

## POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO<sup>4</sup>

Maria Salete Zordan<sup>5</sup>  
Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira<sup>6</sup>  
Mozar José de Brito<sup>6</sup>  
Juvêncio Braga de Lima<sup>6</sup>

**RESUMO:** o presente artigo apresenta resultados de um estudo que descreve as políticas de gestão de recursos humanos e examina como elas expressam elementos que se vinculam aos padrões de relações de trabalho. Trata-se de um estudo de caso de natureza exploratória realizado em uma empresa agroflorestal localizada em Bocaiúva, MG. Nele, enfatizaram-se categorias de interesse e passíveis de pesquisa através de diferentes estratégias de coleta de dados. Na análise estabeleceu-se uma interpretação dos dados a partir do referencial teórico, articulada ao contexto da realidade estudada. Na situação pesquisada, observou-se que as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional influenciam na elaboração e no encaminhamento das políticas de gestão de recursos humanos, instância definidora dos padrões de relações de trabalho, e também que as políticas de recursos humanos colocadas em prática pela empresa resultam das diretrizes administrativas e são gerenciadas em função dos objetivos a serem alcançados, repercutindo nos padrões das relações de trabalho.

Palavras Chaves: Relações de trabalho, políticas de gestão, recursos humanos, empresa agroflorestal.

### 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nas últimas décadas do século XX, a sociedade tem passado por um processo de mudanças de natureza política, social e econômica que reflete na vida das pessoas e das organizações. A complexidade das transformações geradas por essas mudanças apontam para a tomada de decisões inovadoras cuja dimensão não está tão clara quanto a sua necessidade (Drucker, 1995).

Nesse cenário, entre as mudanças enfrentadas pela sociedade, destaca-se o encaminhamento das discussões de vários órgãos, nacionais e internacionais, voltados à questão das relações de trabalho. Diante da amplitude dessa questão, muitos autores têm procurado focalizar seus estudos no inter-relacionamento entre as variáveis ambientais e as políticas de gestão de recursos humanos, acreditando que ambas se influenciam mutuamente.

Vale lembrar que, no passado, as políticas de gestão de recursos humanos estiveram

voltadas para a defesa da postura de poder exercido de forma autoritária. Os objetivos a serem alcançados referiam-se à ordem e à disciplina. Diante da mudança de paradigmas, essas políticas vêm sendo direcionadas para promover encontros de interesses entre os agentes sociais (empregadores/empregados/clientes) envolvidos no processo produtivo. Conseqüentemente, os padrões de relações de trabalho precisam ser revistos em virtude da incorporação de novos valores, percepções, comportamentos e atitudes dos agentes em interação (Almeida et al., 1993).

Considerando, pois, a importância de avançar nos conhecimentos sobre esta temática, o estudo objetivou descrever as políticas de gestão de recursos humanos e examinar como elas expressam elementos que se vinculam aos padrões de relações de trabalho que se concretizam na realidade estudada. A pesquisa foi realizada em uma empresa agroflorestal localizada em Bocaiúva, MG e centra-se na atividade de carvoejamento. A opção pelo segmento

---

<sup>4</sup> Artigo baseado na dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras – MG, no Curso de Mestrado em Administração Rural, para obtenção do grau de Mestre

<sup>5</sup> Professora da Escola Superior de Ciências Agrárias de Rio Verde - GO, Ms em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras - MG

<sup>6</sup> Professor do Departamento de Administração e Economia - UFLA

agroflorestal considerou o fato de ter sido alvo de denúncias e investigação de práticas de trabalho realizado em condições subumanas e, ainda, por se tratar de um objeto de estudo pouco investigado. Especificamente, tenciona-se contribuir para a geração de conhecimentos sobre a realidade agroflorestal e focar as relações sociais no processo de adaptação às mudanças do ambiente organizacional.

## **2 RELAÇÕES DE TRABALHO E POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: INTERAÇÃO CONCEITUAL**

A questão das relações de trabalho tem se revelado um assunto polêmico e desafiador na vida das organizações. O processo de mudanças que afeta a sociedade tem provocado alterações substanciais nas políticas administrativas, principalmente com referência às formas de gerenciamento da força de trabalho e racionalização no uso de recursos produtivos. Na tentativa de ampliar e sistematizar os conceitos e categorias de análise, vários autores têm se dedicado ao estudo desta temática, entre eles, destacam-se Fischer (1985) e Fleury (1986).

De acordo com Fischer (1985), as relações de trabalho constituem uma forma particular de relacionamento entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, que detêm a força de trabalho capaz de transformar a matéria-prima em bens socialmente úteis, e empregadores, que detêm os meios para realização do processo produtivo. Os agentes definidos por essa oposição divergem quanto à percepção e à capacidade de influenciar a estrutura de poder existente em cada situação. E ainda, por serem uma das formas de relacionamento social, expressam características da sociedade na qual se inserem e os padrões que assumem em situações concretas resultam dessas características.

Fleury (1989:114) enfatiza que "no contexto das relações capitalistas de produção, as relações de trabalho em seus níveis de concretização expressam relações de poder entre os agentes sociais em interação. Como relações de poder, refere-se à capacidade de uma classe ou categoria social definir e realizar seus objetivos específicos, mesmo contrapondo a resistência ou interesses de outros grupos".

No intuito de contribuir para o

esclarecimento da complexidade que os padrões de relações de trabalho empiricamente observados apresentam, Fischer (1985) e Fleury (1986) propõem que eles sejam explicados através da análise de quatro instâncias, consideradas interdependentes e fundamentais à sua compreensão, sendo:

- instância macropolítica, que confere à relação o seu marco estrutural, situando-a no jogo das forças políticas, sociais e econômicas da sociedade;
- instância da organização do processo de trabalho, que contempla as bases materiais do processo produtivo, como a tecnologia utilizada e as formas de gestão;
- instância das políticas de administração de recursos humanos, que expressa os elementos que mediatizam as relações entre o indivíduo/organização e exprime a filosofia da empresa.
- instância da cultura organizacional, que em sua capacidade de construir a identidade organizacional, tanto atua como elemento de comunicação e de consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação entre as categorias de empregados/empregadores.

Em atenção ao objetivo proposto, ressalta-se que as políticas de gestão de recursos humanos surgem em função da racionalidade, da filosofia e da cultura da organização. "São regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos empresariais estabelecidos. São consideradas guias para as ações" (Chiavenato, 1994). Genericamente, exprimem os propósitos que a organização pretende alcançar com os processos básicos de gestão de pessoas. Referem-se aos subsistemas de suprimento (recrutamento, seleção e contratação), desenvolvimento (treinamento e integração), remuneração (plano de cargos e salários) e manutenção (planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, mecanismos de relacionamento com sindicatos e/ou associações) de recursos humanos, considerados interdependentes.

As políticas de recursos humanos, segundo Fischer (1985), correspondem a um conjunto de decisões que estabelecem diretrizes a serem seguidas, conscientemente escolhidas e elaboradas. Como qualquer produto da ação

humana, a sua formulação sofre influência de fatores conjunturais, estruturais e de outros agentes sociais envolvidos na relação. E, para que sejam exercitadas na prática, precisam corresponder às necessidades e percepções que os indivíduos comungam, no que se refere às situações para as quais fornecem diretrizes.

A autora lembra que os padrões de relações de trabalho observáveis resultam de diretrizes administrativas elaboradas para imantar e controlar o trabalhador e o ato de trabalhar. A vigência de determinadas políticas de recursos humanos e práticas administrativas está relacionada com as características e posições dos trabalhadores como categoria social e agentes de produção.

O processo de elaboração das políticas de gestão de recursos humanos geralmente vincula-se ao planejamento estratégico da empresa. Uma postura estratégica envolve preocupação com as tendências do ambiente externo como relações empresa e mercado de tecnologia, de capital, de produtos e de mão-de-obra; características sócio-culturais da classe trabalhadora e grau de mobilidade das diversas categorias profissionais empregadas pela empresa (Fleury, 1989).

Um dos aspectos de destaque dessa postura refere-se ao papel dos gerentes que atuam em organizações que buscam adequar-se a essas tendências. Trata-se do desafio de lidar com os recursos humanos, o que deixou de ser exclusividade, passando a ser de responsabilidade de cada gerente em seu nível de atuação. Além disso, as técnicas e modelos de gestão evoluíram para uma abordagem humanista voltada para a realização dos indivíduos e, através desta, para consecução dos objetivos organizacionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista a natureza da questão em estudo, adotou-se uma abordagem denominada em ciências sociais de pesquisa qualitativa. Os dados sobre o estudo são predominantemente descritivos, a partir do contato direto do pesquisador com a realidade estudada. Nessa interação, procurou-se compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos agentes sociais envolvidos, conduzido através de diferentes estratégias de investigação (Godoy, 1995).

Neste trabalho, optou-se pelo método de estudo de caso de caráter exploratório (Trivinho, 1987; Mattar, 1996), um tipo de investigação que

se propõe desenvolver uma certa familiaridade com o tema e possibilitar o estabelecimento de prioridades para pesquisas futuras. Empregou-se a proposta que sistematiza as políticas de gestão de recursos humanos como uma das instâncias definidoras de relações de trabalho. Foram analisadas as categorias que dizem respeito ao processo de suprimento, integração, treinamento e promoção, sistema de remuneração e programas de higiene e segurança do trabalho utilizados pela empresa na atividade de carvoejamento. Reconhece-se que outras variáveis influenciam diretamente a gestão de recursos humanos como equipamentos utilizados, grau de terceirização e mercado consumidor. Optou-se pelas políticas como expressões das práticas predominantes e por incluírem características comparativas dos modelos clássico e moderno de recursos humanos. A definição dessas categorias serviu como princípio diretor para coleta e interpretação dos dados. Para isso, empregaram-se técnicas diversificadas: levantamentos bibliográficos que envolveram pesquisa em jornais, livros, revistas, dissertações e teses sobre o tema; levantamentos documentais, com consultas a folders, jornais internos, documentos e filmes institucionais (Mattar, 1996); observação não-participante (Lakatos e Marconi, 1991) e entrevistas semi-estruturadas (Trivinho, 1987).

As entrevistas foram realizadas a partir de uma amostra intencional (Mattar, 1996). A escolha dos entrevistados recaiu sobre a população de trabalhadores cadastrados nas fazendas da empresa delimitadas no estudo. Como recomenda a própria ciência, os entrevistados não serão identificados. A transcrição das entrevistas consistiu na transposição das verbalizações conforme a pertinência dos trechos e agrupadas de acordo com a similaridade dos conteúdos.

## 4 SEGMENTO AGROFLORESTAL

### 4.1 Aspectos gerais da produção de carvão vegetal

O setor rural, no sentido genérico, destaca-se pela sua importância no processo de crescimento e desenvolvimento do país. Apresenta problemas e características peculiares que, às vezes, são colocados à margem das estratégias de desenvolvimento. Dessa forma, ao contrário de outros setores em que os processos de produção podem ser iniciados ou alterados em qualquer fase, a produção rural está condicionada a fatores

climáticos e estações específicas, sob o ritmo das forças da natureza. Do ponto de vista econômico, produzir consiste em transformar fatores de produção em bens e serviços socialmente úteis (Acarini, 1987).

Especificamente, as atividades do segmento agroflorestal também apresentam características como o longo prazo de implantação, o alto custo e sustentação, as várias opções de uso da madeira e seus derivados e a presença de fatores externos que contribuem para torná-lo cada vez mais estratégico (Rezende et al., 1996).

Do contexto produtivo de carvão vegetal fazem parte produtores rurais independentes, empreiteiros e empresas agroflorestais. Um elevado número destas empresas articula uma estratégia de produção orientada pela lógica da integração. Reis (1995:83) conceitua integração como "uma união com o objetivo de pleitear o crescimento do poder de barganha individual no mercado e reduzir o nível de concorrência, bem como facilitar o abastecimento, reduzindo custos, melhorando a qualidade e o padrão do produto".

Para Marques e Aguiar (1993:118), o termo integração descreve o aspecto organizacional da produção sob duas formas: horizontal ou vertical. Do ponto de vista operacional, o processo de integração vertical pode ser orientado em direção aos insumos, visando seu controle de forma a assegurar o fluxo em tempo e com a qualidade desejados, também denominado de integração para trás ou orientada em direção ao consumidor final em busca de uma melhor organização da produção, denominada de integração para frente. Destacam que o processo de integração aumenta a eficiência econômica em consequência da redução de custos e do grau de incerteza associado à qualidade e pontualidade na entrega dos produtos finais ou aqueles utilizados como matéria-prima.

No Brasil, em decorrência do aumento da demanda de matéria-prima por parte do setor industrial, tem ocorrido uma expansão do segmento agroflorestal através do cultivo de plantas de rápido crescimento como as do gênero *Eucalyptus*. O país ocupa o primeiro lugar no mundo em áreas reflorestadas com diferentes espécies deste gênero. Suas características como rápido crescimento, boa adaptação às condições climáticas e edáficas em expressiva área do país, principalmente as de cerrado, explicam sua maciça participação nos povoamentos

tecnicamente implantados para fins de reflorestamento (Neves, Gomes e Novais, 1990).

Segundo Magalhães (1990), deve-se priorizar a implantação de florestas uniformes e de rápido crescimento para garantir a demanda industrial. As florestas homogêneas e renováveis atendem às diferentes áreas de produção e sua utilização vem sendo difundida, como no caso da produção de carvão vegetal para a indústria siderúrgica.

O estado de Minas Gerais destaca-se na produção e consumo de carvão vegetal, concentrada na região noroeste. Com o maior parque siderúrgico do mundo, em 1996 foram consumidos cerca de 25 milhões de metros cúbicos dessa matéria-prima extraída de madeira nativa e de florestas plantadas de eucalipto (Carvalho e Muniz, 1996).

A Associação Brasileira de Florestas Renováveis (ABRACAVE), representando empresas que exploram atividades desde a produção até o consumo de carvão vegetal, estima que o segmento agroflorestal de Minas Gerais empregue aproximadamente 150 mil trabalhadores e estão envolvidos em tarefas como plantio de mudas, tratamentos culturais, exploração florestal, produção de carvão, transporte e indústrias siderúrgicas. Parte desse contingente presta serviços para empresas integradas e parte é contratada informalmente por produtores independentes ou empreiteiros. A atividade de carvoejamento tem sido considerada, pela maioria das pessoas, a única opção de trabalho existente na região, tendo em vista os sucessivos problemas climáticos ocorridos nos últimos anos. Esses problemas interferem no desenvolvimento das atividades agropecuárias, base de sustentação sócio-econômica desta região (Ribeiro, 1995a).

#### 4.2 Especificidade da empresa

O eucalipto para fins comerciais chegou ao Brasil por volta de 1905 e expandiu-se rapidamente. Em 1965 foi criado o Código Florestal Brasileiro e em 1966 foi promulgada uma legislação específica oferecendo incentivos e subsídios fiscais para a atividade de reflorestamento. A partir dessa legislação, foram criados o Programa Nacional de Papel e Celulose e o Plano de Carvão Vegetal para a siderurgia, objetivando estimular as empresas integradas a investirem no processo de modernização da agricultura, elevação dos níveis de renda da população local, redução do êxodo rural e

interiorização do progresso (Guerra,1995).

Em decorrência da criação desses programas e com a finalidade adequar-se às exigências propostas, em 1969 foi fundada a empresa agroflorestal, objeto do presente estudo pertencente a um grupo multinacional de origem alemã, ligado ao complexo siderúrgico-metalúrgico. Sua criação foi de encontro à necessidade de operacionalização desses programas governamentais, visando executar atividades de reflorestamento, exploração da madeira e produção de carvão para o complexo siderúrgico-metalúrgico, do qual faz parte sob a forma de Joint Venturer .

A empresa instalou-se em Curvelo, expandindo-se para outros municípios da região noroeste do Estado de Minas Gerais. Apropria-se de uma área de 235.000 hectares de terra, dos quais 128.326 reflorestados com diferentes espécies de Eucaliptus. Seu sistema de produção compõe-se pelas atividades de silvicultura, exploração florestal, carvoejamento e transporte. Dentre estas, a atividade de carvoejamento é considerada estratégica. Devido a este fator, são direcionadas políticas técnico-administrativas e mobilizada grande parte dos recursos organizacionais, enquanto as demais atividades concentram etapas terceirizadas.

Na implantação, a atividade de reflorestamento enfrentou dificuldades decorrentes da inexistência de tecnologias adaptadas à cultura do eucalipto, mas com investimentos em pesquisa, os entraves vêm sendo superados gradativamente. Desde a década de 1980, vêm sendo desenvolvidas tecnologias que vislumbram a diminuição de áreas reflorestadas e a concentração das atividades próximas a usina siderúrgica, visando a redução dos custos de produção e, conseqüentemente, dos produtos do complexo siderúrgico colocados no mercado nacional e internacional.

Joint Venturer, no dicionário do Aurélio, é conceituada como "uma associação de empresas, não definida, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

#### **4.2.1 Perfil sóciodemográfico da classe trabalhadora**

Dada a importância estratégica da atividade de carvoejamento, como primeiro passo foram levantadas as principais características sócio-demográficas dos trabalhadores alocados.

Os dados cadastrais fornecidos pelo Serviço de Pessoal (SPE), incluem as quatro fazendas delimitadas para este estudo, somando um contingente de 166 trabalhadores.

O processo de produção de carvão, pela sua natureza, exige deslocamento dos trabalhadores para o interior das fazendas, onde estão instaladas as baterias de fornos de carbonização. A maior parte das tarefas depende de esforço físico e do manuseio de utensílios pesados, o que implica na contratação de trabalhadores do sexo masculino.

De acordo com a nomenclatura de cargos utilizada na atividade em estudo, observou-se que 87% dos trabalhadores pertencem à área de produção, 7% à área de supervisão e 6% à área de apoio. Constatou-se que 50,6% pertencem à faixa etária entre 19 a 30 anos, 25,3% entre 31 a 35 anos e 24,1 acima de 36 anos. E, do total de trabalhadores, 95% possuem um nível de escolaridade correspondente até a 4a série do 1º grau. Com relação à procedência, 77,1% dos trabalhadores são naturais do município de Bocaiúva e 22,9% de municípios vizinhos. Constatou-se que 62,7% são casados e 28,9% são solteiros e, aproximadamente 55,5%, possuem de dois a quatro dependentes.

Os resultados refletem o momento em que os dados foram coletados e as particularidades da empresa e apontam os requisitos utilizados para adaptação dos trabalhadores às condições e natureza do trabalho. Além disso, serviu para subsidiar o roteiro de entrevistas realizadas nos locais de trabalho.

Portanto, de acordo com o referencial teórico, a análise e discussão dos dados empíricos é tarefa complexa, à medida que as instâncias definidoras dos padrões de relações de trabalho mantêm dependência e se interpenetram. A opção pelo estudo de caso permitiu descrever a realidade e os resultados encontrados se referem à situação, segundo um corte temporal.

### **5 ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

As políticas de gestão de recursos humanos estabelecidas e praticadas na atividade de carvoejamento se constituem em uma das instâncias definidoras dos padrões das relações capital/trabalho. Nelas estão contempladas as formas de tratamento e os parâmetros das relações empregado-empregador. A partir dessas políticas,

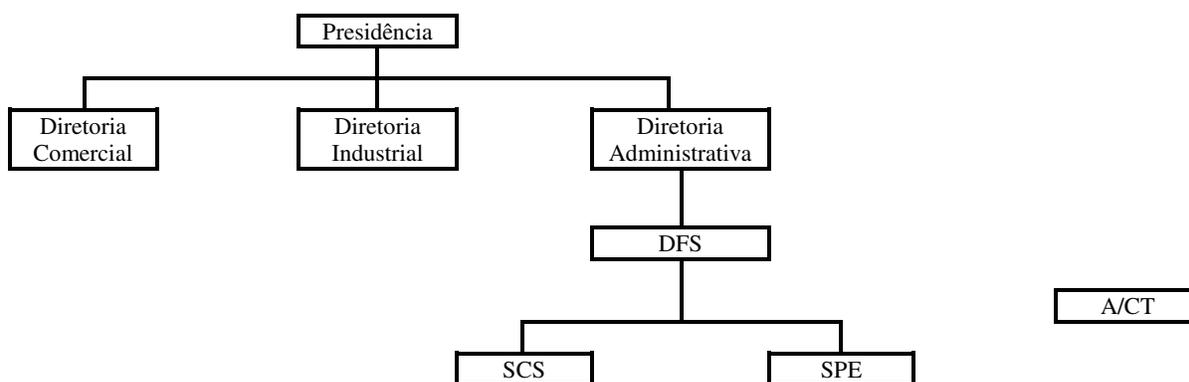
são definidos os procedimentos que orientam o desempenho das operações, visando ao alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos.

A estrutura da área de recursos humanos do grupo empresarial que atende a empresa agroflorestal está representada na Figura 1. Fazem parte desta o Departamento de Pessoal (DPS), Assessoria do Contencioso Trabalhista (ACT), Serviço de Pessoal (SPE) e a Serviço de Cargos e Salários (SCS), todos subordinados à Diretoria Administrativa. Ressalte-se que as políticas de gestão de recursos humanos são comuns a todas as empresas do grupo. Na prática, são adaptadas à realidade de cada unidade produtiva, por estarem localizadas em diferentes municípios e apresentarem condicionantes sócio-políticas diferenciadas.

Nessa estrutura, o DPS tem como propósito coordenar, supervisionar e executar atividades pertinentes a área pessoal e assessorar as demais sobre assuntos relacionados com as políticas de gestão de recursos humanos. À ACT cabe representar a empresa junto à Justiça do Trabalho, levantar e preparar dados necessários às defesas de ações trabalhistas e elaborar indicar e preparar testemunhas, efetuar o controle estatístico dessas ações, analisar as sentenças e propor modificações nas políticas de gestão de pessoal. O SCS tem como atribuições tratar de assuntos referentes à descrição, análise, avaliação e classificação de cargos, detalhamento de organograma, pesquisa salarial, planejamento e estudos de racionalização e evolução de gastos

com pessoal, levantamento de índices econômicos e política salarial, e assessoramento técnico às empresas do grupo empresarial. E, finalmente, ao SPE cabe coordenar e/ou realizar atividades de recrutamento, seleção, movimentação, registros de pessoal, elaborar de folhas de pagamento, coordenar estágios ou cursos de complementação educacional. Do ponto de vista organizacional, a estrutura descrita atende todas as atividades da empresa agroflorestal. Cabe ressaltar que a área de recursos humanos distingue-se das demais áreas funcionais por se defrontar com particularidades que dizem respeito sobre como lidar com recursos intermediários e trabalhar em condições ambientais em que o controle é restrito. Ainda, os padrões de desempenho e qualificação desses recursos se apresentam complexos e diferenciados por variarem conforme o nível hierárquico, tipo de tarefa e nível de tecnologia aplicada no processo de produção. A empresa está inserida em um ambiente cercado por um mercado de recursos humanos em situação de oferta e caracteriza-se pela competição entre os candidatos para obtenção de trabalho, temor diante da possibilidade de perda ou troca de emprego, baixa qualificação e inexistência de pretensão salarial. A este quadro podem ser também atribuídas as poucas oportunidades de trabalho existentes na região e ao processo de reestruturação organizacional, que prima pelo corte de pessoal e direciona investimentos em tecnologias de automação, eliminando vagas e/ou terceirizando etapas do sistema de produção.

FIGURA 01 Estrutura organizacional da área de recursos humanos



A empresa é considerada uma das únicas opções de trabalho da região, conforme declarações dos entrevistados:

*"....com o processo de reestruturação, a empresa tem se preocupado em reduzir o quadro de*

*pessoal. Isso deixa as pessoas inseguras quanto ao dia de amanhã, gera ansiedade e há um controle rígido de nossa parte. Por outro lado, a empresa é uma das únicas opções de trabalho existentes na região, que é carente em ofertas de emprego. Estamos convencidos de que a maior parte das empresas está passando por este tipo de dificuldade".*

*"... a empresa é uma opção de trabalho na região. Aqui não tem indústrias, o comércio e a agricultura são fracos..."*

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

Em contrapartida, o mercado de trabalho apresentou uma situação de procura de emprego. As poucas empresas instaladas na região estavam realizando somente a substituição de recursos humanos, acarretando conseqüências como baixos investimentos em recrutamento, treinamento e benefícios sociais, critérios rígidos de seleção e de ofertas salariais.

### **5.1 Suprimento de recursos humanos: recrutamento/seleção/contratação**

O processo de recrutamento atua como elo de ligação entre a empresa e o ambiente externo, colocando em contato o mercado de recursos humanos e o de trabalho. É um processo de informação através do qual a empresa divulga as vagas que pretende preencher. Na atividade carvoejamento, ele se inicia com a emissão de uma requisição de pessoal devidamente preenchida pelo Chefe de Turma, endossada pelo Supervisor Operacional e remetida ao SPE. Nela estão descritos o perfil profissional exigido e o número de vagas oferecidas.

De posse desse documento, o responsável faz a divulgação através de anúncios afixados em murais da empresa, programas de rádio e jornais da região. Prioriza-se o recrutamento externo que oferece como vantagem à entrada de pessoas com "sangue novo". O processo de recrutamento se encerra com a apresentação dos candidatos, no local, data e horários previstos nos anúncios.

O processo de seleção se inicia com a apresentação dos candidatos recrutados. Estes candidatos são remetidos ao solicitante, permanecendo de um a três dias em contato com o ambiente de trabalho. Neste intervalo de tempo, o candidato toma conhecimento sobre as normas básicas de segurança, regulamentos internos,

horário de trabalho, sistema de remuneração e benefícios sociais, sob orientação do Chefe de Turma e do Supervisor.

Conforme observou-se, os critérios utilizados para considerar o candidato apto ao preenchimento do cargo versam sobre diferenças individuais de natureza física (estatura, peso, sexo, força, idade, acuidade visual e auditiva, resistência a fadiga) e psicológica (temperamento, caráter, aptidão e inteligência), identificadas a partir do seu comportamento e desempenho. Portanto, considerando-se o cargo a ser preenchido e o perfil dos candidatos disputando uma vaga, a seleção configura-se como um processo de comparação e decisão.

Para a formalização do contrato de trabalho, é necessário adequar-se às normas operacionais internas. Com esta adequação, formaliza-se a relação empregatícia pela modalidade de experiência (30, 60 ou 90 dias) acordada por escrito, conforme prescrição da Legislação Trabalhista Rural. Ao encerrar-se o prazo de 90 dias e o empregado tiver se adequado às condições e normas de trabalho, o contrato passa a ser por tempo indeterminado.

### **5.2 Integração/treinamento/promoção**

Uma vez recrutados, selecionados e efetivada a relação empregatícia, os novos membros precisam ser integrados às condições de trabalho, visando conciliar os interesses individuais e organizacionais, ajustar atitudes e percepções em conjugação com os princípios, objetivos e políticas empresariais.

A atividade de carvoejamento apresenta particularidades quanto as atribuições do cargo, local de trabalho, natureza das tarefas e tecnologia de produção. A integração dos novos membros ao cargo e condições do ambiente organizacional ocorre de forma gradativa, e iniciando com a apresentação do candidato recrutado, submetido a um ritual seqüenciado na fase de seleção e no decorrer do contrato de experiência. Nessa etapa, o Chefe de Turma e o Supervisor Operacional são responsáveis diretos pelo acompanhamento, avaliação de desempenho e escolha final do candidato. Independente de possuir experiência anterior, o empregado passa por esse processo.

Conforme declarações, a experiência anterior auxilia na aprovação para o cargo:

*"...a prática aprendi com meu pai que foi*

*carvoeiro e carbonizador muitos anos. Entrei aqui com experiência e fui aprovado no teste em serviço".*

*"...eu já trabalhei em outra empresa... e também aprendi esta tarefa com meu pai e assim adquiri experiência. Sou forneiro há cinco anos e isso é igual a qualquer profissão".*

De modo geral, pode-se afirmar que a integração ao ambiente de trabalho e o conhecimento sobre as tarefas inerentes ao cargo resultam da experiência adquirida nos locais de trabalho. Assim sendo, o aprendizado para o desempenho do cargo ocorre durante o próprio exercício, caracterizando um treinamento on the job (no exercício do cargo). Este tipo de treinamento destina-se a transferir, por meio de execução prática, a realização das tarefas, preparando a pessoa para o exercício do cargo no próprio ambiente de trabalho (Pizza Jr., 1991).

Observou-se que as tarefas inerentes ao processo de produção de carvão vegetal são aprendidas através da prática, não só em virtude da importância da supervisão exercida por quem as transfere mas também pela necessidade de verificar se o treinando demonstra desembaraço, agilidade, dinamismo e iniciativa. Acredita-se que uma simples explanação/demonstração não seja suficiente para transferir os conhecimentos específicos, como as atitudes frente às tecnologias utilizadas na empresa, natureza das tarefas e as condições do ambiente de trabalho.

Diante disso, outro aspecto pode ser ressaltado durante o processo de aprendizagem. Por ser uma etapa do sistema de produção baseada na rotina, cada trabalhador acompanha etapas afins. Para sua formalização, o responsável deve observar as prescrições das normas operacionais internas. O principal requisito utilizado na promoção/adequação de pessoal baseia-se na capacidade de desempenhar as tarefas correspondentes ao cargo imediatamente superior, segundo declarações;

*"...estou na empresa há 13 anos. Fui admitido como carbonizador e passei a Chefe de Turma de carvoejamento".*

*"...as pessoas podem subir de cargo. A empresa dá essa oportunidade. Eu era forneiro e já faz três anos que sou carbonizador".*

Portanto, o processo de integração dos novos membros se inicia na fase de seleção quando o candidato entra em contato com o

ambiente de trabalho, isto é, com as normas, valores, comportamentos e rituais transmitidos por outros membros já integrados à cultura da empresa. Concomitantemente, se inicia o treinamento que se prorroga até o contrato de experiência para os candidatos selecionados. Após a contratação, no exercício do cargo, o empregado aprimora conhecimentos e habilidades que as tecnologias do processo de produção impõem continuamente. A incorporação de conteúdos de tarefas afins possibilita a ascensão de cargos e melhorias no padrão salarial.

Acredita-se que esses fatores calcados no aprendizado e obtenção de resultados práticos resultam em benefícios tangíveis para a empresa. Por outro lado, do ponto de vista dos recursos humanos, à empresa cabe mantê-los satisfeitos e aptos ao exercício do cargo.

### 5.3 Sistema de remuneração

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

Um sistema de remuneração abrange as parcelas correspondentes ao salário direto e indireto que o empregado recebe, em função do cargo exercido e dos serviços prestados. O nível de salário adotado pela empresa representa um elemento de reforço, tanto na posição competitiva como nas relações capital/trabalho (Chiavenato, 1994).

O salário direto corresponde à contraprestação devida e paga pelo empregador ao empregado, em decorrência dos serviços prestados. Na atividade de carvoejamento, com exceção das chefias, o salário-base corresponde a 1,15 salário-mínimo oficial. Todos recebem prêmio proporcional por produção quando é cumprida a cota mensal (7.100m<sup>3</sup> de carvão vegetal/mês). Além disso, são permitidas horas-extras, desde que estejam previstas na programação mensal e justificadas pela chefia imediata. O salário indireto decorre das cláusulas da convenção coletiva de trabalho.

Com referência ao sistema de remuneração, os entrevistados declararam:

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

*"...o salário que a gente recebe é baixo, se ele fosse um salário mais compensatório, as pessoas trabalhariam mais satisfeitas. Ultimamente a empresa só tem repassado os aumentos oficiais, alegando que está tendo prejuízos".*

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

Como componente remunerativo, os benefícios sociais representam as facilidades e as conveniências à disposição dos empregados, objetivando poupar-lhe esforços, preocupações e atender a um leque diferenciado de necessidades. A empresa oferece um piso salarial e um pacote de benefícios que compreende: convênios médicos, odontológicos, hospitalares e farmacêuticos, incluindo dependentes; café-da-manhã, almoço e transporte para os locais de trabalho são subsidiados (desconto em folha de pagamento); fornecimento gratuito de botinas, máscaras, luvas, capacete, garrafa térmica, uniforme e medicamentos da "cesta de primeiros socorros", que são fornecidos e controlados pelo setor de segurança e medicina do trabalho.

Com referência ao pacote de benefícios oferecidos, os entrevistados declararam:

*"...depois que empresa colocou café da manhã e almoço melhorou muito para nós. Os convênios ajudam bastante, porque só o salário que a gente recebe é insuficiente para cobrir as despesas. O salário pago já foi melhor".*

*"... nós temos vários benefícios aqui na empresa..."*

A empresa cumpre seus deveres, não atrasa pagamento, assim o empregado tem segurança com seus compromissos.

*"...os convênios que a empresa fez com médicos, dentistas e farmácias, incluindo a esposa e filho e o transporte, o material de segurança e o uniforme, tudo isso ajuda bastante. Só com o salário que se recebe, não daria para cobrir as despesas da família".*

Portanto, as formas de remuneração adotadas revelam a intenção da empresa em constituí-las em um fator de "atração e

manutenção de seus recursos humanos". A remuneração representa um símbolo de posição voltado também para a melhoria da qualidade de vida e do clima organizacional, com vantagens, tanto para empresa como para os empregados. De forma conjunta, esses fatores contribuem para a formação e fixação da imagem da empresa de "maior empregadora" ou "opção de trabalho" na região.

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

As ações integradas de higiene e segurança dos trabalhadores sedimentam a estrutura organizacional, promovem e asseguram as condições ambientais de trabalho. Genericamente, são atividades interdependentes que visam garantir as condições físicas, psicológicas, materiais e ambientais para execução do processo de trabalho.

A higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos voltados à proteção da integridade física e mental dos trabalhadores, preservando-os dos riscos que afetam a saúde, decorrentes das tarefas do cargo e das condições do ambiente de trabalho. Envolve a prestação de serviços médicos, odontológicos e assistenciais, relacionada com o diagnóstico, prevenção de doenças ocupacionais e redução de seus efeitos.

Por outro lado, a segurança do trabalho envolve a tomada de medidas técnicas, educacionais e psicológicas, visando eliminar ou sinalizar condições inseguras, despertando a consciência ou delegando responsabilidade sobre práticas preventivas. A observação e o cumprimento de normas básicas de higiene e segurança constitui um dos aspectos indispensáveis para o desenvolvimento satisfatório do trabalho (Chiavenato, 1994).

O processo de trabalho é influenciado diretamente pelas condições ambientais (iluminação, temperatura, ruído), condições de tempo (jornada de trabalho, horas extras, período de descanso), condições sociais (grupos formais e informais) e condições de segurança (prevenção de acidentes, roubos, incêndios) presentes na atividade de carvoejamento.

É crescente o número de organizações que implantam programas de segurança visando prevenir acidentes de trabalho; criam seu próprio órgão de segurança e responsabilizam as chefias pela segurança de sua área. É necessário lembrar

que a Comissão de Prevenção de Acidentes do Trabalho Rural (CIPATR) é uma imposição da Legislação Trabalhista Rural para empresas com um número superior a vinte empregados. Na empresa, o Setor de Segurança e a CIPATR trabalham em conjunto, apontando condições a atos inseguros com medidas preventivas e propondo soluções. As questões relacionadas com a segurança envolvem a adaptação do homem ao trabalho e adaptação do trabalho ao homem.

Através de observação e análise de documentos, constatou-se que a empresa sempre se empenhou e investiu em saúde e segurança do trabalho, na atividade de carvoejamento e correlatas. Concomitante ao programa de reestruturação das empresas do grupo, foi lançada, em 1995, uma nova política de saúde e segurança de trabalho, fundamentada nos termos previstos pelo Sistema de Classificação Internacional de Segurança. Seus pontos essenciais são: antecipar, identificar, neutralizar e controlar riscos ocupacionais; preservar as condições de trabalho de modo a prevenir acidentes; cumprir a legislação pertinente as normas internas de segurança e despertar a consciência de cada trabalhador, independente do cargo que ocupa, sobre saúde e segurança do trabalho (Atualidades Mannesmann, 1997b).

Em atendimento a essa nova política, em fevereiro de 1997, foi instituída uma equipe composta por profissionais das áreas de Segurança, Medicina do Trabalho e Assistência Social, os quais são responsáveis pela coordenação e implantação de programas relacionados com a prevenção de acidentes, melhoria das condições de trabalho e saúde dos empregados e suas famílias. A equipe está instalada no município de Curvelo e é assessorada por técnicos de segurança e auxiliares de enfermagem, alocados nas diversas unidades de produção (Atualidades Mannesmann, 1997c).

Destaca-se que os programas de prevenção de acidentes do trabalho incluem: treinamento de todos os empregados sobre normas básicas de segurança de cada atividade; análise das falhas de todos os acidentes ocorridos e acompanhamento de ações corretivas; reuniões semanais sobre segurança de trabalho, para despertar a consciência sobre riscos e monitoramento das condições ambientais.

Sobre esses programas, os entrevistados declararam:

*"...área de saúde e segurança é a maior ajuda que a empresa tem. Cada funcionário tem uma ficha individual onde são anotados os equipamentos que necessita e utiliza, sua reposição, treinamento sobre uso e cuidados, com data e assinatura de quem fornece e quem recebe".*

*"...já durante o processo de seleção, o candidato passa a conhecer e a obedecer as normas de segurança e medicina do trabalho praticados na empresa".*

*"... de uns tempos para cá os acidentes são raros. A normas de segurança para todas as atividades são rígidas. São fiscalizadas e cobradas pelos responsáveis diariamente"*

*"... as pessoas são resistentes às normas de segurança. Há perdas de EPIs constantemente, mas eles são repostos. Nossa missão é implantar uma cultura de prevenção de acidentes do trabalho. É a base de tudo".*

*"...toda a área da empresa tem sinalização e identificação para despertar a atenção para os riscos. Para nós, o que é visto é lembrado. Aqui a área de segurança é muito atuante e respeitada. "*

Além dessas ações, são analisadas as causas dos atestados médicos, visando diagnosticar as patologias mais frequentes. Entre elas sobressaem: lombalgia, dor de cabeça, dor de dente, câimbras, intoxicação, gripes e sinusites. Em média, tem ocorrido um tempo de afastamento de trabalho correspondente a três dias e, quando comprovado com atestado médico, é pago normalmente pela empresa. Os dados levantados servem para a tomada de medidas preventivas e/ou curativas e redução de horas/doenças.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo contemporâneo, observam-se intensas e rápidas mudanças no contexto social e no contexto organizacional. Nesse sentido, a prática administrativa está se tornando complexa, exigindo uma nova postura de seus dirigentes.

A análise que identificou e descreveu as políticas de gestão de recursos humanos, considerada instância interdependente na definição dos padrões de relações trabalho, apresentou particularidades, tendo em vista a realidade estudada. A interface entre o quadro sócio-econômico da sociedade e o empresarial denota que a formulação das políticas de gestão da força de trabalho tem como propósito utilizar ações orientadas para reestruturação e

fortalecimento da imagem organizacional.

Diante dos diversos dados compilados, pode-se considerar que as políticas de gestão praticadas na atividade de carvoejamento tem características do modelo clássico, cujos indicadores são: regras organizacionais baseadas em critérios científicos, análises direcionadas ao conjunto de tarefas objetivando índices de eficiência produtiva, controle por coersão, ritmo de trabalho "denso" levando ao desgaste físico-emocional e capacitação profissional mensurada através do processo de recrutamento/seleção/promoção. Acredita-se que esses fatores apresentaram-se proeminentes, por se tratar de uma etapa intermediária do processo de reestruturação organizacional e adaptação aos "tempos de mudanças".

A partir do momento em que a empresa passou a repensar suas estratégias de ação, devido ao desaquecimento do mercado siderúrgico-metalúrgico interno, iniciou-se o processo de reestruturação administrativa, visando torná-la competitiva e lucrativa. Dado o impacto direto da folha de pagamento nas despesas, foram tomadas medidas para reduzir o quadro pessoal e adequação das chefias, como forma de cortar gastos operacionais.

Ao se considerar a dimensão da política salarial, observou-se que sua diferenciação resultou no empenho da direção em proporcionar a ampliação do pacote de benefícios, visando a melhoria do padrão de vida. O nível salarial e o pacote de benefícios representam o reconhecimento da empresa aos empregados pela dedicação, disciplina e cumprimento de suas atribuições. Dessa forma, o sistema de remuneração contribui para o fortalecimento da imagem da empresa, sendo elemento de atração e manutenção de seus recursos humanos.

A escassez em um mercado de trabalho regional revelou-se como principal ponto de apoio entre a empresa e os empregados. Muitos abrem mão de sua realização profissional em troca das condições de trabalho oferecidas pela empresa. Outro aspecto diz respeito à preocupação em investir em programas de higiene e segurança do trabalho, sendo utilizados como mecanismo de regulação de conflitos que emergem nos locais de trabalho. Ainda, pela sua estrutura, organização e atuação, se constitui em um canal de comunicação/informação utilizado pelos trabalhadores para expressar seus anseios e reivindicações. Por outro lado, permite à empresa

diagnosticar o clima organizacional e tomar medidas de controle imediato dos conflitos que ocorrem entre os agentes sociais em interação.

Observou-se que a implantação gradativa de tarefas mecanizadas implicam em mudanças nos padrões de relações de trabalho. Embora a mecanização elimine tarefas monótonas e fisicamente desgastantes, demanda alterações na capacitação e a redução do quadro de trabalhadores. Este fato vem repercutindo sobre o interesse e o aspecto motivacional, ocasionando uma situação de desgaste, ansiedade, incerteza e conflito entre empresa/empregados. Por outro lado, tem como justificativa a relação benefício/custo de produção e incrementa procedimentos de controle no processo de trabalho para o corpo diretivo, além de implicar na alteração da qualificação do contingente de mão-de-obra e possibilitar a melhoria das condições de trabalho.

Em termos de gerenciamento, a empresa apresentou uma administração profissionalizada, demonstrada pela sua estrutura organizacional. Verificou-se uma divisão e sistematização "transparente" dos diversos cargos e suas atribuições. Entre as atribuições, destaca-se a organização do processo de trabalho através do uso de técnicas de planejamento, programação de produção, divisão de tarefas e controle.

Portanto, em que pesem as dificuldades de lidar com a questão das relações de trabalho, no segmento agroflorestral (complexidade, abstração, exigência de conceitos multidisciplinares) as categorias analisadas corroboram com a idéia de que os padrões dessas relações são obstáculos a serem ultrapassados pela empresa,

em decorrência da adaptação às transformações sociais do mundo contemporâneo. Diante disso, acredita-se que os impactos das mudanças organizacionais repercutem nos padrões de relações de trabalho, em suas várias instâncias definidoras, com maior ou menor intensidade. Assim, diagnosticando-se esses padrões percebe-se quais são os elementos fundamentais dessas relações, podendo ser equacionados através de um conjunto de ações administrativas.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACARINI, J. H. Economia rural e desenvolvimento: reflexões sobre o caso brasileiro. Petrópolis: Vozes, 1987. 224p.

ALMEIDA, M. I. R. DE TEIXEIRA, M.L.M. MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, n.22, p. 12-24, mar./abr. 1993.

ATUALIDADES MANNESMANN. Nova política de saúde e segurança do trabalho. Belo Horizonte, n.159, jul.1997b.

ATUALIDADES MANNESMANN. Competência e integração para servir cada vez melhor seu funcionário. Belo Horizonte, n.161, out./nov. 1997c.

CARVALHO, R. B. DE MUNIZ, M. Árvore no chão ou enxofre no ar? O dilema da maio,1996.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 525p.

DRUCKER, P.F. Administrando em tempos de grandes mudanças. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 230p.

EBOLI, M.P. Estudo das relações de trabalho numa instituição financeira governamental. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, USP, 1990. 228p. (Dissertação de Mestrado em Administração).

FISCHER, R.M. "Pondo os pingos nos is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coords.) Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1985. p.19-50.

FLEURY, M.T.L. O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal. São Paulo: Faculdade de

Economia e Administração, USP, 1986. 236p. (Tese – Livre Docência)

FLEURY, M.T.L. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coords.) Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989. p.113-127.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GUERRA, C. B. (COORD) Meio ambiente e trabalho no mundo do eucalipto. Belo Horizonte: Associação Agência Terra, 1995. 143p.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991. 238p.

MAGALHÃES, J. G. R. Reflorestamento com eucaliptus para produção de carvão: a experiência da Florestal Acesita S/A Belo Horizonte: ABRACAVE, 1980. 74p.

MINAYO, M. C. DE S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M.C. de S. (org.) Pesquisa social: teoria método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994. p.9-29.

PIZZA JUNIOR, W. O que todo mundo sabe de treinamento. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.25, n.2, p.93-102, abr./jun. 1991.

RIBEIRO, L. Cem mil pessoas trabalham nas carvoarias. Estado de Minas, Belo Horizonte, 14 maio 1995a. Economia, p.6.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.