trabalho” ou “maior empregadora” e também como elemento de atração e manutenção de seus recursos humanos.

A escassez de um mercado de trabalho regional revelou-se como principal ponto de apoio entre a empresa e os empregados. Muitos abrem mão de sua realização profissional, em troca das condições de “sobrevivência” oferecidas pela empresa. Assim, o impacto da política salarial interfere na expectativa de carreira desses empregados e avanços na melhoria dos padrões de qualidade de vida.

Outro aspecto relacionado às políticas de recursos humanos, diz respeito à preocupação da empresa em investir em programas de higiene e segurança do trabalho, a fim de preservar as condições físicas, psicológicas, materiais e ambientais na execução do processo de trabalho. Ressalta-se que a área de higiene e segurança no trabalho é apoiada pela CIPATR possuindo um estatuto legal e estando prevista na legislação trabalhista rural. Observou-se também que esta área é utilizada como mecanismo de reforço das políticas de administração de recursos humanos e como estratégia de regulação de conflitos que emergem nos locais de trabalho. Ainda, pela sua estrutura, organização e atuação se constitui como um canal de comunicação/informação utilizado pelos trabalhadores para expressar seus anseios, reivindicações e insatisfações. Por outro lado, permite à empresa diagnosticar o clima organizacional e tomar medidas de controle imediato dos conflitos que ocorrem dentro do contexto de relacionamento entre os agentes sociais.

Ressalta-se que, em termos de gerenciamento, a empresa apresentou uma administração profissionalizada, demonstrada pela sua estrutura organizacional. Verificou-se uma divisão e sistematização “transparente” das diversos cargos e suas respectivas atribuições: superintendência, chefias de departamentos, supervisores e chefes de turmas. Entre as atribuições, destaca-se a organização do processo de trabalho realizada dentro da própria empresa através do uso de técnicas de planejamento, programação de produção, divisão de tarefas e controle, desenvolvidas e aperfeiçoadas pela pesquisa através de convênios com instituições públicas e privadas.

Observou-se que a construção gradativa de fornos de carbonização retangulares com tarefas mecanizadas implicam em mudanças nos padrões de relações de trabalho. Embora a mecanização elimine uma série de tarefas monótonas e fisicamente desgastantes do processo produtivo de carvão vegetal,

essa vem demandando alterações em termos de capacitação e redução de mão-de-obra. O perfil do empregado prático está deixando de existir. Assim, no caso da atividade de carvoejamento, a automação de tarefas corresponde a um fator de desequilíbrio entre a necessidade de melhorar a capacitação dos empregados para operar as máquinas e equipamentos e a exigência a curto prazo de qualificação dos trabalhadores. Sem sombra de dúvida, estes fatos vêm repercutindo negativamente sobre o interesse e o aspecto motivacional dos trabalhadores, ocasionando uma situação de desgaste e conflitos vivenciados entre empresa/empregados.

Durante a realização da pesquisa empírica, foram colhidas opiniões diferentes entre os entrevistados sobre o processo de reestruturação na empresa. Os trabalhadores que ocupam o cargo de forneiro se sobressaíram como os mais afetados e com posicionamento definido sobre os demais. Constatou-se serem estes os diretamente atingidos pelas mudanças tecnológicas do processo de produção de carvão vegetal, pois, sob o ponto de vista da organização do trabalho, são os receptores diretos do impacto da automação das tarefas do processo de produção. A automação tem sua justificativa na relação benefício/custo de produção e incrementa procedimentos de controle no processo de trabalho para o corpo diretivo. Ela implica em alteração na qualificação do contingente de trabalhadores, podendo tornar o processo de trabalho exigente em termos de auto-regulação e uso de habilidades múltiplas. Além disso, traz consigo a possibilidade de melhorias nas condições de trabalho.

Em relação as políticas de recursos humanos, também são eles os mais afetados pelas perdas salariais e pela maior exigência de melhorias nos padrões de desempenho, dada a posição de desencadeadores do “processo produtivo” e dos riscos inerentes às condições de trabalho. Por outro lado, entre as opiniões comuns dos empregados com maior tempo de serviço, o processo de

reestruturação empresarial, teve reflexos semelhantes em todos os níveis hierárquicos, gerando ansiedade e incerteza quanto à segurança do emprego ou realização profissional.

No contexto do universo simbólico, procurou-se delinear os “traços da cultura da empresa”, que exprimem e codificam as crenças, valores e comportamentos, cristalizando as representações simbólicas dos agentes sociais no período estudado. Para isso, foram focalizadas as construções simbólicas consideradas mais significativas, como a evolução histórica da empresa, a sua identidade alicerçada pelas instâncias definidoras dos padrões de relações de trabalho, bem como os elementos que instrumentalizam fatores dominantes nestas relações.

Dessa forma, acredita-se que os impactos das mudanças do ambiente organizacional, tanto internas como externas, repercutem nos padrões de relações de trabalho, em suas instâncias definidoras com maior ou menor intensidade, de acordo com o cargo ocupado e sua posição hierárquica. Assim, diagnosticando-se esses padrões percebe-se quais são os elementos fundamentais dessas relações, podendo ser equacionados através de ações administrativas.

Por se tratar de um estudo de caso de natureza exploratória, ao se selecionar as categorias para análise, procurou-se não privilegiar nem uma das instâncias, admitindo-se a perda em termos de profundidade. No entanto, espera-se que este modelo analítico abra caminhos para que sejam pesquisadas outras empresas pertencentes a este segmento e/ou outras categorias relacionadas com: cultura organizacional, introdução de inovações tecnológicas no processo de trabalho, introdução de modelos participativos de gestão e o processo de terceirização, contribuindo para o entendimento da questão das relações de trabalho. Finalmente, cabe destacar que, por ser este o primeiro estudo desenvolvido pela autora sobre o tema, espera-se poder retomá-lo, aprofundá-lo e

enriquecê-lo, tanto no aspecto acadêmico como para subsidiar projetos na área de consultoria ou intervenção em empresas do segmento agroflorestal.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R. Lutas sociais no campo. In: Depto de Economia Rural-FCA-Botucatu (org.) *A mão-de-obra volante na agricultura*. São Paulo: Polis, 1982. p.213-224.
- ACARINI, J. H. *Economia rural e desenvolvimento: reflexões sobre o caso brasileiro*. Petrópolis: Vozes, 1987. 224p.
- ALBUQUERQUE, L. G. de; Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.2, p.74-78, abr. / jun.1991.
- ALVES, F. Crise do modelo sindical de trabalhadores rurais: uma avaliação. In: *Sindicalismo no Campo: reflexões, balanços e controvérsias*. Cadernos do CEDI, n.21. 1991. p.28-38.
- ALENCAR, E. *An interpretative study of the agricultural means for farmers to adapt to the social system: a case study in Southern cooperative as a Minas Gerais, Brazil*. Reading: University of Reading, 1986. 370p. (Tese - Doctor of Philosophy).
- ALMEIDA, M. I .R. de; TEIXEIRA, M. L .M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.33, n.22, p.12-24, mar./ abr. 1993.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DE MINAS GERAIS 1983-1984. Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral. Belo Horizonte, 1984. v.5. 647p.
- AQUINO, C. P. de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo:Atlas, 1980. 270p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CARVÃO VEGETAL *Diagnóstico sobre o carvão vegetal*. Belo Horizonte, 1988. 16 p. (Trabalho interno não publicado).

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CARVÃO VEGATAL. Anuário estatístico.** Belo Horizonte, 1991. 12p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FLORESTAS RENOVÁVEIS. Anuário estatístico.** Belo Horizonte, 1996. 18p.
- ATUALIDADES MANNESMANN. Palestra de apresentação do programa DOT.** Belo Horizonte, n.148, jul. 1996a.
- ATUALIDADES MANNESMANN. Nova política de saúde e segurança do trabalho.** Belo Horizonte, n.159, jul.1997b.
- ATUALIDADES MANNESMANN. Competência e integração para servir cada vez melhor seu funcionário.**Belo Horizonte, n.161, out. / nov.1997c.
- ATUALIDADES MANNESMANN. Encontro dos executivos 1997.** Belo Horizonte, n.162, dez 1997d.
- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. Diagnóstico e perspectivas.** Belo Horizonte, 1989. v.2. 380p.
- BARROS, A.J. P. de; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica.** São Paulo: Mc Graw Hill, 1986. 132p.
- BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista.** Rio de Janeiro : Zahar, 1977. 197p.
- BRESSAN, F. O método do estudo do caso.** São Paulo: USP. 1995. (Notas de aula).
- BRITO, M. J.; PEREIRA BRITO, V. da G. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar.** *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v.30, n.4, p.138-165, jul. / ago.1996.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração.** *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul. / set. 1991.

- CANÇADO, V. Relações de trabalho entre motoristas do transporte rodoviário de carga e a Empresa “XPC”: fatores condicionantes de acidentes.** Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1992. 214p. (Dissertação - Mestrado em Administração).
- CARVALHO, R. B. de; MUNIZ, M. Árvore no chão ou enxofre no ar? O dilema da siderurgia nas Minas Gerais.** *Ciência Hoje*, Belo Horizonte, v.20, n.120, p.38-47, maio, 1996.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 525p.
- CONSTITUIÇÃO:** República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. 292p.
- COUTINHO, A. R.; FERRAZ, E. S. B. Determinação da friabilidade do carvão vegetal em função do diâmetro das árvores e temperatura de carbonização.** *IPEF*, Piracicaba, n.38, p.33-37, 1988.
- D’INCAO, M. C. O bóia-fria: acumulação e miséria.** Petropolis: Vozes, 1975. 154p.
- DRUCKER, P. F. Administrando em tempos de grandes mudanças.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 230p.
- EBOLI, M. P. Estudo das relações de trabalho numa instituição financeira governamental.** São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, USP, 1990. 228p. (Dissertação - Mestrado em Administração).
- ESTERCI, N. Sindicalismo e luta por terra.** In: *Sindicalismo no campo: reflexões, balanços e controvérsias.* *Cadernos do CEDI*, n.21, 1991. p.28-38.
- EXAME / MELHORES E MAIORES. O dinheiro de fora: o desempenho das empresas, por nacionalidade, em 1995.** São Paulo: Abril, ago.1996.
- FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação). The ecological effects of Eucaliptus.** Edição da FAO, 1985. 72p.

- FARIA, A. de. **Terceirização: um desafio para o movimento sindical.** In: MARTINS, H.de S.; RAMALHO, J.R. (orgs.) **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho.** São Paulo: Hucitec/CEDI/NETS, 1994. p.41-61.
- FISCHER, R. M. "Pondo os pingos nos is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coords.) **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1985. p.19-50.
- FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **O trabalho na indústria canavieira: um processo de mudanças.** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coords.) **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1985. p.67-80.
- FLEURY, A. C. C. **Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80.** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coords.) **Processo e relações do trabalho no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p.51-66.
- FLEURY, M. T. L. **O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal.** São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, USP, 1986. 236p. (Tese - Livre Docência).
- FLEURY, M. T. L. **A questão das relações de trabalho na estatal.** *Revista de Administração*, São Paulo, v.22, n.3, p.3-11, jul. / set. 1987.
- FLEURY, M. T. L. **O simbólico nas relações do trabalho.** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coords.) **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989. p.113-127.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais.** In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 16, Canela, 1992. *Anais...* Canela: ANPAD, 1992. v.8, p.106-120.
- FLIPPO, E. B. **Princípios de administração de pessoal.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1980. v.1, 311p.

- FOLHA DE SÃO PAULO.** Empresários vetam quem não segue a lei. **Especial trabalho infantil**, p.12, 5ªfeira, 01/05/97.
- FREITAS, M. E. de.** **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos.** São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991. 139p.
- FUNDAÇÃO CENTRO TECNOLÓGICO DE MINAS GERAIS - CETEC.** **Manual de construção e operação de fornos de carbonização.** Belo Horizonte, 1982. 55p.
- GALVES, C.** **Manual de economia política atual.** 6.ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1978. 628p.
- GARCIA, F. C.** Organização do trabalho e perfil da classe operária na indústria siderúrgica. **Revista de Administração**, São Paulo, v.19, n.4, p.14-24, out. / dez. 1984.
- GODOY, A. S.** Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./ abr. 1995.
- GOODE, W. J.; HATT, P.** **Métodos em pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973. 488p.
- GOMES, R.** A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. de S. (org.) **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994. p.67-80.
- GOMES, M. A. O.; AMÂNCIO, R. (coords.)** **Relatório do Diagnóstico Rápido Participativo de Agroecossistemas da Região Norte e Noroeste -MG.** Lavras-MG / UFLA, 1995. 196p.
- GRZYBOWSKI, C.** Trabalhadores rurais e educação. In: DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL - FCA - Botucatu (org.) **A mão-de-obra volante na agricultura.** São Paulo: Polis, 1982. p.306-322.
- GUERRA, C. B. (coord.)** **Meio ambiente e trabalho no mundo do eucalipto.** Belo Horizonte: Associação Agência Terra, 1995. 143p.

- HALLIDAY, T. L. A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra. São Paulo: Summus, 1987. 110p.**
- IANNI, O. Origens agrárias do estado brasileiro. São Paulo: Brasiliense, 1984. 225p.**
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 270p.**
- LOBOS, J. A. Administração de recursos humanos. São Paulo : Atlas, 1979. 407p.**
- MAGALHÃES, J. G. R. Reflorestamento com eucaliptus para produção de carvão: a experiência da Florestal Acesita S/A. Belo Horizonte: ABRACAVE, 1980. 74p.**
- MAIOR FILHO, J. S. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.146-149, out. / dez. 1984.**
- MANNESMANN FI - EL Florestal. Interação, produtividade e meio ambiente. Belo Horizonte, 1989. 12p. (Folder Institucional).**
- MANNESMANN FI - EL Florestal. Florestamento racional Mannesmann. Belo Horizonte, 1995. 5p. (Folder Institucional).**
- MARQUES, P. V.; AGUIAR, R. D. de. Comercialização de produtos agrícolas. São Paulo: EDUSP, 1993. 291p.**
- MARTINS, J. de S. O poder do atraso: ensaios de sociologia da história lenta. São Paulo : HUCITEC, 1994. 205p.**
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1. 350p.**
- MELO, C. de O. L. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. IN: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coords) Processo de relações do trabalho no Brasil. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1987. p.161-178.**

- MELO, M. C. de O. L. Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho.** Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1991. 411p. (Tese Professor Titular).
- MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: MINAYO, M.C. de S. (org.) **Pesquisa social: teoria método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994. p.9-29.
- MORAES, L. F. R. de; MARQUES, A. L.; KILIMNIK, Z., M.; LADEIRA, M. B;** Os distúrbios psíquicos e psicossomáticos do trabalho humano. **Revista Brasileira de Administração.** Brasília, ano VI, n.18, p.27-29, nov.1996.
- MORGAN, G. Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. 421p.
- NEVES, J. C. L.; GOMES, J. M. & NOVAIS, R. F.** Fertilização mineral de mudas de eucalipto. In: **BARROS, N. F. de & NOVAIS, R. F.de. Relação solo-eucalipto.** Viçosa - MG: Folha de Viçosa, 1990. p. 99-126.
- OLIVEIRA, A. U. de. O campo brasileiro no final dos anos 80.** In: **STÉDILE, J. P. A questão agrária hoje.** Porto Alegre: UFRGS, 1994. p.45-67.
- PACHECO, M. E. L.; LEROY, J. P.** Associações e sindicatos rurais: onde está o dilema? In: **Sindicalismo no campo: reflexões, balanços e controvérsias. Cadernos do CEDI, n.21, 1991. p. 57-67.**
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, de V. & DESCENDRE, D. O poder das organizações.** São Paulo : Atlas, 1993. 234p.
- PAMPLONA, G.; RODRIGUES, A.** História sem fim. **ISTO É,** São Paulo: Três, n.1342, p.46-47, jun. 1995.
- PASTORE, J. O mito da destruição dos empregos.** **EXAME,** São Paulo: Abril, n.17, p.34-35, ago. / 1997.
- PELEGRINO, A. Trabalho rural: orientações práticas ao empregador.** 4.ed. São Paulo : Atlas, 1990.380p.
- PIZZA JUNIOR, W. O que todo mundo sabe de treinamento.** **Revista de Administração Pública.** v.25, n.2, p. 93-102, abr. / jun.1991.

- POSSAS, M. L. Empresas multinacionais e industrialização no Brasil: notas introdutórias. In: BELLUZZO, L. G. M.; COÛTINHO, R. (orgs.) **Desenvolvimento capitalista no Brasil: ensaios sobre a crise**. São Paulo: Brasiliense. 1983. n.2, p.09-37.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: F.G.V., 1983. 366p.
- REIS, A. J. **Comercialização agrícola**. Lavras-MG: UFLA/FAEPE, 1995. 135p.
- REZENDE, J. L. P.; LIMA JUNIOR, V. B.; SILVA, M. L. da. O setor florestal brasileiro. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v.18, n.185, 7-14p. 1996.
- RIBEIRO, L. Cem mil pessoas trabalham nas carvoarias. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 14 maio 1995a. *Economia*, p.6.
- RIBEIRO, L. Empresas fazem carvão mas não plantam floresta de eucalipto. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 21 maio 1995b. *Economia*, p.4.
- RIVERA, R. de C. P. **Administração de recursos humanos**. Lavras-MG:ESAL/FAEPE, 1991. 96p.
- ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 810p.
- SALAZAR, G. T. **Administração geral**. Lavras-MG: ESAL/FAEPE, 1991. 86p.
- SANTOS, N. M. B. F. Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa em empresas brasileiras do setor têxtil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, Curitiba, 1994. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 1994. v.10, p.104-118.
- SCOLFORO, J. R. (coord.) **Manejo sustentável de cerrado para uso múltiplo**. Lavras-MG: ESAL/FAEPE/MANNESMANN/IEF, 1992. 213p. (Projeto de pesquisa).
- SERSON, J. (org.) **CLT como se acha em vigor, com toda a legislação complementar\_atualizada**. 19. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990. 505p.

- SIQUEIRA, M. M. de. Relações de trabalho em hospital público e privado de Belo Horizonte: análise dos grupos de residentes, pessoal de limpeza e auxiliares de enfermagem. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1991. 225p. (Tese Professor Titular).**
- SOUZA, R. de; GUIMARÃES, J. M. P.; VIEIRA, G.; MORAIS, V. A & ANDRADE, J. G. de. Administração da fazenda. 4. ed. São Paulo: Globo Rural, 1992. 211p.**
- STARR, M. K. Administração da produção: sistema e síntese. São Paulo: Edgard Blucher, 1971. 554p.**
- THAME, A. C. .M.; VICENTE, J. R.; VICENTE, M. C. M. Escolaridade e mão-de-obra rural no Brasil, 1970-80. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola. n.26, 1987. 37p. (Relatório de pesquisa).**
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1994. 175p.**
- VALENTE, O. F. Carbonização da madeira de eucalipto. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, v.12, n.144, 1986, p.74-80.**
- VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. IN: FLEURY, M., T.,L.; FISCHER, R.,M. (coords) Cultura e poder nas organizações. São Paulo : Atlas, 1989. p.45-62.**
- WATANABE, F. S. Regulação de conflitos em empresas de transporte coletivo urbano de Belo Horizonte. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1994. 29p. (Projeto de pesquisa).**
- YIN, R. K. Case study research: desing and methods. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 1994. 171p. (Applied Social Research Methods Series, 5).**

... (faint, illegible text) ...

... (faint, illegible text) ...

**ANEXOS**

... (faint, illegible text) ...

## ANEXO A

### 1. Convenção Coletiva de Trabalho

Os empregados da Empresa... lotados na região de Bocaiúva, em cumprimento à Convenção Coletiva de Trabalho assinada com o Sindicato de Trabalhadores rurais de Bocaiúva e a Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Estado de Minas Gerais (FETAEMG), têm o direito aos seguintes benefícios:

- a) diferença de reajuste salarial, que passou de 8% para 10%, a partir de 1º de agosto de 1996, incidentes sobre os salários de 01/08/96, a ser paga com a folha de setembro/96;
- b) participação nos lucros ou resultados de 1995, no valor de R\$ 65,00, a ser paga com a folha deste mês de setembro/96, para os empregados em 31/12/95 e que ainda permanecem na empresa;
- c) participação dos lucros ou resultados de 1996, no valor de R\$ 65,00, a ser paga na folha de fevereiro de 1997, para os empregados em 31/12/96 e que ainda permanecem na empresa;
- d) redução de 6% para 1%, do desconto referente ao vale-transporte, a partir de 01/08/96, em troca da quitação de eventuais horas de transporte consideradas, também, deste 01/08/96, sendo que o desconto feito a maior no mês de agosto será devolvido com a folha de setembro/96;
- e) cesta básica nos meses de janeiro, maio e agosto/97, composta de: 5 kg de arroz, 3 kg de feijão, 5 kg de açúcar, 1 kg de macarrão, 1 kg de sal, 1 kg de fubá e 2 latas de óleo, que será entregue aos empregados que tiverem frequência total nos quatro meses que antecederem ao da entrega das cestas. Não serão consideradas faltas, para este fim, os dias de ausência decorrentes de acidentes do trabalho, falecimento do cônjuge, ascendente ou descendente (2 dias) e até 3 dias de outras faltas abonadas. Haverá um pagamento simbólico de R\$ 0,50, para cada empregado que receber a cesta;
- f) abono de férias, que será pago junto com as mesmas aos empregados que não tiverem mais de sete (7) faltas ao serviço, justificadas ou não, durante o período aquisitivo, nas seguintes bases:
  - f.1) 1/3 do salário nominal mensal, com valor máximo de R\$ 350,00 para quem não teve nenhuma falta;
  - f.2) 1/4 do salário nominal mensal, com valor máximo de R\$ 235,00 para quem não teve mais de 4 faltas;
  - f.3) 1/5 do salário nominal mensal, com valor máximo de R\$ 200,00, para quem teve mais de 4 e até 7 faltas ao serviço.

Curvelo, 24 de setembro de 1996.

## **ANEXO B**

### **Prática operacional nº 01 (PO nº 01)**

**TAREFA:** Admissão de Pessoal

**EXECUTANTE:** Auxiliar Operacional ou Auxiliar de Pessoal

**OBJETIVO:** Suprir necessidade de mão-de-obra

### **ITENS DE VERIFICAÇÃO:**

- solicitação de admissão
- consultar kardex
- qualificação exigida do candidato ao cargo (ex-empregado: o tempo mínimo de desligamento deve ser de 2 anos e não haver acionado a Empresa ou empreiteiras prestadoras de serviço na Justiça do Trabalho).

### **MATERIAL NECESSÁRIO:**

- atestado médico ocupacional ( apto emitido por médico conveniado), atestado de bons antecedentes, uma foto ¾ recente e carteira de trabalho

### **DESCRIÇÃO:**

1. conferir os dados preenchidos pelo setor solicitante - solicitação de admissão com assinatura do titular da chefia do depto ou chefe de serviço e se a justificativa existente na solicitação de admissão enquadra-se às normas da Empresa;
2. verificar a existência de vagas;
3. selecionar candidatos utilizando o perfil específico à função desejada (dicionário de cargos);
4. atentar para as condições de readmissão do candidato, caso seja ex-empregado;
5. levar ao conhecimento do candidato informações sobre o cargo pretendido (local de trabalho, horário, alimentação, transporte, salário, benefícios, direitos e deveres);
6. fornecer guia para exame admissional (hemograma, parasitológico) reação de Machado Guerreiro, urina e outros, se necessário e solicitar apresentação de documentos exigidos. No caso de audiometria, esta deverá ser feita pelo Técnico de Segurança;
7. verificar se o candidato está apto para a função na apresentação do atestado ocupacional e conferir a documentação exigida;
8. colher assinatura do candidato em toda a documentação;
9. verificar se o candidato é cadastrado no PIS;
10. encaminhar toda a documentação ao Departamento de Pessoal, em Belo Horizonte.

## **PROCEDIMENTOS A SEREM OBSERVADOS APÓS A ADMISSÃO**

1. encaminhar o empregado ao Técnico de Segurança para receber os EPIs e treinamento;
2. definir padrinhos (pessoa que vai acompanhar o empregado no período de 30 dias, responsabilizando-se por suas ações);
3. registrar treinamento através da avaliação de atuação do empregado em fase de experiência;
4. remeter a frequência, férias, dissídios coletivos e a carteira de trabalho para atualização.

## ANEXO C

### **Prática Operacional nº02 (PO n ° 02)**

**TAREFA:** Demissão de Pessoal

**EXECUTANTE:** Coord. administrativo/ aux. administrativo/ aux. de pessoal

**OBJETIVO:** Promover o desligamento do empregado na empresa.

### **ITENS DE VERIFICAÇÃO:**

- convenção 158 da O.I.T.;
- aviso prévio trabalhado ou indenizado, demissão justificada;
- término de contrato (experiência);
- pedido de demissão por vontade própria;
- justa causa;
- estabilidade.

### **MATERIAL NECESSÁRIO:**

- autorização para demissão.

### **DESCRIÇÃO:**

1. Promover afastamento conforme os casos:
  - 1.1 - término do contrato de experiência
  - 1.2 - demissão justificada/motivada/justa causa;
  - 1.3 - aviso prévio trabalhado ou indenizado;
  - 1.4 - pedido de demissão;
  - 1.5 - rescisão/abandono de emprego;
  - 1.6 - rescisão/aposentadoria por invalidez;
  - 1.7 - rescisão/falecimento;
  - 1.8 - rescisão/término do contrato;
  - 1.9 - rescisão/aposentadoria por tempo de serviço;
  - 1.10 - rescisão/aposentadoria especial;
  - 1.11 - rescisão/aposentadoria por idade.

## **ANEXO D**

### **Prática Operacional nº 03 (PO nº 03)**

**TAREFA:** Alteração funcional

**EXECUTANTE:** Coord. administrativo / auxiliar operacional

**OBJETIVO:** Promoção/adequação de pessoal

### **ITENS DE VERIFICAÇÃO:**

- perfil profissiográfico;
- exames complementares.

### **MATERIAL NECESSÁRIO:**

- novos EPIs;
- planilha de avaliação de treinamento.

### **DESCRIÇÃO:**

1. selecionar candidatos utilizando o perfil profissiográfico à função desejada;
2. fazer exames médicos complementares;
3. encaminhar empregado ao Técnico de Segurança para receber os EPIs e treinamento;
4. definir padrinho (acompanhante que, durante 30 dias, responsabiliza-se pelas atitudes e atividades no trabalho);
5. enviar memorando ao DPO/Segurança com:
  - empregado: nome, registro, função e data de admissão;
  - padrinho: nome, registro, função, data de admissão;
  - nova função: início e término do contrato;
6. iniciar treinamento após autorização DPO/Segurança;
7. registrar treinamento através da avaliação conforme prescreve o modelo;
8. enviar cópia para DPO/Segurança; em Curvelo - MG;
9. fazer alteração funcional no kardex.

### **OBSERVAÇÕES:**

- recomendações internas, se necessário.

## **ANEXO E**

### **NORMAS BÁSICAS DE SEGURANÇA NA CARVOARIA**

#### **1. Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) exigidos nas operações:**

- a) barrelador - capacete, botinas com biqueira de aço, luvas de PVC, respirador;
- b) carbonizador - capacete, botinas com biqueira de aço, luvas de raspa/PVC, respirador;
- c) fomeiro - capacete, botina com biqueira de aço, luvas de raspa, respirador;
- d) operador de carregadeira - capacete com abafador de ruído, botina com biqueira de aço, respirador;

#### **2. Cuidados a serem observados na manutenção:**

- a) os barreladores devem observar as condições dos carros-de-mão e escadas;
- b) os fomeiros devem inspecionar os fornos e observar as condições das cintas, trincas, copas, garfos, cestos e rastelos;
- c) ao desmanchar o forno, desapertar a cinta e permanecer do lado de fora; em caso de reforma, retirar o travamento central utilizando um pedaço de madeira de aproximadamente 3 metros e nunca desmanchar a copa iniciando pela camida.

#### **Cuidados a serem observados nas operações:**

- a) o fomeiro, ao retirar a lenha das pilhas altas, deverá pedir ajuda do seu companheiro, pois, ao fazê-lo sozinho, a lenha poderá escapar ou escorregar de suas mãos e causar acidentes materiais ou até mesmo pessoais;
- b) ao notarem que a lenha se encontra com ganchos e fora do tamanho padrão, comunicar ao chefe de turma para a tomada de medidas cabíveis para se evitar acidentes;
- c) ao retirar a lenha do box, fazê-lo uniforme e nunca em forma de V;
- d) ao jogar a lenha dentro do forno, observar a posição do companheiro, sempre jogando a lenha do lado contrário;
- e) diante da disponibilidade dos fornos frios, fazer a descarga, preferencialmente daqueles fornos mais afastados dos que estão sendo carbonizados;
- f) ao abrir o forno, encontrando fogo, este deverá ser fechado dando o tempo necessário;
- g) os barreladores, ao barrelarem as copas dos fornos, devem fazê-lo usando as escadas e nunca subirem nas copas, pois estas poderão desabar;

- h) a operação de queima de casca e movimentação de máquinas deverá ser sinalizada;
- i) redobrar cuidados quando da retirada do carvão e ter que colocá-lo em cima de um monte já existente (dobra de carvão).

**Deve-se sempre ter, junto à frente de trabalho, Caixa de Primeiros Socorros contendo:**

- material para curativos;
- antitérmico;
- analgésicos;
- antidiarréico
- antiemético;
- pomada analgésica;
- colírio;
- cotonetes.

Avisar imediatamente o chefe de turma e/ou a segurança do trabalho quando da evidência de condições inseguras/risco eminente de um acidente.

## ANEXO F

### ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS (roteiro)

#### *Informantes: Chefes de turma*

- a) Há quanto tempo você está no cargo? Suas atribuições e sua trajetória na empresa.
- b) O que levou você a trabalhar aqui? Já pensou em trabalhar em outra empresa ou profissão?
- c) Quem é seu superior mais próximo, de quem recebe orientações e emite ordens?
- d) Como você vê seu trabalho em relação ao dos demais colegas (intenso, desgastante, motivador...)?
- e) Comente um dia de trabalho (atribuições, percepções, ansiedades, frustrações, tomada de decisões, esperanças...).
- f) Pela sua experiência, a infra-estrutura das carvoarias: fornos, lenha, número de trabalhadores, equipamentos, organização e distribuição das tarefas atende às necessidades para cumprir as metas da empresa. Tem algo que pode ser melhorado?
- g) Como é o relacionamento com os seus subordinados? Eles atendem as ordens, reclamam, sugerem? Comentam sobre cansaço, dores, problemas em casa?
- h) Entre os trabalhadores do carvoejamento, quem costuma faltar mais? Quem controla as ausências? Quais os motivos alegados?
- i) Quem você considera como patrão (chefia imediata, diretores)?
- j) Qual a imagem que você tem da empresa?

#### *Informantes: trabalhadores (forneiros, barreladores, carbonizadores, pedreiros, serventes)*

- a) Qual seu cargo? Há quanto tempo? Já trabalhou antes? Gosta do seu trabalho? Como aprendeu? Como o Sr. vê seu trabalho em relação ao dos seus colegas?
- b) Como o Sr. veio trabalhar aqui? O que pensa sobre a empresa? Já pensou em sair, mudar de profissão ou de local de trabalho?
- c) Como é a convivência entre os demais colegas de trabalho: chefe de turma, técnicos de segurança, auxiliar de escritório, supervisores? Poderia ser melhorada? De que forma?
- d) Todos recebem um salário pelo serviço prestado. Esse salário atende às necessidades? A empresa oferece benefícios? Quais são importantes? Poderia oferecer outros? Quais?

- e) Comparando as empresas do ramo nesta região, tem alguma que paga melhor e oferece mais benefícios? Quais?
- f) Comente um dia de trabalho - as tarefas, as ordens da chefia, o descanso, a volta para casa. Costuma faltar ao trabalho? Como justifica sua falta?
- g) Quando quebra um equipamento, acontece um acidente, falta um colega, como são resolvidas essas situações? Ele costuma resolver sozinho ou pede ajuda?
- h) É de costume dividir as tarefas, fazer rodízios, aprender outras? De que maneira o Sr. demonstra que está insatisfeito com seu trabalho?
- i) Quem você considera seu patrão (chefia imediata, diretores, supervisores)?
- j) Pertence a algum sindicato? Qual? Quais as vantagens e desvantagens de ser sindicalizado?
- l) Qual a imagem que você tem da empresa?

***Informantes: Técnicos de segurança e auxiliares de enfermagem***

- a) Seu cargo, sua formação, sua experiência profissional, suas atribuições.
- b) Como os trabalhadores recebem as normas básicas de segurança adotadas na empresa? É feito treinamento, exigências.
- c) A empresa possui o órgão de segurança e a CIPATR, há quanto tempo? Quem faz parte? Como funcionam? Quais os riscos mais comuns na atividade de carvoejamento? Há negligência por parte dos trabalhadores? Que providências são tomadas?
- d) Ocorrem muitos acidentes de trabalho? Como são controlados? Quais as principais causas? Como são tratadas?
- e) Relate um dia de trabalho (rotina diária, problemas, frustrações, ansiedade, esperança)
- f) Pertence a alguma entidade de classe? Qual?
- g) Qual a imagem que você tem da empresa? O que ela representa para você?

***Informantes: Supervisores e auxiliares de operações***

- a) Seu cargo, quanto tempo, suas experiências e atribuições.
- b) Comente um dia de trabalho (preocupações, ansiedades, decisões)
- c) O Sr. também é responsável pelo pessoal do carvoejamento. Como são colocadas em prática as formas de recrutamento, seleção e contratação de RH?
- d) É feito algum tipo de treinamento antes e durante o exercício do cargo? Quem orienta? Procedimentos.
- e) Como é a política salarial para a atividade de carvoejamento? Há prêmios, comissões, horas-extras, etc?

- f) A infra-estrutura das carvoarias - fornos, equipamentos, pessoas... É satisfatória. Atende às necessidades para o alcance das metas propostas? No seu ponto de vista, poderia melhorar?
- g) Ocorrem muitas ausências no trabalho? Quais os principais motivos alegados? São justificadas através de documentos? Como são contornadas essas ausências?
- h) Como é o seu relacionamento com os subordinados? Quais os principais problemas enfrentados? Quais as principais reclamações e como são solucionadas?
- i) O que a empresa representa para o Sr.?

**Informante: Departamento de Recursos Humanos**

- a) A empresa tem formalizadas as políticas de recursos humanos (manual de políticas de RH). Como são colocadas em prática?
- b) Na atividade de carvoejamento como são realizados o recrutamento, seleção e a contratação?
- c) Depois de contratado o empregado passa por algum tipo de treinamento? Quem faz esse tipo de treinamento? Onde? É contínuo, acompanha os avanços tecnológicos ou é descontínuo, só quando o empregado é admitido ou não tem experiência? O que subsidia a necessidade de treinamento - o desempenho, pedido do trabalhador, dos chefes?
- d) Como é a política salarial para a atividade de carvoejamento? Há comissões, horas-extras, prêmios?
- e) Quais os benefícios que a empresa oferece a esses trabalhadores - estendidos aos seus dependentes? Há diferenças entre as categorias de empregados?
- g) Quem controla as faltas de trabalho? Quais os motivos alegados? São justificados? Qual a época que as pessoas mais faltam?
- h) São utilizadas algumas técnicas para motivar ou disciplinar os trabalhadores? Quais? Têm tido retorno? Para socializar ou integrar trabalhadores x empresa x familiares (festas, encontros, jogos, cursos)
- i) É comum receber reclamações trabalhistas na Justiça do Trabalho? Quais os principais motivos alegados? Como são solucionados?
- j) Como ocorrem as promoções dentro da atividade de carvoejamento?
- l) Como ocorrem os desligamentos da empresa (principais motivos)?
- m) O que a empresa representa para você e para a região de Bocaiúva?