



**ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS  
HUMANOS QUALIFICADOS NAS  
PROPRIEDADES RURAIS DE ITAGUAÍ-RJ**

**MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA**

**1998**

**MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA**

**ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS QUALIFICADOS NAS  
PROPRIEDADES RURAIS DE ITAGUAÍ-RJ**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”.

Orientador

Prof. Marcos Affonso Ortiz Gomes

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1998

Cova, Marcia Cristina Rodrigues

Administração dos recursos humanos qualificados nas propriedades rurais de Itaguaí-RJ. / Marcia Cristina Rodrigues Cova. . – Lavras : UFLA, 1998.

96 p. : il.

Orientador: Marcos Affonso Ortiz Gomes.

Dissertação (Mestrado) - UFLA.

Bibliografia.

1. Recurso humano - Administração. 2. Mão-de-obra qualificada. 3. Administração rural. 4. Propriedade rural. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-630.68

-658.3

**MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA**

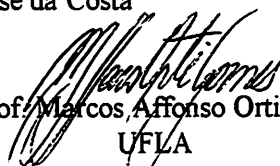
**ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS QUALIFICADOS NAS  
PROPRIEDADES RURAIS DE ITAGUAÍ-RJ**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 18 de dezembro de 1998

Prof.<sup>a</sup> Valéria da Glória Pereira Brito UFLA

Prof.<sup>a</sup> Maria José da Costa UFRRJ

  
Prof. Marcos Affonso Ortiz Gomes  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL

Esta dissertação é dedicada ao Paulo, meu grande amor, e aos meus pais, Manuel e Maria, meus eternos amores.

Sem eles, nada disso teria sentido!

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação contou com a colaboração de várias pessoas. Assim sendo, torna-se necessário deixar muitos agradecimentos.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) pela oportunidade concedida.

À Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo apoio financeiro durante a realização do curso.

Ao Departamento de Administração e Economia da UFLA, pelo curso oferecido.

Ao Professor Marcos Affonso Ortiz Gomes, a eterna gratidão pela orientação, aconselhamentos e disponibilidades em todos os momentos solicitados, encorajando e impulsionando o desenvolvimento desta dissertação.

Aos membros da banca examinadora por aceitarem o convite para compô-la.

A Eveline, pelos serviços de correção e pela amizade proporcionada pelo convívio durante o curso.

A Luiz Tadeu Murad, que além de cumprir o seu papel como servidor foi um elo de ligação em todos os momentos em que houve a necessidade de contatos com a Universidade.

À querida amiga Elma Dias Ruas, pela amizade, pelo convívio e pela experiência de vida que me estruturou enquanto estava longe da família.

A Denise, Renata, Cecília e Irauê, que deixaram boas lembranças da minha permanência em Lavras.

A todos os amigos, professores, servidores e alunos do Curso de Mestrado em Administração Rural da UFLA pelo convívio durante o curso.

Ao Sindicato dos Produtores Rurais, ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais, à Secretaria de Agricultura, e ao IBGE, todos de Itaguaí, e ao Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, os quais colaboraram efetivamente na fase de obtenção de informações.

Finalmente, cabe deixar um agradecimento especial aos produtores rurais de Itaguaí que, em todos os momentos do trabalho de campo se mostraram dispostos a colaborar fornecendo informações e para os quais, espero, esta dissertação seja de alguma utilidade.

## **BIOGRAFIA DA AUTORA**

**MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA**, filha de Manuel Joaquim da Cova e Maria Rodrigues da Cova, nasceu na capital do Rio de Janeiro.

Em 1988 ingressou na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, onde obteve o título de Bacharel em Administração.

Em 1993 desenvolveu Pesquisa de Aperfeiçoamento em Recursos Humanos patrocinada pelo CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

Em 1994, foi contratada como Professora Substituta na área de Recursos Humanos do Curso de Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Desde 1993, atua na administração da Fazenda Vale do Sol, o que motivou o ingresso, em 1996, no Mestrado em Administração Rural da Universidade Federal de Lavras.

Em 1998, foi contratada como Professora Substituta na área de Recursos Humanos do Curso de Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.



## SUMÁRIO

	Páginas
LISTA DE FIGURAS .....	ix
RESUMO .....	x
ABSTRACT .....	xi
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 OBJETIVOS .....	05
2.1 Objetivo geral .....	05
2.2 Objetivos específicos .....	05
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	06
3.1 A Administração de Recursos Humanos .....	06
3.2 Objetivos da Administração de Recursos Humanos .....	10
3.3 Técnicas desenvolvidas pela Administração de Recursos Humanos ..	12
3.3.1 Descrição e análise de cargos .....	12
3.3.2 Planejamento de recursos humanos .....	14
3.3.3 Recrutamento de recursos humanos .....	17
3.3.4 Seleção .....	22
3.3.5 Treinamento e desenvolvimento .....	25
3.3.6 Avaliação do desempenho humano .....	29
3.3.7 Remuneração .....	31
3.3.8 Higiene e segurança .....	35
3.3.9 Relações trabalhistas .....	37
3.3.10 Controle .....	40
3.4 A administração de Recursos Humanos nas organizações Rurais ...	44

3.5 A qualificação do trabalhador rural .....	47
4 METODOLOGIA .....	51
4.1 Caracterização da região .....	51
4.2 População e amostra .....	53
4.3 Coleta de dados .....	54
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	55
6 CONCLUSÃO .....	78
BIBLIOGRAFIA .....	84
ANEXOS .....	89

## LISTA DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1 Causas da demanda por recursos humanos .....	15
FIGURA 2 Fontes de oferta de mão-de-obra .....	21
FIGURA 3 Procedimentos para selecionar empregados .....	24
FIGURA 4 Processo de controle de recursos humanos .....	42
FIGURA 5 Diferenças entre as teorias X e Y .....	43

## RESUMO

COVA, Marcia Cristina Rodrigues. Administração dos Recursos Humanos qualificados nas propriedades rurais de Itaguaí -RJ. LAVRAS: UFLA, 1998. 96 p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)<sup>1</sup>

O presente trabalho teve como objetivo central verificar como é a Administração de Recursos Humanos qualificados nas organizações rurais de Itaguaí, no Estado do Rio de Janeiro. Para alcançar este objetivo foi utilizado a modalidade de pesquisa qualitativa chamada “estudo de caso”. A coleta de dados foi realizada através de documentos e entrevistas semi-estruturadas e os itens pesquisados foram relativos aos ambientes interno e externo das organizações rurais do município de Itaguaí que permitiram a caracterização do município e a identificação: (a) das principais atividades agropecuárias; (b) dos trabalhadores qualificados de cada uma delas; (c) das instituições que mais se destacam na qualificação do trabalhador rural de Itaguaí e (d) da Administração de Recursos Humanos qualificados nas propriedades rurais do município. A análise dos dados fundamentou-se em técnicas utilizadas pela Administração de Recursos Humanos. Dentre as principais conclusões, pode-se destacar que as organizações rurais de Itaguaí enfrentam dificuldades para contratar mão-de-obra qualificada no município por causa da deficiência do processo de recrutamento, do nível de remuneração paga a estes trabalhadores e da não legalização de alguns trabalhadores qualificados.

---

<sup>1</sup> Comitê Orientador: Marcos Affonso Ortiz Gomes – UFLA (Orientador), Valéria da Glória Pereira Brito – UFLA, Maria José da Costa – UFRRJ.

## ABSTRACT

### QUALIFIED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT RURAL PROPERTIES IN ITAGUAÍ, RIO DE JANEIRO STATE<sup>1</sup>

The objective of this work was to analyze how qualified human resources management is conducted in Itaguaí, Rio de Janeiro state. One of the types of qualitative research called 'case study' was used. Data collection was made by gathering documents and conducting semi-structural interviews, and the items surveyed were relative to both the internal and the external environment of the rural organizations in the municipality of Itaguaí, which made possible the characterization of this municipality as well as the identification of: (a) the main agricultural activities; (b) the qualified workers in each of these activities; (c) the outstanding institutions as regards the qualification of the rural worker in Itaguaí; and (d) the carrying out of qualified human resources management at rural properties in this municipality. Data analysis was based upon techniques used by Human Resources Management. Accord to the data analyzed it should be conclude that: there is the fact that these rural organizations of Itaguaí are facing difficulties in hiring qualified workforce because of the recruiting process itself, the levels of the wages paid to the workers, and the illegal job status of some qualified workers.

---

<sup>1</sup> Guidance committee: Marcos Affonso Ortiz Gomes – UFLA (Major Teacher), Valéria da Glória Pereira Brito – UFLA, Maria José da Costa – UFRRJ.

## 1 INTRODUÇÃO

O novo processo de abertura da economia brasileira nos anos noventa, para a comercialização com mercados de outros países, aumentou a concorrência para a maior parte das indústrias nacionais e influenciou significativamente a estrutura do setor de comércio no Brasil. Para aumentar a competitividade, as indústrias passaram a se preocupar com a qualidade de seus produtos e pouco a pouco o parque industrial brasileiro foi se renovando para se adaptar aos padrões do mercado internacional, caracterizados por ofertar quase sempre produtos com qualidade, modernos e com preços normalmente mais baixos do que os do mercado interno.

Esta abertura econômica impulsionou os países mais atrasados tecnologicamente a absorverem novas tecnologias e, conseqüentemente, implantarem novos processos produtivos para que seus produtos pudessem adquirir competitividade.

Além de utilizar novas tecnologias, os produtores podem buscar maior competitividade de seus produtos através da otimização do serviço de seus trabalhadores, atingindo em conseqüência, um aumento de produtividade. Essa otimização é obtida através de um melhor aproveitamento dos conhecimentos e do domínio que o trabalhador tem em relação ao seu cargo e através da melhor utilização de seu potencial.

Os produtores urbanos conseguem aumentar a produtividade de seus trabalhadores porque a maioria das organizações urbanas possui estrutura

significado provavelmente se destacará dentre os administradores que possuem condições de produção iguais em número de empregados e em capacidade produtiva.

No entanto, nem todos os administradores percebem da mesma maneira a importância da área de Recursos Humanos. Conforme Albuquerque (1987:1), esta área é comumente “tratada como uma função de apoio às áreas consideradas de linha nas empresas, embora os recursos humanos sejam um dos ativos mais importantes que permeiam toda a organização.” Algumas organizações tendem a utilizar a área de Recursos Humanos para resolver problemas relacionados aos funcionários das demais áreas e para desenvolver atividades burocráticas relacionadas a eles. Ou seja, para estas organizações a importância da Administração de Recursos Humanos está apenas em desenvolver serviços complementares.

O seu potencial de desenvolvimento se torna limitado por ser pouco explorado, diferentemente das organizações que utilizam a área de Recursos Humanos para revitalizar a empresa através de programas que procuram melhorar o relacionamento empresa-empregado evitando com isso, o aparecimento de problemas futuros. Para Almeida et al. (1993: 21), as empresas que utilizam a Administração de Recursos Humanos em nível estratégico se antecipam às mudanças que ocorrem no ambiente em que encontram-se inseridas e não simplesmente reagem a elas. Deste modo, elas podem evitar o surgimento de problemas dentro da organização.

Ao analisar a necessidade de modernização da Administração de Recursos Humanos, Fischer (1987:37) destaca que ela foi incorporada primeiramente pelas empresas do setor dinâmico da economia que necessitavam de trabalhadores que, na ocasião, eram escassos no mercado de trabalho, ou ainda:

## 1 INTRODUÇÃO

O novo processo de abertura da economia brasileira nos anos noventa, para a comercialização com mercados de outros países, aumentou a concorrência para a maior parte das indústrias nacionais e influenciou significativamente a estrutura do setor de comércio no Brasil. Para aumentar a competitividade, as indústrias passaram a se preocupar com a qualidade de seus produtos e pouco a pouco o parque industrial brasileiro foi se renovando para se adaptar aos padrões do mercado internacional, caracterizados por ofertar quase sempre produtos com qualidade, modernos e com preços normalmente mais baixos do que os do mercado interno.

Esta abertura econômica impulsionou os países mais atrasados tecnologicamente a absorverem novas tecnologias e, conseqüentemente, implantarem novos processos produtivos para que seus produtos pudessem adquirir competitividade.

Além de utilizar novas tecnologias, os produtores podem buscar maior competitividade de seus produtos através da otimização do serviço de seus trabalhadores, atingindo em conseqüência, um aumento de produtividade. Essa otimização é obtida através de um melhor aproveitamento dos conhecimentos e do domínio que o trabalhador tem em relação ao seu cargo e através da melhor utilização de seu potencial.

Os produtores urbanos conseguem aumentar a produtividade de seus trabalhadores porque a maioria das organizações urbanas possui estrutura



significado provavelmente se destacará dentre os administradores que possuem condições de produção iguais em número de empregados e em capacidade produtiva.

No entanto, nem todos os administradores percebem da mesma maneira a importância da área de Recursos Humanos. Conforme Albuquerque (1987:1), esta área é comumente “tratada como uma função de apoio às áreas consideradas de linha nas empresas, embora os recursos humanos sejam um dos ativos mais importantes que permeiam toda a organização.” Algumas organizações tendem a utilizar a área de Recursos Humanos para resolver problemas relacionados aos funcionários das demais áreas e para desenvolver atividades burocráticas relacionadas a eles. Ou seja, para estas organizações a importância da Administração de Recursos Humanos está apenas em desenvolver serviços complementares.

O seu potencial de desenvolvimento se torna limitado por ser pouco explorado, diferentemente das organizações que utilizam a área de Recursos Humanos para revitalizar a empresa através de programas que procuram melhorar o relacionamento empresa-empregado evitando com isso, o aparecimento de problemas futuros. Para Almeida et al. (1993: 21), as empresas que utilizam a Administração de Recursos Humanos em nível estratégico se antecipam às mudanças que ocorrem no ambiente em que encontram-se inseridas e não simplesmente reagem a elas. Deste modo, elas podem evitar o surgimento de problemas dentro da organização.

Ao analisar a necessidade de modernização da Administração de Recursos Humanos, Fischer (1987:37) destaca que ela foi incorporada primeiramente pelas empresas do setor dinâmico da economia que necessitavam de trabalhadores que, na ocasião, eram escassos no mercado de trabalho, ou ainda:

## 1 INTRODUÇÃO

O novo processo de abertura da economia brasileira nos anos noventa, para a comercialização com mercados de outros países, aumentou a concorrência para a maior parte das indústrias nacionais e influenciou significativamente a estrutura do setor de comércio no Brasil. Para aumentar a competitividade, as indústrias passaram a se preocupar com a qualidade de seus produtos e pouco a pouco o parque industrial brasileiro foi se renovando para se adaptar aos padrões do mercado internacional, caracterizados por ofertar quase sempre produtos com qualidade, modernos e com preços normalmente mais baixos do que os do mercado interno.

Esta abertura econômica impulsionou os países mais atrasados tecnologicamente a absorverem novas tecnologias e, conseqüentemente, implantarem novos processos produtivos para que seus produtos pudessem adquirir competitividade.

Além de utilizar novas tecnologias, os produtores podem buscar maior competitividade de seus produtos através da otimização do serviço de seus trabalhadores, atingindo em conseqüência, um aumento de produtividade. Essa otimização é obtida através de um melhor aproveitamento dos conhecimentos e do domínio que o trabalhador tem em relação ao seu cargo e através da melhor utilização de seu potencial.

Os produtores urbanos conseguem aumentar a produtividade de seus trabalhadores porque a maioria das organizações urbanas possui estrutura

administrativa aperfeiçoada, com departamentos definidos de acordo com uma especialidade, baseados em teorias e pesquisas desenvolvidas durante décadas, objetivando melhorar a estrutura administrativa das organizações. Esta estrutura proporciona melhores condições para um aumento da produtividade via incorporação de novos processos produtivos e adoção de novas tecnologias porque estas já foram testadas e aperfeiçoadas e ainda continuarão ainda a aperfeiçoar-se para que possam se adaptar às mudanças do ambiente.

Este aproveitamento de técnicas e teorias para melhorar a produtividade dos trabalhadores não ocorre do mesmo modo para a maior parte das organizações rurais, as quais, na maioria das vezes, utilizam processos administrativos empíricos, ou seja, administram através de processos desenvolvidos de acordo com a experiência e com o bom senso de cada produtor. Normalmente os processos administrativos utilizados empiricamente proporcionam aos produtores rurais mais dificuldades porque se tornam um processo de tentativas com erros e acertos, sem incorporação de fundamentações teóricas que complementem e auxiliem a administração das organizações rurais.

Outra dificuldade enfrentada pelo produtor rural (quando seu objetivo é aumentar a produtividade através da incorporação de novas tecnologias ou através da melhoria do processo produtivo) é a obtenção de mão-de-obra qualificada capaz de trabalhar com este novo sistema, por causa do baixo nível de escolaridade da maior parte dos trabalhadores rurais que se encontram disponíveis no campo. Este fator dificulta a qualificação quando há necessidade de utilização de manuais, livros, apostilas, fórmulas, etc., fazendo com que apenas um reduzido número de pessoas se encontrem capacitadas para trabalhar com equipamentos e técnicas modernas, proporcionando pouca opção ao produtor para contratar mão-de-obra qualificada.

Ao analisar as dificuldades de se encontrar mão-de-obra qualificada nas áreas rurais, Aguiar et al. (1996:12) perceberam que não será possível acompanhar as mudanças provocadas pela modernização da agropecuária no atual ambiente educacional à disposição dos agricultores. Os autores descrevem o ambiente educacional como “(a) o ensino regular básico oferecido nas escolas rurais; (b) a quase inexistente formação profissional; ( c ) as redes de extensão e/ou assistência técnica e suas relações com o sistema de pesquisa agropecuária.”

Ao comparar estas dificuldades descritas por Aguiar et al. (1996:12) com aquelas enfrentadas pelas organizações rurais ao adquirir mão-de-obra qualificada no município de Itaguaí, observa-se que estas encontram ambientes educacionais estruturados e que favorecem a qualificação do trabalhador rural. Neste ambiente encontram-se escolas de primeiro grau nas zonas urbana e rural do município e colégios de segundo grau na zona urbana, os quais podem ser freqüentados pelos moradores da zona rural, por causa da proximidade e da existência de transporte ligando estas duas áreas. Além disso, existe a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), e o Colégio Técnico da Universidade Rural (CTUR) que até o ano de 1996 se localizavam em Itaguaí, passando, posteriormente, a pertencer ao município de Seropédica, que se emancipou. Outra opção para a qualificação da mão-de-obra rural encontra-se no Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) que oferece cursos de curta duração. Como redes de extensão para o produtor rural do município, existe a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), a UFRRJ, a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e a PESAGRO (Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio de Janeiro), as três últimas localizadas no município de Seropédica.

Estas características contrariam o que foi dito por Aguiar et al. (1996:12) porque no município e adjacências existem instituições que todo ano formam, para o mercado, pessoas qualificadas para trabalhar na agropecuária. Mesmo assim o

produtor rural de Itaguaí ainda enfrenta dificuldades para obter mão-de-obra qualificada.

Como a outra variável facilitadora do aumento de produtividade do trabalhador rural descrita anteriormente foi a estrutura administrativa e como o problema está localizado na obtenção de mão-de-obra qualificada, este trabalho verificará a situação da Administração de Recursos Humanos das organizações rurais de Itaguaí que, segundo Rivera (1993:02), com a utilização de “suas funções operativas (procura, desenvolvimento, remuneração, integração, interação e manutenção), é atualmente a única forma capaz de suportar o impacto das mudanças sociais e tecnológicas cada vez mais aceleradas no setor rural”.

Para melhor desenvolvimento deste trabalho, será considerada como organização rural a empresa capitalista definida por Souza et al. (1995:57) que se caracteriza por ser uma unidade de produção com elevado nível de capital de exploração, força de trabalho formada de trabalhadores assalariados, permanentes ou temporários e produção destinada principalmente para o mercado.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta dissertação consiste em analisar de que forma o produtor rural de Itaguaí-RJ pode adotar instrumentos da Administração de Recursos Humanos para obter mão-de-obra qualificada.

### **2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos são os seguintes:

- verificar como é praticada a Administração de Recursos Humanos nas organizações rurais de Itaguaí-RJ.
- identificar os cargos que necessitam de mão de obra qualificada na agropecuária do município.
- identificar as iniciativas existentes na região para qualificar estes trabalhadores.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 A Administração de Recursos Humanos

O estudo da Administração de Recursos Humanos, também chamada de Administração de Pessoal ou de Relações Industriais, procura observar na prática o que os administradores estão fazendo e procura mostrar teoricamente o que deve ser feito para se obter melhores índices de produtividade dos recursos humanos nas organizações.

Ao analisar a evolução das denominações sofrida pela Administração de Recursos Humanos, Chiavenato (1997:18) explica que a denominação “Relações Industriais” era concebida “como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas para abrandar ou minimizar o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.” Segundo este autor, tal conceito sofreu uma ampliação, passando a “administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgissem espontaneamente”, levando à mudança de denominação para “Administração de Pessoal”. Com o passar do tempo, este conceito sofreu novas ampliações destacadas por Chiavenato (1997:18) quando observa que: “as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional”. Assim surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos. O mesmo autor ainda explica que com o início do terceiro milênio e a globalização da economia há uma tendência em administrar com as pessoas, o que convencionou chamar de “Administração de Pessoas”.

Apesar de hoje em dia, estar mais em uso a nomenclatura Administração de Recursos Humanos, muitas organizações ainda mantêm a de Administração de Pessoal ou Relações Industriais, com o mesmo significado. Diversos autores divergem quanto ao nome; uns adotam Relações Industriais, outros preferem Administração de Pessoal e há ainda Administração de Recursos Humanos. Esta afirmação pode ser confirmada quando Bateman (1998:276) define o conceito, explicando que “a Administração de Recursos Humanos (ARH), historicamente conhecida como Administração de Pessoal, lida com sistemas formais para a administração de pessoas dentro da organização”, ou ainda, quando Werther (1983:6) destaca que:

*“o propósito da Administração de Pessoal é prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Para conseguir este propósito, o estudo da Administração de Pessoal revela como os empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número certo e os tipos de trabalhadores”.*

Ao se analisar estas definições, percebe-se que, mesmo que se utilizem nomes diferentes, as definições de Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos possuem o mesmo significado, destacando a importância de um sistema que utilize as principais técnicas da Administração de Recursos Humanos, independente da diferenciação mostrada na evolução da denominação descrita por Chiavenato (1997: 18).

A Administração de Recursos Humanos está relacionada com a administração das pessoas dentro da organização, cuja preocupação da organização deve estar voltada para a qualidade e desempenho de seus membros de modo a conseguir atingir resultados satisfatórios. Através da melhora do desempenho das pessoas, a organização pode melhorar também o seu desempenho qualitativa e quantitativamente. O administrador que for capaz de perceber este



significado provavelmente se destacará dentre os administradores que possuem condições de produção iguais em número de empregados e em capacidade produtiva.

No entanto, nem todos os administradores percebem da mesma maneira a importância da área de Recursos Humanos. Conforme Albuquerque (1987:1), esta área é comumente “tratada como uma função de apoio às áreas consideradas de linha nas empresas, embora os recursos humanos sejam um dos ativos mais importantes que permeiam toda a organização.” Algumas organizações tendem a utilizar a área de Recursos Humanos para resolver problemas relacionados aos funcionários das demais áreas e para desenvolver atividades burocráticas relacionadas a eles. Ou seja, para estas organizações a importância da Administração de Recursos Humanos está apenas em desenvolver serviços complementares.

O seu potencial de desenvolvimento se torna limitado por ser pouco explorado, diferentemente das organizações que utilizam a área de Recursos Humanos para revitalizar a empresa através de programas que procuram melhorar o relacionamento empresa-empregado evitando com isso, o aparecimento de problemas futuros. Para Almeida et al. (1993: 21), as empresas que utilizam a Administração de Recursos Humanos em nível estratégico se antecipam às mudanças que ocorrem no ambiente em que encontram-se inseridas e não simplesmente reagem a elas. Deste modo, elas podem evitar o surgimento de problemas dentro da organização.

Ao analisar a necessidade de modernização da Administração de Recursos Humanos, Fischer (1987:37) destaca que ela foi incorporada primeiramente pelas empresas do setor dinâmico da economia que necessitavam de trabalhadores que, na ocasião, eram escassos no mercado de trabalho, ou ainda:

quando adota uma política que delega uma importância de segundo nível a esta área.

Segundo Chiavenato (1997:163), as políticas de Recursos Humanos “são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.” O autor ainda destaca que a política de Recursos Humanos varia de acordo com a filosofia e a necessidade de cada organização.

Para que as políticas da Administração de Recursos Humanos possam ser desenvolvidas com maior facilidade é importante que a organização delimite os objetivos que esta área deverá alcançar.

### **3.2 Objetivos da Administração de Recursos Humanos**

O objetivo principal de uma organização direciona todo o desenvolvimento de suas atividades. Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986:156) mostram que “os objetivos são essenciais para as organizações; estabelecem os resultados finais procurados”, ou seja, seu objetivo principal deve ser o que produzir e posteriormente devem ser definidos como produzir e para quem produzir. De posse destas informações, a organização deve se preocupar com a quantidade necessária de pessoas que será preciso para o seu funcionamento e como estas pessoas desenvolverão os seus serviços.

Quando a organização vai além da definição dos objetivos relacionados ao produto, ao processo produtivo e à comercialização deste produto e começa a se preocupar com as pessoas que irão compor a organização, ela estará traçando os objetivos da Administração de Recursos Humanos que direcionarão as relações de trabalho entre empresa e funcionários.

Segundo Werther (1983:6), os objetivos comuns à Administração de Pessoal e que guiam as suas atividades diárias são:

*“independentemente de pertencerem ao setor dinâmico ou tradicional da economia. o modo como se administrava o pessoal já não se mostrava eficiente para manter o controle da mão-de-obra. em função de causas diversas, tais como: mudança no perfil da oferta de trabalhadores, introdução de aperfeiçoamentos técnicos ou tecnológicos, alterações das características do mercado consumidor. e condicionantes conjunturais específicos.”*

Normalmente as empresas que delegam à área de Recursos Humanos uma importância de segundo nível, só percebem a sua importância em tempos de crise, quando é realizado o corte de funcionários para diminuir a folha de pagamento e, conseqüentemente, diminuir os custos. Este tipo de decisão, na maioria dos casos, requer mais empenho dos funcionários que ficaram. Toledo (1986:36) observa que a atenção dedicada à área de Recursos Humanos em momentos de crise pode ocorrer com a intenção de se obter “resultados imediatos que contribuam, também em termos imediatos, para a recuperação da empresa”. O autor adverte que estes resultados não ocorrem instantaneamente porque o homem necessita de tempo de maturação “para coordenar seus esforços e para desenvolver-se” e conclui que a demora de resultados pode levar a críticas sobre a eficácia da Administração de Recursos Humanos para uma organização em crise. Para Chiavenato (1997:15), estas críticas são resultantes “do desconhecimento e ignorância das características, proporções e natureza da área de Recursos Humanos, na maioria de nossas empresas.” Estes autores destacam que a área de Recursos Humanos se desenvolve de acordo com a política adotada em cada empresa, podendo ser mais desenvolvida se for considerada estratégica, quando adota uma política de valorização de seus Recursos Humanos dentro da empresa ou pouco desenvolvida

- a) objetivo societário - a organização deve considerar os objetivos da sociedade na qual ela está inserida de modo que o impacto negativo causado pelas exigências desta sociedade seja minimizado;
- b) objetivo organizacional - fazer com que os recursos humanos sejam eficientes em suas funções para que a organização consiga atingir seus objetivos principais;
- c) objetivo funcional - fazer com que a Administração de Recursos Humanos esteja em sintonia com as necessidades da organização, pois “os recursos são desperdiçados quando a administração de pessoal é mais ou menos sofisticada do que as necessidades da organização”;
- d) objetivo pessoal - oferecer condições para o empregado alcançar seus objetivos, de modo que estes objetivos possam aumentar a sua contribuição para a organização.

Outros objetivos importantes da Administração de Recursos Humanos destacados por Chiavenato (1997:168) são:

- a) *“criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;*
- b) *criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais;*
- c) *alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.”*

Os objetivos das pessoas que compõem a organização são tão importantes quanto os objetivos da própria organização. Para que não haja um conflito de objetivos, em que cada um se prepara individualmente para alcançá-los, a organização deve procurar, através da Administração de Recursos Humanos, uma

conciliação entre eles para que tanto a organização como as pessoas que a compõem se sintam satisfeitas e conjuntamente direcionem suas forças para o alcance destes objetivos.

Uma vez definido o objetivo que a organização deverá atingir em relação aos seus Recursos Humanos, ela poderá adotar técnicas que facilitarão o alcance destes objetivos.

### **3.3 Técnicas desenvolvidas pela Administração de Recursos Humanos**

Ao analisar a organização, Chiavenato (1997:178) a considera como um sistema que sofre influências de outros ambientes onde adquire seus recursos (financeiros, materiais, humanos) e oferece seus produtos ou serviços. Considerando especificamente o caso da Administração de Recursos Humanos, pode-se destacar que as pessoas entram e saem da organização influenciando o mercado através dessa rotação. Basicamente a Administração de Recursos Humanos atua em dois mercados: o mercado de trabalho que na definição de Chiavenato (1997:179) é composto “pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações em determinado lugar e em determinada época” e o mercado de recursos humanos, em que encontram-se as pessoas dispostas e aptas a trabalharem na organização.

Para atrair as pessoas disponíveis no mercado de recursos humanos e mantê-las, a organização utiliza algumas técnicas desenvolvidas pela Administração de Recursos Humanos. Dentre elas destacam-se:

#### **3.3.1 Descrição e análise de cargos**

Através da descrição e da análise de cargos a Administração de Recursos Humanos mostra para a organização o perfil dos cargos e das pessoas que a

compõem, permitindo que o desenvolvimento das demais atividades seja traçado de acordo com estes perfis.

Primeiramente, deve ser identificado cada cargo que compõe a organização. Em seguida, deve-se obter informações sobre cada um destes cargos. As informações coletadas são utilizadas para descrever e analisar um cargo.

A descrição de um cargo, segundo Werther (1983:104), “é uma declaração escrita que explica os deveres, condições de trabalho e outros aspectos de um cargo especificado”. Para Chiavenato (1997: 314), é uma relação detalhada “das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz).” Rivera (1993:21) explica que ela “é um relatório escrito que indica os deveres e as condições relacionadas com o cargo; fornece informações sobre o que o ocupante do cargo faz, como faz, quando faz e por que faz.” Segundo Bateman (1998:279) a descrição do cargo é a informação sobre “as tarefas, os deveres e as responsabilidades essenciais que estão envolvidas no desempenho da função”. Estes autores mostram que a descrição do cargo preocupa-se com as informações que estão relacionados ao cargo.

A análise do cargo, também conhecida como especificação do cargo, descreve as informações relacionadas à pessoa que irá ocupá-lo. Para Werther (1983:107), “uma especificação de cargo descreve o que o cargo exige dos empregados que o executam e os fatores humanos que são necessários.” Já Chiavenato (1997:316) mostra que nesta etapa são verificadas as qualificações intelectuais e físicas necessárias ao ocupante para ter um desempenho adequado ao “cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante.” De acordo com Rivera (1993: 20), a análise do cargo “é o processo de estudar e coligir informações

relacionadas com as operações e responsabilidades de um cargo específico.” Para Bateman (1998:279), a especificação “descreve os talentos, os conhecimentos, as habilidades e outras características necessárias ao desempenho no cargo.”

As informações coletadas na análise e na descrição dos cargos facilitam a Administração dos Recursos Humanos neles aplicados. Uma vez de posse das informações referentes ao cargo e ao perfil do seu ocupante, a Administração de Recursos Humanos estará apta para realizar todas as outras atividades que necessitem de informações sobre os cargos e seus ocupantes.

### **3.3.2 Planejamento de recursos humanos**

Para seguir uma seqüência lógica na preparação das atividades desenvolvidas pela Administração de Recursos Humanos, após o levantamento dos dados referentes ao cargo e ao seu ocupante é importante que seja realizado um planejamento. Através do planejamento de Recursos Humanos a organização se prepara para antecipar as necessidades futuras de contratação de pessoal para evitar que haja falta ou excesso de pessoal dentro da organização. Ao citar as considerações de Walker sobre o planejamento de Recursos Humanos, Werther (1983:119) mostra que, através deste planejamento “a administração se prepara para ter as pessoas certas nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tantos os objetivos organizacionais como individuais.” Ou seja, o planejamento não se preocupa somente em antecipar as necessidades futuras, mas também em conciliar as necessidades ou objetivos que se tornam presentes dentro da organização.

Ao planejar as demandas por Recursos Humanos, deve-se levar em consideração alguns fatores que podem influenciá-la e que são oriundos de mudanças no ambiente, na organização e na força de trabalho, como mostra a Figura 1.

EXTERNAS	ORGANIZACIONAIS	FORÇA DE TRABALHO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• economia</li> <li>• sociais-políticas-legais</li> <li>• tecnologia</li> <li>• concorrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planos estratégicos</li> <li>• orçamentos</li> <li>• previsões de vendas e produção</li> <li>• novos empreendimentos</li> <li>• organização e projetos de cargos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aposentadoria</li> <li>• renúncias</li> <li>• demissões</li> <li>• mortes</li> <li>• licenças</li> </ul>

FIGURA 1 - Causas da demanda por recursos humanos

FONTE: Werther, 1983, p.121.

Ao desenvolver uma proposta de planejamento de recursos humanos Werther (1983:123) observa que a “maioria das firmas faz apenas estimativas casuais a respeito do futuro imediato. À medida que adquirem experiência com a previsão das necessidades de recursos humanos, podem usar técnicas mais sofisticadas.”, ou seja, a experiência em planejamento de cada organização influenciará a sua elaboração e o seu detalhamento.

Bateman (1998:276) destaca que os estágios do planejamento de recursos humanos ocorrem através do planejamento das necessidades futuras, da programação das técnicas que serão adotadas e da avaliação para se observar se as técnicas desenvolvidas estão atingindo os resultados esperados.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986:254) destacam que no planejamento de pessoal há três etapas que devem ser seguidas:

*“ (1) determinação dos cargos que devem ser ocupados.  
capacidades necessárias ao empregado para desempenhar tais*



*cargos e número de empregados necessários: (2) conhecimento das fontes de recrutamento; e (3) consideração da demanda e da oferta de empregados.*”

Outra etapa importante que deve fazer parte de um planejamento de recursos humanos é a identificação da quantidade mínima de pessoal exigida pelos objetivos organizacionais. Rivera (1993:23) mostra que esta quantidade mínima pode ser identificada através da análise da carga de trabalho e através da análise do contingente de mão-de-obra. Para a análise da carga de trabalho o autor enfatiza que é importante que se determine os trabalhadores necessários para suprir as necessidades da organização, de acordo com o volume de produção e vendas. Para a análise do contingente de trabalho, Rivera (1993:23) explica que “existem pelo menos três fatos importantes” que precisam ser considerados na sua determinação: a carga de trabalho, o absenteísmo ou as faltas que acontecem freqüentemente e o *turnover* que é a rotação de pessoal, ou seja, a determinação de quantos empregados são contratados e quantos são dispensados em um determinado período de tempo dentro da organização.

Contudo, Albuquerque (1987:43) faz uma diferenciação entre o planejamento de mão-de-obra, também conhecido como planejamento de necessidades de pessoal, e o planejamento estratégico de recursos humanos, mostrando que o primeiro tipo de planejamento não pode ser considerado estratégico dentro da organização porque não “engloba, ainda, a vinculação entre as políticas de Recursos Humanos e todo o contexto ambiental”. Segundo o autor, o planejamento estratégico de recursos humanos “é um processo decisório mais amplo, orientado para o futuro e para fora da organização.”

Albuquerque (1987:43) alerta para a importância de se ter um planejamento de recursos humanos em nível estratégico para que haja uma adaptação às mudanças ocorridas na organização. Estas mudanças podem causar

impactos em questões-chave como: estratégias da empresa, restrições de demanda de pessoal do ambiente externo, práticas administrativas, estrutura organizacional, desenvolvimento gerencial, sucessão de executivos, necessidades de longo prazo, etc.

De posse das informações do planejamento de recursos humanos e do seu planejamento estratégico, o passo seguinte será realizar o recrutamento para preencher as vagas planejadas.

### **3.3.3 Recrutamento de recursos humanos**

Através do recrutamento, a organização informa ao mercado de recursos humanos (que agrega um contingente de pessoas dispostas a trabalhar em determinado cargo) que existe vaga para trabalhar na empresa. Segundo Werther (1983:145), “recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego.” Chiavenato (1997:205) define recrutamento como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Para Bateman (1998:279), “o recrutamento é a formação de um grupo de candidatos a um cargo.” Analisando o recrutamento, Pilares (1991:86) mostra que ele “tem por missão identificar junto ao mercado de mão-de-obra os profissionais que, dentro da síntese do perfil existente e desejado, possam vir a contribuir para com a empresa”.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986:257) observam que podem ser utilizadas várias técnicas de recrutamento e elas variam de acordo com os empregadores, com os ramos de trabalho e com as diferentes localidades. Para os autores “alguns gerentes esperam passivamente que surjam candidatos. Outros, usando uma abordagem mais agressiva, saem à sua procura.” Para o preenchimento de um cargo específico, a organização poderá utilizar fontes

internas e/ou externas para recrutar os empregados. O recrutamento deve atrair um número de candidatos maior do que o número de vagas oferecidas para possibilitar opção na hora da seleção daqueles que melhor se enquadra(m) ao cargo.

Segundo Bateman (1998; 279) o recrutamento interno considera os empregados atuais da organização “para promoções ou transferências.” A utilização de fonte interna permite que a organização preencha uma vaga selecionando um de seus empregados, podendo transferi-lo para um cargo na mesma classificação hierárquica ou promovê-lo para um novo cargo que estiver numa classificação acima da do cargo anterior. Para ser transferido ou promovido o funcionário pode ser treinado ou pode passar por um processo de desenvolvimento, no qual acontece quando ele adquire conhecimentos que podem ser utilizados no cargo atual ou em cargos futuros.

Para Chiavenato (1997:219), as vantagens da realização de um recrutamento interno estão na economia financeira que se obtém ao evitar gastos com anúncios; na rapidez de poder utilizar imediatamente um funcionário da organização no cargo vago; na segurança de se conhecer o candidato que ocupará a vaga; na motivação causada pela possibilidade de crescimento profissional dentro da organização; no aproveitamento de investimentos feitos no treinamento e no desenvolvimento do pessoal e na competição entre as pessoas que trabalham na organização para conseguirem melhores resultados e, conseqüentemente, maiores benefícios.

O mesmo autor destaca algumas desvantagens encontradas no recrutamento interno como frustração no potencial de desenvolvimento e desmotivação dos funcionários que não conseguiram ser promovidos; conflito de interesses entre os funcionários que não têm condições de serem promovidos; um profissional pode ser competente em um cargo e se tornar incompetente em outro

cargo; visão organizacional limitada dos trabalhadores que não passaram por outras organizações e, ainda, de acordo com as necessidades do cargo, ele não pode ser preenchido apenas por competência adquirida em outros cargos, mas sim por experiência no próprio cargo ( Chiavenato, 1997:220).

A organização também pode recrutar candidatos de fontes externas. O recrutamento externo acontece, segundo Chiavenato (1997:221), “quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.”

Para Bateman (1998:279), o “recrutamento externo traz ‘sangue novo’ para a empresa e pode inspirar inovação”. Esta idéia também é destacada por Chiavenato (1997: 225) quando afirma que o recrutamento externo pode apresentar vantagens como: incorporação de experiências e idéias novas com a entrada de pessoas de fora que possuem diferentes abordagens dos problemas internos da organização; renova e enriquece a organização, principalmente quando a política é de admitir pessoal de gabarito igual ou superior ao já existente na empresa e aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Mas Chiavenato (1997: 226) também enumera desvantagens enfrentadas pelo recrutamento externo e dentre elas destaca a demora, pois geralmente é um processo mais demorado do que o recrutamento interno; o custo, porque é mais caro e exige despesas imediatas com anúncios e divulgações; o novo funcionário pode não se adaptar à organização; pode frustrar o pessoal que já trabalha na organização por sentir-se privado das oportunidades de transferências e promoções e geralmente afeta a política salarial da empresa, fazendo com que esta seja adaptada à situação do mercado.

Segundo Chiavenato (1997: 227), por causa das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, algumas organizações adotam uma forma mista de recrutamento, com a utilização de ambos os processos para neutralizar ao máximo as desvantagens apresentadas por cada um destes processos. O mesmo autor ainda enumera três alternativas de sistemas que podem acontecer num processo de recrutamento misto:

- a) inicialmente recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, quando não encontra neste um candidato que apresente o perfil desejado;
- b) inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, quando a empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das vagas existentes, mas se não houver um candidato com o perfil do candidato desejável pela organização o passo seguinte será o recrutamento externo;
- c) recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente, quando a empresa está preocupada em preencher a vaga, independentemente da origem dos recrutados; neste caso, todos têm condições iguais para disputarem as vagas da organização.

A figura desenvolvida por Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986:257) possibilita a observação das principais fontes de oferta de mão-de-obra que podem ser utilizadas num processo de recrutamento interno e externo.

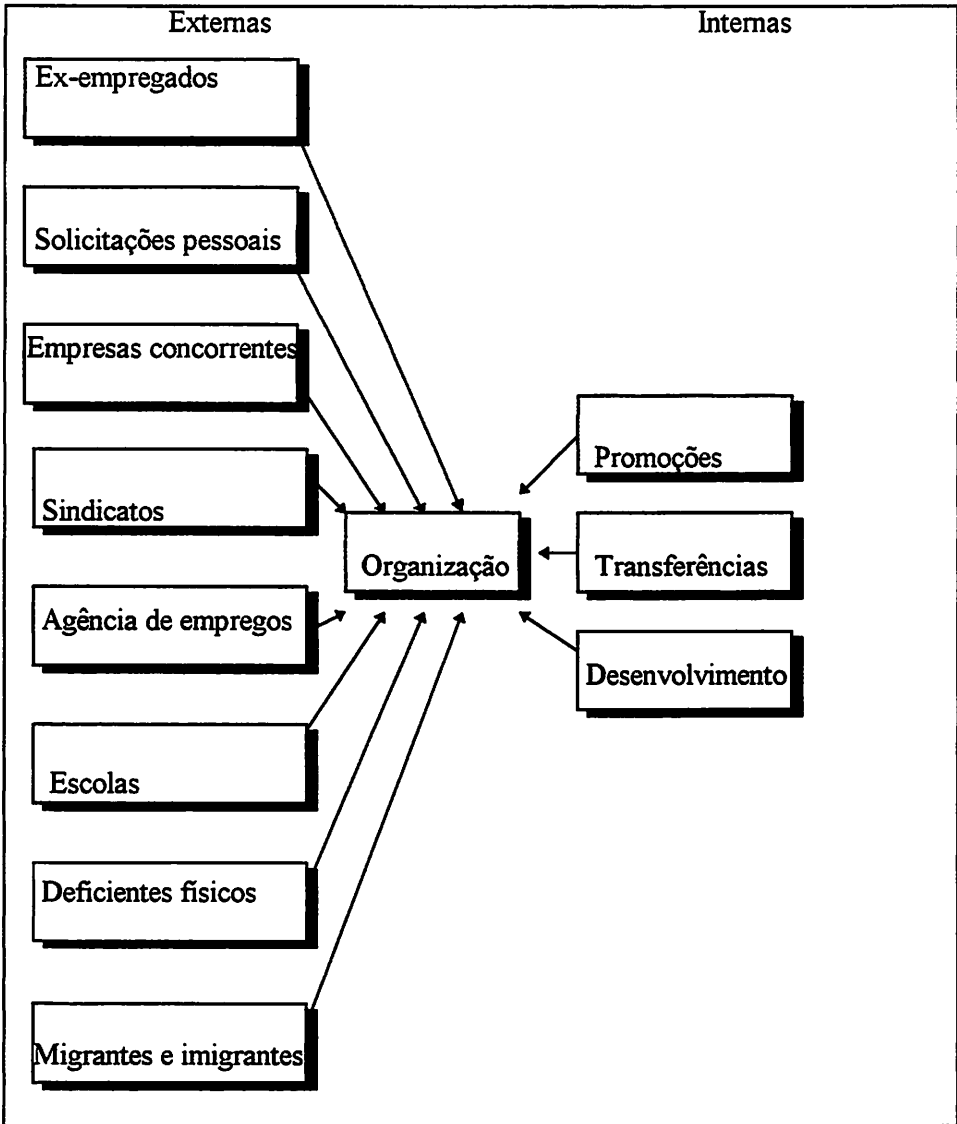


FIGURA 2 - Fontes de oferta de mão-de-obra

FONTE: Megginson, Mosley e Pietri Jr, 1986, p.257.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986:257) ainda destacam que a forma mais comum de recrutar é através da utilização da propaganda.

Depois de realizado o recrutamento dos candidatos dispostos a ocupar o cargo, o próximo passo será escolher aquele que mais se ajusta ao cargo.

### 3.3.4 Seleção

É a escolha da pessoa certa dentre as que foram recrutadas. Esta escolha será realizada de acordo com as informações coletadas na análise e descrição do cargo; sobre as suas exigências e o perfil de seu ocupante. Para Megginson, Mosley e Pietri Jr(1986:259), “seleção é escolher entre um grupo de candidatos uma pessoa específica para desempenhar um determinado cargo”. Apesar de ser uma definição simples, na verdade o processo de seleção pode ser muito complexo. A contratação da pessoa certa para o lugar certo pode contribuir para melhorar o desempenho da organização, por isso é necessário que o processo seletivo seja meticuloso para identificar a pessoa que mais se encaixa nos requisitos exigidos pelo cargo. Chiavenato (1997:233) mostra que “a tarefa da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago”. Souza et al. (1995:58) afirmam que a seleção deve ser “cuidadosa, baseada em exigências de qualificações bem determinadas, de acordo com o tipo de trabalho e as habilidades necessárias para um bom desempenho” e Rivera (1993:29) define seleção como a escolha, dentre os candidatos recrutados, daqueles “mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.” Para Bateman (1998:280), “as decisões da seleção referem-se a quais candidatos contratar.” Mas, por mais perfeita que seja a técnica de seleção, ela não poderá melhorar a qualidade dos candidatos recrutados.

Normalmente as organizações procuram em seus candidatos alguns fatores que podem afetar o desempenho do empregado. Dentre esses fatores podem ser citados os antecedentes pessoais como escolaridade, experiências, etc.; as aptidões e interesses que o candidato apresenta que servem para avaliar a sua capacidade; as atitudes e necessidades que possibilitem prever a responsabilidade da pessoa; e saúde, energia e resistência para observar se a capacidade física do candidato está de acordo com as exigências do cargo.

Segundo Bateman (1998:280), Megginson, Mosley e Pietri JR(1986:26) e Werther (1983:174) as organizações seguem alguns procedimentos habituais para identificar os fatores que podem selecionar um candidato como entrevista preliminar, análise de *curriculum vitae*, testes, entrevistas de profundidade, referências, testes de personalidade, testes de desempenho, verificação de experiências anteriores, exames físicos, julgamento pessoal, etc.

No início da seleção há a presença de muitos candidatos, mas no desenrolar do processo este número vai diminuindo com a eliminação dos candidatos que não atendem aos requisitos exigidos e vão permanecendo apenas os que mais se encaixam, até se chegar ao número de candidatos exato para completar a(s) vaga(s) disponível(veis).

A Figura 3 mostra alguns procedimentos utilizados pelas organizações para selecionar empregados.



Passos no procedimento	Características a procurar	Candidatos disponíveis como empregados em potencial
Triagem ou entrevista preliminar	Inadequado pela aparência e conduta	Muitos
<i>Curriculum vitae</i>	Ficha adequada de educação e desempenho	
Testes		
1. de inteligência	Atender aos padrões mínimos de estado de alerta	
2. de aptidão	Capacidades específicas para aquisição de determinado conhecimento ou habilidades	Menos
Testes de proficiência e realização	Capacidades para o cargo	
Testes de interesse	Interesse vocacional significativo para o cargo	
Testes de personalidade	Características pessoais para o cargo	
Entrevista de profundidade	Capacidade inata, ambição ou outras qualidades necessárias	
Verificação dos dados biográficos das referências	Nível de adequação do desempenho anterior(experiência)	Poucos
Exame físico	Capacidade física para o cargo	Pessoas que sobraram para a seleção

FIGURA 3 - Procedimentos para selecionar empregados

FONTE: Megginson, Mosley e Pietri Jr, 1986, p.26.

Normalmente as organizações fazem uma combinação entre esses procedimentos para identificar o candidato que mais se aproxima ao perfil identificado na análise do cargo.

Depois de selecionado, o novo empregado será apresentado à organização e, de acordo com as suas habilidades, ele poderá desenvolver imediatamente as atividades do cargo para o qual foi contratado ou poderá ser treinado para adquirir os conhecimentos que ainda não possui.

### 3.3.5 Treinamento e desenvolvimento

Após a seleção do candidato, o passo seguinte será integrá-lo ao grupo. Esta integração pode ser realizada através de uma simples apresentação do novo empregado às pessoas da organização ou até mesmo um complexo programa de informação sobre a organização no qual são expostas a política, os procedimentos, os benefícios oferecidos aos empregados, etc. A este processo de integração Chiavenato (1997:270) chamou de “socialização organizacional.” Para o autor, a socialização organizacional é a forma como a organização “recebe os novos escolhidos e os integra à sua cultura, a seu contexto, a seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização.” Mesmo que o novo empregado tenha vasta experiência no cargo que irá desempenhar, um novo ambiente de trabalho pode gerar inseguranças relacionadas a como agir e/ou como se localizar dentro da organização, que podem prejudicar o seu desempenho.

Para Van Maanen (1989:45):

*“A socialização organizacional refere-se à maneira pela qual as experiências ou aprendizagem das pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização.”*

Ainda segundo o autor, a socialização organizacional “molda” as pessoas.

Após o processo de socialização organizacional, o novo funcionário tomará posse de seu cargo, mas se ele não possuir todos os requisitos necessários, poderá ser treinado. As organizações também podem realizar processos de desenvolvimento para aumentar o potencial do funcionário, não só para realizar as atividades do cargo como também aumentar o seu nível educacional que poderá não ser absorvido imediatamente, mas poderá prepará-lo para ocupar, futuramente, cargos mais elevados dentro da organização.

Ao analisar a diferença entre treinamento e desenvolvimento, Werther (1983:200) mostra que a intenção é que distingue o treinamento do desenvolvimento. Para este autor “o treinamento prepara as pessoas para o desempenho de seus atuais cargos; o desenvolvimento prepara os empregados para cargos futuros.” Chiavenato (1997:509) define o processo de treinamento como um “processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos”. Segundo o mesmo autor, as necessidades de treinamento são identificadas quando há um cruzamento das informações sobre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do seu ocupante; a diferença entre as duas informações é que fará com que este empregado tenha que ser treinado para atender, na íntegra, os requisitos necessários. Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986:264) consideram que “treinamento é alcançar as habilidades e técnicas específicas, detalhadas e rotineiras. Desenvolvimento é a amplitude maior do aperfeiçoamento, é o crescimento das capacidades, atitudes e traços de personalidade.” Para Bateman (1998: 288), a diferença entre treinamento e desenvolvimento é que o treinamento ensina como os empregados de níveis inferiores devem “desempenhar suas funções atuais, ao passo que o desenvolvimento envolve ensinar a gerentes e

empregados profissionais as habilidades mais amplas necessárias as suas funções atuais e futuras.”

Alguns autores como Chiavenato (1997:524), Sikula (1976:251) e Werther (1983:209) enumeram algumas técnicas de treinamento que podem ser utilizadas pela organização:

- a) no próprio cargo → o trabalhador aprende como deverá agir desenvolvendo suas atividades; pode ser treinado por um colega, um instrutor ou um supervisor;
- b) rotação de cargo → quando o trabalhador passa de um cargo para outro e possui treinamento; este tipo de rotação facilita a transferência de empregados quando alguém está de férias porque há outras pessoas já treinadas para substituí-lo;
- c) aprendizado e preparação → o aprendizado se dá quando o trabalhador é treinado por outro trabalhador mais experiente; a preparação acontece quando o preparador oferece um modelo para o trabalhador copiar;
- d) preleção e apresentação de vídeo → são técnicas utilizadas fora do cargo e podem ser utilizadas tanto no treinamento como no desenvolvimento;
- e) vestibular → quando é montado na organização um espaço com os mesmos equipamentos que serão usados no cargo; isto permite que a pessoa treine, sem perturbar a rotina da organização;
- f) desempenho de papel → faz com que o trabalhador troque de identidade com outros trabalhadores; normalmente, as pessoas tendem a enfatizar detalhes do comportamento de outras pessoas, o que possibilita aos indivíduos que trocarem de identidade perceberem como é a vida de seus colegas e como é que seus colegas observam o seu comportamento;

- g) estudo de caso → faz com que o trabalhador, ao estudar situações reais ou hipotéticas, perceba como agem as outras pessoas nas mesmas condições que ele;
- h) simulação → este método é semelhante ao vestibular, uma vez que cria um ambiente idêntico ao que o treinando irá ocupar, só que utilizando a informática que lhe dá resultados imediatos de seu desempenho. Como exemplo podem ser citados os simuladores de vôo, os jogos em computadores que refletem situações administrativas nas quais o treinando deve tomar decisões, etc;
- i) auto-estudo → quando o próprio treinando propicia o seu aprendizado através de manuais, livros, cassetes, vídeos etc;
- j) treinamento de laboratório → é um treinamento grupal para facilitar as habilidades e relacionamentos interpessoais. Neste tipo de treinamento cada um fala um pouco sobre suas experiências, sentimentos, comportamentos, percepções e reações; normalmente há o acompanhamento de um profissional capaz de facilitar o relacionamento do grupo.

A organização também pode utilizar o desenvolvimento de recursos humanos para capacitar um empregado a ocupar determinado cargo. Com isto as vagas da organização têm mais probabilidades de serem preenchidas por seus próprios funcionários que poderão ser transferidos ou até mesmo promovidos, gerando um sentimento de segurança e reconhecimento porque poderão ter uma carreira dentro da organização.

Uma vez que o trabalhador encontra-se treinado ou desenvolvido ele já pode realizar as atividades do seu cargo, mas é importante que em alguns momentos a organização acompanhe o seu desempenho para observar se o que ele aprendeu está realmente sendo colocado em prática, se ele necessita de novo treinamento ou até mesmo se ele deve ser desligado do quadro de funcionários.

### 3.3.6 Avaliação do desempenho humano

Através da avaliação de desempenho, a organização consegue identificar como o empregado está desenvolvendo as suas atividades. Segundo Bateman (1998:288), a “avaliação de desempenho é a análise do desempenho de um empregado em sua função.” Werther (1983:269) a define como o conhecimento do desempenho do funcionário no desenvolvimento de suas tarefas. Para o autor “este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e a retroinformação que os empregados têm sobre seu desempenho.”

Estas definições mostram que, para ser eficiente, uma avaliação de desempenho deve levar a informação coletada tanto para a Administração de Recursos Humanos quanto para o empregado, de modo que ele tenha oportunidade de corrigir as suas deficiências. Segundo Chiavenato (1997:337), através da avaliação de desempenho a organização pode:

*“Localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de Recursos Humanos às necessidades da organização.”*

Através da avaliação de desempenho a organização adquire informações sobre o comportamento, as atitudes, a disposição, a produtividade de seus funcionários, etc., ou seja, a organização consegue obter informações de como as técnicas empregadas pelas Administração de Recursos Humanos estão sendo absorvidas pelos seus trabalhadores. Após o conhecimento destas informações, a

organização poderá corrigir as distorções que estão acontecendo na utilização destas técnicas e que não estão causando efeito positivo no processo de trabalho. Bateman (1998:289) destaca que “o *feedback* e a orientação baseada em avaliação de desempenho fornecem os fundamentos para se melhorar o desempenho diário.”

Segundo Chiavenato (1997:338), a avaliação de desempenho pode ser realizada pelo supervisor direto que diagnostica os pontos fortes e fracos de seu subordinado, e também pelo próprio funcionário que está sendo avaliado, através do preenchimento de um questionário cujas respostas serão posteriormente analisadas por seu superior. Pode ainda ser realizada através de uma comissão formada por membros permanentes e pertencentes à Administração da organização, à área de Recursos Humanos e membros transitórios pertencentes aos diversos departamentos. Essa comissão será montada com o objetivo de minimizar as deficiências que aparecem na avaliação realizada pelo supervisor direto ou pelo próprio funcionário; ela deve ser imparcial e observar o desempenho de cada funcionário, transmitindo depois o resultado através de relatório para o superior.

Chiavenato (1997:343) ainda ressalta que “a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos Recursos Humanos da organização.” Para Werther (1983:269), ela pode ser utilizada para alcançar alguns resultados como: a melhoria de desempenho do funcionário; ajustamento da remuneração em relação às outras empresas e em relação a outros cargos; decisões de colocação do funcionário em um cargo de acordo com o desempenho que ele vem apresentando; necessidades de treinamento e desenvolvimento se a qualificação do funcionário for inferior ao que o cargo necessita; planejamento e desenvolvimento de carreira; identificação de deficiências no preenchimento de vagas; identificar que existe inexatidão das informações repassadas aos funcionários; detectar erros de projetos

de cargo; proporcionar igual oportunidade de emprego para todos os funcionários que se destacarem e identificar influências externas que podem influenciar o desempenho do funcionário.

Além de atrair os recursos humanos que necessita, colocá-los em uma vaga e avaliar o seu desempenho, é importante também que a organização seja capaz de mantê-los trabalhando. Para tanto, ela deve oferecer salários, benefícios sociais, higiene e segurança e manter relações trabalhistas que façam com que o empregado se sinta, de alguma forma, satisfeito em trabalhar na organização.

### 3.3.7 Remuneração

A remuneração é o prêmio que a organização paga aos seus funcionários pelo trabalho que eles desempenham. Werther (1983:320) esclarece que “a remuneração é o que os empregados recebem em troca de seu trabalho”. Já para Chiavenato (1997:383), “a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir direta ou indiretamente como consequência do trabalho que ele desenvolve em uma organização.” O autor classifica como salário direto a parte da remuneração relacionada diretamente com o serviço prestado. Já o salário indireto seria “decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano de serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização” que constituem a outra parte da remuneração. Ao analisar a composição da remuneração, Werther (1983:347) explica que:

*“O salário é chamado remuneração direta porque se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho. Os benefícios e serviços são remuneração indireta porque usualmente são proporcionados como uma condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho. Incluem*



*seguro, garantia, folga e benefícios de horário, além de serviços educacionais, financeiros e sociais.”*

Considerando que a remuneração é composta pelos salários diretos e indiretos, Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986:264) mostram que a sua determinação é realizada através da identificação do quanto a administração está disposta a pagar, o quanto ela é realmente capaz de pagar e o quanto ela é solicitada a pagar. A variação do nível de remuneração entre as empresas vai depender do nível de desenvolvimento de cada uma delas, da importância que cada uma delas dá aos seus Recursos Humanos e do poder de negociação de seus empregados.

Segundo Chiavenato (1997:386) existem alguns fatores externos e internos que podem influenciar os salários e “o conjunto desses fatores internos e externos é denominado composto salarial (Wage mix)”. O composto salarial envolve os seguintes fatores:

- a) tipologia dos cargos da organização;
- b) política salarial da organização;
- c) capacidade financeira e desempenho geral da empresa;
- d) situação do mercado de trabalho;
- e) conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida);
- f) sindicatos e negociações coletivas;
- g) legislação trabalhista.

Rivera (1993:41) divide a remuneração em três grupos:

- a) remuneração base do cargo - é aquela relativa ao pagamento dos serviços que se desenvolve no cargo. Este tipo de remuneração pode ser influenciado pela oferta e pela demanda de empregados, pelas organizações trabalhistas, pela capacidade da firma em pagar, pela produtividade e pela economia da firma,

pelo custo de vida, pelo governo e pelas percepções psicológicas do homem que recebe a remuneração;

- b) remuneração de incentivo - é utilizada para premiar os trabalhadores que obtém desempenho superior ao que é esperado pela organização;
- c) remuneração complementar - são rendimentos oriundos da cooperação do grupo, podendo ser citados como exemplo o salário anual garantido, a remuneração suplementar de desempenho e a participação nos lucros.

A remuneração é um dos fatores que pode manter um empregado trabalhando, mas a insatisfação com a remuneração pode desmotivá-lo e diminuir o seu rendimento ou até mesmo pode levá-lo a procurar outro emprego que o remunere melhor.

Segundo Bateman (1998:292), a remuneração “pode servir ao propósito estratégico de atrair, motivar e reter pessoas.”

A organização também pode utilizar a remuneração para atingir alguns objetivos como os enumerados por Werther (1983:323) e Chiavenato (1997:387):

- a) obter pessoal qualificado → o valor da remuneração deve ser suficiente para que as pessoas qualificadas sintam vontade de ir trabalhar na organização;
- b) reter os atuais empregados → a organização deve remunerar seus empregados de acordo com a média salarial paga pelo mercado de trabalho para que não haja a perda de funcionários que se demitem para ir em busca de organizações que oferecem salários melhores;
- c) garantir equidade → os cargos semelhantes devem ter remunerações semelhantes, estas remunerações podem ter como base de comparação a remuneração de cargos semelhantes dentro da própria organização ou a remuneração de cargos semelhantes em outras organizações;

- d) recompensar o comportamento desejado → a remuneração deve desenvolver um plano efetivo que recompense os comportamentos desejados e para que os funcionários se sintam estimulados a repeti-los;
- e) controlar custos → o plano de remuneração deve estar de acordo com o poder aquisitivo da organização;
- f) cumprir os regulamentos legais → a organização deve garantir o cumprimento de todos os regulamentos legais que afetem a remuneração de seus funcionários.

Ao analisar a importância da remuneração, Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986:264) concluíram que:

*“As empresas devem tentar estabelecer uma taxa salarial suficientemente alta para atrair empregados capazes, mas ainda assim suficientemente baixa a fim de permitir que seu produto seja competitivo. Do mesmo modo, os empresários precisam ter lucro para que possam manter-se no negócio.”*

A remuneração que as organizações pagam a seus funcionários poderá influenciar a qualidade dos serviços desenvolvidos, pois normalmente os profissionais mais capazes procuram ou são procurados por outras organizações que os remunerem melhor. Por isso, o conveniente é que a organização procure sempre oferecer remunerações que correspondam à média salarial de outras organizações ou acima dela, para evitar a perda de profissionais. Além disso, a organização também deve se preocupar com a saúde de seus funcionários para que seu rendimento no trabalho não seja prejudicado. Para tanto, é importante que a organização desenvolva um processo de higiene e segurança do trabalho.

### 3.3.8 Higiene e segurança

A higiene e a segurança no trabalho são de fundamental importância para o bem-estar dos recursos humanos em seu ambiente de trabalho porque minimizam as condições de insalubridade e de periculosidade. Ao analisar a finalidade da higiene e a segurança do trabalho, Rivera (1993:55) afirma que o seu caráter “é eminentemente preventivo, pois ela visa a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que o mesmo adoença e ausente-se provisoriamente ou em definitivo do trabalho.” Na definição de Chiavenato (1997:464), a higiene do trabalho “focaliza tanto as pessoas (serviços médicos e serviços adicionais) quanto as condições ambientais de trabalho, como iluminação, o ruído e as condições atmosféricas.”

Rivera (1993:55) ainda cita alguns objetivos da higiene do trabalho que devem ser alcançados pelas organizações como:

*“A eliminação das causas das doenças profissionais, a minimização dos efeitos prejudiciais do trabalho em pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos, a prevenção de agravamento de doenças e lesões e a manutenção da saúde do trabalhador e aumento da produtividade deste, por meio de controle do ambiente de trabalho.”*

Este autor adverte que para estes objetivos serem alcançados é necessário que haja uma conscientização, por parte de todo o pessoal da organização dos perigos que podem ocorrer e como podem ser evitados.

Em geral, os responsáveis pela segurança do trabalho agem conjuntamente com os integrantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), o que é uma imposição da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), apontando os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de insegurança, fiscalizando o que já existe. Para Rivera (1993:56), “a responsabilidade pela segurança do trabalho está

relacionada com o porte da empresa, onde a mesma pode ficar a cargo de chefes de seção, especialistas, da CIPA, ou de um órgão especializado.”

Segundo Chiavenato (1997:464), a segurança do trabalho atua em três áreas principais de atividade: a prevenção de acidentes, a prevenção de roubos e a prevenção de incêndios. Um plano de segurança envolve necessariamente os seguintes requisitos:

- a) a segurança do trabalho é uma responsabilidade de cada chefe e é uma função de *staff* porque o órgão de segurança deve assessorar cada chefe da organização, mostrando como ele deve agir para evitar que seus subordinados se envolvam em acidentes;
- b) a prevenção de acidentes será influenciada pelas condições de trabalho, pelo ramo de atividade, pelo tamanho, pela localização da empresa, etc.;
- c) a segurança deve abranger todas as áreas da organização, inclusive os escritórios e não deve ficar restrita somente à área de produção;
- d) como o problema de segurança envolve a adaptação do homem ao trabalho (seleção de pessoal), a adaptação do trabalho ao homem (racionalização do trabalho), além de fatores socio-patológicos, muitas organizações vinculam a segurança ao órgão de recursos humanos;
- e) a segurança do trabalho pode desenvolver o treinamento e doutrinação de técnicos e operários, o controle de cumprimento de normas de segurança, a simulação de acidentes, a inspeção periódica dos equipamentos de combate a incêndios, primeiros socorros; e a escolha, aquisição e distribuição de uma série de peças de roupa do pessoal (óculos de segurança, luvas, macacões, botas), em determinação das áreas da organização.

Uma vez que os funcionários encontram-se trabalhando e em condições de se manterem na organização, resta a ela criar um canal de comunicação entre

ambos de modo que possa identificar com antecedência quais as suas necessidades e tentar satisfazê-las, para que o processo produtivo não seja prejudicado.

### **3.3.9 Relações trabalhistas**

É o relacionamento entre a organização e seus empregados, que é regulado por lei, tendo a organização a opção de oferecer a seus funcionários mais do que a lei exige. A partir daí surgem as negociações entre organização e funcionários ou organização e entidades representativas dos direitos dos funcionários.

Chiavenato (1997:493) observa que “as relações trabalhistas representam o sistema de relacionamento entre a organização, os seus membros e os sindicatos que os representam”. Segundo Bateman (1998: 294), “as relações de trabalho são o sistema de relações entre os trabalhadores e a administração.”

Para Fleury et al. (1987:69), nas relações de trabalho, trabalhadores e empregadores possuem papéis opostos. Os primeiros possuem o domínio da força de trabalho e os outros detêm o domínio dos meios de produção, mas eles também possuem papéis complementares porque os trabalhadores atendem às necessidades de produção dos empregadores e estes remuneram os trabalhadores por seus serviços.

Segundo Fischer (1987: 20), “as relações de trabalho são uma das formas de relacionamento social e, por isso, expressam características da sociedade mais ampla.” A autora considera que uma investigação destas relações, ao nível da pesquisa e do conhecimento, deve considerar o grau de atuação e interferência do Estado no controle das relações de trabalho, a política de Recursos Humanos desenvolvida na organização e a estrutura organizacional utilizada para controlar o processo produtivo que visa diminuir os custos de produção.

Chiavenato (1997:470) mostra que, de acordo com a ideologia, a cultura e os valores da administração, a política de relacionamento poderá assumir uma das quatro posturas seguintes:

- a) política paternalista → quando a organização aceita com facilidade todas as reivindicações que lhe são feitas pelos seus funcionários e/ou sindicatos. Esta postura poderá fortalecer os que estão reivindicando e enfraquecer a organização, que se verá sempre obrigada a atendê-los sem contestações para não criar uma crise de relacionamento;
- b) política autocrática → quando só atende às reivindicações que estão dentro da lei, de acordo com seus próprios interesses, mostrando uma postura rígida e impositiva. As relações de trabalho se tornam difíceis por causa do caráter unilateral que gera insatisfação por parte dos funcionários;
- c) política de reciprocidade → quando a direção da organização negocia diretamente com os sindicatos, sem a interferência dos trabalhadores interessados. Isto faz com que o sindicato se fortaleça e muitas vezes com que os trabalhadores se sintam submetidos às decisões dos sindicatos e às imposições da organização;
- d) política participativa → quando há uma avaliação ampla de cada reivindicação, com a participação da organização, dos funcionários e/ou sindicatos.

Se as negociações não chegarem a um consenso, ou seja, se os trabalhadores não estiverem satisfeitos com a situação vigente em uma organização e não conseguirem soluções para esta situação, eles poderão utilizar a greve, que é uma paralisação do trabalho, como forma de pressão para que suas reivindicações sejam atendidas. A greve é legal e garantida pela Constituição Federal.

Quando não há uma negociação prévia satisfatória, existem outras formas de pressão por parte dos funcionários e/ou sindicatos, que também assumem a identidade da greve, mas que são consideradas ilícitas perante a lei porque não se apoiaram em deliberação da categoria e que são descritas por Chiavenato (1997:476) como:

- a) greve simbólica → quando há uma pequena paralisação do processo produtivo, mas não há o abandono do local de trabalho;
- b) greve de advertência → é a paralisação do processo produtivo um pouco antes do seu término com o abandono do local de trabalho;
- c) greve de zelo ou operação padrão → os trabalhadores seguem pormenorizadamente os regulamentos internos de modo a atrapalhar o ritmo normal da produção. Esta forma de pressão caracteriza-se por não haver abandono do local de trabalho, nem a interrupção das atividades desenvolvidas;
- d) operação tartaruga → o trabalho é cumprido lentamente, com diminuição no ritmo e na qualidade da produção;
- e) paralisação relâmpago → quando há uma interrupção coletiva rápida em diversos setores da organização, sem aviso prévio, que proporciona dificuldades para a organização tomar decisões;
- f) faltas ou atrasos do pessoal em setores vitais → estas atitudes criam problemas para o ritmo ou desenvolvimento da produção;
- g) paralisação de fornecedores vitais → tentativa de prejudicar uma organização ao interromper o fornecimento de produtos e/ou serviços vitais para o seu funcionamento;
- h) banimento de horas extras → quando os funcionários se recusam a trabalhar além do seu horário de trabalho, mesmo quando for requisitado pela organização;



- i) Ocupação do local de trabalho → quando os funcionários ocupam a organização por um período de tempo indeterminado, interrompendo a produção, impedindo que o trabalho seja realizado pelos trabalhadores que não aderiram a greve ou por novos funcionários contratados;
- j) Sabotagem → emprego de meios violentos e ocultos que visam a destruição de bens materiais. É um atentado à propriedade e, portanto, um ato ilícito.

Para contestar estas situações a organização também pode tomar algumas atitudes, como indica Chiavenato (1997:477):

- a) locaute ou greve patronal → é a parada patronal, com o fechamento temporário das empresas como meio de pressão nas negociações sindicais com seus empregados. Os empregados não são demitidos, apenas são impedidos de trabalharem e há uma suspensão temporária da relação de trabalho; e
- b) lista negra → lista com o nome do empregado que participa ativamente de ações sindicais e que são distribuídas por várias empresas como forma de impedir a sua contratação.

A organização deve estar preparada para administrar o conflito de forma a não gerar seqüelas e trazer experiências positivas, tanto para os trabalhadores como para a organização.

### 3.3.10 Controle

Uma vez determinadas todas as técnicas utilizadas pela Administração de Recursos Humanos, é importante que a organização mantenha o controle de modo que as diferentes áreas trabalhem sempre de acordo com o resultado esperado. Rivera (1993:14) define o controle como “a regulamentação de atividade, de acordo com a solicitação dos planos.” Este controle é necessário pois é comum ocorrerem variações nas diversas atividades desenvolvidas na organização. Tais variações podem ser insignificantes e não causar danos ao processo produtivo, mas se forem significativas, devem ser tratadas com cuidado e atenção para que se

consiga corrigi-las. Chiavenato (1997:566) classifica estas variações como “exceções” e destaca que elas fazem com que:

*“Os gerentes voltem sua atenção para o que ocorre fora da normalidade, ou seja, para as áreas de controle mais críticas, a fim de tratar apenas dos desvios, das variações ou afastamentos da rotina e que precisam ser urgentemente corrigidos.”*

Souza et al. (1995:163) e Chiavenato (1997:568) explicam que todo controle é estabelecido em quatro etapas:

- a) estabelecimento de padrões desejados → são critérios que estabelecem o que deverá ser feito e qual o desempenho ou resultado que poderá ser aceito como normal ou desejável; são os objetivos que o processo de controle deverá assegurar ou manter. Estes critérios podem ser estabelecidos em termos de quantidade, qualidade, tempo e custo;
- b) observação do desempenho → é o acompanhamento e a medição do desempenho do funcionário; é necessário ter informações suficientes sobre o desempenho de forma a permitir a observação ou verificação do resultado;
- c) comparação do desempenho com os padrões desejados → é a determinação de limites, que podem ser considerados normais ou desejados, dentro dos quais podem ocorrer variações em uma atividade;
- d) ação corretiva → o processo de controle irá identificar quais variações estão fora dos limites estabelecidos como normais ou desejáveis para que possam ser corrigidas. A ação corretiva será realizada somente nos casos que apresentam desvios ou variações além do tolerado.

Segundo Chiavenato (1997:568), o processo de controle de recursos humanos pode ser avaliado “conforme o *continuum* descrito na Figura 4, indo

desde uma situação precária e incipiente (canto esquerdo do *continuum*) até uma situação de desenvolvimento e sofisticação (canto direito).

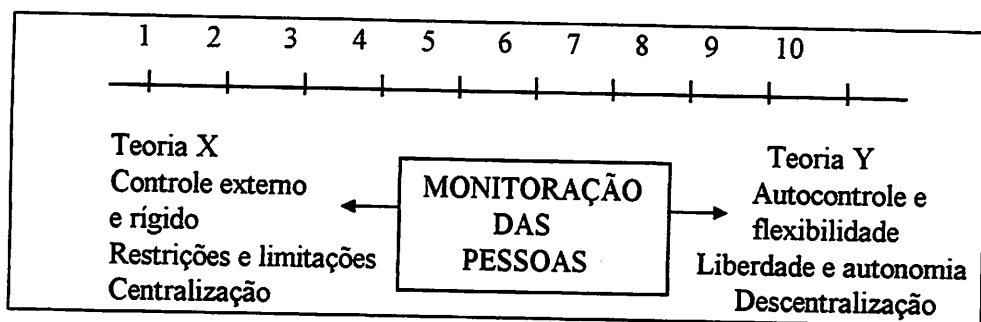


FIGURA 4 - Processo de controle de recursos humanos

FONTE: Chiavenato, 1997, p.568.

Chiavenato (1997:568) explica que “no canto esquerdo, os processos de monitoração de pessoas baseiam-se nas suposições da Teoria X de McGregor, já no canto direito estão os processos que se baseiam nas suposições da Teoria Y.”

Segundo Chiavenato (1997:568), “o desafio consiste em deslocar gradativa e incessantemente o subsistema do lado esquerdo e movimentá-lo para o canto direito do gráfico.” Deste modo, a organização estará adotando uma política de recursos humanos mais participativa e mais integrada com os objetivos que deverão ser alcançados.

Ao fazer uma comparação entre as duas teorias, Chiavenato (1997:143) descreve diferenças entre elas, conforme disposto na Figura 5.

TEORIA X	TEORIA Y
1 Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que puderem.	1. O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo das condições.
2 Toda organização tem objetivos e, para atingi-los, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas e mesmo ameaçadas com punições, para que seus esforços sejam orientados para aqueles objetivos.	2. O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir esforços. As pessoas podem ter autocontrole e autodirigir-se, desde que convencidas e comprometidas.
3 As pessoas, em geral, preferem ser dirigidas a dirigir.	3. As recompensas no trabalho estão ligadas aos compromissos assumidos.
4 As pessoas, em geral, procuram evitar as responsabilidades.	4. As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.
5 As pessoas médias têm pouca ambição.	5. A imaginação, a criatividade e a engenhosidade são largamente encontradas nas pessoas.
6 As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança e bem-estar.	6. O potencial intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizado.

FIGURA 5 - Diferenças entre as Teorias X e Y

FONTE: Chiavenato, 1997, p.143.

É importante que seja montado um banco de dados que permita obter informações de todos os aspectos relacionados às atividades desenvolvidas na organização. Para Chiavenato (1997:576) as seguintes informações podem facilitar o controle de dados:

- a) pessoais de cada empregado;
- b) sobre os ocupantes de cada cargo;
- c) sobre os empregados de cada seção;
- d) sobre os salários e os incentivos salariais;
- e) sobre os benefícios e serviços sociais;
- f) sobre candidatos, sobre cursos e atividades de treinamento.

A implementação destas técnicas normalmente facilita a Administração dos Recursos Humanos e costuma ser desenvolvida pelas organizações que acreditam que esta área deve obter atenção especial. Por isso, é importante que se identifique a importância da área de Recursos Humanos nas organizações rurais.

### **3.4 A Administração de Recursos Humanos nas organizações rurais**

A abertura da economia brasileira para comercialização com outros países provocou uma preocupação, por parte de alguns produtores, quanto à qualidade e aos custos dos produtos brasileiros. Para adquirir competitividade, alguns produtores se viram obrigados a reduzir custos e melhorar e/ou inovar o processo produtivo. Birchall (1997:14) observa que:

*“Não é de hoje que as empresas brasileiras - motivadas pela globalização, pela abertura da economia e, em consequência, pelo acirramento da concorrência - deram-se conta da necessidade de melhorar a sua competitividade. Diante dessa constatação, engajaram-se em inúmeros programas voltados para a reestruturação administrativa.”*

O autor citado observa que deve haver uma preocupação maior com a Administração de Recursos Humanos e com as relações de trabalho, além daquela com a reestruturação administrativa e com o custo da mão-de-obra. Para Birchal (1997:14), “a competitividade e a lucratividade das empresas não se fazem somente mediante processos, mas, sobretudo, por intermédio das pessoas.” Ao transpor esta necessidade de modernização dos processos produtivos para a agricultura, Camargo (1995: 129) assinala que “a mecanização é um fator real e crescente em toda agricultura brasileira - na soja, nos canaviais, nos pomares de laranja, etc. O papel do Recurso Humano é contribuir para que essa transição ocorra da forma mais suave possível.”

Ao analisar a modernização da agroindústria canvieira, Fischer, Fleury e Fischer (1987:73) destacam que é através do aprimoramento do processo produtivo que a organização sente a necessidade de “modificar a tecnologia utilizada, tanto no que se refere ao aperfeiçoamento dos equipamentos, como também na maneira como esses serão operados, ou seja, na organização dos homens ao produzir.” Os autores consideram que esta modificação pode ser conseguida não somente pela utilização de “técnicas administrativas modernas, que substituem a velha administração familiar, mas também através do aperfeiçoamento do processo de exploração dos meios de produção.” A Administração de Recursos Humanos é normalmente realizada nas propriedades rurais pelo proprietário ou por pessoas que controlam a organização e que não possuem conhecimentos especializados sobre a atividade. Ao analisar as funções do produtor rural, Accarini (1987:28) observa que ele é a “alma do empreendimento, pois é quem toma, efetivamente, a iniciativa de produzir, responsabiliza-se pela organização, administração e funcionamento da unidade produtiva, enfrenta incertezas e assume riscos.”

Um dos motivos do atraso da Administração de Recursos Humanos no campo pode estar na própria legislação trabalhista rural que teve mais dificuldades para ser implantada do que a do meio urbano e, conseqüentemente, na pouca fiscalização dos direitos trabalhistas neste setor. Isto faz com que muitos produtores rurais persistam em manter empregados não legalizados para fugirem dos encargos sociais, sabendo que, apesar de não estarem agindo de acordo com a lei, as probabilidades de serem penalizados são muito menores do que as do setor urbano onde há uma fiscalização mais atuante e onde os trabalhadores são mais conscientes de seus direitos. Segundo Santos (1993:30), o produtor rural mostra resistência para reconhecer os direitos dos trabalhadores rurais em alguns casos, por causa dos costumes imperialistas e escravistas de domínio do trabalhador que ainda influenciam alguns produtores.

Ao organizar uma evolução cronológica dos direitos adquiridos pelos trabalhadores rurais, Santos (1993:27) mostra que, apesar de a legislação trabalhista ter seu marco fundamental em 1943 com a Consolidação das Leis do Trabalho, só 20 (vinte) anos depois, em 2 de março de 1963, com o advento do Estatuto do Trabalhador Rural, é que este passa a ter seus direitos regulados por uma legislação específica. Após essa data, várias leis surgiram para complementar estes direitos, culminando com a Constituição Federal de 1988 que em seu artigo 7º iguala os direitos dos trabalhadores urbanos e rurais.

Analisando os efeitos da Constituição de 1988 sobre o nível de emprego no município de Lavras-MG, Neiva (1996:78) constatou que “os proprietários rurais, diante das dificuldades de absorver os custos da legislação trabalhista, tomam decisões com efeito direto no desemprego rural.” O autor mostra que em Lavras, para reduzir os gastos com encargos sociais, os produtores rurais passaram a adquirir máquinas, alterar os contratos, terceirizar as atividades e reduzir o número de trabalhadores. Por outro lado, afirma ainda que atualmente

“os produtores passaram a se preocupar com a produtividade da mão-de-obra e das atividades agropecuárias”.

Os custos aumentados pela legislação trabalhista influenciam os preços dos produtos nacionais e deixam o produtor rural em desvantagem ao competir num mercado globalizado. Muitos produtores procuram aprimorar as relações de trabalho para amenizar estes custos com o aumento da produtividade de seus trabalhadores. O Ministério do Trabalho, tentando resolver este problema, estipulou como objetivo em seu Plano de Ação para o período de 1996-1998 (1996:22) a adequação:

*“Das relações de trabalho à exigência atual da economia brasileira e da globalização, de modo que seja reduzido o peso do Estado na relação capital-trabalho, ampliadas a liberdade e a autonomia sindicais, instituída a livre negociação coletiva como instrumento de resolução dos conflitos, estimulada geração de emprego e renda e reduzidos os encargos sociais, de forma que a parcela dos trabalhadores que se abriga na rede de proteção social e trabalhista seja ampliada.”*

Esta política por parte do governo brasileiro visa adaptar a legislação trabalhista a uma nova realidade que está sendo vivida pelos produtores, em geral, do país, mostrando que o Governo está buscando soluções para este problema.

### **3.5 A qualificação do trabalhador rural**

Para atender aos novos processos produtivos, a organização necessita de pessoas que estejam aptas ou que tenham potencial para trabalhar com este processo produtivo. Trabalho desenvolvido pelo BNDES (1995:7) destaca que



*“As novas formas de organização do trabalho enfatizam o desenvolvimento de múltiplas habilidades por parte do empregado, que deve ser capaz não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas também de sugerir novas linhas de ação no chão-de-fábrica. Além disso, privilegiam o trabalho de equipe e a cooperação, ou seja, a divisão do trabalho é minimizada. Para os trabalhadores que permanecem nos postos de trabalho, estas inovações exigem maior qualificação, viabilizando o máximo aproveitamento do progresso tecnológico.”*

A importância da mão-de-obra qualificada pode ser observada nas análises de Camargo (1995: 129) que mostra que a conquista de espaço no mercado interno e internacional, não depende apenas de maquinário sofisticado para melhorar a produtividade e a qualidade dos processos produtivos: “a qualificação da mão-de-obra e o envolvimento dos trabalhadores (motivação) diferenciam as empresas competitivas e as que irão, com certeza, perder mercado”.

Bonilla (1994:311) também acredita que a globalização torna o mercado mais competitivo, com preços “cada vez mais fixados pela concorrência e não apenas colocando um percentual de lucros acima dos custos.” Este autor ressalta que este novo perfil do mercado provoca a “necessidade imperiosa de reestudar nossos processos produtivos, de modo a fazê-los cada vez mais eficientes e mais baratos.” Mas para que a implantação de novos processos produtivos, ou a sua reformulação, consiga alcançar resultados positivos, é importante que a mão-de-obra qualificada esteja preparada para trabalhar nesta nova realidade.

Para Camargo (1995: 129), “nunca os recursos humanos foram tão valorizados como agora. O Brasil começa a acordar para essa nova realidade,

temendo perder competitividade internacional”. Isto pode ser constatado no Plano de Ação do Ministério do Trabalho para o período de 1996-1998 (1996:7) que observa que:

*“A globalização da economia passa a exigir que as empresas se ajustem às novas tendências tecnológicas e de organização social do trabalho, cujas características são o encurtamento dos ciclos de produção e inovação, assim como mudanças na divisão vertical e horizontal do trabalho. Essas novas tecnologias dominantes, por sua vez, exigem do trabalhador polivalência e conhecimento como atributos necessários ao aumento da probabilidade de manutenção ou obtenção de emprego.”*

Além de ter que adaptar seus funcionários à inserção de novas tecnologias ou às mudanças no processo produtivo que visem um aumento de produtividade, o produtor rural enfrenta ainda outros problemas, como os ressaltados por Bunch (1994:5) quando destaca que a produtividade agrícola depende de muitas variáveis da natureza que muitas vezes não estão sob o domínio do produtor. Segundo o autor, para que ele consiga otimizar “as poucas condições sobre as quais é possível exercer alguma influência, ele deve ter à sua disposição ferramentas, animais, fertilizantes, pesticidas, capital e mão-de-obra adequados, nas quantidades certas e nos momentos certos.”

A classificação do nível de qualificação de um trabalhador pode ser determinada pelo seu tempo de treinamento. Segundo Machado (1997:37), este treinamento não é instantâneo e é realizado por profissionais que têm formação igual ou superior à da mão-de-obra que está sendo treinada. Além de considerar o tempo de treinamento/qualificação, é importante que se destaque o domínio que o trabalhador tem de sua profissão para considerá-lo qualificado. Isto pode ser

confirmado por Souza et al. (1995:57) que destacam que “a qualidade da mão-de-obra é medida pelo conhecimento que o trabalhador dispõe sobre as tarefas que lhe são atribuídas e pela habilidade em executá-las.”

Para conseguir mão-de-obra qualificada que aumente a produtividade da organização, normalmente o produtor rural desenvolve o treinamento de seus trabalhadores, na propriedade ou em instituições aptas para a qualificação. Como exemplo pode ser citado um estudo realizado pela Universidade Federal de Lavras que, segundo Souza et al. (1995:57), mostra que “os agricultores que obtiveram maior êxito em suas atividades são aqueles que se preocupam com o treinamento da mão-de-obra.”

Este tipo de treinamento está de acordo com a proposta de qualificação do trabalhador rural desenvolvida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) em seu Relatório de Atividades 1997, quando destaca que uma vez treinado/qualificado, o trabalhador rural estará mais preparado para a sua inserção no mercado de trabalho atual.

## **4 METODOLOGIA**

O método adotado para o desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso por ser o mais adequado para a análise em profundidade de uma determinada situação. Segundo Godoy (1995:25), o estudo de caso “tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real.”

Este trabalho procurou observar como o produtor rural de Itaguaí está utilizando as técnicas da Administração de Recursos Humanos e como elas podem ser aprimoradas minimizando as dificuldades de contratação de mão-de-obra qualificada na área rural.

### **4.1 Caracterização da região**

A pesquisa de campo foi realizada no município de Itaguaí que pertence ao Estado do Rio de Janeiro. Seus limites geográficos são: ao norte, o município de Seropédica; ao sul, a Baía de Sepetiba; a leste as cidades de Seropédica e Rio de Janeiro; a Oeste, Mangaratiba e a noroeste Rio Claro e Pirai. O município é composto pelos distritos de Ibituporanga e Coroa Grande, além do seu distrito sede e possui uma área de 249 km<sup>2</sup>.

De acordo com o último censo do IBGE, realizado em 1996, o município possui 69.961 habitantes, e desse total, aproximadamente 93% encontram-se na zona urbana e 7% encontram-se na zona rural.

Das principais atividades econômicas destacam-se dentro da área de extrativismo mineral a produção de saibro, areia, terra de emboço e pedras oriundos de dez areais instalados no município. Na área industrial, o município possui grandes indústrias como a NUCLEP (produtora de peças para reatores), a Fundação Técnica Sul-Americana (responsável pela fabricação de peças para Indústria Naval), a Metalmax Produtos Químicos e Metalúrgicos Ltda, entre outras indústrias.

O escoamento da produção é feito através da Rodovia Rio-Santos e pela Rodovia Presidente Dutra que ligam o Rio de Janeiro a São Paulo e que cortam o município. Além disso, está sendo ampliado o Porto de Sepetiba, localizado em Itaguaí, para ser o principal porto do país. Segundo Lima e Carvalho Júnior (1997:06), ele é considerado como “futuro super porto concentrador da costa sudeste da América do Sul”, para o qual convergirão (e do qual serão distribuídas) as cargas dos demais portos do país, além dos portos argentinos e uruguaios. Segundo estes mesmos autores, este porto influenciará positivamente o desenvolvimento da região, pois haverá a necessidade de melhorias nas rodovias e estradas de acesso e atrairá a implantação de novas indústrias que procurarão se estabelecer no município para facilitar o transporte de cargas. Isto provavelmente irá desenvolver a economia do município.

Em relação à área educacional, o município de Itaguaí possui vinte e seis escolas municipais de 1º e 2º graus, vinte escolas estaduais de 1º e 2º Graus; quatorze escolas particulares de 1º e 2º grau; três colégios técnicos e um campus avançado de uma universidade particular. Até o ano de 1995, a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e o seu Colégio Técnico pertenciam ao município, pois localizavam-se em Seropédica, até então distrito de Itaguaí. Seropédica emancipou-se e assim a Universidade mudou de município.

Foi identificado que a área rural possui apenas escolas que oferecem as quatro primeiras séries de 1º grau, mas a proximidade com a zona urbana e os transportes que ligam estas duas áreas permitem que a população rural possa freqüentar as escolas da área urbana. Outra alternativa de capacitação e aperfeiçoamento da população rural do município está no SENAR que oferece cursos de curta duração.

Os produtos mais significativos de Itaguaí, em relação ao Estado do Rio de Janeiro, de acordo com a Secretaria Municipal de Agricultura e com o IBGE, são a mandioca (conhecida na região como aipim), a goiaba, o leite, o coco, a banana e o quiabo.

O município de Itaguaí é considerado pertencente ao cinturão verde do Estado do Rio de Janeiro, abastecendo com seus produtos um grande centro urbano que é a cidade do Rio de Janeiro e, embora apresente uma rede educacional à disposição de sua população e esteja localizado próximo a uma Universidade Federal Rural e de um Colégio Técnico Agrícola, os produtores rurais encontram dificuldades na contratação de mão-de-obra qualificada. Tais características determinaram a escolha deste município para a realização do presente estudo.

#### **4.2 População e amostra**

A população estudada foi a de 250 produtores filiados ao Sindicato dos Produtores Rurais de Itaguaí, entidade que presta diferentes serviços, como capacitação profissional (através do SENAR), serviços médicos e odontológicos e assessoria jurídica. Foi utilizada uma amostra não-probabilística de 21 produtores rurais, identificados de forma intencional, limitados pela utilização de mão-de-obra qualificada, pela importância comercial no município e que, conseqüentemente, desenvolviam, mesmo que empiricamente, uma Administração de Recursos Humanos mais detalhada.

Também foram coletados dados no Sindicato dos Trabalhadores rurais de Itaguaí para contrapor aos dados coletados junto aos produtores rurais.

Por último foram entrevistados membros das entidades que qualificam a mão-de-obra rural de Itaguaí, para observar se seus profissionais formados encontram facilidade para trabalhar nas propriedades rurais do município.

### 4.3 Coleta de dados

Os dados utilizados neste trabalho foram coletados através de entrevista utilizando questionário semi-estruturado contendo questões abertas para a obtenção de dados de identificação e caracterização da situação e para obter a reflexão sobre a problemática da mão-de-obra.

Os produtores rurais foram entrevistados no período de janeiro, fevereiro e março de 1998 (anexo A).

Foi realizada uma entrevista, no mesmo período, com o representante do SENAR de Itaguaí (anexo C) e outra com a responsável pelos estagiários do Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (anexo C). Por último, em março de 1998, entrevistado o presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais (anexo B). Algumas entrevistas foram gravadas com prévia autorização do entrevistado.

Ainda foram coletados dados secundários para a caracterização do município, junto ao IBGE e Secretaria de Agricultura de Itaguaí.

A análise dos dados coletados foi realizada de forma qualitativa e fundamentada no referencial teórico do trabalho.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o referencial teórico adotado, a comparação dos dados neste trabalho se torna complexa por ser tratar de teorias desenvolvidas na área de Recursos Humanos para as organizações urbanas que estão sendo adaptadas às organizações rurais. É importante destacar que esta opção metodológica permitiu comparar e identificar como a Administração de Recursos Humanos está sendo desenvolvida nas organizações rurais de Itaguaí que utilizam mão-de-obra qualificada em sua produção.

Em relação ao ambiente educacional que pode ser utilizado para qualificar os trabalhadores rurais de Itaguaí, como o descrito por Aguiar et al (1996:12), verificou-se que ele é constituído por ensino regular básico (primeiro grau) oferecido nas escolas rurais e urbanas de Itaguaí. Quanto à formação profissional rural, observou-se que ela é realizada no município vizinho de Seropédica, onde estão localizados o Colégio Técnico da Universidade Rural (CTUR) e a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. O trabalhador rural também pode adquirir a qualificação profissional através do SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) que oferece cursos de curta duração.

Por se tratar de um trabalho preocupado com a absorção, pelas propriedades rurais de Itaguaí, das pessoas que se formam nas instituições de ensino do município e suas adjacências, este trabalho não se aprofundou em dados referentes ao conteúdo do ambiente educacional como acesso, evasão escolar e situação das escolas.



Segundo a Secretaria Municipal de Agricultura de Itaguaí, em 1996, o município era o terceiro produtor de quiabo do Estado. Dados do IBGE comparando a sua produção agrícola com a de outros 90 municípios do Estado, o colocam na seguinte classificação:

- terceiro produtor de goiaba (1997);
- trigésimo sétimo produtor de leite (1997);
- sexto produtor de banana (outubro/1998);
- sexto produtor de coco (outubro/1998);
- sétimo produtor de mandioca/aipim (outubro de 1998).

Para levantar dados sobre a Administração de Recursos Humanos qualificados em propriedades rurais na localidade pesquisada, o primeiro passo foi identificar os profissionais considerados qualificados em cada uma das atividades agrícolas que mais se destacam comercialmente no município.

O levantamento de dados foi realizado em propriedades que se adequaram ao perfil definido por Souza et al. (1995:57) de empresas capitalistas, caracterizadas como unidades de produção com elevado nível de capital de exploração, força de trabalho formada por trabalhadores assalariados, permanentes ou temporários, produção destinada principalmente para o mercado.

As entrevistas realizadas com os produtores identificaram como mão-de-obra qualificada na pecuária leiteira, o ordenhador (retireiro), tanto manual como em ordenha mecânica, o inseminador que é responsável pela inseminação artificial do gado e o tratorista, que ara a terra para o plantio de capineiras e/ou canaviais (que são utilizados na alimentação do rebanho) e realiza transporte de materiais e produtos dentro da propriedade.

Normalmente, o manejo do rebanho é realizado de acordo com a experiência do produtor na atividade. Com relação aos tratos culturais, são poucos os produtores que corrigem o solo para a capineira ou para a pastagem, por isso

existe uma procura pequena por profissionais capacitados para análise e correção do solo. Na maioria das vezes estes serviços são prestados através de consultorias de profissionais especializados ou pelos extensionistas da EMATER de Itaguaí. Em geral, não há veterinários trabalhando nas propriedades, sendo os mesmos requisitados apenas em casos específicos, quando o produtor paga pela sua visita. Alguns produtores de leite estão buscando, como alternativa para a comercialização de seu produto, o ensacamento na propriedade, necessitando, assim, de trabalhadores capazes de operar o maquinário e realizar a devida pasteurização. Em outros casos, os produtores buscam a transformação do leite em produtos de laticínios como queijos, iogurte, requeijão, manteiga, etc., e, para tanto, necessitam de queijeiros capazes de produzir tais produtos. Além destes profissionais que foram considerados pelos produtores como qualificados, existem ainda os trabalhadores auxiliares, que desenvolvem atividades e que não requerem qualificação mais específica.

No cultivo de goiaba foram identificados como mão-de-obra qualificada: o trabalhador que realiza a poda das árvores, porque ele precisa conhecer as partes certas que podem ser podadas para não prejudicar a produtividade da planta; o profissional que faz a pulverização, pois precisa saber como deve ser direcionado o jato, precisa realizar cálculos de proporções para a quantidade de produto químico utilizada, precisa ter consciência da periculosidade de seu serviço e utilizar os equipamentos de segurança oferecidos pelo proprietário; aquele que faz o ensacamento dos frutos no pé com rapidez, para que todos os frutos fiquem bem protegidos contra a ação de insetos e pragas; o que realiza a colheita, para que os frutos não fiquem “machucados” e os que embalam a goiaba para que os frutos obtenham uma boa apresentação.

Na produção de coco, apenas foi identificado como qualificado o profissional que realiza a pulverização do coqueiro, semelhante àquele que realiza

esta tarefa na produção de goiaba. Quando há necessidade de assistência técnica, normalmente o produtor requisita os serviços de um técnico e paga por sua visita. Em alguns casos, há produtores que estão abandonando a produção de goiaba, que necessita de muita mão-de-obra qualificada, ficando apenas com a produção de coco que demanda um número menor de trabalhadores qualificados.

Na produção de aipim também considera-se como qualificado, o profissional que realiza a pulverização. Outra qualificação indicada pelos produtores de aipim de Itaguaí, foi a de tratorista que domina todas as tarefas que demandam a utilização do trator, em especial arar a terra para o plantio. Análises de solo e assistências técnicas são realizadas pela EMATER ou por profissionais contratados para esses casos específicos.

Na cultura de quiabo foram identificados o profissional que realiza a pulverização, com as mesmas qualificações já mencionadas no caso de outras culturas, o mesmo ocorrendo para o tratorista. Havendo necessidade de assistência técnica, correção do solo e utilização de defensivos agrícolas, são solicitados extensionistas da EMATER ou profissionais capacitados para tal serviço que recebem por suas visitas.

As pessoas que realizam a limpeza dos bananais também foram identificadas pelos produtores desta fruta como mão-de-obra qualificada. Contudo elas são utilizadas apenas em casos esporádicos porque nos últimos anos, por causa dos baixos preços da banana no campo, os produtores deixaram de realizar os tratamentos culturais de seus bananais, passando apenas a realizarem a colheita.

Identificados os profissionais considerados qualificados em cada atividade agropecuária comercialmente significativa do município, o passo seguinte foi identificar como estes trabalhadores são administrados.

Geralmente a administração é realizada pelo dono da propriedade, que não possui conhecimentos teóricos de administração, realizando-a com base nas

experiências vividas por ele ou por outros produtores. Não se pode afirmar, por isso, que a área de Recursos Humanos adquira menor importância, como acontece em algumas organizações urbanas descritas por Albuquerque (1987:01). Contudo, com base na sua prática e conhecimentos, o produtor rural dedica maior importância à produção e à parte financeira de sua organização do que aos seus trabalhadores, concordando com as considerações daquele autor.

Os produtores rurais de Itaguaí utilizam o mínimo necessário de trabalhadores para satisfazer a produção e procuram manter até o último momento os seus trabalhadores na propriedade porque uma redução no quadro de pessoal significa também uma redução na capacidade produtiva da organização. Esta constatação assemelha-se ao que foi mostrado por Toledo (1986:36) ao destacar que nos momentos de maior dificuldade, o primeiro passo é a diminuição da folha de pagamentos. Atualmente os produtores de Itaguaí, em sua maioria, enfrentam restrições orçamentárias e, sob intensa concorrência, eles já atingiram o patamar identificado pelo autor.

Considerando-se que os objetivos de uma organização, definidos por Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986:156), são essenciais e estabelecem os resultados finais, percebe-se que, a princípio, os produtores de Itaguaí se preocupam com o objetivo principal de uma organização que está relacionado com o que produzir e, posteriormente, como produzir e para quem produzir. Contudo, não há uma preocupação com os objetivos secundários, comuns à Administração de Recursos Humanos, definidos por Werther (1983:06) como societários, organizacionais, funcionais e pessoal e que, segundo Chiavenato (1997:168), permitem criar, manter e desenvolver condições organizacionais que proporcionem alcançar os objetivos da organização e das pessoas.

Como as organizações rurais em estudo não possuem objetivos traçados para o seu setor de Recursos Humanos, torna-se muito difícil a adoção de técnicas

nesta área. Desta forma, a utilização de forma aleatória e intuitiva de algumas técnicas da Administração de Recursos Humanos, sem qualquer embasamento científico, acontece mais pela necessidade imediata de ser resolver um problema do que para evitá-lo. Apesar disso, algumas delas conseguem atingir os objetivos esperados pelos produtores.

Para ilustrar a afirmação de que não é comum entre essas organizações, o proprietário desenvolver uma política especificamente voltada para o setor de Recursos Humanos, pode-se citar, por exemplo, o fato de não existir preocupação em analisar e descrever os cargos existentes ou os requisitos exigidos para seus ocupantes, como definidos por Werther (1983:104), Chiavenato (1997:314), Rivera (1993:21) e Bateman (1998:279). Estas informações normalmente encontram-se na memória de quem administra a propriedade, dificultando muitas vezes o desenvolvimento de técnicas de Recursos pois os parâmetros de comparação podem passar despercebidos por causa de um lapso de memória.

Ao serem requisitados para realizarem uma análise do perfil dos profissionais considerados qualificados, os produtores rurais descreveram que no caso de profissionais que desenvolvem atividades que necessitam de cálculos de proporções e acompanhamento de manuais, livros e apostilas, são importantes conhecimentos mínimos de português e matemática, os quais podem ser adquiridos nas escolas rurais do município. Nas demais atividades, em que são utilizados procedimentos manuais, não há a necessidade destes conhecimentos, pois a capacitação para a realização das tarefas pode ser adquirida através de experiências anteriores ou através de cursos de qualificação de curta ou de longa duração, realizados pelo SENAR, dependendo de cada profissão.

Não é comum também haver planejamento para antecipar as necessidades futuras de contratação e evitar que haja falta ou excesso de pessoal dentro das organizações rurais de Itaguaí. Não há uma preocupação dos produtores em ter as

pessoas certas nos lugares e nos momentos certos como os definidos por Werther (1983:119), contudo, são desenvolvidas estimativas casuais a respeito do futuro imediato, em casos específicos como a implantação de um novo negócio ou afastamentos por licença-maternidade, o que provocará a necessidade de novos funcionários para ocuparem estas vagas. No restante dos casos, os trabalhadores são contratados de acordo com a necessidade, sem qualquer planejamento.

Esta situação indica que não existe a conscientização dos produtores rurais de Itaguaí quanto a importância do planejamento destacada por Werther (1983:119), Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986:254) e Rivera (1993:230), nem tão pouco os recursos humanos participam de um planejamento estratégico para que haja uma adaptação destas pessoas às mudanças ocorridas na organização, como o definido por Albuquerque (1987:43).

Como não são determinados os objetivos que a organização pretende alcançar, como não existe uma definição ou uma análise e descrição que forneça informações sobre os cargos existentes e sobre os indivíduos aptos a ocupá-los e como não existe um planejamento de necessidades futuras de recursos humanos, o recrutamento de mão-de-obra qualificada para as propriedades rurais de Itaguaí é realizado de forma bastante deficiente. Contudo, alguns proprietários conseguem atingir seu objetivo principal que é atrair candidatos para as vagas existentes, embora, nem sempre sejam encontrados imediatamente e seja muito difícil por tratar-se de candidatos potencialmente qualificados para ocuparem os cargos existentes, como definido por Werther (1983:145), Chiavenato (1997:205), Bateman (1998:279) e Pilares (1991:86), por causa da limitação do número de fontes utilizadas para o recrutamento.

Ao comparar as técnicas que podem ser utilizadas para o recrutamento de pessoal descritas por Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986:257) com as utilizadas pelos produtores rurais de Itaguaí, conclui-se que a maior parte dos produtores

rurais entrevistados esperam passivamente que surjam candidatos e apenas saem à procura quando se torna imprescindível o preenchimento da vaga. Ao serem perguntados sobre como utilizam as fontes de recrutamento, a maioria respondeu que utiliza com mais frequência as fontes internas, como a promoção ou transferência de posto de um empregado que já esteja trabalhando na propriedade. A utilização de fonte interna de recrutamento acontece por falta de candidatos externos que já estejam preparados para ocupar imediatamente o cargo vago. Por outro lado, esta opção proporciona maior confiança ao produtor por ele já conhecer o desempenho do candidato em outros cargos, permitindo o crescimento profissional dentro da organização, além de aproveitar os investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Estes produtores não vêem nenhuma desvantagem na utilização de fontes internas de recrutamento, como as descritas por Chiavenato (1997:220). A utilização de fontes externas que, segundo o mesmo autor, acontece quando a organização atrai candidatos externos para o preenchimento das vagas, é muito deficiente. Esta deficiência pode ser observada na quantidade de fontes utilizadas para o recrutamento de profissionais qualificados. Entre as oito descritas por Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986:257), além da propaganda, apenas três são utilizadas pela maioria dos produtores, que recruta ex-funcionários, funcionários de empresas concorrentes (oferecendo melhores salários) e, na maior parte dos casos, contratam através de solicitações pessoais de conhecidos ou da própria pessoa que aparece na propriedade em busca de emprego. Nenhum dos entrevistados utiliza a propaganda para anunciar a vaga.

Das vantagens enumeradas por Bateman (1998:279) e por Chiavenato (1997:225), os produtores destacaram que o recrutamento externo aproveita o treinamento realizado pela pessoa ou por outra instituição e traz novas experiências e novos pontos de vista para a propriedade. Como desvantagem, o

item mais citado pelos produtores entre os enumerados por Chiavenato (1997:226), foi a possibilidade do novo funcionário não se adaptar ao trabalho na propriedade e, conseqüentemente, o produtor ter que realizar outro processo seletivo, o que aumentará as suas despesas.

O recrutamento misto, como o definido por Chiavenato (1997: 227), é realizado da seguinte maneira: primeiro, o produtor seleciona um funcionário que já trabalha na propriedade e que oferece menos chances de pedir demissão e levar consigo o investimento feito em sua qualificação; em seguida, o produtor contrata uma outra pessoa para ocupar o cargo do funcionário promovido e que não necessita de qualificação. Ou seja, como o produtor enfrenta dificuldades para contratar, de fontes externas, um profissional qualificado, ele prefere qualificar um funcionário que ele já conhece, do que um que ele não conheça.

Como o processo de recrutamento realizado nas propriedades rurais de Itaguaí é deficiente, a seleção dos candidatos também se torna deficiente, pois na maior parte dos casos não há muitos candidatos para se fazer a escolha do mais capacitado, como mostram as definições do processo de seleção de Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986:259), Chiavenato (1997:233), Souza et al. (1995:58), Rivera (1993:29) e Bateman (1998:280). A seleção, geralmente, é realizada de acordo com o bom senso do produtor, que em, muitos casos, contrata o candidato que se apresenta na propriedade. Além disso, mesmo que se consiga recrutar um número de candidatos que permita opção de comparação, não é realizado um processo de seleção, como os definidos pelos autores citados, ou seja, a maior parte das pessoas que aparecem na propriedade a procura de um emprego são contratadas e remanejadas de função em função, até encontrarem uma atividade que se enquadre com as suas características; normalmente não são pessoas qualificadas. Quando surgem pessoas qualificadas, elas são imediatamente contratadas, ou então, elas realizam testes práticos, desenvolvendo as tarefas do



cargo e, após a observação de seu desempenho, são contratadas ou não. Na contratação de ex-funcionários e de funcionários de empresas concorrentes, não acontece nenhuma etapa do processo seletivo e o candidato é imediatamente contratado.

A socialização organizacional, definida por Chiavenato (1997:270) e por Van Maanen (1989:45), acontece no início, quando o novo funcionário tem uma conversa informal com o proprietário, que lhe repassa a sua visão da propriedade e do processo produtivo. Em seguida, o novo funcionário é apresentado pelo proprietário ou pelo encarregado da propriedade aos outros funcionários que irão trabalhar diretamente com ele e, depois, com a vivência na propriedade, o funcionário confirmará ou modificará a imagem que lhe foi passada pelo proprietário. É muito difícil, para o produtor rural de Itaguaí, contratar uma pessoa que já tenha experiência anterior, a não ser que o produtor a busque em outra propriedade onde foi capacitada.

Dentre as técnicas de treinamento enumeradas por Chiavenato (1997:524), Sikula (1997:251), Werther (1983:209), a mais utilizada é aquela desenvolvida no próprio cargo, quando o trabalhador aprende seu serviço com os colegas mais antigos. Apesar da proximidade da UFRRJ e do Colégio Técnico, observa-se que foram feitas raras contratações de profissionais capacitados por estas instituições, por que o produtor enfrenta dificuldade para encontrá-los depois de formados por causa da deficiência de integração entre ele e a universidade. Na maioria das vezes os trabalhadores são qualificados apenas pelo SENAR de Itaguaí. Constatou-se há maior facilidade para contratar os profissionais capacitados pelo SENAR porque o responsável pela realização dos cursos desta instituição é o Sindicato dos Produtores Rurais de Itaguaí onde o produtor frequentemente vai para tratar de assuntos do seu interesse. Dessa forma, existe uma facilidade para ele entrar em contato com estes profissionais. A maior parte

dos produtores rurais de Itaguaí não patrocina nenhum programa de desenvolvimento de seus funcionários, como os definidos por Werther (1983:200), Chiavenato (1997:509), Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986:264) e Bateman (1998:288), os quais proporcionam condições do funcionário ocupar cargos futuros.

Para identificar como os seus empregados estão desenvolvendo as suas atividades, o produtor rural realiza a avaliação de desempenho. Mesmo que esta avaliação seja realizada de maneira informal, ela consegue atingir os objetivos relacionados nas definições de Bateman (1998:288), Werther (1983:269) e Chiavenato (1997:337). Contudo, o cruzamento das informações sobre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidade atuais do seu ocupante, fica comprometido pela falta de uma descrição e análise de cargos, dificultando a identificação do desempenho do trabalhador.

A avaliação de desempenho é feita nas propriedades rurais de Itaguaí pelo proprietário ou pelo superior imediato, conforme a definição de Chiavenato (1997:338). Este processo se caracteriza pela observação direta das atividades que estão sendo desenvolvidas, sem a interferência do avaliador. Ela não é realizada de forma programada, podendo ocorrer a qualquer momento, desde que o observador consiga identificar o domínio, o rendimento, a disposição e a dedicação do empregado. Outra forma de se avaliar o desempenho é através de informações confidenciais dos próprios companheiros de trabalho. Observou-se que apesar da avaliação de desempenho ser utilizada pela maior parte dos produtores entrevistados, eles não utilizam nenhuma técnica para auxiliar esta avaliação. Dentre os resultados que se espera alcançar com a avaliação de desempenho descritos por Werther (1983:269), identificou-se que a maioria do produtores entrevistados espera melhorar o desempenho de seus funcionários e identificar necessidades de treinamento.

A remuneração, segundo a definição de Werther (1983:320) e Chiavenato (1997:383), é o que os trabalhadores recebem em troca de seus serviços prestados, podendo ser composta pelo salário direto e pelo indireto, conforme definição de Werther(1983:347) e Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986:264). A mão-de-obra qualificada que trabalha nas propriedades rurais do município de Itaguaí geralmente recebe, mais que dois salários mínimos como salário direto. Além disso, pode-se observar que este salário é influenciado por fatores externos e internos à organização, denominados por Chiavenato (1997:386) de composto salarial. Dentre os fatores envolvidos no composto salarial, observa-se que o que exerce maior influência é a situação do mercado de trabalho. Se este mercado tem muitos candidatos qualificados para participar do recrutamento e concorrer na seleção para determinado cargo em organizações rurais de Itaguaí, o produtor pagará o salário mais baixo oferecido nesse mercado. Mas, se ao invés disso, houver uma situação de escassez de mão-de-obra qualificada para determinado cargo, os produtores oferecerão salários mais altos do que a média do mercado para atrair esse tipo de mão-de-obra para sua propriedade.

Além do salário direto, os empregados rurais considerados qualificados de Itaguaí, recebem como salário indireto (aquele que segundo a definição de Werther (1983:347) não se relaciona diretamente ao desempenho) moradia, energia elétrica, abastecimento de água e, em alguns casos, produtos da propriedade, empréstimos ou adiantamento de salário, além dos benefícios garantidos por lei.

Os benefícios garantidos por lei são estendidos a todos os trabalhadores das propriedades rurais de Itaguaí, mesmo aos que não estão com sua situação de trabalho legalizada. Isto ocorre porque, na realidade, os empregadores temem que os trabalhadores se sintam discriminados e que esta situação os induza a procurar a Justiça do Trabalho para requisitarem seus direitos. Alguns produtores entrevistados destacaram que a maior parte dos funcionários não percebe este

salário indireto porque ele é oferecido na maioria das propriedades de Itaguaí e, por isso, o consideram como parte integrante do salário e não uma opção do produtor. Conseqüentemente, este incentivo se torna nulo em termos de motivação para estes trabalhadores. A análise dos objetivos que podem ser alcançados através da remuneração dos trabalhadores enumerados por Werther (1983:232) permite identificar que devido às deficiências do processo de recrutamento, a cada dia os trabalhadores qualificados se tornam mais escassos. Assim, os produtores rurais de Itaguaí utilizam a remuneração para obter este tipo de mão-de-obra, para reter os atuais empregados, em alguns casos para recompensar o comportamento desejado, para controlar custos e para cumprir os regulamentos legais, mas não se preocupam se os cargos semelhantes possuem remunerações semelhantes.

O controle do ambiente de trabalho, como o definido por Chiavenato (1997:464) e Rivera (1993:55), visando minimizar condições de insalubridade e periculosidade, é mais difícil nas organizações rurais de Itaguaí porque as atividades são desenvolvidas em ambientes abertos que estão expostos às variáveis da natureza. As entrevistas realizadas com os proprietários destas organizações permitiram observar que existe maior controle e preocupação com as atividades desenvolvidas em ambientes fechados pois o uso dos equipamentos de segurança e o desenvolvimento do processo de trabalho são mais fáceis de serem controlados. Tanto produtores como funcionários não estão suficientemente conscientes dos perigos que podem ocorrer e como podem ser evitados, conforme adverte Rivera (1993:55). A maioria dos produtores rurais do município não desenvolve uma ação preventiva que evite danos à saúde de seus funcionários e, quando desenvolvem, são os próprios funcionários que não têm conscientização dos riscos que correm e evitam usar equipamentos de segurança, alegando que são incômodos. Contudo, a maior parte dos produtores se mostrou disposta a financiar tratamentos de saúde de seus funcionários quando se torna necessário.

Ao se analisar as áreas que estão sob a responsabilidade da segurança do trabalho definidas por Chiavenato (1997:464), observou-se que os proprietários rurais de Itaguaí apenas orientam seus funcionários para a prevenção de acidentes, roubos e incêndios. Tanto a higiene, como a segurança do trabalho, quando são desenvolvidas, são feitas empiricamente nestas propriedades.

Ao analisar as relações trabalhistas definidas por Chiavenato (1997:493) e Bateman (1998:294) como as relações entre organização e seus funcionários, percebe-se que este relacionamento está fundamentado em papéis opostos como os definidos por Fleury et al. (1987:69), no qual produtores possuem o domínio dos meios de produção e os trabalhadores possuem a força de trabalho que completam-se mutuamente quando trabalhadores atendem às necessidades de produção e produtores remuneram os trabalhadores por seus serviços. Além disso, estas relações de trabalho vistas sob uma perspectiva mais ampla, como a indicada por Fischer (1987:20), são influenciadas pela deficiente interferência do Estado nas questões referentes a fiscalização e a legalização.

Contudo, outro fator de influência é o caráter amadorístico da Administração de Recursos Humanos e da estrutura organizacional utilizadas para controlar o processo produtivo e que também foram relacionados por Fischer (1987:20). As conseqüências desta deficiente interferência do Estado foram constatadas na falta de legalização de alguns trabalhadores de determinadas organizações rurais de Itaguaí. Já as conseqüências do empirismo da Administração de Recursos Humanos e da estrutura organizacional foram constatadas nos resultados obtidos em cada ponto relacionado às técnicas de Recursos Humanos descritas nos resultados deste trabalho e que, conseqüentemente, influenciam diretamente o processo de trabalho das organizações rurais de Itaguaí e o relacionamento entre estas organizações e seus funcionários.

Dentre as quatro posturas (paternalista, autocrática, recíproca e participativa) descritas por Chiavenato (1997:470) que pode caracterizar uma política de relacionamento, identificou-se que é comum os produtores de Itaguaí desenvolverem uma política paternalista com a mão-de-obra qualificada. Apesar de muitos produtores apresentarem comportamentos autocráticos, eles inibem este comportamento e se tornam paternalistas por causa da dificuldade em conseguir mão-de-obra qualificada e dos funcionários que estão trabalhando sem estarem legalizados. Segundo alguns produtores entrevistados, quando há uma rescisão da relação de trabalho, normalmente é realizado um acordo informal com o trabalhador sobre as indenizações a serem pagas. Em alguns casos, os empregados que já fizeram acordo vão à Justiça reivindicando seus direitos e o produtor é obrigado a pagar o que foi pago, por falta de provas que confirmem o fato. Este problema faz com que os produtores rurais que se encontram nesta situação procurem ter um bom relacionamento com seus empregados, para conquistar a sua solidariedade e os inibirem de qualquer tipo de comportamento, inclusive um processo jurídico, que possa vir a prejudicar o produtor. Ainda segundo estes produtores, geralmente as reivindicações dos trabalhadores são feitas diretamente ao patrão sendo poucos os casos em que houve a presença do sindicato na negociação. Quando há, eles só atuam na rescisão do contrato de trabalho e em casos individuais.

Os produtores rurais de Itaguaí identificaram casos ocorridos em suas propriedades que assemelham-se a dois dos dez relacionados por Chiavenato (1997:476) e que são utilizados pelos funcionários como forma de pressão para as reivindicações. Dentre estes casos, foram identificados: a operação tartaruga, quando o trabalho é cumprido lentamente, havendo diminuição no ritmo e na qualidade da produção, e faltas ou atrasos do pessoal em setores vitais, criando problemas para o ritmo ou desenvolvimento da produção. Por outro lado, quando

os produtores rurais não atendem às reivindicações de seus funcionários, eles punem esse comportamento com demissões e através de lista negra, como a descrita por Chiavenato (1997:477), que contém o nome dos trabalhadores que apresentam comportamentos reivindicatórios. Essa lista negra circula informalmente nas rodas de conversas entre os produtores da região, mas acaba provocando a discriminação destes trabalhadores. Segundo os produtores entrevistados, não ocorreu em suas propriedades nenhum caso com a participação de sindicatos nas reivindicações dos trabalhadores nem nenhuma das outras formas de greve descritas por Chiavenato (1997:476).

Apesar de não ser adotada nenhuma técnica racional de controle, como as enumeradas por Souza et al. (1995:163) e Chiavenato (1997:568), os produtores rurais do município desenvolvem instintivamente quase todas as etapas enumeradas por estes autores, ou seja, para controlar seus trabalhadores o produtor rural de Itaguaí estabelece o que deve ser feito e observa o desenvolvimento. Se a atividade foi desenvolvida adequadamente, dentro dos padrões estabelecidos, não há mudanças no processo de trabalho deste funcionário; caso contrário, o produtor chama a atenção do funcionário e lhe proporciona outra oportunidade para desenvolver o seu trabalho; se insistir no erro, o empregado é transferido de atividade. A demissão só é utilizada em última instância, quando não há mais alternativas de aproveitamento deste trabalhador dentro da organização.

Este tipo de controle ou monitoração das pessoas exercido nas propriedades rurais de Itaguaí se enquadra mais na teoria X definida por Chiavenato (1997:568) como um processo de controle externo, ou seja, é exercido de forma centralizada pelo patrão ou pelo encarregado e não pelo próprio funcionário que está sendo controlado. Além disso, esse controle é rígido, com restrições e limitações que inibem o funcionário de criar alternativas de produção.

Este fato foi constatado quando alguns produtores afirmaram que não permitem que seus funcionários façam “experiências” na sua produção e que eles devem se limitar a fazer o serviço para o qual foram contratados. Estas constatações mostram que, segundo Chiavenato (1997:568), uma vez que o controle de monitoração das pessoas encontra-se mais próximo às definições da Teoria X, a política de recursos humanos adotada nestas organizações não é participativa e nem está integrada com os objetivos que deverão ser alcançados. Além disso, quando perguntados se possuem algum banco de dados que permita-lhes obter informações de todos os aspectos relacionados com as atividades desenvolvidas na organização, os produtores entrevistados responderam que possuem algumas anotações feitas em cadernos, ou em folhas soltas que se perdem facilmente. Em alguns casos, tais informações não são anotadas e se restringem à memória do produtor. Dos dados enumerados por Chiavenato (1997:576) para compor um banco de dados, foi verificado que apenas os dados pessoais de cada empregado são anotados. Foram encontrados produtores que não possuem nenhum tipo de dado dos funcionários não-legalizados.

Quanto à competitividade dos produtos agropecuários do município, constatou-se que o preço pago pelo litro de leite aos produtores de Itaguaí sofre influência direta da concorrência, pois o mercado do Rio de Janeiro absorve leite de vários estados brasileiros e de alguns países do MERCOSUL. Este sistema não permite que o preço do produto seja estipulado pelo produtor e, por isso, alguns deles estão buscando outras alternativas para a comercialização do produto. Uma delas é a pasteurização e o ensacamento do leite na propriedade e, conseqüentemente, a venda para o distribuidor final, sem intermediários. Outra alternativa buscada pelos pecuaristas foi a criação de laticínios para a fabricação de queijos, iogurtes e demais derivados, que também leva o produto direto para o distribuidor final. Esta busca de alternativas de comercialização para o leite está



de acordo com a observação de Birchal (1997:14) que destaca que, diante da concorrência, os produtores se deram conta da necessidade de melhorar a sua competitividade. Os demais produtos agrícolas do município também enfrentam a concorrência daqueles provenientes de outros estados brasileiros que estão sendo comercializados no mercado do Rio de Janeiro. Merece atenção especial o caso dos produtores de banana que estão enfrentando a concorrência acirrada dos produtores de Janaúba-MG no mercado do Rio de Janeiro, influenciando os preços que chegaram, na safra, a ter seu preço reduzido a vinte por cento do preço recebido na safra de cinco anos atrás. Neste caso em especial, a concorrência não influenciou o aprimoramento da produção, como destacaram Birchal (1997:14), Camargo (1995:129) e Fischer, Fleury e Fischer (1987:73), mas influenciou o produtor a abandonar os tratos culturais para diminuir os custos com a produção.

Já no caso do coco, do aipim (mandioca), do quiabo e da goiaba, a concorrência levou à melhoria da qualidade dos produtos e, conseqüentemente, à necessidade de alguns trabalhadores qualificados que dominassem aspectos essenciais do processo produtivo, influenciando diretamente a qualidade e aumentando a produtividade do trabalhador, coincidindo com a definição realizada por Birchal (1997:14), Camargo (1995:129) e Fischer, Fleury e Fischer (1987:73). Estes autores observaram que, além da modernização dos processos produtivos, as pessoas também influenciam diretamente na lucratividade e na competitividade das empresas.

Nas entrevistas realizadas nas propriedades rurais de Itaguaí observou-se que a administração deste novo processo produtivo, mais preocupado com a qualidade dos produtos e com o aumento de competitividade no mercado consumidor, é realizada pelo próprio produtor ou por um encarregado controlado diretamente por ele. Esta constatação coincide com as observações de Accarini (1987:28) que destaca que o produtor rural é a alma do empreendimento. Contudo,

o produtor rural de Itaguaí administra a sua propriedade de modo empírico, o que provoca um atraso na área de Recursos Humanos que irá tratar dos assuntos ligados diretamente com o trabalhador. Diferentemente dos dados encontrados por Neiva (1996:78) em Lavras, onde as decisões dos produtores rurais têm efeito direto no desemprego rural em virtude das dificuldades de absorver os custos da legislação trabalhista, alguns produtores de Itaguaí simplesmente não legalizam seus trabalhadores, para não sofrerem a influência destes custos.

Vários autores como Camargo (1995:129), Bonilla (1994:311) e Bunch (1994: 5), os trabalhos desenvolvidos pelo BNDES (1995:7) e o Plano de Ação do Ministério do Trabalho para o período de 1996-1998 (1996:7) destacam a importância da mão-de-obra qualificada para atender às novas exigências do processo produtivo. Os produtores rurais de Itaguaí também já se deram conta dessa importância e já começam a desenvolver políticas diferenciadas de remuneração e de relações trabalhistas. Os trabalhadores são qualificados pelo Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de Itaguaí, recebem treinamento de pessoas que possuem formação igual ou superior à sua, conforme foi definido por Machado (1997:37) para identificar o nível de qualificação de um trabalhador, e esta qualificação também é medida pelos produtores rurais, conforme a definição de Souza et al. (1995:57), pelo conhecimento e habilidades em executar as suas tarefas.

O presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Itaguaí foi entrevistado durante a realização deste trabalho para contrapor as informações coletadas dos produtores rurais. Segundo o seu depoimento, identificou-se que:

- a) há trabalhadores qualificados desempregados e enfrentando dificuldades para encontrar emprego porque não sabem onde procurar; esta situação é contrária às informações recebidas dos produtores rurais que destacaram a carência de

mão-de-obra qualificada como um dos principais problemas enfrentados no município;

- b) esses trabalhadores normalmente são qualificados pelo SENAR, pela EMATER e pela UFRRJ. Destas instituições as mais citadas pelos produtores foram o SENAR e o Colégio Técnico da Universidade Rural;
- c) para o representante dos trabalhadores rurais, as dificuldades de contratação de mão-de-obra qualificada têm origem no tipo de remuneração oferecida pelos produtores que encontra-se abaixo do exigido e da falta de registro em carteira. Mas ele acredita que este problema deve-se à falta de fiscalização da superintendência do INSS e do Ministério do Trabalho, o que coincide com o que foi constatado nas entrevistas com os produtores, cuja maioria mantém alguns trabalhadores não legalizados, mas discorda das considerações em relação ao nível salarial, pois todos os produtores entrevistados acreditam que remuneram bem os seus trabalhadores qualificados;
- d) o presidente do sindicato dos trabalhadores rurais observou também que não há muitas reclamações dos trabalhadores em relação a seus patrões. Para ele, apesar de haver insatisfação, não há reclamações por falta de confiança nos órgãos competentes, o que torna o trabalhador conformado com as suas condições de trabalho;
- e) quando os trabalhadores rurais ficam desempregados é muito difícil encontrar outro emprego, o mais comum é encontrar serviços sem vínculo empregatício e de pequena duração. Normalmente eles procuram por emprego indo às propriedades da região, confirmando o processo identificado pelos produtores de contratar aqueles que se apresentam em busca de colocação;
- f) o presidente do sindicato não acredita que a criação de um cadastro de trabalhadores disponíveis possa ser realizado pelo Sindicato, alegando que os

trabalhadores rurais são desencorajados pelos seus patrões e pelos próprios companheiros a não procurarem o seu sindicato porque não iria adiantar nada.

Para completar o confronto das informações, foram entrevistadas as entidades que qualificam a mão-de-obra da região. Como as duas entidades mais citadas pelos produtores da região foram o SENAR e o CTUR, foram realizadas entrevistas com a representante do SENAR no município e com a responsável pelos estagiários do Colégio Técnico da Universidade Federal Rural. A análise destas entrevistas permitiu identificar que:

- a) Apesar da formação proporcionada por estas entidades estar de acordo com as necessidades dos produtores rurais, elas encontram dificuldades no relacionamento com os produtores rurais para obterem presença de trabalhadores em seus cursos, como é o caso do SENAR, ou para obterem oportunidades de estágios para seus alunos, como é o caso do CTUR;
- b) para a representante do SENAR, é muito difícil montar um curso nas propriedades rurais porque os produtores não têm interesse em qualificar os seus trabalhadores. Essa falta de interesse deve-se a experiências vivenciadas por produtores que qualificaram a sua mão-de-obra, fizeram investimentos financeiros para essa qualificação e, em seguida, perderam esse trabalhador que passou a exigir um salário melhor ou que foi trabalhar em outras propriedades que lhe ofereceram melhores condições de trabalho;
- c) a maioria dos participantes dos cursos do SENAR vem de propriedades de economia familiar ou são desempregados que estão buscando uma qualificação profissional;
- d) todos os alunos do curso Técnico em Agropecuária do Colégio Técnico da Universidade Rural são obrigados a realizar estágio para a conclusão do curso, mas para a professora responsável, é grande a dificuldade de se conseguir estágio na região, o que está relacionado ao fato de o próprio

colégio que determinar o período de dezembro a fevereiro para a sua realização, tendo um mês de duração. Neste período, a maior parte dos professores e coordenadores está de férias e não podendo fazer um acompanhamento adequado do aluno. Para a responsável pelos estágios, a pouca duração do estágio e a falta de acompanhamento do aluno podem gerar a insatisfação dos produtores que necessitam de intercâmbio nas questões técnicas. Segundo a professora, estas questões já estão sendo discutidas, com o objetivo de reformular o processo de estágio. Apesar destes problemas levantados pela professora, não houve queixas dos produtores com relação ao período de estágio, as queixas relacionaram-se ao pouco conhecimento técnico apresentado pelos alunos e pela falta de intercâmbio com o Colégio;

- e) outro fator identificado pela responsável pelos estagiários do CTUR, a partir de experiências vivenciadas por alunos do colégio, foi a imaturidade da maior parte deles para o desempenho profissional; como são alunos do segundo grau, possuem pouca idade e não encontram-se dispostos a seguir normas ou não sabem como se comportar em uma organização. Este fato foi confirmado pelos produtores rurais quando destacaram a falta de disposição para o acompanhamento das atividades por parte de alguns alunos que ficam apenas observando o desenvolvimento da produção sem tomarem nenhuma iniciativa; além disso, eles requerem atenção e tempo de profissionais que estão trabalhando e como há pouco retorno produtivo, os produtores sentem-se desmotivados a oferecerem estágios para o colégio;
- f) para a professora, é muito difícil o ingresso destes alunos no mercado de trabalho, primeiro por causa do nível social da maior parte deles, preferindo continuar seus estudos ingressando numa faculdade o que futuramente pode lhes proporcionar empregos com melhor remuneração; em segundo lugar, os alunos têm dificuldades em saber onde há vagas de trabalho na região. Nesta

afirmação da professora pode ser a causa das dificuldades citadas pelos produtores de encontrar profissionais especializados, pois, poucos alunos do CTUR ingressam efetivamente no mercado de trabalho;

- g) quando perguntada se seria útil para o Colégio uma relação de produtores que estivessem dispostos a oferecerem estágios e até mesmo trabalho, a professora disse que seria de fundamental importância e que iria facilitar muito a integração com os produtores porque a grande dificuldade do colégio é saber onde encontrá-los.

Cada entrevistado mostrou o seu ponto de vista com relação à qualificação e à administração da mão-de-obra rural do município de Itaguaí e a integração dos dados coletados oferece subsídios para uma análise que aborde estes três pontos de vista.

## 6 CONCLUSÃO

Para obter mão-de-obra qualificada, o produtor rural de Itaguaí deve melhorar o processo de recrutamento que utiliza porque, pelo que se constatou, todas as dificuldades de contratação estão relacionadas a ele. Como se pôde observar nas entrevistas, os trabalhadores qualificados e os alunos do CTUR também enfrentam dificuldades para encontrar vagas de emprego e estágio nas propriedades rurais do município.

Outro fator que traz dificuldades para o produtor rural de Itaguaí encontrar mão-de-obra qualificada está relacionado com a política de administração de salários que ele adota. Apesar de acharem que os salários oferecidos aos trabalhadores qualificados estão altos em relação aos outros trabalhadores, o que se observou é que a mão-de-obra qualificada valoriza os seus salários de acordo com a sua qualificação e trabalha naquela propriedade que tenha uma política salarial melhor. Então é imprescindível que os produtores rurais se conscientizem da importância de pagar salários que estejam dentro da média do trabalho de Itaguaí, para atrair e reter pessoal qualificado. Além disso, não se pode aceitar que ainda existam trabalhadores em situação irregular no município; essa omissão pode trazer prejuízos tanto para os produtores que podem pagar elevadas multas como para os trabalhadores, tornando-se uma questão social, uma vez que ficam sem qualquer amparo legal.

O que se conclui é que o produtor rural deixa de registrar alguns trabalhadores em sua propriedade por causa dos custos dos encargos sociais que,

segundo eles, são altos e impraticáveis, mas na realidade estes proprietários não registram alguns dos seus empregados porque sabem que a fiscalização dos órgãos encarregados de regular a relação de trabalho é deficiente e estas irregularidades podem passar despercebidas. O que se percebe é que, na maior parte dos casos, o trabalhador aceita o que lhe é proposto pelo produtor por medo de que futuramente este produtor possa vir a prejudicá-lo, caso vá procurar um novo emprego, ou que mais tarde não encontre vaga novamente na propriedade por causa de um conflito jurídico. São poucos os trabalhadores rurais que reivindicam seus direitos na justiça.

Com relação às outras técnicas utilizadas pela Administração de Recursos Humanos percebe-se que não há planejamento da demanda de mão-de-obra, mas isso não influencia de forma significativa a contratação de novos trabalhadores porque mesmo que houvesse um planejamento de recursos humanos, o processo de recrutamento desenvolvido comprometeria esta contratação.

A descrição e análise de dados relativos ao perfil do ocupante e às exigências do cargo não são feitas por escrito. Esta falta de parâmetros que proporcionem informações sobre as tarefas que serão desenvolvidas pelos ocupantes daquele cargo, leva o trabalhador sem qualificação a desenvolver todo tipo de tarefa, mesmo aquelas que não estão relacionadas ao seu cargo. Mas, os trabalhadores qualificados desenvolvem apenas as atividades para as quais foram contratados, recebendo informações orais sobre as tarefas que deverão desenvolver. Pode-se concluir que o produtor rural não faz uma descrição e análise dos cargos por mero comodismo, ou então, por desejar que a flexibilidade de tarefas desenvolvidas permaneça, ou seja, uma vez que as tarefas de um cargo estiverem relacionadas por escrito, o trabalhador pode se recusar a desenvolver outras, para as quais não foi contratado.



Como o processo de recrutamento é limitado, a seleção também é limitada levando o produtor a contratar as pessoas que estão dispostas a trabalhar no cargo em questão. Muitas vezes estas pessoas não possuem conhecimentos sobre as tarefas a serem executadas e necessitam de treinamento.

O treinamento normalmente é feito no próprio cargo, quando os trabalhadores mais experientes ensinam aos novos trabalhadores as tarefas que devem ser executadas. Esse tipo de treinamento pode ser prejudicial para a propriedade porque é comum que o trabalhador que está ensinando repasse ao aprendiz os seus vícios e as suas observações com relação à propriedade, fazendo com que o processo produtivo tenha sempre o mesmo rendimento e que a imagem da propriedade para o trabalhador continue a mesma. Essa situação poderia ser invertida se esse treinamento fosse realizado por pessoas de fora da organização que poderiam introduzir novas formas de trabalho e estimular o trabalhador a ser mais ativo dentro do processo produtivo, detectando falhas, uma vez que ele está tendo acesso a novos conhecimentos.

Esse treinamento algumas vezes pode trazer um retorno negativo para o produtor porque ele espera que o profissional que aprendeu a nova função e se tornou qualificado receba o mesmo salário que recebia antes da qualificação, mas na maior parte dos casos este trabalhador espera obter uma melhoria salarial. Assim, surge um conflito de interesses, fazendo com que o produtor imponha restrições em qualificar um trabalhador. Tais restrições são mais influenciadas pelo desembolso de um salário maior do que pelos gastos de qualificação. Por essa razão, o produtor só oferece treinamento a um funcionário em último caso, quando ele não consegue contratar esse trabalhador já qualificado.

O produtor rural também não utiliza nenhuma técnica de avaliação de desempenho a não ser observar se está sendo feito aquilo que foi ordenado. Essa observação geralmente é feita pelo proprietário ou pelo administrador e em sigilo

estas observações são feitas pelos próprios trabalhadores que informam ao patrão sobre o rendimento de um determinado companheiro. Apesar de não haver utilização de técnicas para a avaliação de desempenho, ela consegue atingir o objetivo central de identificar o desempenho do trabalhador em relação às tarefas.

O controle da higiene e da segurança do trabalho é muito difícil porque o trabalho rural é desenvolvido sob todas as intempéries da natureza. O produtor rural, de forma geral, arca com os custos gerados por um acidente de trabalho ou alguma doença apresentada pelo trabalhador evitando que ele desfalque sua equipe de trabalho, mas são raros os casos de medidas que previnam estes problemas. Ao repassar as medidas de segurança para seus trabalhadores e desenvolver maior controle do uso de equipamentos de segurança evitando que os próprios trabalhadores negligenciam o seu uso por falta de conscientização da sua importância, o produtor desempenha importante papel preventivo ao mesmo tempo que diminui os gastos com atendimentos médicos e medicamentos.

Não há um controle efetivo do processo de trabalho. Quando este é realizado é porque já apresentou alguns indícios de anormalidade, ou seja, quando acontece algum problema na execução do serviço, faz-se uma avaliação do desempenho do trabalhador para verificar onde ele está falhando e se esse erro pode ser corrigido. Eventualmente podem ocorrer casos em que o produtor acompanha de perto o processo produtivo sem que haja algum problema.

Pode-se resumir que normalmente os produtores rurais de Itaguaí têm mostrado mais cuidados com a Administração da mão-de-obra qualificada do que com a administração dos demais trabalhadores. Esta atitude é motivada pela dificuldade enfrentada para substituir um trabalhador qualificado, o qual desenvolve serviços vitais para a produção.

O que se conclui com este trabalho é que enquanto as autoridades não intensificarem a fiscalização sobre as propriedades rurais o quadro das relações

trabalhistas continuará o mesmo e os produtores rurais não sentirão necessidade de mudar o seu modo de administrar seus Recursos Humanos, contratando e demitindo trabalhadores sem cumprir as exigências legais e sem recolher os encargos sociais. Só o que pode levá-lo a modificar o seu processo administrativo é a escassez da mão-de-obra qualificada. O que pode ser feito para solucionar este problema é a alteração do processo de recrutamento que é desenvolvido pelas propriedades rurais. O que se percebe é que produtores têm necessidade de mão-de-obra qualificada, colégios têm necessidade de empregos e estágio para seus alunos, sindicatos não possuem nenhuma informação sobre a oferta de vagas ou sobre a oferta de trabalhadores qualificados disponíveis e trabalhadores não sabem onde encontrar empregos. Está havendo no município uma grande falha de comunicação entre produtores e trabalhadores qualificados. Esta falha poderia ser resolvida se alguma entidade como a Secretaria de Agricultura, a EMATER ou o Sindicato dos Produtores Rurais de Itaguaí desenvolvesse um trabalho de levantamento dessas ofertas de vagas e/ou de trabalhadores para que ambos, trabalhadores e produtores, pudessem ter acesso a essas informações. Melhorando o processo de recrutamento, os produtores poderão ter acesso a um número maior de candidatos, fazer um processo de seleção mais rigoroso, encontrar trabalhadores que já estejam qualificados e pagar salários que estejam de acordo com a qualificação do trabalhador que poderá dar o retorno que o proprietário espera de um trabalhador qualificado.

De acordo com as informações obtidas através das entrevistas, percebe-se que não há uma política de valorização dos recursos humanos nas propriedades rurais de Itaguaí e muitas desenvolvem suas funções de forma improvisada, necessitando de aprimoramento e maior informação aos produtores sobre a utilização das técnicas da Administração de Recursos Humanos que podem ser utilizadas.

As limitações deste trabalho encontram-se no pouco material teórico na área de Recursos Humanos adaptado à realidade do setor rural. Além disso, o produtor rural é resistente às mudanças em sua administração e a maior parte dos dados fornecidos encontram-se em sua memória.

Por fim, indicam-se estudos mais aprofundados sobre a cultura organizacional das propriedades rurais, para que as técnicas que foram consideradas deficientes nas propriedades rurais de Itaguaí possam ser implementadas de forma a minimizar a resistência do produtor a modificação de sua administração.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ACCARINI, J. H. Economia rural e desenvolvimento: reflexões sobre o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Vozes, 1987.
- AGUIAR, R. D.; TEIXEIRA, E. C; VIEIRA, W. C. Agricultura comercial e familiar num contexto de abertura econômica.** In: TEIXEIRA, E. C.; VIEIRA, W. C. Reforma da política agrícola e abertura econômica. Minas Gerais: Viçosa, 1996.
- ALBUQUERQUE, L. G. O papel estratégico de RH.** São Paulo: FEA/USP. 1987. (Tese de Livre Docência.)
- ALMEIDA, M. I. R. et al. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo: EASP/FGV, 1993.
- ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** São Paulo: Atlas, 1995.
- BATEMAN, T. S. Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BIRCHAL, S. O. Fator humano, o xis da questão.** Revista Rumos, São Paulo, mar. 1997.

**BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Área de Planejamento. Mercado de trabalho: a crise de dois modelos. Rio de Janeiro, 1995. (Textos para discussão).**

**BRASIL. Ministério do Trabalho. Um compromisso com a mudança. Brasília, 1996. (Plano de Ação).**

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

**BUNCH, R. Duas espigas de milho: uma proposta de desenvolvimento agrícola participativo. Rio de Janeiro: AS-PTA, 1994.**

**CAMARGO, J. E. M. Recursos Humanos na agropecuária. In: AIDAR, A. C. K. Administração Rural. São Paulo: Paulicéia, 1995.**

**CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Ed. Compacta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.**

**CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. Metodologia científica: para uso de estudantes universitários. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.**

**FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. O trabalho na agroindústria canvieira: um processo em mudança. In.: FLEURY, M. T. L. Processo e relações do trabalho no Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.**

**FISCHER, I. R. Conflitos trabalhistas no sistema produtivo: a dimensão na empresa agrícola. In.: MENELAU, A. S. Abordagens atuais na administração para o setor agrícola. Recife: UFRPE /Imprensa Universitária, 1996.**

- FISCHER, R. M. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações de trabalho e políticas de Administração de Recursos Humanos. In.: FLEURY, M. T. L. Processo e relações do trabalho no Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.**
- FLEURY, A. C. C. Organização do trabalho na agroindústria: recolocando a questão nos anos 80. In.: FLEURY, M. T. L. Processo e relações do trabalho no Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.**
- FLEURY, M. T. L. Processo e relações do trabalho no Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.**
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, 1995.**
- LIMA, E. T.; CARVALHO JÚNIOR., M. C. Porto de Sepetiba: um projeto viável? Jornal dos Economistas, Rio de Janeiro, Janeiro de 1997.**
- LODI, J. B. Recrutamento de Pessoal. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1978.**
- MACHADO, D. L. A Qualificação da mão-de-obra no comércio internacional: um teste do teorema de heckscher-ohlin. 20º Prêmio BNDES de Economia. Rio de Janeiro: Lidador, 1997.**
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986.**
- MENELAU, A. S.; ARAÚJO, J. F. Gestão de projetos em instituições públicas de P & D com vistas ao cumprimento da missão institucional. In: MENELAU, Almir Silveira. Abordagens atuais na administração para o setor agrícola. Recife: UFRPE/Imprensa Universitária, 1996.**

- NEIVA, J. A. A Legislação trabalhista como fator de desemprego no meio rural.** Minas Gerais: UFLA, 1996. (Tese de Mestrado).
- PILARES, V. Recursos Humanos: (des) considerações gerais.** São Paulo: Nobel, 1991.
- RIVERA, R. C. P. Administração de Recursos Humanos.** Minas Gerais: ESAL/FAEPE, 1993.
- SANTOS, S. E. Trabalhador rural: relações de emprego.** Goiânia: AB, 1993.
- SENAR. Relatório de Atividades 1997.** Brasília: Departamento de Pedagogia e Programação, 1997.
- SIKULA, A. F. Personal Administration and Human Resources Management.** In: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Ed. Compacta, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P.; MORAIS, V. A. et al. A administração da fazenda.** 5.ed. São Paulo: Globo, 1995.
- TEIXEIRA, E. C.; VIEIRA, W. C. Reforma da política agrícola e abertura econômica.** Minas Gerais: Viçosa, 1996.
- TOLEDO, F. Recursos Humanos, crise e mudança.** São Paulo: Atlas, 1986.
- YODER, D. Administração de Pessoal e Relações Industriais.** São Paulo: Mestre JOU, 2v., 1969.



**WALKER, J. W. Linking Human Resources planning and strategic planning.**  
In: WERTHER, W. B. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

**WERTHER, W. B. Administração de Pessoal e Recursos Humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

**VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional.** In FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M.. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

1. The first step is to identify the problem.

The second step is to analyze the problem.  
This involves identifying the causes and effects of the problem.  
The third step is to develop a solution.

The final step is to implement the solution.

The implementation phase is the most critical.

It is important to monitor the progress of the solution.

Regular communication is essential.

It is important to evaluate the results of the solution.

The evaluation phase is the final step in the process.

It is important to document the results of the solution.

The documentation phase is the final step.

## **Anexo A**

### **Entrevista com os produtores rurais de Itaguaí - RJ**

#### **Questionário**

- 1 - Total de empregados:
  
- 2 - Quem administra a propriedade?
  
- 3 - O que é produzido na propriedade e como é produzido?
  
- 4 - É feito algum planejamento para contratar mão-de-obra?
  
- 5 - Existe algum cargo em sua propriedade que deva ser preenchido com pessoal qualificado? Quais?
  
- 6 - Quais as atividades que são desenvolvidas nesses cargos?
  
- 7 - Quais os requisitos que são exigidos aos ocupantes destes cargos?
  
- 8 - É fácil encontrar mão-de-obra qualificada no município? Por que?
  
- 9 - Como essas pessoas são contratadas?

10 - Eles já tinham experiência ou foram treinados em sua propriedade?

11 - Como essas pessoas foram treinadas em sua propriedade?

12 - O senhor já contratou algum funcionário que foi capacitado pela UFRRJ, pelo CTUR, pelo SENAR ou por qualquer outra instituição que capacita mão-de-obra no município? Como foi o desempenho deles?

13 - Como é feita a seleção quando aparece mais de um candidato por vaga?

14 - Como é feito para que o novo funcionário se familiarize com a propriedade, com o serviço e com os outros funcionários?

15 - O novo funcionário recebe orientações sobre os assuntos organizacionais, os benefícios do emprego e deveres do cargo?

16 - Faz-se avaliação de desempenho de funcionários? Como? Quem avalia?

17 - Como é a remuneração dos seus empregados?

18 - Que o objetivo o senhor espera atingir com a remuneração que é paga aos seus funcionários?

19 - Os funcionários estão satisfeitos com a remuneração que recebem?

20 - Existe algum empregado registrado na propriedade? Quantos?

- 21 - Porque os outros não foram registrados?
- 22 - Quantos problemas jurídicos o senhor já teve com seus empregados ou ex-empregados? Por quê?
- 23 - Como é o seu relacionamento com seus funcionários?
- 24 - De que forma os seus funcionários fazem reivindicações?
- 25 - Como o senhor controla o desempenho de seus funcionários?
- 26 - O que pode ser feito para que o município disponha de mão-de-obra mais qualificada no campo?
- 27 - Se aparecer alguma instituição no município com uma relação de candidatos disponíveis, o senhor usaria o serviço desta instituição ou continuaria contratando seus funcionários da maneira que sempre contratou?
- 28 - A administração dos trabalhadores é feita com base em estudos desenvolvidos na área ou o senhor age de acordo com a sua intuição?
- 29 - Em relação à forma como dirigir o pessoal, antes de tomar alguma decisão, o senhor considera o efeito que ela possa causar na sua imagem perante a sociedade?
- 30 - São oferecidos incentivos aos empregados para estimular comportamentos desejáveis?

31 - É sua preocupação o fato de seus funcionários estarem ou não conseguindo alcançar seus objetivos pessoais?

32 - O senhor tem por escrito as atividades que um funcionário deve desempenhar no seu cargo? Essas informações são fornecidas a ele?

33 - Existe algum tipo de atenção à saúde dos trabalhadores da propriedade?

34 - É realizado algum controle do ambiente na propriedade como condições de umidade, iluminação, ventilação, etc?

35 - Quais os métodos utilizados para evitar acidentes, roubos ou incêndios na propriedade?

36 - Na propriedade existe algum tipo de cadastro com informações sobre os seus empregados?

## **Anexo B**

**Entrevista com o presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Itaguaí - RJ**

### **Questionário**

**1 - principais culturas da região e principais trabalhadores qualificados:**

goiaba →

coco →

aipim →

quiabo →

banana →

pecuária →

**2 - Existe carência de trabalhadores qualificados em Itaguaí? Por que?**

**3 - Os produtores dizem que há uma escassez de mão-de-obra qualificada em Itaguaí, o senhor conhece casos de trabalhadores qualificados desempregados? Por que estão desempregados?**

- 4 - O que deve ser feito para aumentar o número de trabalhadores qualificados no campo?
- 5 - Quais as causas em que o sindicato atua?
- 6 - Como é a relação de trabalho dos produtores rurais de Itaguaí com seus trabalhadores?
- 7 - Quais as principais reclamações dos trabalhadores rurais em relação a seus patrões?
- 8 - Quais as iniciativas que você conhece para qualificar os trabalhadores rurais?
- 9 - Qual o nível de escolaridade da maioria dos trabalhadores rurais qualificados?
- 10 - Qual a atuação da Universidade Rural e/ou do CTUR na qualificação do trabalhador rural de Itaguaí?



## **Anexo C**

**Entrevista com a professora responsável pelo Serviço de Integração Empresa Escola do Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e com a representante do SENAR de Itaguaí.**

### **Roteiro**

- 1 - Recrutamento de estagiários/profissionais na região**
  
- 2 - Relacionamento dos estagiários/profissionais com os produtores rurais**
  
- 3 - Qualidade do estágio/emprego.**
  
- 4 - Motivação do estagiário/empregado**
  
- 5 - Mercado de trabalho depois de formado.**
  
- 6 - Relação de produtores dispostos a oferecerem estágio/emprego**