

FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

**GESTÃO DE PESSOAS NO AGRONEGÓCIO: UM
ESTUDO MULTICASO NA INDÚSTRIA DE CARNES.**

Cleber Lima Miguel

2017

FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

**GESTÃO DE PESSOAS NO AGRONEGÓCIO: UM
ESTUDO MULTICASO NA INDÚSTRIA DE CARNES.**

Cleber Lima Miguel

Orientador: Prof. Dr. Roberto Louzada

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp, Câmpus de Jaboticabal, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

2017

M636g Miguel, Cleber Lima
Gestão de pessoas no agronegócio : um estudo multicaso na indústria de carnes / Cleber Lima Miguel. -- Jaboticabal, 2017
86 p. : il. ; 29 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2017

Orientador: Roberto Louzada

Banca examinadora: Adriana Cristina Ferreira Caldana, Lesley Carina do Lago Attadia Galli, Roberto Louzada

Bibliografia

1. Agronegócio. 2. Gestão de pessoas. 3. Indústria de carnes. 4. Organização do trabalho. 5. Recursos humanos. I. Título. II. Jaboticabal-Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

CDU 658.4:338.43

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação – Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação - UNESP, Câmpus de Jaboticabal.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: GESTÃO DE PESSOAS NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO MULTICASO NA INDÚSTRIA DE CARNES

AUTOR: CLEBER LIMA MIGUEL

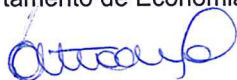
ORIENTADOR: ROBERTO LOUZADA

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:



Prof. Dr. ROBERTO LOUZADA

Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal



Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal



Profa. Dra. ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

Departamento de Administração / FEA - RP USP - Ribeirão Preto/SP

Jaboticabal, 21 de novembro de 2017

DADOS CURRICULARES DO AUTOR

CLEBER LIMA MIGUEL – nascido em Barretos, SP, em 28 de junho de 1986. Graduado em Tecnologia em Gestão Pública em 2014, pelo Centro Universitário Claretiano de Batatais. Especialista em Administração Pública pela Universidade Candido Mendes do Rio de Janeiro em 2015. Em setembro de 2015 ingressou no Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Campus de Jaboticabal.

Perder-se, na verdade, é encontrar-se.

Dedico este trabalho à um jovem pesquisador, que nasceu há pouco, em meio à tempestades, e que encara cada uma das intempéries com a certeza de que serão motivos de risadas em um futuro próximo. Leveza meu caro Cleber, leveza, pois ninguém é obrigado à nada.

AGRADECIMENTOS

Este título não seria possível sem a figura de um orientador. Porém, ninguém disse que essa figura deveria ser autoritária ou ríspida. Certo dia, em uma viagem ao Rio De Janeiro, presenciei uma cena absurda de no Jardim Botânico dessa cidade. Uma jovem pesquisadora chegou com sua bicicleta ao recinto, visivelmente exausta e ofegante, como quem estivesse indo tirar o pai da força. Nem ao menos trancou sua bicicleta e já correu para dentro do prédio. Minutos depois, vejo ela voltar seguindo um senhor de meia idade, e tentando se explicar por algo ocorrido. Esse senhor era seu orientador (se é que pode receber esse título) em um projeto de pós-graduação. Ao chegarem mais próximos de onde eu estava, pude ouvir poucas falas do diálogo (que por pouco não era um monólogo) em que a jovem chorando pede para continuar no projeto. Entre as falas da jovem que envolviam choros e inúmeras vezes a repetição “Esse projeto é muito importante pra mim”, ouvia poucas e diretas falas do senhor de meia idade que frisava “Você perderá a bolsa”, “Você não faz mais parte desse projeto”, “Família não vem antes da sua obrigação com o projeto”, “Não tenho mais nada para tratar com você”. Eu não podia acreditar no que estava presenciando, pois, por mais errada que a jovem pudesse estar, a figura do orientador deveria estar ali para apoiar, e principalmente ensinar. Só havia uma figura autoritária, ríspida e com uma visível mania de grandeza. Não consegui me controlar e disse à jovem: “Você não pode chorar por isso, vá procurar um orientador porque isso aí não é um. Procure tudo que for contrário à isso.” Essa fala é proveniente de um encontro que tive no início desse programa de mestrado, com um orientador que me apoiou desde o início, entre todas as tempestades pessoais, mudança de objeto de estudo no meio do programa, dificuldades de coleta de dados e qualquer outro raio que caísse. Agradeço então à você, que me orientou, mostrando os caminhos da pesquisa acadêmica e tornou-se meu amigo. Obrigado, Roberto Louzada.

Merece também um agradecimento, o ser de quatro patas mais amoroso que já encontrei, que participou de todos os momentos de escrita abaixo da minha mesa. Obrigado Linda.

E por fim, agradeço a amiga que está lá sempre que é preciso, para tudo. Obrigado Adriana Toyoda Takamatsu.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 O Objeto de Estudo	3
1.2 Objetivo Geral.....	3
1.3 Metodologia	4
2 – AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO.....	7
2.1 O Modelo de Organização do Trabalho Fordista-Taylorista.....	7
2.2 O Surgimento da Sociedade Pós-Industrial e as Correntes Conceituais.....	13
2.3 O Toyotismo ou Modelo de Produção Flexível.....	16
3 – MODELOS DA GESTÃO DE PESSOAS E O PAPEL DA ÁREA DE RH.....	20
3.1 Modelo de Gestão de Pessoas Como Departamento Pessoal.....	23
3.2 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano ...	25
3.3 Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas	26
3.4 Modelo de Gestão de Pessoas Articulado por Competências.....	29
3.5 O Papel Gerencial da Área de Recursos Humanos.....	33
4 – OS CASOS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES	36
4.1 CASO 1: Uma Pequena Indústria de Produção de Carne.	36
4.1.1 Estrutura Organizacional e Posicionamento de Recursos Humanos.....	39
4.1.2 A Organização da Área de Recursos Humanos e o Perfil da Equipe....	40
4.1.2.1 O Perfil da Equipe.....	40
4.1.3 Modelo de Gestão de Pessoas Adotado.....	41
4.2 CASO 2: Uma Grande Indústria Produtora de carnes.	41
4.2.1 Estrutura Organizacional e Posicionamento de Recursos Humanos.....	44
4.2.2 A Organização da Área de Recursos Humanos e o Perfil da Equipe....	48
4.2.2.1 O Perfil da Equipe.....	50
4.2.3 Modelo de Gestão de Pessoas Adotado.....	51
4.3 CASO 3: Um Grande Grupo Produtor de Carne.....	53
4.3.1 Estrutura Organizacional e Posicionamento de Recursos Humanos.....	55
4.3.2 A Organização da Área de Recursos Humanos e o Perfil da Equipe....	57
4.3.2.1 O Perfil da Equipe.....	60
4.3.3 Modelo de Gestão de Pessoas Adotado.....	61
5 – CONCEITO, CONTEXTO E IMPLICAÇÕES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA.	64

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

GESTÃO DE PESSOAS NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO MULTICASO NA INDÚSTRIA DE CARNES

RESUMO – O setor de agronegócios ocupa uma posição de grande impacto na economia brasileira e a projeção para os próximos anos continua positiva. Seus números financeiros e de absorção de trabalhadores impressionam. Dentro desse contexto, a indústria de carnes brasileira representa uma grande parte desse setor, sendo objeto de estudo de diversas pesquisas. Contudo, não há bibliografia especializada em recursos humanos nas indústrias de carnes brasileiras. Desta forma, com uma fundamentação teórica baseada nos modelos de gestão de pessoas conhecidos, e por meio de pesquisa qualitativa de estudo de casos, realizou-se uma pesquisa com três indústrias de carnes do Brasil, objetivando-se entender como a organização do trabalho se dá nesse setor e definir o modelo de gestão de pessoas praticado em cada empresa. Observou-se alguns pontos em comum, entretanto houve a adoção de diferentes modelos e organização do trabalho para cada caso estudado levando em conta as especificidades de cada empresa.

Palavras-chave: agronegócio, gestão de pessoas, indústria de carnes, organização do trabalho, recursos humanos

PEOPLE MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS: A MULTICASE STUDY IN THE MEAT INDUSTRY

ABSTRACT – The agribusiness sector occupies a position of great impact on the Brazilian economy and the projection for the coming years remains positive. Their financial figures and absorption of workers are impressive. Within this context, the meat industry in Brazil is a large part of this sector, being study object of several researches. However, there is no bibliography specializing in human resources in the brazilian meat industries. In this way, with a theoretical foundation based on the known models for people management, and by means of a qualitative research of case studies, it was conducted a survey with three meat industries from Brazil, aiming to understand how the organization of work is utilized in this sector and establish the model of people management practiced in each company. It was observed some points in common, however, there was the adoption of different models of people management and work organization for each case studied taking as complement the specificities of each company.

KeyWords: agribusiness, human resources, meat industry, people management, work organization

1. INTRODUÇÃO

Qualquer organização, seja ela grande ou pequena, necessita de recursos humanos para se mobilizar e alcançar seus objetivos. Para tal, precisa desenvolver e organizar as pessoas, e a forma com que executa isso, caracteriza seu modelo de gestão de pessoas. Toledo (1986, p.8) define recursos humanos como a área que engloba “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa”.

Sendo a presença da área de recursos humanos vasta, o recorte do presente estudo delimita sua pesquisa dentro do setor de agronegócios, com empresas brasileiras de carnes. O agronegócio brasileiro tem sido entendido como um dos setores com maior impacto no desenvolvimento do país, principalmente por ser o setor da economia com maior criação de postos de trabalho e propulsor de outras atividades. O Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil chegou a R\$5,9 trilhões em 2015, onde o agronegócio representou R\$1,26 trilhões, ou seja, 21% do PIB total brasileiro. Em 2016 houve o aumento de 4,48% para o PIB do agronegócio, que alcançou R\$1,31 trilhão, representando 21% de R\$ 6,26 Trilhões do PIB total brasileiro (CEPEA, 2017). Entretanto, mesmo com os altos desempenhos financeiros do setor, a gestão de pessoas ainda é um tema que precisa ser caracterizado e aprofundado.

A Organização das Nações Unidas estima que a população mundial será de 9 bilhões de pessoas em 2050 (ONU, 2012), e de acordo com a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2013), para alimentar esses novos habitantes, a produção de carne precisará crescer em mais de 200 milhões de toneladas anuais, alcançando 470 milhões. Segundo a mesma fonte, atualmente o Brasil produz cerca de 62 milhões de toneladas de proteína animal por ano.

A produção brasileira de proteína animal se divide em: carne de frango, com 13,3 milhões de toneladas e exportações de 4,2 milhões de toneladas; carne bovina, com 10,1 milhões de toneladas e exportações de 1,5 milhão de toneladas; e a de carne suína, com 3,6 milhões de toneladas e exportações de 550 mil toneladas, por ano. E ainda mais 34 milhões de toneladas de leite e mais de 2 milhões de

toneladas de ovos, alcançando a produção anual citada. Com esse desempenho, o Brasil se posiciona entre os maiores produtores e exportadores de carne bovina, suína e de frango do mundo.

O setor está em expresso crescimento e as perspectivas continuam positivas para os próximos anos. Dados do Ministério da Agricultura, Pecuária, e Abastecimento indicam um crescimento da produção carnes para 22,5% até 2025 (MAPA, 2015).

Como um dos fatores que explicam esse desempenho, pode-se citar a ampliação das plantas de produção, como a instalação de novos frigoríficos. Entre 2006 e 2014, só no estado do Paraná, a quantidade de estabelecimentos para abate de suínos, aves e pequenos animais cresceu 35%, passando de 102 para 138, de acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais –RAIS (MTE, 2016), elaborada pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

A agropecuária, cadeia que envolve toda a produção de alimentos, apresentou em março de 2014 um índice acima de 1,5 milhão de empregos formais, de acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (MTE, 2014), elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Nesse contexto, de geração de empregos formais, de acordo com Najberg e Pereira (2004), a agropecuária é o setor da economia que indica o terceiro maior desempenho e potencial na geração de empregos, onde a cada 10 milhões investidos são criados 828 postos de trabalho, entre diretos e indiretos, caracterizando-se, portanto, como um setor econômico que utiliza intensivamente o trabalho humano, apesar de adotar novas tecnologias.

No mundo em que a população cresce desenfreadamente (ONU, 2012) e que busca organizações cada vez mais competitivas com alcance amplo e sistêmico, e onde os números de produção de proteína animal se sobressaem (FAO, 2013), há que se destacar a relevância da temática gestão de pessoas no agronegócio de carnes.

O emergir da importância e o desenvolvimento da área de recursos humanos revela uma evolução de modelos para organizar essa área, paralela às condições históricas, passando pelas transformações do mundo do trabalho e as ideias conceituais e contextuais até a data atual.

Entretanto, existem poucos estudos que tratam da administração de recursos humanos no agronegócio como um todo, ou em segmentos deste importante setor da economia brasileira, como o de Louzada (2014).

Dessa maneira, essa pesquisa analisou a indústria de carnes, segmento do agronegócio, para responder a questão: Qual é o modelo de gestão de pessoas adotado pelas empresas brasileiras de carnes?

1.1. O objeto de estudo

Esta pesquisa tem como objeto de estudo o setor das indústrias de carnes, pois tem suscitado o interesse de pesquisadores de diversas áreas nos últimos anos. Alguns trabalhos já realizados no setor, exploram a competitividade desta cadeia, outros procuraram abranger questões tarifárias e econômicas. Encontram-se, também, trabalhos que aprofundaram o tema governança e mostram os reflexos de mudanças institucionais europeias sobre as estruturas de governança brasileira, porém existe uma brecha no tange administração de recursos humanos nesse setor.

Devido ao seu tamanho e crescente importância na economia brasileira, e mundial, o setor de produção de carnes brasileiro foi escolhido como objeto de estudo em pesquisas dessas diversas áreas ligadas à administração, estratégia e negócios, porém não foi possível encontrar bibliografia específica de gestão de pessoas.

Desse modo, optou-se por realizar um estudo multicase, com 3 empresas frigoríficas de carnes, de portes distintos, o que permitirá conhecer como ocorre o gerenciamento de pessoas na indústria de produção de carne.

A empresa do caso 1 está situada no estado de Minas Gerais, tem o porte pequeno e não atua internacionalmente, já as empresas dos casos 2 e 3, tem respectivamente portes médio e grande, e possuem matriz no estado de São Paulo, ambas também possuindo abrangência no mercado internacional.

1.2. Objetivo geral

Descrever a forma de organização da área responsável pelo gerenciamento de pessoas, nas empresas tomadas como objeto de estudo, e identificar, por meio da técnica de análise de conteúdo, o modelo de gestão de pessoas utilizado em cada uma das organizações estudadas.

Desse objetivo geral, decorrem os seguintes **objetivos específicos**:

- Compreender as transformações do trabalho, identificar e descrever os modelos de gestão de pessoas possíveis de serem construídos do ponto de vista da literatura;
- Descrever as práticas de gestão de pessoas nas empresas tomadas como objeto de estudo;
- E identificar, por meio da análise de conteúdo, os modelos de gestão de pessoas adotados nas empresas pesquisadas.

1.3. Metodologia

Para realizar esse estudo de pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, foi escolhido o método de estudo de caso realizado em três indústrias do setor de carnes, tratando-se, portando, de uma pesquisa que se caracteriza como um estudo multicase. A utilização de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem (YIN, 2001).

Coube-se o tipo qualitativo de pesquisa, que é adequado quando se deseja construir ou aprofundar teorias, enquanto pesquisas quantitativas se adequam mais aos processos de testes de teorias. Bonoma (1985) salienta que ao se propor o objetivo de construir ou aprofundar teorias, as evidências qualitativas são mais adequadas, uma vez que permitem compreender de forma mais profunda o fenômeno estudado, dentro do seu próprio contexto.

A escolha das empresas a serem pesquisadas se deu por conveniência, uma vez que haveria uma dificuldade inicial a ser superada, que foi convencer as empresas contatadas a participarem da pesquisa.

Mesmo assim buscou-se encontrar empresas de diferentes portes e abrangências, o que em tese, poderá representar as diferenças no modo de gestão de pessoas, que comumente é encontrado em outros segmentos de negócios, ou seja, empresas menores possuem uma área de recursos humanos com apenas um departamento de pessoal e as empresas de grande porte tendem a adotar uma forma de organização mais complexa desta área funcional.

Entende-se que o estudo multicase atende ao objetivo estabelecido para esta pesquisa, pois de acordo com Yin (2001) se trata de uma metodologia de investigação que explora um ou mais fenômenos contemporâneos, e permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno,

sem necessariamente se caracterizar amostragem, mas tem como objetivo realizar generalizações analíticas, ou seja, possibilita expandir e generalizar teorias.

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, que permitiu ao pesquisador aprofundar questões específicas sobre a realidade das empresas pesquisadas. Tratando-se, portanto, de um instrumento de coleta de dados bastante flexível.

Para elaboração deste instrumento de coleta de dados tomou-se o cuidado de relacionar uma sequência de informação que permitiu descrever cada uma das empresas tomadas como objeto de estudo, como a sua estrutura organizacional e localizar a posição da área de recursos humanos na hierarquia organizacional. Considerou-se relevante esta informação, uma vez que possibilita inferir se esta área funcional está envolvida com as definições das estratégias organizacionais ou se é apenas executora das estratégias definidas pela alta administração da empresa.

Além disso, o roteiro de entrevista permitiu conhecer a composição da área de recursos humanos, como ocorre a divisão do trabalho e o perfil dos empregados responsáveis por executar as atividades.

Além das informações coletadas por meio do roteiro de entrevista, foram utilizados, também, dados secundários, ou seja, documentos oficiais das empresas, com relatórios de sustentabilidade e outros conteúdos destinados ao público externo. Nestes documentos tomou-se o cuidado de não utilizar o discurso da empresa, mas selecionar as informações relevantes que pudessem auxiliar e completar os dados primários coletados.

As entrevistas foram individuais, mediante o roteiro de entrevista semiestruturado, realizadas entre Fevereiro e Agosto de 2017, com duração de 60 a 80 minutos cada uma. Após sua realização, as entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo, classificando-se as variáveis manifestas pelos respondentes em categorias de análise, conforme Bardin (2009).

A partir dessa etapa, foram feitas análises não estatísticas, para o aprofundamento do objeto em estudo, nas quais as informações foram agrupadas em 5 categorias de análise:

- a) Caracterização da empresa;
- b) Abrangência da organização.
- c) Estrutura organizacional;

- d) Composição da área de recursos humanos;
- e) Organização da área de recursos humanos;

As informações gerais sobre a empresa permitiram traçar uma caracterização geral da empresa, que permitiu identificar o porte da empresa e verificar em que segmentos do negócio ela atua. Entendeu-se que esta informação era relevante uma vez que partiu-se do pressuposto de que nesta área de atuação poderia se encontrar indícios de um processo de verticalização com empresa atuando nos segmentos de carne *in natura*, processada e couro.

Os dados sobre a estrutura organizacional permitiram identificar a complexidade organizacional e identificar o posicionamento da área de recursos humanos na hierarquia da empresa. Partiu-se do princípio de que no agronegócio é frequente encontrar a área de recursos humanos como um departamento subordinado à uma Diretoria Administrativa, caracterizando-se como uma área executora das atividades de recursos humanos.

A estrutura da área de recursos humanos, permitiu verificar quais os subsistemas de recursos humanos existentes e, juntamente, com o número de funcionários e grau de escolaridade, inferir se trata-se efetivamente de uma área de recursos humanos, ou como demonstra Wood Jr; Curado; Campos (1995), em um Departamento de Pessoal que adota a denominação de Recursos Humanos para passar uma ideia de “modernidade” da empresa.

A abrangência da ação de RH foi identificada pelo conjunto dos subsistemas presentes na organização da área de recursos humanos, quando a empresa utiliza a concepção sistêmica ou pelas ações desenvolvidas quando a concepção de organização é em torno do modelo de Consultoria Interna.

Este conjunto de informação, associado a lógica de organização do trabalho na empresa, mais os motivos que informantes atribuíram à forma de organização permitiram definir o modelo de gestão de pessoas adotado pelas empresas que aceitaram participar desta pesquisa.

2. AS TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO

Este capítulo possui o intuito de traçar uma série de fatos, momentos e fenômenos ocorridos no mundo do trabalho, repercutindo suas transformações e modo de organização, para que apresentemos mais à frente a evolução dos modelos de gestão de pessoas.

Para este estudo, nos interessa as transformações ocorridas à partir dos estudos de Frederick Winslow Taylor, que ao introduzir seus trabalhos deu início aos princípios administração científica, como trataremos no próximo subtítulo.

Após apresentarmos a sociedade industrial, se fez necessário introduzirmos as diversas correntes conceituais que discutem o que deu início à sociedade pós-industrial ao mesmo tempo que a questão contextual também foi trabalhada.

As diferentes correntes de pensamentos que buscaram fundamentar as transformações ocorridas nessa época dão suporte ao novo modo produção que dominou as organizações.

Por fim, esse capítulo apresenta como último subtítulo o modelo de produção flexível, que teve início no começo da década de 1970, estruturando mais uma vez uma explanação entre conceito e contexto, fundamentando as ideias expostas mais à frente.

2.1.O modelo de organização do trabalho fordista-taylorista

Com a chegada das inovações advindas da revolução industrial, surgiram uma série de maximizações de produtividade. Uma delas foi a máquina a vapor, que substituiu a força bruta humana pela força incansável da máquina. Mas, de acordo com Barbosa (1999, p. 108), até então, “no que concerne à quantidade de bens que o homem poderia produzir pouco havia alterado”.

Esse foi o momento na história capitalista em que pudemos observar claramente a união da ciência com a produção. Os estudos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) acerca do trabalho, traz os Princípios da Administração Científica, que redireciona o sentido do mundo do trabalho, sendo o grande intelectual dos princípios científicos unidos ao sistema de produção. A indústria na qual Taylor buscou unir-se foi a automobilística Ford, estabelecendo esse setor de tal forma que chamamos o século XX de século do automóvel. Esse cientista foi o responsável pelo controle e organização da produção das indústrias, trazendo o controle de tempo e maximização da produção, conforme, de forma prática, pode

ser observado no filme “Tempos Modernos” de Charles Chaplin, organizando, hierarquizando e dividindo os papéis dos trabalhadores nas fábricas.

O método científico proposto por Taylor, a “análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos”, trouxe uma brecha entre pensar e fazer. Ou seja, não se havia tempo para pensar o trabalho, ele deveria apenas ser feito no tempo já estipulado. Para isso, é proposto ferramentas, de controle e de hierarquia que irão disciplinar e criar a chamada administração científica. Para Taylor existia um único meio de realizar uma tarefa, de maneira eficaz, que poderia se generalizar a todos. Essa nova união de saber (técnica) e produção (trabalho), foi chamada de ORT – Organização Racional do Trabalho (BARBOSA, 1999), sendo conhecida como uma possível maneira de aumentar a produtividade e os lucros dos capitalistas.

O cientista acreditava que a utilização do cronômetro trouxesse controle, regulando o tempo dos movimentos e a atividade do trabalhador. Segundo esse raciocínio, ele acreditava que os problemas de absenteísmo, desmotivação e demora estariam sanados.

Neste período, o trabalho passou a ser tido como a soma das atividades e se propunha que a melhoria de qualquer uma delas com total certeza melhoraria o resultado final. Para Heloani (2003, p.37) “Isto era reconhecido dentro do conceito literal de mão-de-obra, ou seja, desprovido de capacidade de raciocínio e iniciativa”.

O taylorismo, através dos seus métodos, pretendia a total eliminação das dúvidas na execução das tarefas, então seu ideal era a busca em reduzir erros nas atividades de forma que a organização fosse capaz de controlá-las.

Com a inserção da linha de montagem, basicamente através de esteiras, ou seja, basicamente mecanicismo e a fragmentação do trabalho, cria-se a produção em massa, tida como objeto central da moderna sociedade industrial, e que recriou o trabalho no chão-de-fábrica. Para Barbosa (1999, p. 109), “Taylor e Ford tiveram um sucesso admirável em virtude dos fantásticos ganhos de produtividade. Pela primeira vez havia a possibilidade de gerir recursos humanos e materiais de forma científica”. E, para exemplificar, Chiavenato (2000) aponta a diminuição do tempo gasto na montagem de um chassi de automóvel, de 12 horas e 8 minutos para 1 hora e 33 minutos.

A indústria automobilística, com Henry Ford, foi extremamente importante, tendo influência direta no progresso da indústria e da economia americana como um todo.

O fordismo, que possuía produção artesanal e com custo mais elevado, começou a dividir a produção mecanizada, de forma que o operário executava operações repetidas e sincronizadas de acordo com a velocidade das esteiras

Harvey (2000) mostra que, em 1914, Henry Ford realizou o “dia de oito horas e cinco dólares”, como uma forma de bônus ou recompensa para os operários da fábrica em Dearborn, Michigan. Segundo o mesmo autor, Ford já conseguia ver amplamente e reconhecer que a “produção de massa significava consumo de massa” e que isso traria necessidades como uma corrente, ou seja, se faria necessário “um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia”.

Em outras palavras, se faria necessário uma nova organização de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. Com isso, essa dinâmica fordista ligou empresas racionalizadas aos sindicatos, e a trouxe uma grande maximização do Estado.

A visão gerencial de Ford, observou a oportunidade de unir o trabalhador ao mercado consumidor, e esta foi a real intenção do dia de oito horas e cinco dólares, fornecer capital e tempo, para que os trabalhadores pudessem consumir os produtos produzidos em massa.

A mudança na linha de montagem trouxe grandes resultados imediatos. Entre 1914 e 1923, Ford conseguiu aumentar a produção de 200.000 para 2.000.000 automóveis (HELOANI, 2003). Outra revolução proveniente de Ford foi na política salarial, quando em 1914, aumentou o salário de um grupo de trabalhadores para US\$ 5,00, enquanto a prática usual americana era de US\$ 2,34. Para tal, ele instituiu uma série de quesitos disciplinares que iam desde a operação das máquinas até o comportamento familiar exemplar.

Esse incentivo à produtividade e variação da remuneração é visto na ciência de Taylor:

Instituiu-se preciso registro diário da qualidade e quantidade do trabalho produzido. [...] este registro permitiu ao chefe incitar a ambição de todas as inspetoras, aumentou o ordenado daquelas que realizavam grande quantidade de trabalho de boa qualidade, enquanto, ao mesmo tempo, abaixava o salário daquelas que trabalhavam sem interesse ou despedia outras que se revelavam incorrigivelmente lentas ou desleixadas (TAYLOR, 1990: 71).

Nesse ponto, os métodos tayloristas se espalham pelas organizações e se tornam o paradigma dominante em gestão dos processos da época. Aos poucos, a

organização racional do trabalho passa a ser estabelecer nos demais países desenvolvidos, tendo poucas alterações de acordo com a necessidade local. Esta forma modernista, de organização racional do trabalho, é executada na Rússia, pós-revolução de 1917, e se fixa também, na Europa e no Japão, consolidando-se no período de reconstrução da Europa e do Japão (HARVEY, 2000; BARBOSA, 1999).

Nesse modo de organização do trabalho os papéis não se confundiam, havia uma hierarquia rígida que separava execução e planejamento, ou seja, o trabalhador deve trabalhar, e o gerente deve planejar. Essa rigidez e robotização dos trabalhadores responsáveis se oficializa em:

Se você é um operário classificado deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama (TAYLOR, 1990, p. 46).

Assim, a hierarquia se consolida como característica fundamental na organização racional do trabalho taylorista, com tarefas, tempo e limites definidos, estabelecendo o controle de suas atividades pelo uso constante de cronômetro e repressão direta ou indireta. A visão taylorista está claramente pautada na dependência do operário ao capital, ou seja, ciência e técnica ao serviço do capital. No entanto, de acordo com Harvey, (2000, p. 121),

o que havia de especial em Ford (e que em última análise distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção em massa, [representaria] um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova paisagem, em suma, [criaria] um novo tipo de sociedade, democrática, racionalizada e modernista.

Nesse cenário de crescimento exponencial, com novos métodos e postos de trabalho, logo pós a I Guerra Mundial, a educação existente já não supria os anseios do desenvolvimento. Assim, muitos voltaram os olhos para as capacitações e a educação profissional.

Trazer mão-de-obra especializada e importada ficava cada vez mais caro e complicado, nasceu, então, os Liceus e escolas de ofícios, para suprirem a demanda de treinamento básico para operar máquinas, e treinamento técnicos para postos superiores. Podemos dizer que a ORT - Organização Racional do Trabalho

está presente na Associação Brasileira de Educação (ABE), como nos mostram Shiroma, Moraes e Evangelista (2004, p. 19):

É evidente, por exemplo, a importância que a organização racional do trabalho encontrou no seio da ABE e como, em alguns casos, essa questão traduziu-se na valorização dos métodos de uma pedagogia que viabilizasse no meio escolar, a realização das máximas organizadoras exigidas pelo trabalho industrial. É interessante notar como a apropriação dessa pedagogia foi funcional, no plano ideológico, para afrouxar as tensões sociais a atualizar projetos reformistas específicos. A organização racional do trabalho, entretanto, não se reduzia à adequação do trabalhador ou da trabalhadora a uma determinada ocupação industrial. Ao contrário, refletia-se também na proposta de fixação de homens e mulheres ao campo, de forma a conter o processo de crescimento urbano mediante uma distribuição 'racional' da população pelas atividades rurais e urbanas.

A necessidade de trabalhadores com treinamento básico e os altos custos de importação de tal recurso, faz que com a classe empresarial patrocine a criação dessa mão-de-obra especializada. Começam, então, surgir organizações para suprir essa demanda, e em 1931, o IDORT (Instituto de Difusão da Organização Racional do Trabalho) foi criado no Brasil para ajudar os que trabalham em São Paulo, multiplicando os processos de organização científica do trabalho.

Esse instituto unia três pontos (orientação, seleção e formação profissional) de forma a trabalha-los em conjunto:

Essa adaptação, porém, não se pode processar exclusivamente através da aplicação da Orientação Profissional (OP) e da Seleção Profissional (SP); seria incompleta se não lhe atribuíssemos, como complemento, a Formação Profissional (FP) realizada em bases racionais. (IDORT, 1940, pp. 265-266)

De início, o IDORT prestou também assessoria à classe empresarial, e posteriormente recolocou seus objetivos e meios de atuação. Em 1934, tentou criar uma “mentalidade racional”, através de uma atividade “inconsciente” com propagandas. Em 1941, mudou novamente seu foco para seus cursos e métodos de racionalização, absorvendo a função de dar à luz e multiplicar os técnicos em organização científica do trabalho (CONCEIÇÃO, 2005).

Já existia o papel do Estado como financiador e controlador do ensino, mas o IDORT ensejava se responsabilizar pelo ensino, seleção e orientação profissional, criando organizações que pudessem lhe atribuir tal função.

Em 1942, o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e, em 1946 o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) são fundados. Ambos

eram mantidos e administrados pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), ou seja, pela classe empresarial com o intuito de qualificar mão-de-obra para a indústria, comércio e serviços, que se adequassem às suas necessidades.

Se faz importante frisar que essa notória preocupação da classe empresarial em desenvolver a educação profissional não se limitou à isso. Souza, discute que isso também era um instrumento de controle social:

o projeto pedagógico da burguesia sempre funcionou para além dos interesses imediatos da produção, buscando as condições necessárias para que isto se cumprisse com eficácia, como um projeto de direção moral, cultural e ideológica para toda a sociedade. Nesse sentido, a ação pedagógica liberal procura legitimar a ideia de que não existem contradições entre as classes, sendo a harmonia preservada pela força de um discurso que reifica as desigualdades, tomando-as como resultado natural das diferentes formas de inserção dos sujeitos na esfera produtiva (SOUZA, 2012, p. 7-8).

Essa intervenção na organização racional do trabalho e na sociedade, é identificado por Gramsci (2001) como americanismo/fordismo. Esse seria formado por uma transformação, que não alterava apenas o modo como o processo de trabalho era executado, de acordo com o taylorismo, mas também, tinha intervenções na vida social. Essa última, se dava com a participação da classe empresarial nas atividades extra trabalho, como recreação e locais sociais dos trabalhadores, de modo que também fossem disciplinados fora dos locais de trabalho.

Já tínhamos visto tal atuação por Ford, ao oferecer um aumento salarial através de requisitos de bom comportamento em vida familiar. Para Gramsci (2001) essa alteração e transformação social e cultural eram racionalizadas. Em outras palavras, a racionalização do trabalho trouxe a necessidade de um novo homem, e para isso, seria necessário discipliná-lo de fora para dentro da empresa, em seu cotidiano, corrigindo problemas que poderiam afetar a produtividade, como o da vida sexual desenfreada e excessos no alcoolismo.

O taylorismo-fordismo desenvolveu um rol de práticas político-institucionais, de controle do trabalho, e sociais, assim como meios de negociação e resistência dos trabalhadores, de 1930 até 1960, período em que se observou seus sinais de esgotamento (PREVITALI, 2011).

No mesmo período, observou-se nos países mais economicamente desenvolvidos o crescimento de outras atividades, que de acordo com Harvey (2000, p. 131), eram de “bancos, seguros, hotéis, aeroportos e, por fim, o turismo e

apoiou-se fortemente nas capacidades recém-descobertas de reunir, avaliar e distribuir informações”.

Nesse contexto, houve o aumento do número de postos de trabalho em serviços que somavam por volta de 43% dos trabalhadores, que em 1981, chegou a alcançar 56%, onde, simultaneamente, sentiu-se uma diminuição no número de trabalhadores nas atividades industriais (HARVEY, 2000).

Esses fatos, aliados à inserção e desenvolvimento de novas tecnologias, levaram Peter Drucker (1996) a definir novos termos e conceitos em seu livro *Landmarks of tomorrow: a report on the new “post-modern” world*, em 1957. Esse trabalho tornou-se essencial para o surgimento da Sociedade do Conhecimento, que pode ser conhecida também como uma transformação da Sociedade Industrial.

2.2.O surgimento da sociedade pós-industrial e as correntes conceituais

A transformação do cenário em 1960 e a emersão de um novo setor, aliado ao desequilíbrio do número de trabalhadores nas indústrias e o número de trabalhadores no setor de serviços, com a consequente diminuição dos postos de trabalho na indústria e a necessidade de ensino profissional, marcam o início de estudos que mostram a mudança de uma sociedade industrial para uma pós-industrial. Alguns defendem que o surgimento de novas tecnologias foi responsável por tal transformação, outros defendem que foram as relações de produção que fizeram com que a sociedade se transformasse.

Ambas abordagens mostram a crise no modo de organização do trabalho baseado nos moldes fordista-tayloristas e a crise econômica que decorria na década de 1970.

Há ainda que se salientar que, mesmo em uma única abordagem, existe controvérsias, como se é observado nos estudos sobre a sociedade de informação, onde Kumar (1996, p. 14) tal sociedade “ajusta-se bem à tradição liberal, progressivista do pensamento ocidental. Mantém a fé no Iluminismo na racionalidade e no progresso”, dando a ideia de que as novas tecnologias seriam propulsoras da sociedade pós-industrial. Porém, o mesmo autor, defende que os estudos sobre o pós-fordismo encontram-se na outra ponta de um *continuum* ideológico, assim dando a ideia de que as relações de trabalho foram norteadoras das transformações sociais.

Os estudos que abordam a tecnologia como propulsora dessa nossa sociedade se apoiam em uma sociedade dependente da tecnologia e da ciência, a sociedade da informação. Daniel Bell é um dos principais defensores dessa corrente, e o autor diz que “As expressões sociedade industrial, pré-industrial e pós-industrial são sequências conceituais ao longo do eixo da produção e dos tipos de conhecimento utilizados” (BELL, 1973, p. 25). Porém, segundo Kumar (1996) foram os *bestsellers* “A Terceira Onda” (1981), de Alvin Toffler e “Megatendências” (1984), de John Naisbitt, que multiplicaram as teorias dessa corrente.

Bell (1985, p. 531) afirma que conhecimento e informação são: “os agentes transformadores da sociedade pós-industrial da mesma maneira que a combinação de energias, recursos e tecnologias mecânicas foram os instrumentos transformadores da sociedade industrial”.

No que tange o mundo do trabalho, essa concepção traz o conhecimento como ponto central, uma vez que, à medida que se faz necessário a qualificação por parte dos trabalhadores para fazer uso das novas tecnologias, também se criam novos postos de trabalho na área tecnológica.

De acordo com Drucker (2002, p. 429), os trabalhadores do conhecimento formariam grupos de “tecnólogo, isto é, por pessoas que trabalham com as mãos e o conhecimento teórico. (Como exemplo, temos os técnicos de computação, ou na área médica, os técnicos em raios X, fisioterapeutas, técnicos de laboratório, e assim por diante, que pertencem ao grupo de maior crescimento na força de trabalho nos EUA)”. Esse tipo de concepção, nos leva a ter ideia de que seria cobrado uma maior qualificação desse trabalhador do conhecimento, o que exigiria um tempo maior gasto com educação. Isso exige, também, um sistema de ensino diferente do existente na época.

No que compete a organização do trabalho, devemos lembrar que toda essa tecnologia, traria computadores que precisariam ser operados manualmente, em movimentos repetitivos, tornando o trabalhador escravo da máquina, que conseqüentemente nos remete à racionalização do trabalho taylorista. Kumar (1996) sustenta essa ideia ao salientar que os trabalhadores apenas alimentam as máquinas, sem ter virtualmente a compreensão do objetivo geral do trabalho que realizam ou do controle do ritmo em que operam.

Dessa maneira, as novas tecnologias apenas informatizaram a velha organização do trabalho baseada no fordismo e taylorismo. O próprio Peter Drucker relata, em um artigo de 1999, denominado “Além da Revolução da Informação”:

como a revolução industrial, dois séculos atrás, a Revolução da Informação só transformou processos existentes. [...]. Praticamente nenhum dos efeitos imaginados da informação quarenta anos atrás aconteceu. [...] Mas quanto ao nosso modo de trabalho, a Revolução da Informação até agora estabeleceu uma rotina para o que já se fazia.

Por outro lado, autores do pós-fordismo (como BRUSCO, 1982; SABEL e ZEITLIN, 1985) dissertam em uma corrente que se pauta na alteração do modo de produção, diferente do modelo de produção em massa.

Esses autores, observaram uma mudança ocorrida em uma região conhecida como Terceira Itália. Nessa região formada pela Toscana, Úmbria, Vêneto, Trentino Alto, Ádige e Emilia-Romagna houve uma mudança na dinâmica das relações de trabalho desse distrito industrial que adotou um modelo de gestão chamado de “descentralização produtiva e integração social” (BRUSCO, 1982). Essa nova relação de trabalho unia o modo tradicional de organização com as novas tecnologias em uso em fábricas e oficinas.

Tal união, trouxe um diferencial que muitas vezes se pautava em *design* e sofisticação como inovação. Naquele período de incertezas, isso fez com que esse distrito pudesse alcançar também o mercado internacional. Kumar (1996) chama a atenção para trabalhadores com altos ganhos salariais, e ótimos benefícios como habitação e educação. O autor salienta, que essas empresas mantinham uma posição de cooperação em todas as relações internas e externas.

Em um cenário pós Segunda Guerra Mundial, a Itália passava por um período muito debilitado, e nesse instante surgiram as pequenas empresas desse distrito que uniram-se para que tivessem força competitiva. Essa estratégia de cooperação, e outras características, de acordo com Kumar (1996, p. 50-51):

era propícia e nivelava as hierarquias dentro da firma. A concepção e execução, separadas nas práticas tayloristas e fordistas das grandes empresas, haviam sido em grande parte reunida..

É nesse ponto, que pensadores salientam a hipótese de que ali não estava apenas ocorrendo uma manifestação de poder econômico, mais que isso, ali estava havendo uma manifestação social, política e cultural. Essa transformação poderia

indicar uma união da força de trabalho e do poder intelectual, como defende Charles Sabel (1984, p. 220), citado por Kumar (1996, p. 53):

Você pensou portanto nos relojoeiros-artesãos de Rousseau, em Neuchâtel, ou na ideia de Marx do trabalho como uma associação alegre, auto criativa, que começou a duvidar dessas possibilidades, então poderia, observando esses artesãos no trabalho, perdoar-se pela convicção súbita de que alguma coisa mais utópica que o atual sistema fabril é praticável, afinal das contas.

Observando esse fenômeno de transformação do sistema capitalista, é possível notar que essa movimentação das organizações, que tentavam driblar a crise dos anos 70, se baseava em um modelo de produção mais flexível que lhe trazia uma vantagem competitiva, com produtos inovadores que suprissem determinados mercados. Entretanto, os autores dessa linha de pensamento ainda salientam uma possível precarização do trabalho poderia ocorrer, ao notarem que algumas atividades (como publicidade e telemarketing), que não eram as principais atividades dessas organizações, seriam necessárias nesse novo modo de produção.

Dessa forma, foi possível observar as diferentes correntes de pensamentos que buscaram fundamentar as transformações ocorridas nessa época que culminaram em uma nova sociedade pós-industrial com um novo modo de produção. Além disso, vale ressaltar que em nenhuma das correntes há menção da noção de competência que mais a frente se tornou objeto de estudos na área.

Para esse trabalho, nos compete visualizar e definir esse novo modo de produção, que dominou as organizações e as colocou em posição de competição, alavancando um novo modo de organização do trabalho, para que possamos fundamentar ideias que serão expostas mais à frente.

2.3. O Toyotismo ou modelo de produção flexível

O começo da década de 1970 é definido como o início de uma nova organização do trabalho pelos pesquisadores da área (ARRIGHI, 1996; HOBSEBORN, 1995). Nessa época o capitalismo enfrentava uma crise que fez com que todas as organizações buscassem um novo modo de produção que pudesse minimizar os impactos de custos e alavancar os lucros nesse tempo crítico.

Em geral no cenário político havia um consenso sobre o neoliberalismo, antes chamado de política hegemônica, com um discurso de Estado mínimo e livre iniciativa entre patrões e empregados.

No cenário empresarial, como forma de último fôlego, os olhos se voltam para o Japão onde, desde a década de 50, um novo modelo flexível de produção está em prática, o modelo Toyota.

A organização do trabalho nesse modelo trazia uma polivalência de trabalhadores com redução o quadro de empregados, estoque mínimo, descentralização da produção e controle de qualidade. Essas características formavam uma organização flexível e mínima, com redução de custos e maximização de resultados, que se encaixava com a necessidade vivida pelas empresas do ocidente.

À frente dessa indústria estava Taiichi Ohno, criador dos automóveis Toyota, e que introduziu esse novo modelo de produção flexível, que dizia que “o sistema de produção Toyota é um sistema que permite emergir à superfície o excesso de pessoal” (OHNO apud CORIAT, 1994).

A descentralização da produção acabava com as enormes produções verticalizadas, ou seja, a empresa não produziria mais da matéria-prima até o produto final. Parcerias seriam formadas com pequenas empresas que se responsabilizariam por essas células de produção, fornecendo por exemplo as peças separadamente.

Dessa maneira, se antes tinha-se uma rigidez contínua no taylorismo-fordismo, o toyotismo fez com que flexibilidade passasse a ser a mais cobiçada palavra procurada em todas as relações.

Vários pontos cravaram a utilização desse novo modo de produção, como o neoliberalismo, as políticas de economia, a necessidade de adotar uma nova maneira de produzir e de gerir em meio à crise, isso tudo aliado às grandes transformações tecnológicas, com a chegada da automação e da informatização.

Pode-se dizer que *just in time* e controle de qualidade são as principais características desse modelo de produção para redução de custos e estoques, onde nada pode ser produzido, transportado ou adquirido antes da hora exata e ou sem necessidade. Outra característica é a utilização do método *Kanban*, que traduzido do japonês significa registro, um meio para controle de fluxo da produção com placas que sinalizam a reposição. Esses controles se movimentam entre setores de armazenamento e produção no lugar dos papéis e formulários usados para solicitar materiais, minimizando o processo e objetivando o padrão *Just in Time*.

Na organização do trabalho fordista, havia um movimento repetitivo e cronometrado do trabalhador semiqualeficado, onde geralmente o gerente, posicionado em um nível superior na hierarquia, era o único responsável pelo controle de qualidade.

Já no toyotismo, o modo *just in time*, traz uma organização do trabalho sob medida, que pode atender demandas únicas e independentes de um certo cliente. A estrutura organizacional passa a ser horizontal, com contratação terceirizada do maior número possível de células de produção, e com um trabalhador polivalente e flexível que pode se colocar em diferentes postos e operar diferentes máquinas.

A dinâmica toyotista ganhou espaço exponencialmente, e abriu um novo campo de estudos na administração, permeando diversos estudos e ganhando um rol de “variações populares do toyotismo, tais como *benchmarking*, reengenharia, gerenciamento pela qualidade total, etc.” (BABSON apud ALVES, 2008 pag. 52).

No âmbito do trabalhador, essa nova organização aliada às tecnologias no meio capitalista moderno, culminavam a necessidade de um novo trabalhador diferente do colocado no modo de organização anterior, que pudesse exercer suas atividades na nova indústria automatizada.

O trabalhador, pode então, criar um meio para propiciar o desenvolvimento de sua individualidade e, dessa forma, pode ser adquirido uma impressão de autocontrole e liberdade, se sentindo capaz de criar grupos e trabalhar em equipe.

Esse modelo se concretizou, sem se cansar, e sua ascensão se deu por aliado tecnologia e organização da cooperação de equipe, integrando empresas meio e fim, sem ainda, perder o foco de desenvolvimento e aprendizado. Esse aprendizado está ligado ao trabalhador polivalente, que acumulou experiências no dia-a-dia da produção, com a atuação em diversos postos de trabalho, ampliação de tarefas, e a semiautonomia adquirida na quebra da hierarquia verticalizada.

No entanto, como será discutido no próximo capítulo, que apresenta os modelos de gestão de pessoas, o uso intensivo de tecnologia permitiu o desenvolvimento de sistemas produtivos computadorizados que passaram a exigir trabalhadores com um nível de escolarização superior ao adotado pela forma de organização de trabalho fordista-taylorista, que possibilitou a adoção de uma lógica diferente de organização do trabalho, que Zarifian (2003) denominou “modelo das competências”.

Para este autor trata-se de um modelo emergente que se desenvolverá durante longo prazo, ou poderá ser sufocado ainda na sua formação. Este novo modelo de organização do trabalho indica um movimento para sair da lógica de “posto de trabalho”, instituída com bases nos princípios fordista-taylorista, ou seja, isto implica como diz Zarifian (2003, p. 76), “fazer com que, de algum modo, o trabalho seja reabsorvido pelo indivíduo que o realiza. É isto que significa também a inclinação para o modelo da competência”.

É com base nesse entendimento das transformações do trabalho que será discutido no próximo capítulo como a área responsável pelo gerenciamento das pessoas nas organizações se estruturara para realizar as suas atribuições.

3.MODELOS DA GESTÃO DE PESSOAS E O PAPEL DA ÁREA DE RH

Este capítulo tem por objetivo apresentar os modelos de gestão de Pessoas descritos na literatura pesquisada, além de explicitar a diferença entre as diversas nomenclaturas atribuídas à área responsável pelo gerenciamento de pessoas nas organizações.

Para isto, entendeu-se que as transformações que ocorrem no modo como o trabalho é organizado, apresentada no capítulo anterior, podem ser consideradas como um elemento capaz de auxiliar na compreensão da forma de organização desta área funcional e explicitar que os diferentes nomes atribuídos a essa área refletem, na realidade, concepções distintas da relação entre a empresa e seus empregados.

Na literatura pesquisada, é consenso entre os autores que há quatro modelos de gestão de pessoas, possíveis de serem construídos, do ponto de vista teórico. É interessante observar que apesar das diferentes perspectivas de análise é possível identificar estes quatro modelos. Há autores que fazem uma análise histórico-conceitual; outros uma análise histórico-contextual e há ainda os que analisam esta área a partir das demandas das organizações.

Os autores alinhados com a primeira perspectiva – histórico-conceitual - (FISCHER, 2002; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000), argumentam que a área responsável pelo gerenciamento de pessoas modifica as suas práticas à medida que são desenvolvidos conceitos que fornecem o suporte teórico para a construção de um determinado modelo de gestão de pessoas. Esta perspectiva permite supor que a prática organizacional é dependente do desenvolvimento do conhecimento produzido na academia. Identificam quatro possibilidades teóricas de modelos de gestão de pessoas.

Para os autores alinhados à perspectiva histórico-contextual, (IGALENS, 1999; TONELLI *et al.*, 2002), argumentam que as transformações que ocorrem na área de gerenciamento de pessoas ocorrem por pressões ambientais, que forçam as organizações a modificarem o modo como ocorre a relação com os seus empregados. Não falam em modelo de gestão de pessoas, mas apresentam quatro estratégias de gerenciamento de pessoas adotadas pelas empresas que são implantadas para responder às pressões do ambiente externo. Sobre a influência do ambiente e suas transformações, Lima e Fischer (2016) trazem um estudo sobre inovação das práticas de gestão, no qual mostram os papéis que a área de RH pode

assumir e suas repercussões.

Os autores alinhados à perspectiva das demandas das organizações, (EISENSTAT, 1996), argumentam que um modelo de gestão de pessoas só modifica na medida em que o modelo vigente não mais atende às necessidades das organizações e isto, por si só, exige a busca de uma solução para o problema que está enfrentando, o que permite a construção de um modelo de gestão de pessoas que atende as suas necessidades. Descrevem quatro situações nas quais as organizações buscam organizar a área de gerenciamento de pessoas de forma diferente.

Apesar dos autores pesquisados utilizarem nomes diferentes para denominar a forma de organização que descrevem, é possível identificar um ponto em comum, ou seja, a existência de quatro formas de organização desta área funcional, que serão descritas de forma detalhada neste capítulo. Para fazer isto se optou por utilizar a nomenclatura utilizada por Fischer (2002), um autor alinhado à perspectiva histórico conceitual. No entanto, a análise empreendida utiliza-se das três perspectivas teóricas, uma vez que se considerou que não são conflitantes, mas pelo contrário, complementares.

Por fim, antes de descrever os modelos de gestão de pessoas, falta discutir as diversas nomenclaturas adotadas para denominar a área responsável para o gerenciamento de pessoas. A primeira referência encontrada na literatura pesquisada sobre a existência de uma área funcional criada especificamente para cuidar da relação da empresa com os seus empregados, foi em identificada em meados do século XIX, nos bancos ingleses, que adotava a denominação de Departamento de Pessoal. No entanto, trata-se de uma decisão isolada e que dependia apenas da vontade da organização. Mas utilizou uma nomenclatura que mais tarde iria ser consagrada como denominação da área responsável pela relação da empresa com os seus empregados (IGALENS, 1999).

Outros nomes passam a ser utilizados, especialmente após a realização das pesquisas de Elton Mayo, conhecida nos manuais de administração como Escola de Relações Humanas, a partir daí é comum encontrar nas organizações a denominação Departamento de Relações Humanas, mais tarde, com a incorporação, por esta área funcional, da atividade de relacionamento com os sindicatos, encontra-se em algumas empresas a denominação de Departamento de Relações Industriais ou Relações Trabalhistas.

Esta variação de nomes permanece até meados da década de 1960, quando por influência da Teoria do Capital Humano¹, consagra-se a expressão Administração de Recursos Humanos. É, também, neste período que esta expressão passa a ser utilizada no Brasil, pelas grandes empresas nacionais, em um processo de mimetização das práticas organizais trazidas pelas grandes empresas internacionais que se instalam no país, no final dos anos de 1950, especialmente durante o governo do Presidente Juscelino Kubistchek de Oliveira (TONELLI, 2002).

Com a crise econômica dos anos de 1970 as empresas, além de buscar alternativas organizacionais para enfrentar a perda de competitividade com o uso de ferramentas que permitem a redução de custos, tais como, reengenharia², *downsizing*³, começam, também, a questionar a organização da área de Recursos Humanos. Trata-se de uma situação em que a referência adotada surgia das organizações japonesas estruturadas em uma lógica diferente das organizações ocidentais com a concepção fordista-taylorista.

Neste contexto, outros referenciais teóricos são incorporados ao debate, como a noção de administração participativa, que de acordo com Fischer (2002), tem como referência o MBA da Escola de Harvard, lançado em 1981, no qual a filosofia de participação era um dos eixos, e o conceito de *empowerment*⁴, também é introduzido.

Com este processo a expressão Administração de Recursos Humanos começa a ser substituída, tanto no debate acadêmico, como na prática organizacional, pela expressão Gestão de Pessoas.

Esta troca de denominação da área responsável pelo gerenciamento das pessoas no contexto do trabalho deve ser entendida como explica Fischer (2002, p. 32): “não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador desta

¹É uma teoria econômica que se propõe a explicar os ganhos de produtividade gerados pelo fator humano na produção. Para os estudiosos desse tema a educação torna-se um fator relevante na obtenção dos ganhos de produtividade. Sobre este assunto ver Schutz (1973).

²É uma ferramenta que permite repensar os processos de trabalho e tem como finalidade tornar as organizações mais competitivas. Sobre este assunto ver Hammer; Champy (1994).

³É uma ferramenta de administração que propõe a eliminação de postos de trabalhos e de cargos. A aplicação desta técnica permitiu as organizações reduzirem os níveis hierárquicos, que no jargão administrativo é conhecido por achatamento da estrutura organizacional. Sobre este assunto ver Freeman & Cameron (1993).

⁴É o estabelecimento de um compromisso de estabelecer entre os funcionários um grau mais elevado de trabalho em equipe, com maior grau de responsabilidade delegado através da organização. Sobre este assunto ver Mills (1996).

noção, já desgastada, de administração de recursos humanos. Seu uso procura ressaltar o caráter da ação – gestão e seu foco de atenção: as pessoas”.

Explicitadas as diversas nomenclaturas adotadas por esta área funcional, a seguir se descrevemos diferentes modelos de gestão de pessoas.

3.1. Modelo de Gestão de Pessoas Como Departamento Pessoal

O início da prática de recursos humanos é dado em consenso pela maioria dos pesquisadores à partir de 1910 e 1920, com o início da administração científica e os estudos de tempos e movimentos tayloristas. Entretanto, é possível encontrar citações que remetam à uma época anterior nos bancos europeus (IGALENS, 1999).

Nesse período houve foco na racionalização do processo de trabalho, e o início de recrutamento do homem certo para o lugar certo, e embora encontremos diversas abordagens sobre o tema, Fischer (2002, p. 19) coloca:

“Administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo (*human resource management*), é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. Trata-se de produção tipicamente americana, que procura suplantiar a visão de departamento pessoal. Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos.”

Assim, o surgimento do primeiro modelo de gestão de pessoas, chamado de departamento pessoal, foi fruto da necessidade empresarial em organizar os trabalhadores de modo que o resultado fosse especificamente bom apenas para a produção. Fischer (2002, p. 19-20) coloca:

“A raiz do que viria a ser chamado posteriormente de administração de recursos humanos [...] estaria na necessidade da grande corporação de gerenciar os funcionários como custos, elemento diferenciador de competitividade da época.”

A escolha do trabalhador que ocuparia o posto de trabalho, entre centenas que formavam filas, se dava pelo que custasse menos e produzisse mais. Ou seja, nesse modelo, a preocupação era voltada para os processos e procedimentos que otimizassem a produção de modo que o trabalhador pudesse ser utilizado de maneira mais eficaz possível. Assim, as principais características desse modelo era busca de produtividade *versus* a eficiência, aliada aos processos exigidos pela legislação da época.

As características de desse modelo interage de forma harmônica com os ideais dominantes do taylorismo-fordismo clássico, que se pautavam em organizar o

trabalho através de movimentos cientificamente pré-definidos em busca da eficiência produtiva e financeira.

Sobre a legislação da época, há de se salientar a criação da OIT – Organização Internacional do Trabalho, que após diversos movimentos sociais que buscavam uma relação entre indústria e trabalhadores, se inseria no ambiente para incentivar a criação de leis para tal.

Diversos personagens sociais importantes para a época se colocavam ao favor da criação de legislações para organizar as relações trabalhistas, havendo até uma movimentação da igreja católica, oficializado em 1981, quando o Papa Leão XIII condenou à situação quase escrava de trabalhadores editada na encíclica *Rerum Novarum*.

Entretanto, conforme fundamenta Nascimento (2003a; 2003b), nessa época havia uma legislação rasa para as relações de trabalho, e diz que as definições mais profundas e claras vieram com a Constituição de 1917 no México, a da República de *Weimar* de 1919, na Alemanha, e a *Carta Del Lavoro* de 1927, na Itália.

Fazendo uma análise espaço temporal, podemos notar que são essas movimentações legais e trabalhistas que, por volta de 1920, também implicam na criação de um setor na empresa que cuide das relações entre trabalhador e empresa. Essa forma de organização é denominada por Fischer (2002), de “Departamento de Pessoal”, mas também pode ser encontrado na bibliografia da área como “Modelo Industrial” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000), “Modelo Hierárquico” (EISENSTAT, 1996).

A concepção de trabalho que fundamenta este modelo é explicada por Zarifian (2001, pg. 37)

“como um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas. Nessa época, as operações são gestos do corpo humano”.

Vale salientar o entendimento de “trabalhador” para época segundo Enriquez (2001, p. 12)

“é profundamente pobre e reducionista, contudo não deixa de ter sua coerência. Para Taylor, o trabalhador é profundamente egoísta, movido unicamente por necessidades econômicas e é fundamentalmente preguiçoso. Devendo, sob certas condições, ser colocado numa organização de trabalho que favoreça um controle rígido de suas ações e seu ritmo de trabalho, tanto dos seus superiores quanto dos seus pares situados na cadeia produtiva”.

Podemos notar que a organização é dada então como uma estrutura formal, dividida por setores, cargas e tarefas enrijecidas e repetitivas, onde o trabalhador não se envolvia em outros aspectos além de sua tarefa ordenada. Nesse cenário, encontramos uma área de recursos humanos que se preocupa com processo burocrático, legal e operacional, com foco apenas nos interesses da organização.

De acordo com Ribeiro (2005), foi por volta de 1930 que a administração de recursos humanos se desenvolveu no Brasil, mas só teve real mudança por volta de 1945 quando as empresas passaram a buscar profissionais com conhecimentos mais profundos para a era tecnicista. O mesmo autor ainda pontua que até hoje existem empresas que olham para a área de recursos humanos como uma área totalmente burocrática e administrativa.

Nos anos de 1930, estudos realizados em Chicago, por Elton Mayo, trouxeram novas preocupações quanto a organização de pessoas, e foram precursores de um novo modelo de gestão de pessoas, como veremos à frente.

3.2. Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano

Elton Mayo, e outros estudiosos da Teoria das Relações Humanas, começam as primeiras pesquisas com teores mais profundos aplicando psicologia à administração, fazendo com que a área de recursos humanos passa a se organizar de um modo diferente, entre as décadas de 1930 e 1960, denominado por Fischer (2002) como “modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano”.

Segundo Barbosa (1999), com a ideologia da Escola de Relações Humanas os olhares se voltam para a movimentação dos grupos informais, processos de comunicação, além de aspectos motivacionais e de liderança, no ambiente de trabalho. Assim, o foco passou a ser o comportamento humano.

Sobre as contribuições dessa escola, Fischer (2002, p. 21) diz:

“uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos”.

Outras denominações para esse modelo podem ser encontradas como “Expansão da Função” (IGALENS, 1999) ou “Modelo Profissional” (EISENSTAT,

1996), mas suas atribuições são um ponto em comum entre todas as nomenclaturas:

- a) Administração de pessoal, ou processos burocráticos/legais;
- b) Recrutamento e seleção;
- c) Treinamento;
- d) Remuneração;
- e) Relações sindicais;
- f) Benefícios.

Nesse modelo, vale frisar a mudança da ideologia sobre o trabalhador. Enquanto nos moldes tayloristas-fordistas o conceito era de “homem econômico”, a escola de relações humanas trouxe o conceito de “homem social”. Sobre essa ideologia Dejours (1999, p. 33) disserta que,

“aqui é o mundo do trabalho que é reduzido ao mundo intersubjetivo e social. O ambiente físico e as especificidades das exigências do posto de trabalho, assim como as atividades, no sentido ergonômico do termo, são excluídas das análises. [...]. Quanto à psicossociologia das organizações, ela considera o ambiente de trabalho somente como contexto, como decoração, sem impacto direto na organização das condutas humanas”.

Entretanto, no que diz respeito ao trabalho em si, não há muita mudança sobre a sua execução. Os problemas de monotonia e repetição são temporariamente solucionados através de uma rotação de postos de trabalho.

Dessa forma, motivação e liderança passam a ser os elementos chave nesse modelo de gestão de pessoas.

Com esse contexto, área de recursos humanos passa a se preocupar com treinamentos gerenciais com intuito de melhorar as relações interpessoais, incluindo novos processos de avaliação de desempenho, e buscando selecionar e treinar trabalhadores que se alinhasssem com os interesses gerenciais da empresa.

Tudo isso abre espaço para o modelo se transformar novamente, e desenvolver um foco estratégico.

3.3. Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

A partir de meados de 1960 até a década de 90, o cenário econômico e as movimentações sociais e empresariais da época, trazem a necessidade de inovação e diferencial para a sobrevivência do mercado.

O modelo de gestão da época passada já não era suficiente para acompanhar as mudanças no ambiente, sobre isso Tonelli, Lacombe e Caldas (2001 p.70) dizem que,

“até os anos 1960, a gestão das organizações se pautou pelas abordagens prescritas pelas escolas clássicas e de relações humanas. Dentro desse contexto de crescimento, de produção e consumo em massa, as organizações crescem em tamanho e em complexidade, internacionalizam-se, implantando filiais e subsidiárias em outros países e tornando imprescindível a profissionalização da administração de pessoas”.

A importância da área de administração de pessoas com caráter estratégico toma forma, onde, segundo Fischer (2002, p.24) “[...] a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan [...]”.

A descentralização passa a ser algo observado, no sentido de que a gestão de pessoas não estaria apenas estar centralizado no setor de recursos humanos, mas também na pessoa de cada gestor no dia-a-dia da empresa (Tonelli et al, 2002). Para os mesmos autores,

“as formas mais flexíveis de organizar o trabalho e a produção, em conjunto com os grandes processos de reestruturação dos anos 1980, acabam por definir estruturas organizacionais mais reduzidas e planas, eliminando, no processo, inúmeros postos de trabalho. A supressão de milhares de empregos nos anos 1980 não só trouxe desafios novos à gestão de pessoas nas empresas como também criou novos rótulos e estigmas para a função de RH” (2002, p. 73).

Igalens (1999) aborda esse período como o momento em que houve a fundamentação definitiva da função, com uma maximização da atividade de recursos humanos nas empresas e diversos estudos e debates no mundo teórico para distinguir o modelo anterior, do novo modelo estratégico.

Um dos estudos foi o de McGregor (1999), que trouxe as Teorias X e Y, onde X se fundamentava nos moldes da administração científica clássica taylorista, e Y trazia a ideologia baseada no comportamental humano da psicologia.

O momento de flexibilização vivido no mundo empresarial, faz com que as ideologias anteriormente aplicadas ao gerir trabalhadores não sejam mais eficazes, por isso, a área de gestão de pessoas ganha nova atribuição estratégica. Se antes a teoria era de focar os processos internos, agora passam a focar o ambiente à sua volta e a o modo de como interagir com ele. Em outras palavras, o foco deixa de ser

apenas micro e passa a ser macro, reestruturando políticas internas e organizacionais para se adequar ao ambiente e a realidade em que transitam.

Dessa maneira, podemos dizer que fica evidente que passem a reconhecer que o sucesso da empresa dependeria do sucesso gestacional interno da empresa, englobando ações estratégicas, negociações, inteligência no uso de recursos, e principalmente alinhando a gestão de pessoas em tudo isso.

Nesse escopo, podemos entender o desdobramento da gestão de pessoas em diversas áreas. As atribuições então ficam como no modelo anterior, porém com uma atenção ao desenvolvimento do trabalhador:

- a) Administração de pessoal, ou processos burocráticos/legais;
- b) Recrutamento e seleção;
- c) Treinamento e desenvolvimento;
- d) Remuneração;
- e) Relações sindicais;
- f) Benefícios.

Com o desdobramento das atribuições, surgem então diversas ramificações sob a responsabilidade da gestão de pessoas. Porém, alguns autores fazem um alerta à isso, como Orlickas (2001, p.30):

“é nesse estágio que se identifica o ponto crítico da administração de recursos humanos: as pessoas [...] são administradas tecnicamente e gerenciadas por partes. Por isso, esse conjunto de técnicas começa a perder a sua relação com o trabalho, [...] começa a não ter funcionalidade, nem operacionalidade”.

Como vimos no capítulo anterior, o cenário industrial da época passava por uma crise, na qual as empresas que se baseavam no método taylorista-fordista de organização do trabalho estavam sofrendo queda da produção e a forte competição entre os países que haviam se recuperado da segunda guerra mundial e já estavam utilizando a organização do trabalho toyotista (TONELLI et al., 2002).

Harvey (2000) define esse período de intensas mudanças como incerto e fluído, e Porter (1996), adiciona a noção de estratégia como a chave para a transformação desse modelo de gestão de pessoas, denominado por Fischer (2002) de “Modelo estratégico de Gestão de Pessoas”.

Ferreira *et al* (2013) traçaram uma relação entre a definição do modelo estratégico e consequentemente do modelo de gestão de pessoas estratégico, explanando sobre empresas modernas que seguem esse trajeto. Os autores ainda

citam aspecto condicionantes que levarão a definição desse modelo como o grau de interdependência entre as atividades e capacitação do fator humano.

Com a importância atribuída a estratégias, se faz possível a identificação de padrões de conduta coerentes do modelo de gestão de pessoas com o negócio da organização. (LEITE, N.; LEITE, F.; ALBUQUERQUE, 2012).

Com relação a concepção de homem, permanece a mesma do modelo anterior, do homem social, porém agora se fala do homem social inserido no meio organizacional (WHYTE JR., 1966), ou concebe-se um possível novo homem, como sugere Enriquez (2000, p.17), “estrategista, que por sua vez, é tomado inteiramente pelo imaginário da *performance* e da excelência”.

Esse modelo se edificou e permanece em uso em muitas empresas até os dias atuais, principalmente no cenário brasileiro, porém, observa-se, uma nova transformação do modelo de gestão de pessoas, tanto em nível nacional quanto internacional.

3.4. Modelo de Gestão de Pessoas Articulado por Competências

A necessidade de flexibilização frente à competitividade iniciada por volta de 1990, fez com que a gestão de recursos humanos emergisse e se colocasse como apoio a diversas áreas.

A descentralização da área continua acontecendo, de modo que Fischer (2002) disserta sobre isso mostrando que a gestão de pessoas está cada vez mais envolvida com todos os setores da empresa, como uma espécie de assessoria na busca de maximização de resultados.

Esse modelo gira em torno de estratégias que, segundo Porter (1996, p. 111), é “ser diferente”, e está também ligado às vantagens competitivas que, de acordo com Prahalad e Hamel (2001, p. 59), “estão em torno de indivíduos cujos esforços não sejam estreitamente focalizados, para que eles consigam reconhecer as oportunidades para combinar suas capacidades técnicas com as dos outros a partir de novas e interessantes maneiras”.

De forma mais clara, Barbosa (1999, p.125) diz que,

“trata-se de tomar a diferença como vantagem competitiva em si. Isso implica construir intencionalmente uma organização diferenciada em termos de seus recursos humanos, com indivíduos de diferentes origens étnicas, religiosas, geográficas e intelectuais, a fim de que esta diversidade aponte para caminhos e soluções inovadoras”.

Com essa conceituação, pode-se entender que nesse modelo de gestão de pessoas, que está em plena transformação, encontraremos como importantes elementos do trabalhador, a intuição, a criatividade e acima de tudo o saber.

Nessa era de competitividade as organizações devem buscar novos métodos de gestão e organização, de modo a alcançarem seus objetivos e maximizar os talentos de seus trabalhadores. Bracker (1980) defende que uma das maneiras das organizações fazerem isso é executando uma análise do ambiente interno e externo para racionalizar e potencializar o uso dos recursos que estiverem ao seu alcance, incluindo pessoas.

Assim, a melhor vantagem competitiva da organização pode estar no seu capital intelectual. Esse recurso intangível pode ser administrado das competências, e, de acordo com Sveiby (1997), nas organizações do conhecimento a atenção deve estar voltada para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores. Com esse entendimento, podemos notar que as organizações devem captar trabalhadores que sejam capazes de assimilar conhecimento e talento, e sintetizar essa competência na forma de vantagem competitiva.

Fleury e Fleury (2002, pp 55) trazem a definição de competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à Organização e valor social ao Indivíduo”.

De acordo com esses autores, identificamos competência como a qualificação de um indivíduo para a execução de algo. Entretanto, o termo competências é objeto de estudos acadêmicos e organizacionais (o que explicaria a quantidade de mal entendidos sobre o tema) advindos de duas correntes conceituais.

A primeira corrente tem origem norte-americana, tendo os primeiros estudos entre as décadas de 70 e 80. Nessa linha, competência é abordada como um rol de qualidades que o trabalhador pode desenvolver durante uma difícil tarefa. Dutra (2011) sintetiza os entendimentos dos autores dessa linha que, de acordo com ele, defendem que as competências podem ser previstas e estruturadas, criando um conjunto de qualidades que ajudam o indivíduo à alcançar um grau superior no desempenho da tarefa.

Embora essa concepção se refira ao campo individual e pessoal, os pensadores dessa corrente enxergam a possibilidade de assimilar competências às definições de cargos, sendo assim, competência está ligado a ação(tarefa) e o

conjunto de ações que pertençam a um cargo (Fleury & Fleury, 2002).

Já a outra corrente que aborda o tema, segundo Dutra (2011), teve início na década de 90 na Europa, e seus pesquisadores assimilam competência à agregação de valor. Nesta linha, Tripathi e Ranjan (2013) não limitam as qualidades individuais e dizem que não se pode caracterizar tarefa como um rol de ações ligadas diretamente ao cargo, e sim como a maximização das competências que o trabalhador move frente à resolução de problemas no ambiente organizacional.

De forma sintetizada, a primeira corrente traz competências como um rol conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que qualificam o trabalhador à executar uma tarefa. Já a segunda corrente, caracteriza competência como a ação do trabalhador frente às situações-problema, ou sendo o que ele cria ou realiza no trabalho.

Os estudos mais recentes, integram as duas concepções, onde competência pode ser tanto o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o trabalhador usa para executar uma determinada ação, quanto o grau de desempenho alcançado a realizar tal ação, fruto do uso dos conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados (Brandão et al, 2011).

De maneira a visualizar organização e trabalhador, Amorim e Silva (2011) trazem competência como a inter-relação entre mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, e a aplicação do saber de maneira racional e responsável, de modo a agregar valor econômico à organização e valor intelectual ao trabalhador.

De acordo com Trassati e Costa (2005, p.17),

a partir do estabelecimento das estratégias organizacionais se identifica a competência organizacional, sendo que a partir desta, se formula o quadro de competências funcionais, que irá assegurar que os recursos humanos tenham uma administração alinhada com o foco da organização. São essas competências, ligadas às pessoas, que permitirão a construção conjunta de uma linguagem que consiga garantir que os funcionários entendam seu papel na empresa. As competências funcionais podem ser agrupadas por função, processo ou nível hierárquico.

As competências individuais do trabalhador se liga às competências organizacionais para que essa integração de conhecimento resulte em benefícios dos dois lados. Segundo Dutra (2004, pp 24), “são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”.

Essa concepção indica a necessidade de uma nova organização de trabalho, principalmente porque o trabalho era, segundo Santos (2000, pg. 196), “desempenho de força física no manuseio dos meios de produção, passou a ser também trabalho intelectual e qualificado, produto de uma formação mais ou menos prolongada”. Além disso, o trabalho, de acordo com Zarifian (2001, p. 56), “não é mais um dado objetivável, padronizável, prescritível que bastaria reduzir a uma lista de tarefas [...] torna-se um prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional”

A transformação do conceito de trabalho implica na alteração geral de uma organização edificada sob os princípios tayloristas, dando espaço para se utilizar a concepção de competência, que para alguns autores implica no retorno do trabalho para o trabalhador (ZARIFIAN, 2003; THÉVENET, 1999).

Sob essa nova ótica de organização do trabalho, vê-se a necessidade de um novo trabalhador, talvez até um novo homem. Para Le Boterf (2003, p. 37), esse novo trabalhador profissional “é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”, e possui as seguintes competências:

- a) Saber agir com pertinência;
- b) Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional;
- c) Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos;
- d) Saber transpor;
- e) Saber aprender e aprender a aprender;
- f) Saber envolver-se.

Para preencher essa lacuna, Fischer (2002) propõe o quarto modelo de gestão de pessoas, denominado “modelo de gestão de pessoas articulado por competências”, para ajudar as organizações colocadas nesse cenário de extremas mudanças ambientais, competitividade e tecnologias, a gerir os novos trabalhadores que surgem no mesmo ambiente.

Com relação à área que administra essa nova organização, continuam presentes as atribuições anteriores do setor de gestão de pessoas, e a estas, se juntam a noção de educação de pessoas com a universidade corporativa (já abordada anteriormente), tendo então:

- a) Administração de pessoal, ou processos burocráticos/legais;

- b) Recrutamento e seleção;
- c) Desenvolvimento e educação corporativa;
- d) Remuneração;
- e) Relações sindicais;
- f) Benefícios.

Há de salientar que após diversas denominações, a área que administra os recursos humanos se caracteriza finalmente como gestão de pessoas. Sobre essa denominação Fischer (2002, pg. 32) explica: “procura ressaltar o caráter da ação – gestão e o seu foco de atenção: as pessoas. Embora os conceitos de administração e gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se gestão uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser gerido”.

Nesta forma de organização, pode ocorrer uma diminuição no quadro de trabalhadores de recursos humanos internos, havendo a terceirização de algumas atividades, tais como recrutamento e seleção.

Outras mudanças podem incluir novos meios mais flexíveis de se remunerar o trabalhador ou bonificações por desempenho individual, além de treinamento e desenvolvimento de pessoal através de uma universidade corporativa.

Nota-se que o conceito de estratégia previamente estudado, agora se coloca como base explicativa e dá coerência para esse novo modo de organização.

3.5. O papel gerencial da área de recursos humanos

O papel da área de recursos humanos é melhor entendido quando esse e as mudanças no ambiente empresarial, que levaram as diferentes formas de se organizar o trabalho, são colocados em paralelo.

Para Dessler (2003) não há como não ligar a difusão da tecnologia, do conhecimento e da competitividade às transformações do modelo de gestão de pessoas. Lawler *et al* (2006) completam esse entendimento ao dizerem que as organizações atualizam suas tecnologias, estruturas e processos de trabalho conforme à demanda externa muda.

Seguindo esses entendimentos, podemos supor que uma das funções essenciais para um profissional de recursos humanos é analisar o cenário externo de uma organização e buscar estratégias para adequação, de forma a manter os resultados da empresa de acordo com as metas.

De acordo com Becker *et al* (2001), o conhecimento se torna um instrumento necessário para o ganho de vantagem competitiva, colocando o capital humano como item essencial no plano estratégico de uma organização. Isso nos mostra que aquele departamento que geria papéis, contratos, folha de pagamentos e benefícios, passa a ter um novo papel dentro da empresa. Fogari e Teixeira (2012) abordam o fato de que as organizações que são capazes de reconhecer o valor do desenvolvimento humano colaboram para a satisfação de seus membros, e consequentemente ganham vantagem competitiva frente as constantes mudanças ambientais.

Para explicar o tema sobre os diferentes papéis da área de recursos humanos, seguindo o paralelo de mudanças ambientais e de organização do trabalho, Lawler III *et al* (2006) definiram 3 papéis para essa área: Papel de gestão de RH; Papel de parceiro de negócios; e Papel de parceiro estratégico.

Ao desempenhar o papel de gestão de recursos humanos, a área foca o negócio, trabalhando as necessidades de controle e custos, que resultem no objetivo e planejamento já estipulado pela organização. Nesse posto, a área de recursos humanos pode ou não ter parcialidade no planejamento, não se fazendo necessária à isso.

Exercendo papel de parceiro de negócios, a área de recursos humanos fica atrelada diretamente ao planejamento estratégico, focando flexibilidade e desenvolvimento pessoal. Nesse posto, a área integra a equipe de planejamento, exercendo papel integrante.

Já ao ser colocada no papel de parceiro estratégico, a área de recursos humanos, cria e norteia diretamente o plano estratégico, focando terceirizações, desenvolvimento organizacional e gestão do conhecimento. Nesse papel, a área é a essência do planejamento estratégico, responsável pelas mudanças que definirão a organização.

Tentando definir a dinâmica da área de recursos humanos envolvido com a estratégia, Truss e Gratton (1994, p.663) dizem que isso se traduz na “união da administração de recursos humanos com as metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e flexibilidade”.

Lima e Fischer (2016) ainda completam a adoção do papel de parceiro estratégico de RH e afirmam que as organizações que possuem “o modelo de

consultoria interna inovam pouco mais em suas práticas de gestão de pessoas do que as que possuem o modelo tradicional”.

Dessa forma, vimos que a área de recursos humanos evolui conforme o ambiente em que está inserida, e mais ainda, conforme o papel que lhe é atribuído. A escolha dos papéis a serem realizados pela área de recursos humanos infligirá diretamente em sua forma de atuação, e também na maneira como as outras áreas perceberão sua significância dentro do ambiente organizacional. As definições de papéis desse setor, seu histórico de transformações e suas diferentes formas de organização do trabalho, explanadas anteriormente, agora nos dão fundamentação para analisarmos os casos.

4 – OS CASOS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES

Esse capítulo apresentará os dados que representam 3 empresas brasileiras de carnes, suas caracterizações e o modo como organizam suas áreas de recursos humanos, de modo que mais à frente seja possível traçarmos uma linha entre os conceitos apresentados anteriormente e a dinâmica das empresas estudadas.

O caso 1 trará uma pequena indústria de produção de carne, com sede no estado de Minas Gerais, com pouco mais de 100 trabalhadores, que se dividem em 3 áreas de negócios da empresa.

O caso 2 apresentará uma grande indústria produtora de carnes com sede no estado de São Paulo, e conta com mais de 10.000 trabalhadores divididos em unidades operacionais, nacionais e internacionais, para que seus produtos possam alcançar mais de 100 países.

O caso 3 apresentará os dados de um grande grupo produtor de carne, também com sede no estado de São Paulo e abrangência internacional, que organiza mais de 200.000 trabalhadores divididos em 148 unidades operacionais.

A apresentação dos dados de cada caso trará uma caracterização da empresa estudada, seguida de subtítulos que irão estudar os itens:

- a) Estrutura organizacional e posicionamento de recursos humanos;
- b) A organização da área de recursos humanos e o perfil da equipe;
- c) O modelo de gestão de pessoas adotado.

Dessa maneira, a organização desse capítulo dará a apresentação dos casos para que seja estudada a organização da área de recursos humanos das empresas tomadas como objeto de estudo, e por fim o modelo de gestão de pessoas adotado, baseado na fundamentação teórica apresentada anteriormente.

4.1 CASO 1: Uma pequena indústria de produção de carne.

O grupo é uma sociedade limitada controlado por três sócios, integrantes de uma mesma família, com os cargos administrativos ocupados pelos mesmos, o que permite caracterizá-lo como uma empresa familiar. Trata-se, portanto, de uma empresa com capital fechado e com sede no Estado de Minas Gerais. No momento da coleta de dados, a empresa contava com 110 empregados distribuídos em 3 áreas de negócios: produção de carne bovina; curtume; produção de calçados. Esta

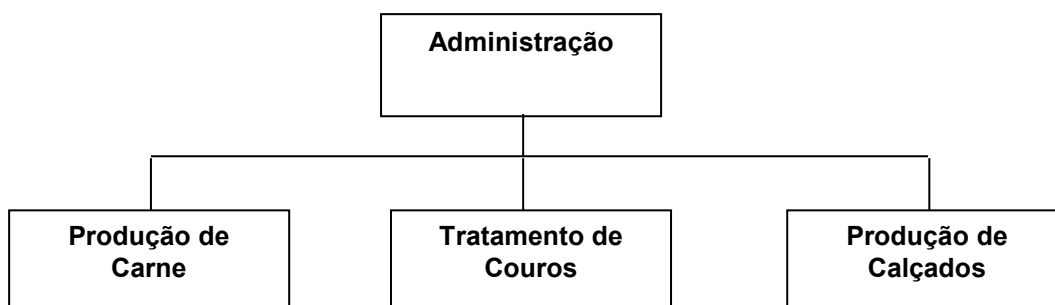
forma de organização mostra um grupo verticalizado ⁵, que controla parte significativa da cadeia produtiva⁶ de calçados.

As três unidades produtivas estão localizadas na mesma cidade, sendo que a área de administração está localizada na unidade de produção de carnes, mas presta serviços para as outras duas unidades produtivas: produção de couro e fabricação de calçados. Isto permite classificar a área administrativa como uma central de serviços compartilhados.

Já houve uma pequena atividade de exportação nas unidades de couro e calçados, que hoje, junto à unidade de carnes, atuam apenas no mercado interno.

As unidades de produção estão organizadas como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Unidades Operacionais da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na unidade de carnes, no ano de 2016, foram abatidas em média 500 cabeças de gado por mês. A produção de carnes foi comercializada no mercado interno, sendo o couro produzido nesta unidade destinado ao curtume e toda a produção do curtume é destinada à unidade de produção de calçados. Com isto, do ponto de vista mercadológico ocorre a fabricação de dois produtos voltados para o consumidor final: carne e calçados. E a produção de couros é destinada integralmente pela unidade de fabricação de calçados.

Atualmente, toda a produção destinada ao consumidor final é distribuída no mercado interno, mas já houve exportação de calçados para o mercado internacional. Antes de criarem a unidade de calçados, a produção de couro também

⁵A verticalização é uma estratégia que se caracterizou no fordismo-taylorismo, onde a empresa amplia sua produção para ser capaz de obter tudo que necessita para chegar ao produto final. Sobre isso ver Porter (1989);

⁶Cadeia Produtiva é o conjunto de etapas integradas em que os insumos são transformados até que o produto final seja obtido. Sobre esse assunto ver Batalha (1997);

chegou a ser comercializada no mercado internacional.

Esta forma de atuação permite caracterizar com um grupo empresarial, que adota como princípio administrativo atuar em segmentos diferentes.

No levantamento de dados fica claro a estratégia de diversificação como um modo de criar uma dinâmica de funcionamento que permite contornar crises econômicas, pois no entendimento dos dirigentes o desempenho fraco em um setor pode ser compensado por um desempenho melhor em outro setor, ou até mesmo direcionar a produção de couro, que em tese seria para abastecer a fabricação de calçados, para ser comercializado no mercado, no caso de um desempenho mais frágil na produção de calçados.

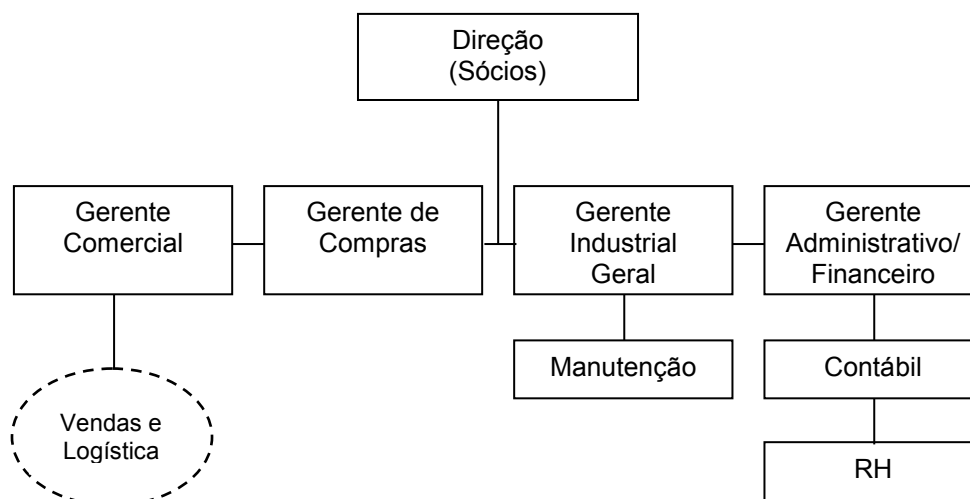
4.1.1 Estrutura Organizacional e Posicionamento de Recursos Humanos

Após conhecer o perfil econômico da empresa, na sequência apresenta-se a sua estrutura organizacional, com a finalidade de identificar a posição da área de recursos humanos na hierarquia da empresa.

Entende-se que se trata de uma informação relevante, pois dependendo do seu posicionamento no organograma é possível constatar se há o envolvimento da área na definição das estratégias organizacionais ou se trata de uma área executora das ações de recursos humanos definidas pela administração da empresa.

Assim a Figura 2 mostra o organograma da empresa tomada como objeto de estudo no caso 1, e em seguida, se apresentam as quatro gerências que cuidam das três unidades de negócio: Gerência Comercial; Gerência de Compras; Gerência Industrial Geral; e Gerência Administrativa Financeira.

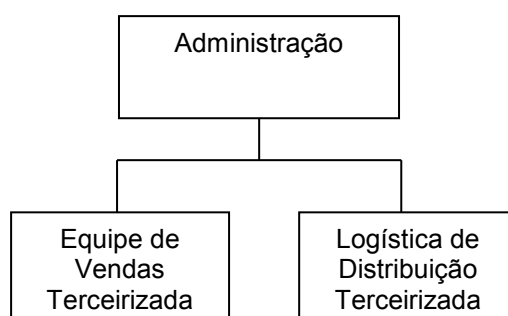
Figura 2 – Organograma da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A gerência comercial é responsável por coordenar e supervisionar as ações de vendas e transportes, que como já vimos, está operacionalizada através de terceirização. A comercialização e distribuição dos produtos, destinados ao consumidor final, é realizada por meio de representantes comerciais que vendem diretamente para estabelecimentos comerciais que distribuem os produtos para os consumidores finais. O mesmo procedimento ocorre com a logística que, também, é terceirizada. Esta forma de distribuição dos produtos permite que a área administrativa que responsável pela venda e distribuição seja bastante reduzida e concentre na elaboração das estratégias e apoio das equipes terceirizadas, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Distribuição e comercialização de produtos



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A terceirização foi escolhida pela empresa para minimizar custos com a contratação de trabalhadores para as áreas de venda e transporte, além de não acarretar custos de aquisição e manutenção de frotas de veículos.

A gerência de compras cuida das compras de gados e insumos necessário para a produção de carnes, o tratamento de couros e a fabricação de sapatos.

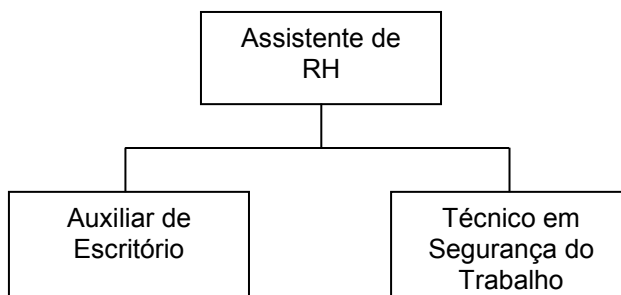
A gerência industrial geral é responsável por supervisionar as três unidades de negócio e a equipe de manutenção.

A gerência administrativa financeira tem como atividade principal a área financeira, e além disso, acumula responsabilidade de supervisionar a área contábil e a área de RH. Como pode ser observado na figura 2, a área de recursos humanos está subordinada à gerência administrativa financeira do grupo empresarial, e de acordo com os dados coletados, conta com 3 empregados para prestar serviços para as três unidades de negócio. O que indica que é uma área executora das obrigações legais, totalmente operacional, e que não participa do planejamento estratégico de gestão, e nem das formulações das políticas de recursos humanos.

4.1.2. A Organização da Área de Recursos Humanos e o Perfil da Equipe

A Figura 4 mostra a organização desta área funcional.

Figura 4 – Organização da área de recursos humanos



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A equipe é formada por uma assistente de RH que assume a função de coordenação do setor, subordinada à gerência administrativa, mais um auxiliar de escritório e um técnico de segurança do trabalho. Este último, auxilia nas rotinas da área, além de exercer as funções de fiscalização das 3 unidades de negócio, sendo responsável pelo cumprimento de todas as normas de segurança no trabalho, principalmente o uso de equipamentos de proteção individual (EPI).

Nas rotinas de administração de pessoal o setor se responsabiliza pelos trâmites burocráticos de admissão e rescisão, férias, materiais de uso pessoal, porém não intervém nas rotinas de folha de pagamentos, pois esta está sobre a responsabilidade do setor contábil. Não há políticas de recursos humanos definidas, sendo assim, os envolvidos se responsabilizam pela administração de pessoal, aplicando apenas a legislação contida na CLT.

4.1.2.1 O Perfil da Equipe

Estão alocados na diretoria de recursos humanos 3 trabalhadores conforme o perfil exibido no quadro 1.

Quadro 1 – Perfil da equipe de RH

Área	Número de Trabalhadores	Cargo	Sexo	Escolaridade
Recursos Humanos	1	Assistente de RH	Feminino	Nível Técnico
	1	Técnico em Segurança do trabalho	Masculino	Nível Técnico
	1	Auxiliar de Escritório	Masculino	Nível Médio

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

4.1.3. Modelo de Gestão de Pessoas Adotado

O setor recebe o nome de recursos humanos pela empresa, no entanto, a área exerce ações básicas de departamento pessoal, mesmo que uma importante parte das rotinas trabalhistas, como a folha de pagamentos, não estejam sob sua responsabilidade, possuindo apenas 3 trabalhadores nesse setor, sendo nível mais alto o da assistente de RH.

Esta forma de organização tende a ter o modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal.

Essa definição se dá pelas atribuições do setor restringir suas ações aos processos burocráticos prescritos pela CLT. Não existe política de recursos humanos, como política de treinamento e desenvolvimento, tão pouco de recrutamento e seleção, ou avaliação de desempenho.

É comum encontrar esse modelo de gestão de pessoas em empresas onde a maioria dos trabalhadores estão alocados no chão de fábrica, no entanto, considerando o tamanho da empresa, 10% dos trabalhadores são administrativos e não é comum encontrar uma área interna para assuntos de RH dentro dessa porcentagem, isso coloca a área como um embrião que tende a se desenvolver na medida em que a empresa também crescer.

4.2. CASO 2: Uma Grande Indústria Produtora de Carnes

Trata-se de uma empresa com ações comercializadas na Bolsa de Valores de São Paulo, portanto, com capital aberto e com sede no Estado de São Paulo. Na ocasião em que os dados foram coletados contava com 13.000 empregados distribuídos em 17 unidades de produção localizadas no Brasil e no Exterior; onze centros de distribuições, dos quais oito estão localizados em diversas regiões do país e três em outros países da América do Sul.

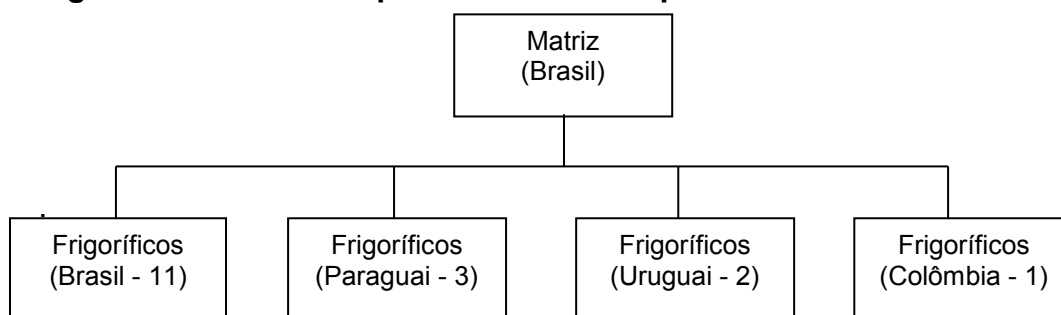
Os dados primários foram coletados na sede da empresa, onde fica localizada a área de Recursos Humanos corporativa, que estabelece as políticas de recursos humanos para todas as unidades da empresa e centraliza as atividades legais para todas as unidades estabelecidas no Brasil.

A atual composição deste grupo empresarial é resultado do processo de fusão e aquisição realizado pelo grupo de empresas bem posicionadas no mercado internacional. Inicialmente a empresa adotava a estratégia de crescimento orgânico, e criou uma unidade de abate e processamento no Paraguai, que a mudança de

estratégia, possibilitou adquirir uma empresa paraguaia e unificar a produção naquele país. Com isso, passa a utilizar apenas a marca da empresa adquirida. Em movimento semelhante adquiriu duas empresas localizadas no Uruguai. Com isso, e tendo em vista que as empresas adquiridas já possuíam marcas consagradas no mercado internacional, inclusive em alguns mercados que o Brasil não tinha acesso por restrições fitossanitárias, a empresa decide manter, tanto no mercado nacional como no internacional, a marca das empresas adquiridas.

A Figura 5 apresenta as unidades de produção nacionais e internacionais.

Figura 5 – Unidades Operacionais da Empresa

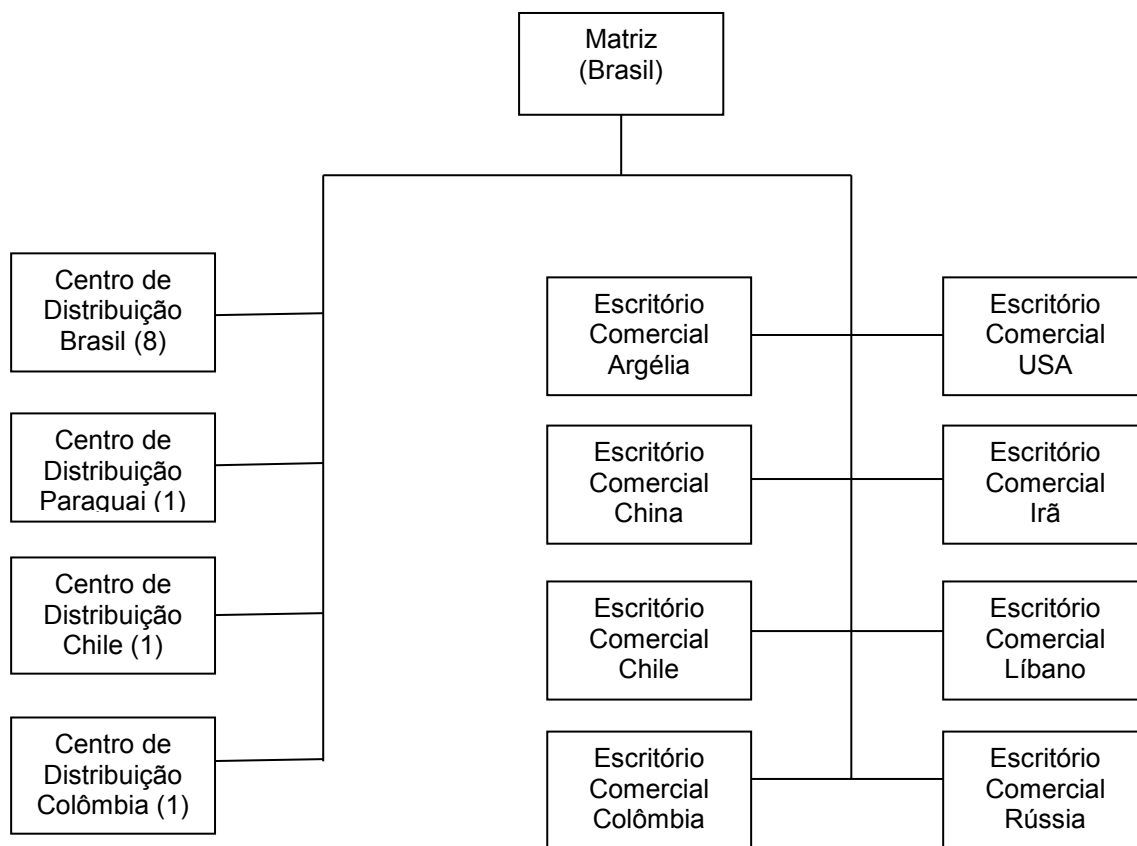


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

As unidades de produção no Brasil estão localizadas nos seguintes estados: São Paulo, Rondônia, Tocantins, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais. As localizadas no exterior estão nos seguintes países: Paraguai, com três unidades, Uruguai com duas unidades e Colômbia com 1 unidade de produção.

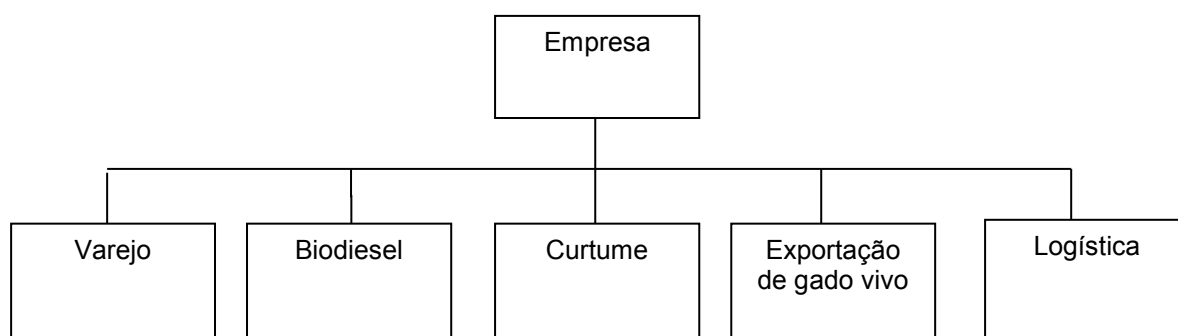
Nestas unidades, no ano de 2015, foram abatidas 17.330 cabeças de gado por dia e, desossadas 20.316 cabeças por dia. Esta produção é comercializada, além do mercado interno e em mais de 100 países nos cinco continentes. Para atender ao mercado nacional e internacional a empresa possui quadro linhas de produtos voltadas especificamente para o mercado nacional e um catálogo com um grande número de produtos destinados ao mercado internacional.

Para comercialização e distribuição dos produtos em escala mundial possui uma estrutura com onze centros de distribuição e oito escritórios comerciais, como mostra a Figura 6.

Figura 6 – Centros de Distribuição e Comercialização da Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Como a indústria gera outros produtos, além dos destinados à sua atividade principal e devido à complexidade das suas operações, a empresa possui, também, outras unidades de negócios, como mostra a Figura 7.

Figura 7 – Unidades de Negócios da Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A empresa Varejo é uma loja conceito⁷, localizada na sede da empresa que comercializa os produtos com assuas diversas marcas, inclusive as produzidas no Uruguai e Paraguai.

A empresa de Biodiesel utiliza subproduto resultante do abate bovino e ajusta-se à política pública de desenvolvimento de combustíveis renováveis; a unidade de produção está localizada no Estado de Goiás e produz 45m³/dia em três turnos e conta com 25 empregados.

A Divisão de Invólucro produz e comercializa envoltórios naturais destinados à fabricação de alimentos defumados, cozidos e curados, como salames, linguças calabresas, portuguesas e cambui, e paios, entre outros embutidos. Trata-se de uma linha de produto que possui uma posição consolidada no mercado internacional.

A Divisão de Curtume comercializa couro nos estados *wetblue* e semiacabado para empresas moveleiras, calçadistas e de artefatos. As unidades de produção estão localizadas no Brasil e no Paraguai.

A empresa de Exportação de Gado Vivo é uma das maiores exportadoras de gado vivo do mundo, teve suas operações iniciadas em 2003, utiliza navios modernos e especializados no transporte de gado vivo e em conformidade com as normas internacionais de bem estar animal.

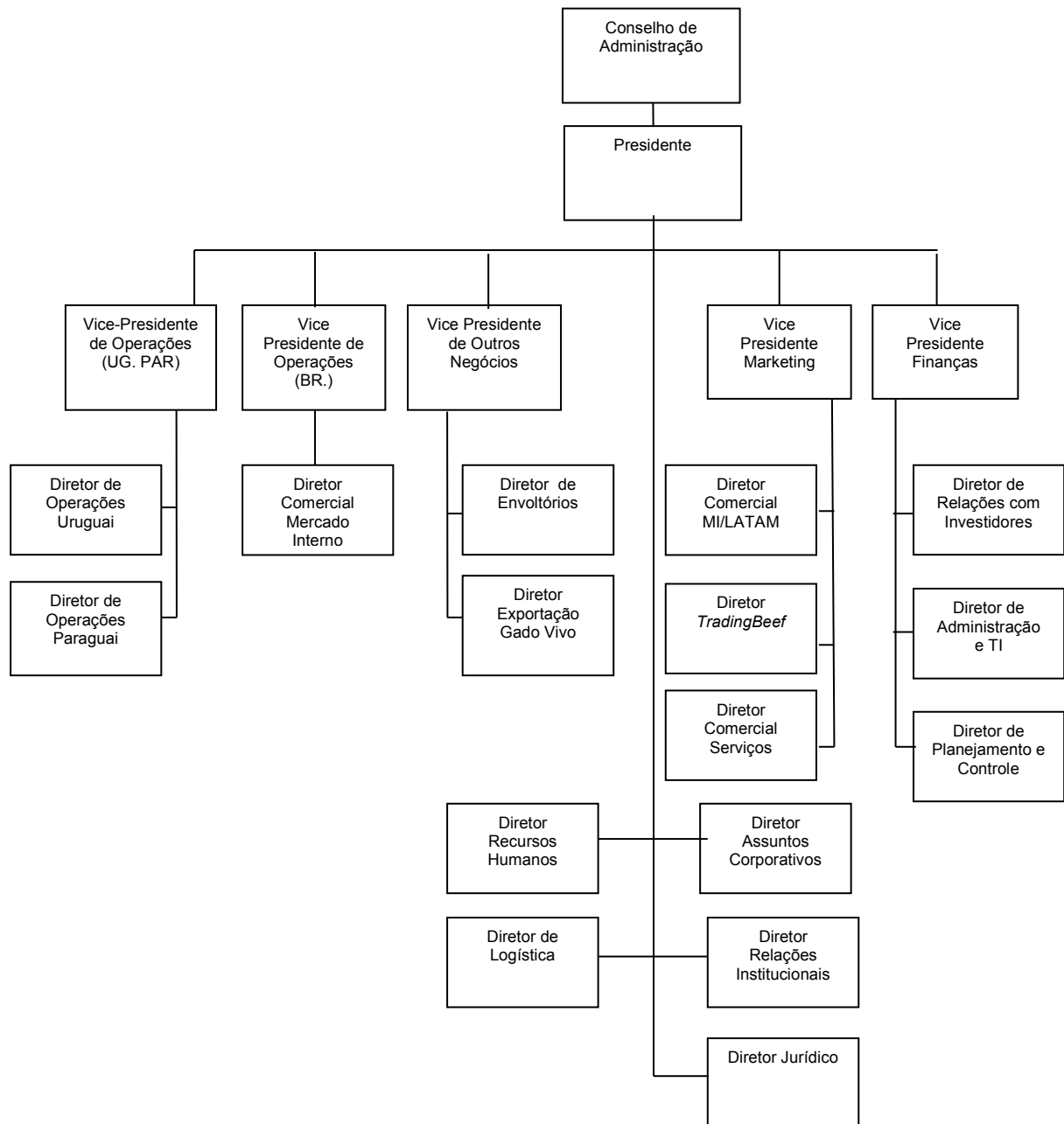
A Empresa de Logística é a responsável pela distribuição da produção das marcas da empresa para o varejo e atacado nacional, e aos compradores internacionais.

4.2.1. Estrutura Organizacional e Posicionamento da Área de Recursos Humanos

Após apresentar o perfil da empresa, esta seção está dedicada a mostrar a estrutura organizacional, o que permitirá identificar a posição ocupada pela área de recursos humanos na hierarquia da empresa. Como já foi dito anteriormente, a posição ocupada pela área de RH permite explicitar se ela se envolve no planejamento estratégico da organização e se é a responsável pela elaboração e definição das políticas de recursos humanos adotadas pela empresa. A Figura 8 mostra o organograma da empresa tomada como objeto de estudo no caso 2.

⁷Também chamadas de *Flagship stores* é uma ferramenta que gera um verdadeiro significado ao entrar em contato com o consumidor, pois torna essa experiência única. Sobre este assunto ver Roesler; Moliani (2016).

Figura 8 – Organograma da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O topo da hierarquia é ocupado pelo Conselho de Administração, composto por acionistas ou seus representantes, que possui uma atuação estratégica e escolhe os dirigentes que se ocupam diretamente da administração da empresa. Este conselho é composto por 10 membros, sendo seis representantes de acionistas e quatro conselheiros independentes. Isto pode ser o indício de uma preocupação com a governança da empresa, na medida em que inclusive no conselho administrativo

encontram-se quatro conselheiros independentes, que não fazem parte dos portadores de ações da empresa e são remunerados para exercerem esta atividade.

O primeiro nível hierárquico, envolvido diretamente com a operação, é ocupado pelo Presidente da Cia. No segundo nível hierárquico, encontram-se cinco Vice-presidentes, responsáveis pelas seguintes áreas funcionais: Operações Brasil; Operações Uruguai e Paraguai; Outros Negócios; Marketing; e Finanças. Subordinadas a estes vice-presidentes, encontram-se as diretorias especializadas em atividades específicas de cada uma das áreas funcionais, o que poderia sugerir que o terceiro nível hierárquico seria o de Diretoria.

Entretanto, existem cinco diretorias que estão subordinadas diretamente ao Presidente da Empresa, são elas: Recursos Humanos; Logística; Assuntos Corporativos; Relações Institucionais; e Jurídica. O que indica que o segundo nível hierárquico é formado pelas vice-presidências e pelas diretorias subordinadas diretamente ao principal executivo da empresa.

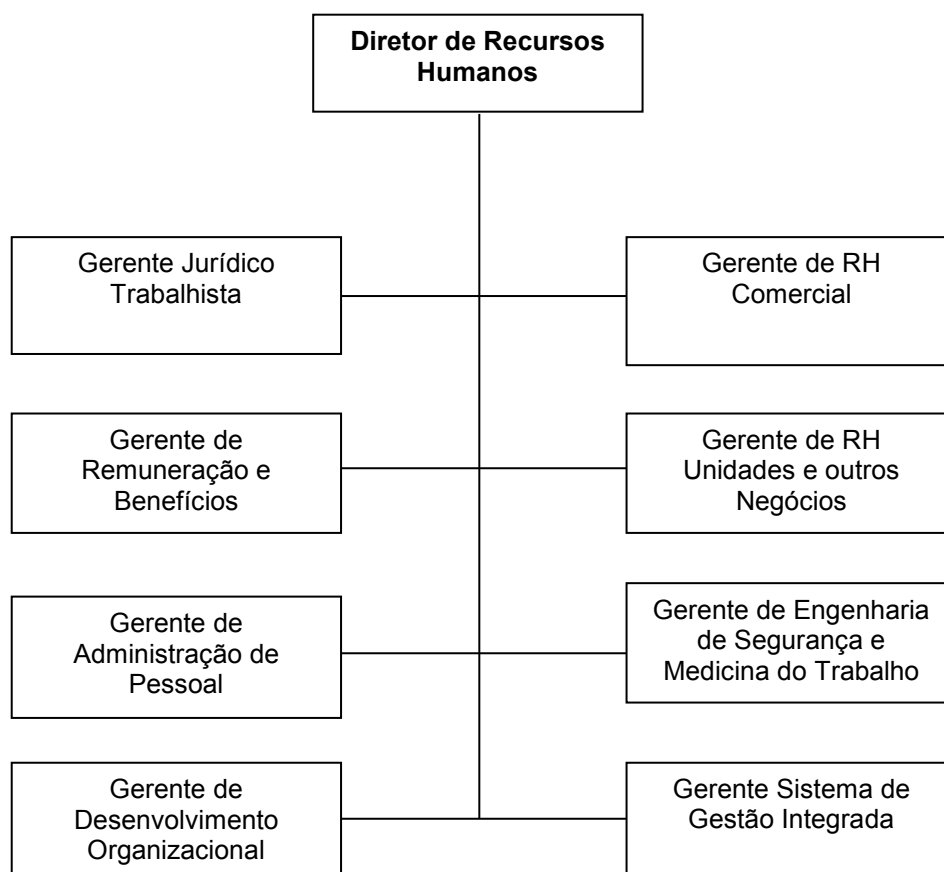
O Diretor de Recursos Humanos está incluído no grupo de diretores que subordinam-se diretamente ao Presidente da empresa, indicando, com isso, que ele faz parte dos dirigentes que atuam na definição das estratégias gerais da empresa e na elaboração das políticas de recursos humanos apresentadas para aprovação do principal executivo, podendo em alguns casos serem apreciadas e deliberadas pelo Conselho de Administração.

Em seguida será apresentada, na figura 9, a estrutura da área de recursos humanos, que conta com oito gerências. É interessante observar que a organização da área utiliza duas concepções: a sistêmica, que projeta uma estrutura organizacional com subsistemas especializados nas atividades de recursos humanos: Remuneração; administração de Pessoal; jurídico-trabalhista; desenvolvimento organizacional, que no caso específico desta empresa reúne os subsistemas de Recrutamento e Seleção e o de Treinamento e Desenvolvimento; Engenharia de Segurança e Medicina no Trabalho; Sistema de Gestão Integrada.

A outra concepção de organização, presente na estrutura da área de RH, adota o modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, com a presença da figura do *line personnel officer* – LPO ou Gerente de Recursos Humanos de Linha, que é um profissional generalista em RH, que mesmo subordinado à Diretoria de Recursos Humanos, atua como assessor de algumas áreas funcionais, o que

permite projetar políticas de recursos humanos ajustadas às especificidades destas áreas.

Figura 9 – Estrutura da Área de Recursos Humanos da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No caso específico desta empresa encontra-se duas gerências que adotam estes pressupostos: a Gerência de RH Comercial e a Gerência de RH Unidades e outros negócios. Entende-se a preocupação da empresa com área comercial uma vez que ela atua no mercado internacional e possui oito escritórios comerciais em diferentes países, indicando, com isso, a necessidade de políticas de recursos humanos específicas para lidar com os empregados que são expatriados ⁸para atuarem nestes escritórios. Além disso, a própria área de comercial que atua no mercado interno pode exigir o estabelecimento de políticas diferenciadas, especialmente no que diz respeito à remuneração.

Na indústria de produção de carne há pelo menos 4.000 tipos de corte de carne, que obtido a partir do modo como se posiciona a faca na peça de ser cortada

⁸ Sobre gestão de recursos humanos no processo de internacionalização ver Nogueira; Barreto; Delgado (2013).

(BARBIERI, 2013), o que mostra que a área de produção adota a prescrição do modo como o trabalhador deve executar a sua atividade para obter o corte desejado. Esta peculiaridade da área funcional de Operações justifica a existência de um gerente de Recursos Humanos de Linha para projetar políticas de recursos humanos ajustas às suas necessidades, de um processo produtivo com estas características.

4.2.2. A Organização da Área de Recursos Humanos e o Perfil da Equipe

A diretoria de recursos humanos está ligada diretamente à presidência da empresa, e sua forma de organização adota um modelo de consultoria interna, cuja atividade principal é prestar assessoria aos gestores das áreas onde estão designados. Essa diretoria se divide em oito subáreas com *status* de gerências: Jurídico-Trabalhista; Rh Comercial; Remuneração e Benefícios; Rh Unidades e outros negócios; Administração de Pessoal; Segurança e Medicina do Trabalho; Desenvolvimento Organizacional; e Sistema de Gestão Integrada.

A gerência jurídico-trabalhista tem sob sua responsabilidade a gestão dos indicadores de performance (IP's), o apoio aos escritórios externos internacionais, a análise e manutenção de todos as movimentações jurídicas relacionado ao contencioso da empresa (audiências, custas, alvarás, preparo, objetos das ações, provisão). Além do mapeamento e controle dos riscos dos processos administrativos de recursos humanos, com a finalidade de manter a aderência geral da organização à legislação pertinente e às regulamentações do segmento de carnes.

A gerência de RH comercial deve cuidar do planejamento tático e estratégico, sistematizando rotinas e procedimentos para a área comercial, alinhados às políticas recursos humanos, com a finalidade de dar suporte a esta área funcional, para que os resultados estabelecidos sejam alcançados. Essa área pode assessorar, por exemplo, a movimentação de um trabalhador para o mercado internacional, dando suporte para definições como a de remuneração e benefício para esse expatriado se alocar no ambiente internacional. Ou seja, essa área oferece meios para manter alinhados e em curso as ações da política de recursos humanos e as estratégias gerais da empresa, essa é uma área organizada no modelo LPO.

A gerência de remuneração e benefícios é responsável pela gestão da remuneração, envolvendo salários de contratação, manutenção do plano de carreira e de desempenho, enquadramentos de cargos e atribuições, e negociação de promoções e transferências. Fica também responsável pela aplicação e divulgação

da política salarial, orçamento, e pesquisas do setor com revisão das tabelas e estruturas de cargos. Além, da gestão de benefícios, com negociação de reajustes dos planos de assistência médica, odontológica, seguro de vida, gratificações natalinas e elaboração das diretrizes gerais para funcionários expatriados.

A gerência de RH unidades e outros negócios é a responsável corporativa pela gestão de recursos humanos das unidades industriais de abate de bovinos no Brasil, e de outros negócios (biodiesel, exportações de gado vivo e couros). Essa é outra área organizada no modelo LPO, que assessora cada unidade dentro de suas especificidades para que a produção seja obtida. Nos dados coletados identificou-se que a empresa possui uma área, que identifica a tipo de corte mais rentável em determinados períodos, que orienta a produção de todas as unidades da empresa no Brasil e o Exterior. O que indica que as unidades de produção devem se ajustar para produzir o tipo de corte estabelecido como o mais rentável naquele período.

Isso faz com que a linha de produção ora uma determinada técnica de corte e ora trabalhe com outra técnica de corte, ou seja, apesar de ser uma produção prescrita, as unidades de produção devem ser flexíveis para mudar a técnica de corte adotada para atender as orientações estabelecida pela empresa.

Esta especificidade da empresa explica a existência de uma área de RH dedica exclusivamente para dar suporte ou assessorar as unidades de produção, devem realizar ajustes necessários para que as alterações no processo produtivo aconteçam, preparando os trabalhadores para que sejam capazes de utilizar as técnicas de corte adequada para obter a produção desejada.

A gerência de administração de pessoal se responsabiliza pelos trâmites burocráticos legais nas rotinas de recursos humanos. Admissão, rescisão, elaboração folha de pagamento, homologação e a manutenção do ponto. Manter as informações relativas aos profissionais autônomos ou não, atualizadas nos sistemas e conferir mensalmente o cálculo do sistema dos encargos sociais da folha. Controlar e elaborar férias, exames periódicos e a atualização dos relatórios anuais. Assim, deve garantir o cumprimento das regras, normas e procedimentos legais e da empresa ligados às relações trabalhistas.

A gerência de medicina e saúde do trabalho lidera o cumprimento e implementação de todas as normas de segurança e saúde no trabalho, além de manterem em uso os equipamentos de proteção individuais e coletivos, e se responsabilizar por treinamentos que viabilizem a segurança do trabalho.

A gerência de desenvolvimento organizacional é responsável pelos subsistemas de treinamento e desenvolvimento e de recrutamento e seleção. O primeiro subsistema utiliza uma equipe interna própria para atrair e selecionar trabalhadores para todas as áreas da empresa, mesmo com a alta rotatividade de pessoas no nível operacional, o que faz com que grande parte dos trabalhos se concentrem nesse nível.

No subsistema de treinamento e desenvolvimento, a capacitação é conduzida conforme as necessidades predefinidas nas estratégias da empresa, para todos os níveis, inclusive para a linha de produção, capacitando-os para executarem diversos tipos de corte de carne. Para isso, articulam-se as áreas de desenvolvimento organizacional e a gerência de RH unidades, que trabalham em conjunto para identificar as necessidades específicas de produção (como as técnicas de corte) e consequentemente suas respectivas capacitações.

A área também é responsável por coordenar a escola de líderes. Uma universidade corporativa, que forma o perfil de líder de trabalhadores ocupantes dos cargos de direção e chefia, para que possam exercer o papel conferido à eles nas estratégias da empresa, além de orientar gestores nos assuntos relacionados à melhoria de *performance* de equipes, busca impulsionar a cultura de alto desempenho nas lideranças.

A gerência do sistema de gestão integrada assume a implementação, o desenvolvimento e as atividades de um sistema utilizado para integrar os projetos de saúde e segurança, ambientais, pesquisa e desenvolvimento, qualidade, cultura e relações externas com investidores e clientes.

4.2.2.1 O Perfil da Equipe

Estão alocados na diretoria de recursos humanos 46 trabalhadores divididos nas oito gerências conforme o quadro2.

Quadro 2 – Perfil da Equipe de RH

Área	Número de Trabalhadores	Cargo	Sexo	Escolaridade
Direção	1	Diretor de RH	Masculino	Pós-graduação
Jurídico-Trabalhista	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Analista de RH	Feminino	Graduação
	1	Assistente em Administração	Masculino	Graduação

Continuação do quadro 2				
	2	Auxiliar de Escritório	Feminino	Ensino Médio
Rh Comercial	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Supervisor	Masculino	Pós-graduação
	1	Analista de RH	Feminino	Pós-graduação
	1	Assistente em Administração	Feminino	Graduação
	1	Auxiliar de Escritório	Feminino	Ensino Médio
Remuneração e Benefícios	1	Gerente	Feminino	Pós-graduação
	2	Analista Financeiro	Feminino	Graduação
	2	Auxiliar de Escritório	Feminino	Ensino Médio
Rh Unidades e Outros Negócios	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Supervisor	Masculino	Pós-graduação
	1	Analista de Rh	Feminino	Graduação
	2	Assistente em Administração	Masculino	Graduação
	2	Auxiliar de Escritório	Feminino	Ensino Médio
	1	Menor Aprendiz	Masculino	Ensino Fundamental
Administração de Pessoal	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Analista de Rh	Feminino	Graduação
	1	Analista de Rh	Masculino	Graduação
	2	Assistente em Administração	Feminino	Graduação
Segurança e Med. do Trabalho	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Supervisor	Masculino	Graduação
	1	Analista de Rh	Feminino	Graduação
	1	Técnico em Enfermagem	Masculino	Técnico
	1	Assistente em Administração	Feminino	Ensino Médio
Desenvolvimento Organizacional	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Supervisor	Masculino	Pós-graduação
	2	Analista Rh	Feminino	Graduação
	1	Analista Rh	Masculino	Graduação
	2	Aux. de Escritório	Feminino	Ensino Médio
Sistema de Gestão Integrada	1	Gerente	Feminino	Pós-graduação
	2	Analista de Rh	Feminino	Graduação
	2	Analista de Rh	Masculino	Graduação

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

4.2.3 Modelo de Gestão de Pessoas Adotado

A diretoria de recursos humanos está subordinada diretamente ao presidente da empresa, indicando que essa área tem participação nas estratégias de gestão da empresa e na elaboração das políticas de recursos humanos.

No que diz respeito à forma de organização da área de RH encontrou-se a presença de duas concepções: a sistêmica com a presença de subsistemas especializados nas atividades de Recursos humanos – Administração de Pessoal; Remuneração e Benefícios; desenvolvimento Organizacional, que engloba os subsistemas de recrutamento e seleção e o Treinamento e Desenvolvimento; Jurídico Trabalhistas. E a concepção de organização de Consultoria Interna de Recursos Humanos, com a presença de duas gerências organizadas neste formato: RH Comercial e RH Unidades e Outros Negócios.

Além disso, há a gerência de SGI que, no caso desta empresa, está alocado na Diretoria de Recursos Humanos. Normalmente esta atividade fica localizada em uma área especializada em Tecnologia da Informação - TI.

Isto indica, que do ponto de vista organizacional a área de recursos humanos adota um modelo híbrido, mas que atende as condições necessárias da empresa no contexto em que os dados foram coletados. É importante destacar que os dados foram coletados na unidade sede da empresa, que atua de duas maneiras: estabelece normas gerais de recursos humanos para todas as unidades do grupo e atua, também, como executora das ações de RH para a unidade sede do Grupo.

Deve-se registrar, também, que especialmente nas unidades internacionais existe uma estrutura de RH que faz a adequação das políticas de RH às exigências legais de cada um dos países onde a empresa atua.

A presença deste modelo híbrido de organização da área pode ser considerado um indicativo de que, a médio prazo, a empresa poderá modificar a forma de organização da área de RH, assumindo integralmente o modelo de Consultoria Interna e uma maior descentralização da aplicação das políticas de recursos humanos para os ocupantes dos cargos de chefia. Uma evidência desta possibilidade foi a criação da, no final de 2015, da Escola de Liderança, que tem por objetivo atuar de forma intensiva na formação das pessoas que exercem o papel de líderes e que exercem cargos de supervisão.

Entende-se que é fundamental a formação destes profissionais para que o processo de descentralização das políticas de recursos humanos possa ocorrer, sem causar grandes transtornos na sua implementação, isto é, que os profissionais

que ocupam os cargos de chefia estejam preparados para aplicarem, com a orientação dos profissionais RH em linha, as políticas de RH.

A forma de organização do trabalho adotada na produção de todas as unidades da empresa, tanto no Brasil como no exterior, fundamenta-se nos princípios do fordismo-taylorismo, ou seja, é um trabalho no qual o executor segue uma prescrição que impacta diretamente no produto final. Entretanto, entendeu-se que isto é uma particularidade da indústria de carne, especialmente, das que possuem uma atuação forte na produção de carne bovina.

Por outro lado identificou-se como uma grande preocupação da área de recursos humanos o alinhamento das estratégias de recursos humanos às estratégias organizacionais. Uma evidência desta preocupação pode ser considerada a criação de duas Gerências de Recursos Humanos dentro da concepção de Consultoria Interna de Recursos Humanos. Estas duas gerências atuando como assessoras de duas áreas funcionais da empresa, tornou possível equacionar a flexibilidade necessária nas linhas de produção para mudar rapidamente as técnicas de corte utilizadas pelos trabalhadores para obter o produto estipulado no planejamento da empresa. O mesmo ocorreu com a Gerência de RH Comercial, que foi decisiva na elaboração de políticas de Recursos Humanos para os profissionais expatriados. É importante observar os escritórios comerciais estão presentes em países que representam um percentual significativo das exportações da empresa,

Todas estas constatações, a busca do alinhamento das políticas e práticas de recursos às estratégias gerais da empresa e a presença de uma forma de organização do trabalho, especialmente na produção fundamentada nos princípios do fordismo-taylorismo indicam que o modelo de gestão de pessoas adotado nesta empresa é o estratégico.

4.3. CASO 3: Um Grande Grupo Produtor de Carne

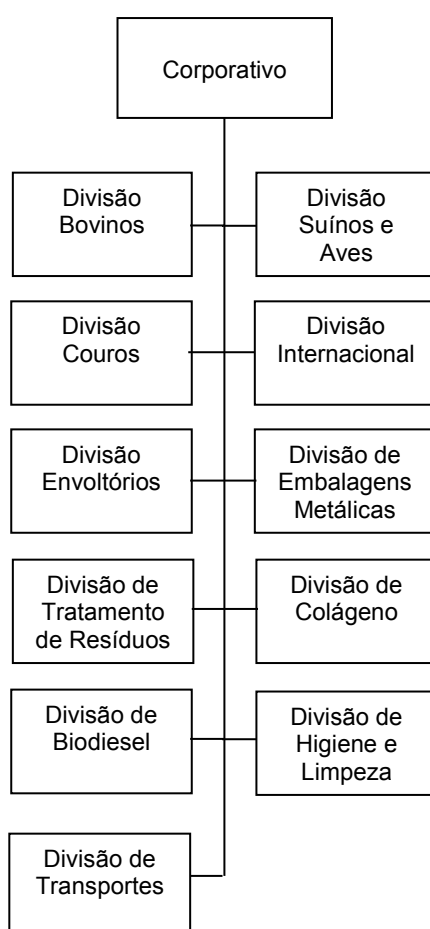
A empresa 3 é um grupo com 60 anos de funcionamento, e hoje se coloca como uma empresa brasileira de alcance global na indústria de carnes e outros segmentos. De capital aberto, possui ações comercializadas na Bolsa de Valores, tendo sua sede administrativa no Estado de São Paulo, no Brasil.

O grupo tem operações em 20 países, com alcance de exportações para outros 150. Para todas as operações, o grupo conta com mais de 200.000

trabalhadores desde as indústrias até os escritórios comerciais, onde mais de 120.000 estão no Brasil.

A atuação está dividida em divisões produtoras de carnes (bovina, suína, aves e couros) e divisões de outros negócios que estão relacionados, direta ou indiretamente, à principal atuação da empresa: Tratamento de Resíduos; Higiene e Limpeza; Colágeno; Embalagens Metálicas; Envoltórios; Biodiesel; e Transportes. A figura 10 apresenta as divisões de atuação da empresa tomada como objeto de estudo.

Figura 10 – Unidades Operacionais da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A divisão de Carne Bovina tem capacidade de processamento de mais de 30.000 cabeças por dia, divididos em 36 frigoríficos e distribuídos por 30 centros de distribuição.

A divisão de Carne Suína e Aves está dividida em mais de 60 unidades de produção e tem capacidade para mais de 100 mil toneladas de produtos processados por mês, processando mais 1 bilhão de cabeças de aves e 5 milhões de suínos anualmente.

A divisão de Couros está dividida em 16 unidades industriais de tratamento de couro no Brasil, produzindo artigos nos estágios *wet blue*, semiacabado e acabado, que são comercializados para setores automotivos, moveleiros e calçadistas.

A divisão de Tratamento de Resíduos é especializada na gestão de resíduos sólidos gerados pelas unidades da empresa e de terceiros. A partir do tratamento e reciclagem dos resíduos oferece produtos como sacos de lixo, lonas e sacolas plásticas.

A divisão de Biodiesel é uma produção verticalizada a partir do sebo bovino. A empresa produz mais de 300 milhões de litros por ano, apenas nas unidades do Brasil.

A divisão de Envoltórios está localizada no Brasil, tratando e fornecendo envoltórios de origem animal para as demais unidades que atuam no segmento de embutidos (salames, salsichas e linguiças).

A divisão de Colágeno atua na produção de colágeno bovino. Como uma área de negócios nova, esta divisão realiza pesquisa voltada para soluções tecnológicas que buscam melhorar a textura, sabor e rendimento para os produtos alimentícios industrializados.

A divisão de Embalagens Metálicas produz e fornece latas para armazenamento de produtos fabricados nas demais divisões da empresa, tanto no segmento de alimentos quanto no seguimento de higiene e limpeza.

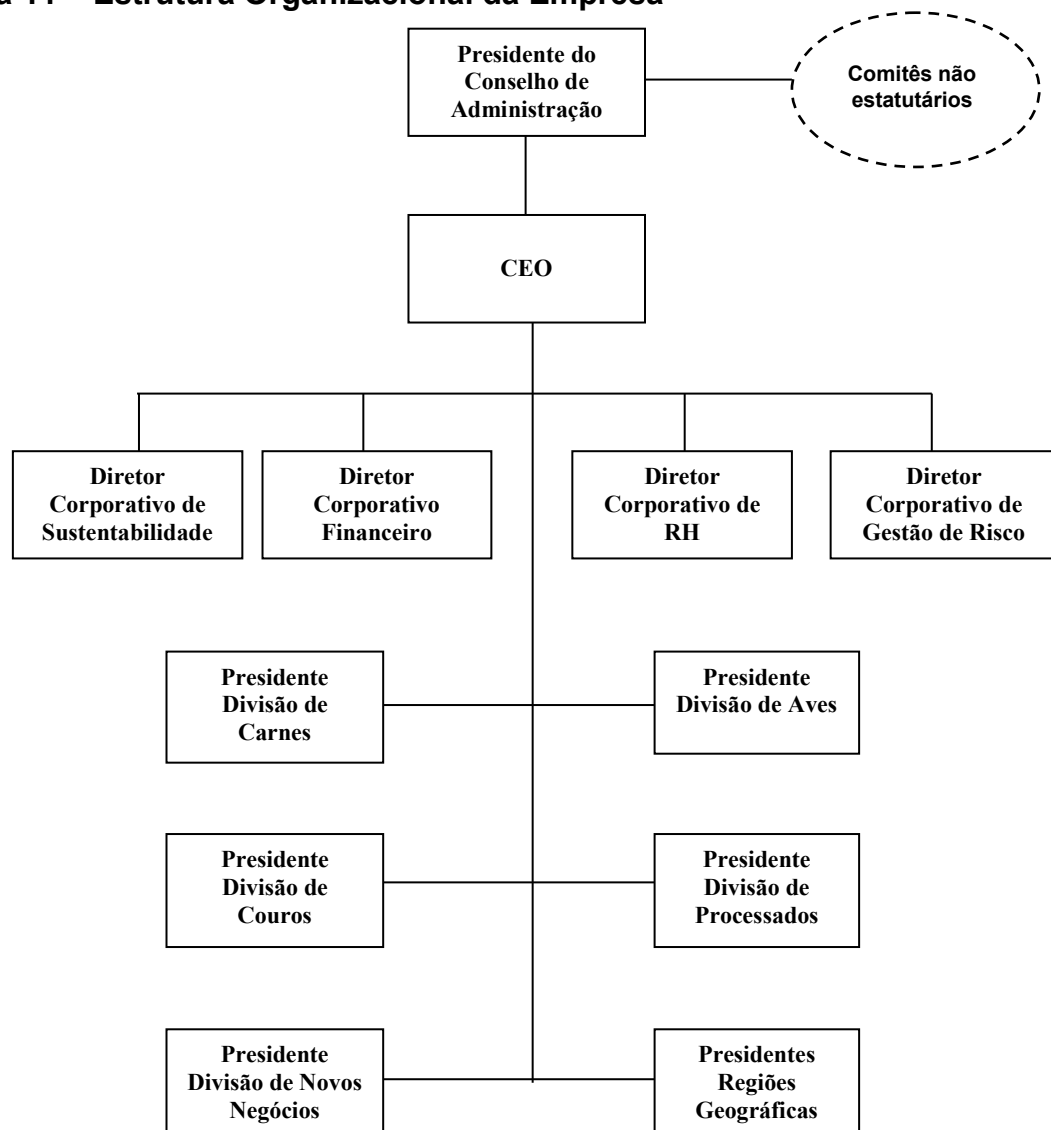
A divisão de Higiene e Limpeza produz massa base para sabão e sabonetes de origem vegetal ou animal e glicerina, possuindo ainda diversificação em terceirizar a fabricação de produtos para outras empresas.

A divisão de Transportes é responsável pela logística terrestre dos produtos da empresa, transportando desde animais vivos até produtos finais.

4.3.1. Estrutura Organizacional e Posicionamento de Recursos Humanos

Nesta seção se apresentará a estrutura organizacional, e em seguida será identificada a posição em área de recursos humanos está localizada na hierarquia da empresa.

Figura 11 – Estrutura Organizacional da Empresa⁹



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Nessa estrutura o topo da hierarquia é ocupado pelo Conselho de Administração, reunindo oito conselheiros, sendo dois destes independentes, que são remunerados por esse posto.

Ligadas diretamente ao Conselho de Administração, há ainda, cinco comitês não-estatutários: Sustentabilidade, Auditoria, Financeiro, Gestão de Riscos e Gestão de Pessoas. Estes comitês são responsáveis, juntamente com as diretorias corporativas de apreciar e aprovar as políticas e normas que deverão ser

⁹A reprodução do organograma oficial não foi autorizada por entender que ele identificaria a empresa. O Organograma apresentado reproduz uma estrutura divisional que é a mesma utilizada pela empresa.

seguidas pela Cia. sob orientação das diretorias corporativas de cada uma das áreas.

Na sequência encontra-se o CEO – *Chief Executive Officer*– que é o primeiro nível hierárquico da empresa, envolvido diretamente com a operação do negócio.

Subordinado ao CEO encontram-se as diretorias corporativas, que são responsáveis pela elaboração das políticas e normas a serem seguidas por todas as divisões operacionais. Entre estas diretórias há uma específica para as atividades de recursos humanos.

4.3.2. A Organização da Área de Recursos Humanos e o Perfil da Equipe

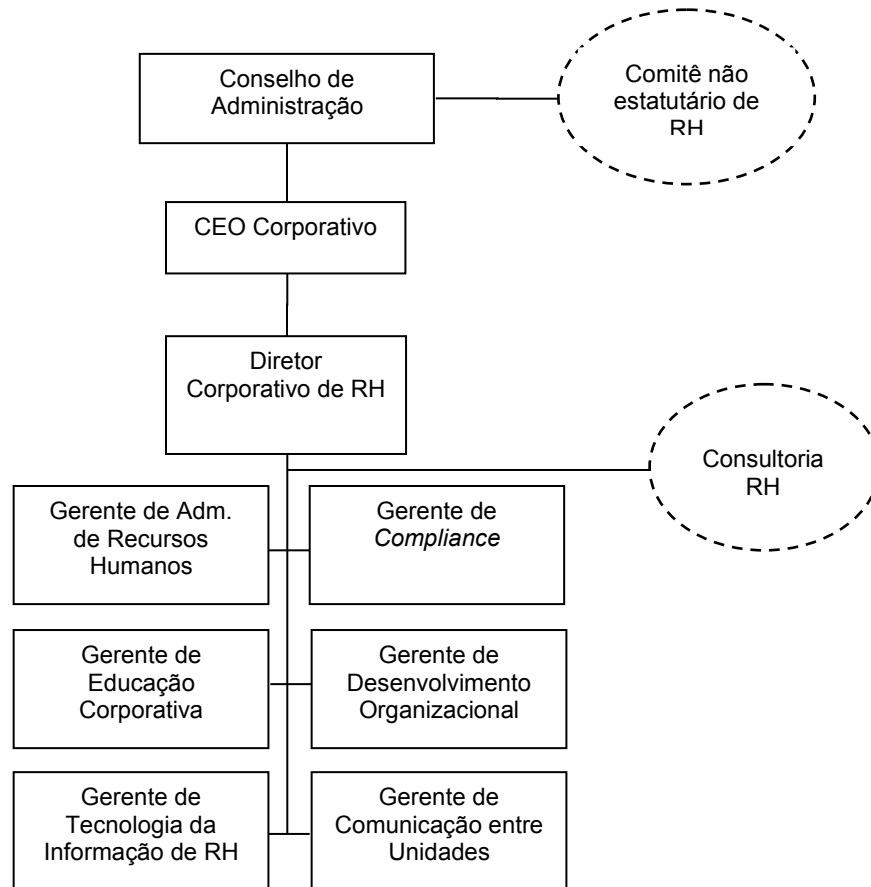
O levantamento de dados sobre recursos humanos foi realizado na matriz da empresa, que possui uma diretoria de Recursos Humanos encarregada de estabelecer as políticas e procedimentos de recursos humanos pelas unidades de negócio e divisões especializadas. Estas normas e políticas são apreciadas e aprovadas pelo Comitê de Recursos Humanos, ligado diretamente ao Conselho de Administração da Empresa.

No entanto, ficou evidente que cada uma das divisões ou unidades de negócios possuem autonomia para organizar uma área de recursos humanos ajustada às demandas específicas da sua atuação. Devendo seguir as políticas gerais e os procedimentos normatizados pela Diretoria de Recursos Humanos corporativo, onde ocorreu o levantamento de dados.

A Diretoria de Recursos Humanos está subordinada diretamente à presidência da empresa e é formada por três gerências especializadas nos seguintes subsistemas de recursos humanos: Gerência de Administração de Recursos Humanos; Gerência de Educação Corporativa; Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos; e mais três gerências, que não são encontradas nas estruturas de recursos humanos, mas que nesta empresa estão subordinadas a esta diretoria, são elas: Gerência de Tecnologia de Informação de RH; Gerência de Comunicação entre Unidades; e a Gerência de *Compliance*. A figura 12 apresenta a forma de organização da Diretoria de Recursos Humanos.

Há, ainda, uma consultoria de RH, que é uma empresa especialmente contratada para assessorar a Diretoria de Recursos e prestar serviços em alguns processos operacionais realizados pela Gerência de Recursos Humanos corporativa.

Figura 12 – Estrutura da Área de Recursos Humanos da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A Gerência de Administração de Recursos Humanos, é o Departamento de Pessoal da área corporativa da empresa, e se responsabiliza pelos processos burocráticos, como recrutamento e seleção de candidatos; contratação e rescisão; férias e folha de pagamentos; seguindo as orientações da consultoria de recursos humanos, que assessora na execução de alguns desses processos.

A Gerência de Educação Corporativa é responsável pela universidade corporativa e projetos de *trainee* e talentos internos. Vale salientar que a universidade corporativa da empresa não só capacita as lideranças, mas também desenvolve programas voltados para formação em processos jurídicos e de qualidade.

A Gerência de Desenvolvimento Organizacional é responsável pelo estabelecimento das políticas de recrutamento e seleção e das ações de

desenvolvimento de pessoal de todas as divisões e unidades de negócios; Além de ser responsável pela concepção dos projetos de imersão cultural, e de análise de desempenho. Desenvolve o planejamento estratégico de recursos humanos com a finalidade de orientar as ações para atingir os resultados estabelecidos.

A Gerência de *Compliance*, tem sob sua responsabilidade a gestão dos indicadores de *performance*, elaboração e manutenção dos manuais de conduta ética, assessoria aos escritórios comerciais internacionais, além de mapear, diagnosticar, revisar e/ou elaborar processos internos, definindo procedimentos que garantam a conformidade com a legislação e normas internas (inclusive normas de segurança e saúde no trabalho), e o de controle de riscos e fraudes.

Assim, responsabiliza-se, também, pelas diretrizes sobre as condutas desejadas em questões sobre segurança, sustentabilidade, medidas anticorrupção, lavagem de dinheiro e conflito de interesses. Essa gerência articula-se com a consultoria de recursos humanos para tratar dos assuntos jurídico trabalhistas, administração de remuneração e benefícios, e manuais de conduta.

A política de remuneração é definida por essa gerência em conjunto com a consultoria externa de RH. Ao atribuir à Gerência de *Compliance* a administração de remuneração e benefícios torna esta gerência uma área híbrida entre a classificação de especificidades da empresa e subsistemas especializados de recursos humanos.

Os dados coletados indicam que esta empresa possui uma remuneração total – fixo e variável – que se posiciona entre as melhores faixas de remuneração da indústria de carnes. No entanto, a empresa oferece poucos benefícios gerais para todos os trabalhadores, e para os cargos executivos é fixado um valor monetário e o profissional escolhe os benefícios que são mais adequados para sua situação particular.

A Gerência de Tecnologia de Recursos Humanos é responsável por coordenar todos os sistemas ligados à essa área, e às unidades globais, e mensalmente deve fornecer material de análise para o setor de *compliance*. O sistema de informação utilizado pela consultoria de recursos humanos que dá suporte à Diretoria de Recursos Humanos, foi criado pelo núcleo de tecnologia da informação de recursos humanos corporativo da empresa. É esta gerência que supervisiona todas as operações realizadas pela Consultoria de Recursos Humanos.

A Gerência de Comunicação entre Unidades tem como incumbência de planejar, implementar e coordenar as atividades de comunicação interna entre as

unidades e empresas do grupo, cruzando dados e assessorando na resolução de problemas nacionais ou internacionais.

Dois fatos chamam a atenção, a presença de um Comitê Especializado em Recursos Humanos para assessorar o conselho de administração e a presença de uma consultoria externa de recursos humanos para assessorar e executar as ações da Diretoria de Recursos Humanos.

O Comitê Especializado em Recursos Humanos está ligado ao conselho de administração na elaboração e aprovação das políticas de recursos humanos para toda empresa, tais como avaliação de desempenho, remuneração e políticas de meritocracia. Além disso, esse comitê também avalia os candidatos a compor o conselho de administração.

A Consultoria Externa de Recursos Humanos é uma empresa contratada para assessorar todas as ações jurídico trabalhistas, de administração de pessoal, de recrutamento e seleção e auxiliar a gerência de *compliance* na elaboração dos manuais de conduta.

4.3.2.1 O Perfil da Equipe

Estão alocados na diretoria de recursos humanos 72 trabalhadores sendo 1 Diretor; 23 na Gerência de *Compliance*; 8 na Gerência de Administração de Pessoal; 10 na Gerência de Educação Corporativa; 10 na Gerência de Desenvolvimento Organizacional; 13 na Gerência de Tecnologia de Recursos Humanos; e 7 na Gerência de Comunicação entre Unidades, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Perfil da Equipe de RH

Área	Número de Trabalhadores	Cargo	Sexo	Escolaridade
Direção	1	Diretor de RH	Masculino	Pós-graduação
<i>Compliance</i>	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Supervisor	Feminino	Pós-graduação
	1	Coordenador	Masculino	Pós-graduação
	6	Analista de <i>Compliance</i>	Feminino	Pós-graduação
	4	Analista de <i>Compliance</i>	Masculino	Pós-graduação
	2	Analistas de RH	Feminino	Pós-graduação
	5	Assistente de RH	Masculino	Graduação
	1	Assistente de RH	Feminino	Pós-graduação
	1	<i>Trainee</i>	Masculino	Graduação
	1	<i>Trainee</i>	Feminino	Graduação
Administração de Recursos Humanos	1	Gerente	Feminino	Pós-graduação

	4	Analista de RH	Feminino	Pós-graduação
	1	Analista de RH	Masculino	Graduação
	1	Assistente em Administração	Feminino	Graduação
	1	<i>Trainee</i>	Feminino	Graduação
Educação Corporativa	1	Gerente	Feminino	Pós-graduação
Continuação do Quadro 3				
	1	Supervisor	Masculino	Pós-graduação
	1	Coordenador	Feminino	Pós-graduação
	3	Analista de RH	Feminino	Pós-graduação
	2	Analista de RH	Masculino	Pós-graduação
	2	<i>Trainee</i>	Feminino	Graduação
Desenvolvimento Organizacional	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Supervisor	Feminino	Pós-graduação
	1	Coordenador	Masculino	Pós-graduação
	4	Analista de RH	Feminino	Pós-graduação
	2	Analista de RH	Masculino	Graduação
	1	<i>Trainee</i>	Feminino	Graduação
Tecnologia de Recursos Humanos	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Coordenador	Masculino	Pós-graduação
	1	Supervisor	Masculino	Pós-graduação
	5	Analista de TI	Masculino	Pós-graduação
	3	Analista de TI	Feminino	Pós-graduação
	1	<i>Trainee</i>	Feminino	Graduação
	1	<i>Trainee</i>	Masculino	Graduação
Comunicação entre Unidades	1	Gerente	Masculino	Pós-graduação
	1	Supervisor	Feminino	Pós-graduação
	2	Analista de RH	Feminino	Pós-Graduação
	1	Analista de RH	Masculino	Graduação
	2	<i>Trainee</i>	Feminino	Graduação

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

4.3.3. Modelo de Gestão de Pessoas Adotado

A empresa apresenta uma organização da área de recursos humanos extremamente sofisticada com a presença de um Comitê de Recursos Humanos ligado diretamente ao Conselho de Administração, uma Diretoria Corporativa de Recursos Humanos, formada por seis gerências, e conta com assessoria de uma consultoria externa para orientar e realizar os processos administrativos do quadro de pessoal da área corporativa da empresa.

A Diretoria de Recursos Humanos e o Comitê de Recursos Humanos definem as políticas de RH que são operacionalizadas pela diretoria corporativa de RH e deverão ser seguidas por todas as divisões operacionais da empresa.

No levantamento de dados primários foi reforçado que as políticas e normas são gerais e podem ser ajustadas pelas unidades operacionais para atender as especificidades de cada uma delas.

As gerências subordinadas à Diretoria Corporativa de Recursos Humanos podem ser classificadas em três categorias: prestação de serviços; subsistemas de recursos humanos normativos; e para atender as especificidades da empresa.

A primeira categoria, prestadora de serviços, é ocupada pela Gerência de Administração de Pessoal, pode ser entendida como a prestadora de RH para a área corporativa da empresa, encarregando de processos burocráticos exclusivamente para o corporativo, com o apoio da consultoria externa.

A segunda, subsistemas de recursos humanos normativos, são as Gerências de Desenvolvimento Organizacional e de Educação Corporativa, sendo a primeira responsável por estabelecer as políticas de desenvolvimento de pessoal e recrutamento e seleção, e a segunda responsável pelo planejamento das ações de educação corporativa a serem seguidas por toda a empresa. Essas duas gerências podem ser classificadas como subsistemas de recursos humanos.

A terceira categoria, para atender a especificidade da empresa, é formada pela Gerência de *Compliance*, Gerência de Comunicação entre Unidade e pela Gerência de Tecnologia de Recursos Humanos, que são áreas que normalmente não são encontradas em uma estrutura de recursos humanos na maioria das organizações.

No entanto, esta organização, em particular, demonstrou uma preocupação com os aspectos éticos por parte dos trabalhadores criando uma área de *compliance* em nível corporativo, dentro da Diretoria de Recursos Humanos, formada por 23 profissionais altamente qualificados, sendo todos com nível superior, onde 7 são graduados e 16 possuem pós-graduação.

A Gerência de Comunicação entre Unidades se justifica pelo porte da empresa, com 148 unidades dirigidas pelas suas divisões operacionais, o que exige um esforço no sentido de uniformizar a informações destinadas aos mais de 120.000 empregados da empresa lotados nas unidades brasileiras.

A última, Gerência de Tecnologia de Recursos Humanos, é encarregada pelo desenvolvimento de sistemas específicos para a área de recursos humanos, e elaboração de relatórios que indicam os controles da gerência de *compliance*, esta

gerência pode ser entendida como decorrente da extrema preocupação em controlar o comportamento do quadro de pessoal pela empresa.

Quanto ao modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa, identificou-se que ela adota o modelo estratégico de gestão de pessoas, uma vez que possui uma diretoria corporativa que estabelece políticas e normas para todas as áreas, e que permite o alinhamento entre as estratégias gerais da organização e as ações de recursos humanos.

Além disso, é necessário considerar que o processo produtivo de organizações nesse segmento de negócio, adotam os princípios orientadores da lógica fordista-taylorista de organização do trabalho, mas mesmo com esse atenuante, a empresa indica se preocupar com as contribuições da área de recursos humanos para a inovação organizacional¹⁰.

¹⁰ Sobre esse assunto ver Rodrigues; Veloso (2013).

5. CONCEITO, CONTEXTO E IMPLICAÇÕES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Neste capítulo apresenta-se uma análise comparativa dos resultados, tendo subjacente os objetivos desse estudo. Os resultados foram analisados individualmente ao se apresentar cada caso e, nesta etapa, comparados entre si.

A fundamentação teórica possibilitou uma visão das transformações ocorridas no mundo do trabalho, se iniciando junto ao nascimento da administração científica, com os moldes fordista-taylorista de atividade, passando pelas transformações da sociedade industrial para a pós industrial, e a mudança para formas mais flexíveis de produção.

Após explanadas as mudanças na organização do trabalho, e o desenvolvimento conceitual e contextual, foram apresentadas as teorias e autores envolvendo modelos de gestão de pessoas e seus princípios.

Dessa maneira, foi-se possível apresentar o impacto de cada momento contextual na dinâmica prática das organizações e seus modos de trabalho, mesclando assim, teoria e prática.

Para se entender a relação entre os modelos conceituais, as formas de organização do mundo do trabalho e as formas de modo como as pessoas são gerenciadas nas organizações, foi criado o quadro 4 para apresentar essa relação.

Quadro 4 – Relação Modelos x Conceitos

Modelo de Gestão Pessoas	Conceitos que dão Suporte Teórico	Ação de Recursos Humanos
Departamento Pessoal	Legislação Trabalhista Fordismo-Taylorismo	Controle
Comportamento Humano	Motivação Liderança Comunicação	Controle <i>Soft</i>
Estratégico	Estratégia	Alinhamento das Estratégias de RH às Estratégias Organizacionais
Articulado por Competência	Competência Vantagem Competitiva	Mudança na forma de organização de trabalho

Fonte: Elaborado com base na Fundamentação Teórica (2017)

Na apresentação dos casos, foram estudadas 3 empresas de agronegócios brasileiro, do setor agropecuário, produtoras de carnes, área que tem apontado o interesse de pesquisadores de diversas áreas nos últimos anos, mas que, porém, existe uma brecha no que tange administração de recursos humanos nesse setor.

Assim, esse setor foi tomado como objeto de estudo, pela abrangência, tamanho e importância na economia brasileira, e a abordagem qualitativa desse estudo, com 3 empresas de portes distintos, buscou mapear, analisar e conhecer de que forma ocorre o gerenciamento de pessoas na indústria de produção de carne.

A empresa do caso 1 tem sede no estado de Minas Gerais, com porte pequeno e, atualmente, não atua internacionalmente, já as empresas dos casos 2 e 3, possuem sede no estado de São Paulo, de tamanhos respectivamente médio e grande, e ambas atuam no mercado internacional.

De início, as empresas se mostraram abertas ao estudo e a coleta de dados se deu sem grandes surpresas. Entretanto, no meio do estudo, o contexto do setor apresentou uma alteração com uma operação federal para apuração de irregularidades, o que tornou a coleta de dados mais cuidadosa e dificultada. Entretanto, as 3 empresas colaboraram para que o estudo fosse capaz de alcançar seu objetivo.

Foram encontrados alguns pontos em comum nos três casos estudados. O primeiro, diz respeito ao controle societário. Todas as empresas pesquisadas estão fortemente ligadas a uma família controladora, mesmo as com ações comercializadas na Bolsa de Valores, há uma concentração de ações em poder da família fundadora do grupo, ou controladora atual da empresa.

O segundo, refere-se à forma de organização do trabalho. Todas as empresas possuem o trabalho organizado dentro da lógica fordista-taylorista. Isto porque a produção de carne depende da técnica de corte. Qualquer mudança no posicionamento da faca altera o produto final. Esta especificidade exige o uso intensivo de mão de obra e, como ficou demonstrando no caso 2, uma certa flexibilidade de mudança no processo produtivo para obter o produto final planejado e com maior rentabilidade em determinadas situações.

Obter esta flexibilidade no processo produtivo é o grande desafio desta indústria, uma vez que utiliza-se uma mão de obra com baixa qualificação e com uma rotatividade alta.

A capacidade de treinar grandes contingentes de mão de obra é fundamental, o que explica a autonomia dada, para organização da área de recursos humanos, as unidades operacionais, do caso 3, que possui uma Diretoria de Recursos Corporativa, encarregada de elaborar políticas e procedimentos de RH e orientar as demais unidades da empresa.

O tamanho da Gerência de *Compliance* existe na área corporativa da empresa pode ser entendido como uma estratégia para verificar, se a autonomia, concedidas 148 unidades operacionais, está em conformidade com as normas e políticas da empresa. Isso sugere uma autonomia vigiada.

O terceiro ponto em comum foi o fato das três empresas atuarem em pontos diferentes da cadeia produtiva de carne. A empresa do caso 1, trabalha com abate de bovinos, processamento e couro e fabricação de calçados. Apesar de ser de pequeno porte já atuou no mercado internacional na comercialização de couro de calçados.

A empresa do caso 2 atua com confinamento e abate de bovino; transporte de animal vivo, destinado à exportação; tratamento de couro; e produtos processados, sendo a carne de bovinos *in natura* o principal produto da empresa.

Já o caso 3, apresentou uma empresa que atua nos mercados de carnes de bovinos, aves e suínos; e alimentos processados; tratamento de couro e outros produtos derivados da atuação neste setor tais como: biodiesel; higiene e limpeza entre outros. Nestes últimos, seus principais clientes são empresas que utilizam como matéria prima para fabricação de outros produtos. No mercado de carne a produção é destinada ao consumidor final.

Ficou evidente que o tamanho da empresa tem impacto no modelo de gestão de pessoas adotado. O critério adotado para classificar as empresas pesquisadas foi a capacidade de abater animais.

A empresa apresentada no caso 1, possui uma capacidade para abater 500 reses por mês, o que permitiu classificá-la como de pequeno porte. No entanto, atua também, na produção de calçados.

Este foi o único caso encontrando entre os estudados que atua em dois seguimentos de negócios completamente distintos: na indústria de alimentos com a produção de carne *in natura* e na indústria de moda com a produção de calçados.

A empresa apresentada no caso 2 tem uma capacidade de abate de aproximadamente 17.000 cabeças de animais por dia, o que permitiu classificá-la como de grande porte. Nestes dois casos as empresas estudadas do caso 1 e do 2 trabalham somente com bovinos.

Recentemente a empresa do caso 2 fez uma aquisição que permitirá abater 26.000 cabeças de gado por dia. E possui uma produção de carnes processadas ainda pequena, sendo o seu principal produto carne *in natura*.

Já a empresa estudada no caso 3, tem uma capacidade de abate no Brasil de 35.000 cabeças de bovinos e atua, também, com aves e suínos. Possui como produtos destinados aos consumidores carne *in natura* de bovinos; suínos e aves. Além de uma grande quantidade de produtos processados, o que permitiu classificá-las como de grande porte.

Encontrou-se diferentes estruturas de recursos humanos nos casos estudados. No caso 1, foi possível identificar uma estrutura de RH com apenas 3 trabalhadores, adaptada apenas às necessidades da legislação trabalhista a ser seguida. Dentre os integrantes dessa equipe o nível de escolaridade mais alto é o da assistente de RH, possuindo ensino médio técnico. Isso nos possibilitou caracterizar essa área como simples executora das obrigações legais, totalmente operacional, e que não participa do planejamento estratégico de gestão, e nem das formulações das políticas de recursos humanos.

Assim, no caso 1, a área de RH foi chamada de Recursos Humanos apenas para uma aparência mais moderna para o clássico Departamento Pessoal.

No caso 2, encontramos uma estrutura de RH com uma equipe de 42 trabalhadores, onde a diretoria de recursos humanos está subordinada diretamente ao presidente da empresa, indicando que essa área tem participação nas estratégias de gestão da empresa e na elaboração das políticas de recursos humanos.

A estrutura de RH adota uma forma híbrida de organização com a presença de uma concepção Sistêmica, com a presença de subsistemas especializados nas atividades de Recursos humanos, e uma concepção de organização de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

A presença deste modelo híbrido nos indica que, no futuro, a empresa poderá modificar a forma de organização da área de RH, assumindo integralmente o modelo de Consultoria Interna e uma maior descentralização da aplicação das políticas de recursos humanos para os ocupantes dos cargos de chefia.

No caso 3, a Diretoria de Recursos Humanos possui 72 trabalhadores altamente escolarizados, está subordinada diretamente à presidência da empresa e é formada seis gerências, onde três delas nos chamaram a atenção por não serem encontradas em outras estruturas de recursos humanos, mas que nesta empresa estão subordinadas a esta diretoria: Gerência de Tecnologia de Informação de RH; Gerência de Comunicação entre Unidades; e a Gerência de *Compliance*.

Há também, a presença de uma consultoria de RH, que é uma empresa especialmente contratada para assessorar a Diretoria de Recursos e prestar serviços em alguns processos operacionais realizados pela Gerência de Recursos Humanos corporativa.

Dois outros fatos chamam a atenção, a presença de um Comitê Especializado em Recursos Humanos para assessorar o conselho de administração e a presença de uma consultoria externa de recursos humanos para assessorar e executar as ações da Diretoria de Recursos Humanos.

Com isso, essa organização nos mostrou uma estrutura de RH extremamente sofisticada em que os recursos humanos são colocados junto às construções das estratégias da empresa.

Com relação aos modelos de gestão de pessoas adotados nas empresas estudadas, foi possível verificar que no caso 1 a empresa adota o Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento Pessoal. Essa definição se deu, principalmente pelas atribuições do setor restringir suas ações aos processos burocráticos prescritos pela CLT. Não existe política de recursos humanos, como política de treinamento e desenvolvimento, tão pouco de recrutamento e seleção, ou avaliação de desempenho. Entretanto, é possível ter essa área como um embrião na empresa, que poderá se desenvolver à medida que a organização também crescer.

No caso 2, a empresa adota o Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas. Essa definição se fundamenta principalmente pelo fato de que a área de RH ter participação nas estratégias de gestão da empresa e na elaboração das políticas de recursos humanos, adotando ainda, um sistema híbrido que tem como foco a consultoria interna de RH e a capacitação dos trabalhadores.

Entende-se que é fundamental a formação destes profissionais para que o processo de descentralização das políticas de recursos humanos possa ocorrer, sem causar grandes transtornos na sua implementação, isto é, que os profissionais que ocupam os cargos de chefia estejam preparados para aplicarem, com a orientação dos profissionais RH em linha, as políticas de RH.

No caso 3, identificou-se que ela adota o Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas, uma vez que possui uma diretoria corporativa que estabelece políticas e normas para todas as áreas, e que permite o alinhamento entre as estratégias gerais da organização e as ações de recursos humanos.

A empresa apresenta uma organização da área de recursos humanos extremamente sofisticada com a presença de um Comitê de Recursos Humanos ligado diretamente ao Conselho de Administração, uma Diretoria Corporativa de Recursos Humanos, formada por seis gerências, e conta com assessoria de uma consultoria externa para orientar e realizar os processos administrativos do quadro de pessoal da área corporativa da empresa.

Ainda com todos os pontos citados nessa análise comparativa, é necessário sempre lembrar que independentemente da evolução da organização gerencial, o processo produtivo de organizações nesse segmento de negócio, adotam os princípios orientadores da lógica fordista-taylorista de organização do trabalho.

Diante de tais resultados, colocam-se aqui algumas implicações gerenciais. Pode-se notar que todas as empresas apresentaram uma área de recursos humanos, mesmo que embrionária, como o caso da empresa 1.

Conforme o tamanho e abrangência da organização, sua área de recursos humanos precisou evoluir e se moldar ao cenário estratégico em que a empresa estava inserida.

Ao adentrar um cenário dinâmico e competitivo internacional, a organização apresenta um modelo de gestão de pessoas tão sofisticado que sugere uma nova evolução nos modelos de gestão de pessoas atualmente conhecidos.

Talvez a maior contribuição e implicação gerencial desse estudo esteja no apontamento da constante evolução dos modelos de gestão de pessoas e a necessidade de novos modelos conceituais que possibilitem um pareamento entre conceito e prática.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos dados apresentados foi possível responder ao problema de pesquisa proposto analisando a organização de recursos humanos das 3 empresas pesquisadas, o que permitiu verificar o modelo de gestão de pessoas adotado em cada uma delas.

Para atender ao objetivo geral desse estudo, na revisão bibliográfica discutiu-se as fases da administração de recursos humanos, as mudanças do modo de organização do trabalho, com as conseqüentes transformações no modo como as pessoas são gerenciadas nas organizações, ou seja, os diferentes modelos de gestão de pessoas possíveis de serem propostos e que são construídos fundamentados em conceitos que dão coerência interna a cada um dos modelos apresentados.

A metodologia aplicada nessa pesquisa permitiu atingir o objetivo do estudo, uma vez que explorou os fenômenos contemporâneos e observou as evidências nos diferentes contextos em que as empresas objeto de estudo se colocam, com o objetivo realizar generalizações analíticas para essa área de estudo, mesmo com a grande dificuldade em encontrar materiais bibliográficos que abordem o tema recursos humanos no segmento de carnes no agronegócio.

Dessa maneira, o objetivo do estudo foi verificar o modelo de gestão de pessoas adotados nas empresas pesquisadas e a metodologia empregada, estudo de caso, não permite generalização estatísticas, mas permitiu apresentar que os casos estudados adotam um dos modelos de gestão de pessoas descritos na fundamentação teórica, ou seja, permitiu, do ponto de vista analítico confirmar a existência no contexto organizacional dos modelos de gestão de pessoas descritos teoricamente.

Entretanto, ressalta-se a necessidade de outras pesquisas neste mesmo segmento de negócio, uma vez que foi possível notar que a adoção do modelo de gestão de pessoas acompanhou o tamanho das empresas, e ainda que, nos casos 2 e 3, grandes empresas, houve a adoção de um mesmo modelo conceitual existente, porém com organização e apresentação diferentes. Isso indica que novos estudos, com empresas de diferentes perfis ou porte, permitirão melhor compreender o modo como são administrados os recursos humanos na indústria de carnes.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. RAUnP - **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 1, art. 3, p. 33-42, 2011.

ARRIGHI, G. **O longo século XX**. São Paulo: Unesp, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE - ABIEC. **Brazilian beef perfil 2016**. Disponível em:<www.abiec.com.br/Exportacoes.aspx> Acesso em 19 de abril de 2017.

BABSON, S. Apud. ALVES, G. Toyotismo e neocorporativismo no sindicalismo do século XXI. Outubro – **Revista do Instituto de Estudos Socialistas**. Marília, n. 05, 2008.

BATALHA, M. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BARBIERI, C. **Nunca se cresceu tanto**, 2013 Disponível em:<<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2013/05/ninguem-cresceu-tanto.html>> Acesso em 7 de outubro de 2017.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV. 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa, 2009.

BECKER, B. E; HUSELID, M. A; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BELL, D. **O advento da Sociedade Pós-Industrial: uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Editora Cultrix, 1973.

BELL, D. The Social Framework of the Information Society. In. FORESTER, T. (org.) **The Microelectronic Revolution**: Oxford, 1985.

BONOMA, T.V. Case Research in Marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22, 1985.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. In: **Academy of Management Review, Briarcliff Manor**, NY, V.5, N.2, p. 219-224, 1980.

BRANDÃO, H. P. LEITE, J. B. D. CARBONE, P. P. & Vilhena, R. M. de P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**, Editora FGV, São Paulo 2011.

BRUSCO, S. The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. In: **Cambridge Journal of Economics**, n. 6, p. 167-184, 1982.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). Relatório PIB-Agro Brasil. 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e Prática**. São Paulo: Makron, 2000.

CONCEIÇÃO, M. R. **A Educação nas ações e proposições do Instituto de Organização Racional do Trabalho (1932-1946)**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política e Sociedade, da PUC-SP São Paulo, 2005.

DEJOURS, C. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**, Atlas, São Paulo, pp 24, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**, Atlas, São Paulo. p 9-30, 2011.

DRUCKER, P. **O homem, a Administração e a Sociedade**. São Paulo: Nobel: 2002.

_____. **Landmarks of tomorrow: a report on the new “post-modern” world**. New Jersey: Transaction: 1996.

_____. **Educação corporativa no Brasil. Mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EISENSTAT, R. A. What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management. In: **Organizational Dynamicys**. v.2, n.2. p.7-22, Autumn, 1996.

ENRIQUEZ, E. Interioridade nas Organizações. In: Davel, E.; Vergara, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida Psíquica e organização**. Rio de Janeiro, FGV, 2000.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP. **Macro Visão**. 2017. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/macro-visao/> Acesso em 19 de abril de 2017

FERREIRA, M. A. de A.; VALENTE, R. M.; BARROS, J. F. S.; DUTRA, J. S. Estrutura organizacional e os impactos de sua mudança no modelo de negócio e no modelo de gestão de pessoas: um estudo de caso no setor financeiro. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Bernardo do Campo, v. n. 2/ 4, 2013, p. 560-586, 2013.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. In: RAC – **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2002, p. 183-196.

FREEMAN, S. J.; CAMERON, K. S. Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. **Organization Science**, v. 4, n. 1, p. 10-29, 1993.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização. **Revista Eletrônica de Gestão e Negócios**, v. 3, n.1, 2012.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION - FAO. **The state of food insecurity in the world. 2013**. Disponível em: <www.fao.org/docrep/018/i3458e/i3458e.pdf>. Acesso em 19 de abril de 2017.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2000.

HAMMER, M; CHAMPY J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HELOANI. R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. 240 p.

HOBSBAWN, E. **Era dos extremos: o breve século XX 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p. 83.

IDORT. **Revista de Organização Científica**. São Paulo, 1942-1946.

IGALENS, J. Cent ans de gestion du travail. In: **Revue Française de Gestion**, n.126, p.5-11, Paris, nov/dez, 1999.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-industrial à Pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os

especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, Aug. 2001.

LAWLER III, E. E; BOUDREAU, J. W; MOHRMAN, S. A. **Achieving Strategic Excellence: An assessment of Human Resource Organizations**. Stanford Business School. Stanford, California 2006.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre, Artmed, 2003.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **Revista de Gestão**, São Paulo – SP, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012.

LIMA, L. C.; FISCHER, A. L. Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 391-407, 2016.

LOUZADA, R. Human Resources Management in Brazilian Sugar and Ethanol Mills: An Analysis Under The Corporate Control Point Of View. **Revista Galega de Economia**. Santiago de Compostela, Vol. 23, n4, 2014.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo, Martins Fontes, 1999.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 2000.

MILLS, D Q. **Empowerment - um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **Projeções do Agronegócio Brasil 2014/15 a 2024/25**. Brasília, AGE/Mapa. 2015. Disponível em: <http://www.brasilagro.com.br/imagens/projecoes_do_agronegocio_2025_web-ok.pdf> Acesso em 19 de Abril de 2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Cadastro Geral de Emprego e Desemprego - CAGED**. 2014. Disponível em: <https://caged.maisemprego.mte.gov.br/portalcaged/paginas/home/home.xhtml> Acesso em 19 de abril de 2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Relação Anual e Informações Sociais – RAIS**. 2016. Disponível em:<www.rais.gov.br>Acesso em 19 de abril de 2017.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2003a.

NASCIMENTO, A. M. **Iniciação ao direito do trabalho**, São Paulo, LTR, 2003b.

NAJBERG, S.; PEREIRA, P. O. Novas Estimativas do Modelo de Geração de Empregos do BNDES. **Sinopse Econômica**, n. 133, p. 25-32, março 2004.

NOGUEIRA, A. M.; BARRETO, M. S. P.; DELGADO, M. P. Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, Brasil, v. 8, n. 1, p. 48-67, abr. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **A Projeção da População Mundial: Revisão de 2012**. 2012. Disponível em: <<https://esa.un.org/unpd/wpp/>> Acesso em 19 de Abril de 2017.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de recursos humanos**. São Paulo, Futura, 2001.

PEREIRA, L. **Urbanização e Subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

PORTER, M. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. O que é estratégia. In: ULRICH, D. (org.), **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo, Futura, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da organização. In: ULRICH, D. (org.), **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo, Futura, 2001.

PREVITALI, F.S. “Estudos Setoriais”, IN: SCOCUGLIA, A. et al. **O Controle do Trabalho no Contexto da Reestruturação Produtiva do Capital**. Curitiba: CRV Editora. 2011.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 293-308, dez. 2013

ROESLER, G.; MOLIANI, J. A. O uso da loja conceito e do marketing de experiência no setor de bebidas: um estudo de caso do Bar da Brahma. **Anais. XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, São Paulo, 2016.

SANTOS, B. de S. Da ideia de universidade à universidade de ideias. In: SANTOS, B. de S. **Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo, Cortez, 2000.

SHIROMA, e. O.; MORAES, m. C. M; EVANGELISTA, O. **Política educacional**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2004.

SOUZA, E. G. **Relação trabalho-educação e questão social no Brasil: Uma leitura do pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria – CNI (1930-2000)**, Tese (Doutorado em Educação), Faculdade de Educação, Unicamp, Campinas-SP, 2012.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**, Campus, Rio de Janeiro, pp 9-12, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**, São Paulo: Atlas, 1990.

THÉVENET, M. L. Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines. In: Paris: **Revue Française de Gestion**, numéro spécial, nov. dez. 1999.

TOLEDO, F. de. **O que são recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

TONELLI, M. J. et al. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, GUSTAVO; BOOG, MADALENA (org.), **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. I, São Paulo, Gente, 2002.

TRASSATI, S. R., COSTA, M. I. **Administração de Recursos Humanos por Competências: A Gestão do Novo Contrato entre Pessoas e Empresas do Terceiro Milênio**. In **Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade**. NERI, Aguinaldo et al. 2a Ed. Campinas, Papyrus, São Paulo, pp 11-26, 2005.

TRIPATHI, P., RANJAN, J. **[Data Flow for Competence Management and Performance Assessment Systems: Educational Institution Approach]**, International Journal of Innovation and Learning, Vol. 13, Num. 1, pp. 20-32, 2013.

TRUSS, C., GRATTON, L. **Strategic human resource management: A conceptual approach**. The International Journal of Human Resource Management, 1994.

WHYTE JR., W. F. **The organization man**. Nova York, Doubleday, 1966.

WOOD Jr., T., CURADO, I., CAMPOS, H. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD Jr., T., **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**, Bookman, Porto Alegre, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.

_____. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: Davel, E.; Vergara, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo, Atlas, 2001.

_____. **O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo, SENAC, 2003.

ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Roteiro de entrevista para projeto de pesquisa de Pós Graduação em Administração da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Unesp Gestão de Pessoas no Agronegócio: Um estudo multicase na indústria de carnes.

Este espaço está reservado para obter as informações sobre a estrutura societária da empresa

Como surgiu e como é a composição atual do controle acionário da empresa?

Exemplo: É controlada por qual grupo empresarial?

É uma S/A de capital fechado?

Tem ações na Bolsa de Valores?

Em quantos países a empresa possui operação?

É uma empresa nacional ou internacional? Se internacional, no Brasil é uma S/A de capital fechado ou aberto, e no país sede é uma empresa com ações na Bolsa de Valores?

Data de Entrevista: ____/____/____

Início _____

Término _____

Nome do Entrevistado

Cargo Ocupado pelo Entrevistado Atualmente

Quando você começou trabalhar nesta empresa (só mês e ano)

- 1) Descreva a sua trajetória profissional nesta empresa (aqui se pretende saber a trajetória profissional do primeiro cargo ocupado na empresa até o cargo atual)

____ Descreva de modo resumido as atividades que estão sob sua responsabilidade (aqui se pretende saber se o entrevistado é responsável por outra(s) área (s) funcional (is) além da de Recursos Humanos).

Qual a sua Formação Acadêmica

- 2) Quantos funcionários são seus subordinados diretos

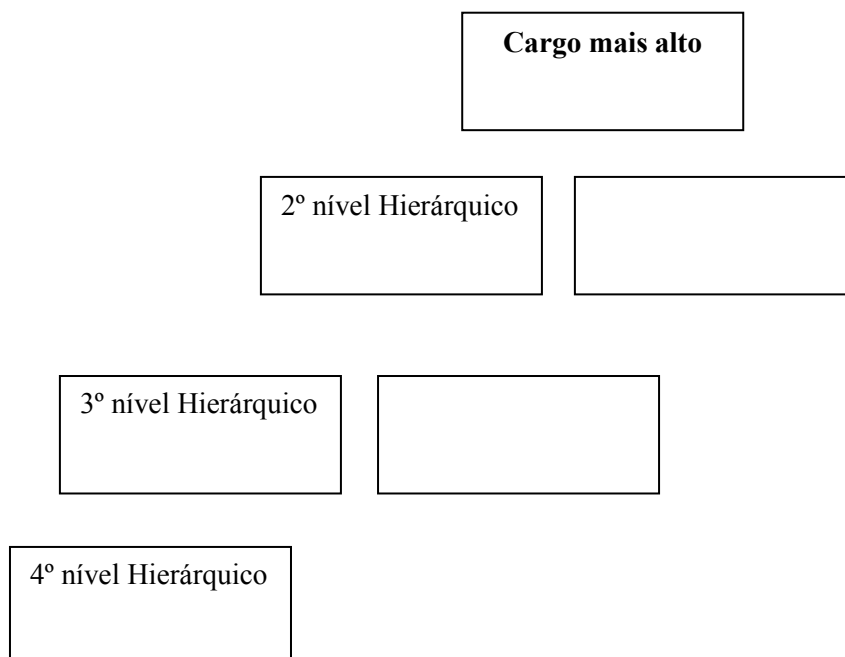
- 3) Quantos funcionários no total estão lotados na sua área de trabalho
- 4) Você já possuía experiência profissional na área de recursos humanos antes de iniciar as suas atividades profissionais nesta empresa? (se sim responda a questão 7. (Caso a resposta seja não pule para a questão 8).
- 5) Relate a sua experiência em Recursos Humanos anterior a esta empresa:

Parte 1 – Caracterização do Entrevistado

Parte 2 – Caracterização da Empresa

Para responder esta questão considere a Matriz ou a Administração Central da Empresa

- 6) Desenhe o Organograma da Empresa de Modo que apareça a área sob sua responsabilidade na estrutura Organizacional. Inicie pelo maior cargo existente na estrutura Organizacional. Você poderá criar os quadradinhos necessários em cada um dos níveis hierárquicos até mostrar a realidade organizacional da empresa. Da mesma forma você poderá criar os níveis hierárquicos que forem necessários para mostrar a realidade organizacional da empresa. É importante utilizar o título oficial do cargo da empresa. Se o entrevistado preferir poderá ceder o organograma oficial da empresa.



14) Existe um RH corporativo? Quais são as atividades desse RH?

15) Como se dá o funcionamento do RH nas unidades operacionais? Tem alguma unidade com estrutura mais complexa de RH ou todas as unidades possuem a mesma estrutura de RH? (O intuito é saber se estão organizados dentro do Modelo LPO, que é comum nas grandes empresas ou estão em transição?)

16) Indique o número de funcionários lotados na área de Recursos Humanos, o cargo que ocupa e a formação exigida para cada um dos cargos.

17) Descreva as principais atividades do departamento de Pessoal (centre nas atividades exigidas por Lei).

18) Qual o nome adotado pela Empresa para a área responsável por esta atividade.

19) Descreva como ocorrem as atividades recrutamento e seleção. Nesta resposta deverão ser descritos os diferentes processos de recrutamento utilizados pela empresa: auxiliares e técnicos administrativos, Técnicos de nível superior, executivos, etc.

20) Qual a área responsável pelo processo de recrutamento e seleção destes profissionais?

Agora vamos conversar sobre Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

21) Descreva como são organizadas as ações de treinamento de pessoal. Separe a resposta em duas partes: a primeira para as atividades realizadas internamente. A segunda parte deve se referir as

atividades em que os empregados são encaminhados para cursos e ou treinamentos externos.

Internos:

Externos:

- 22) Quais as maiores demandas de treinamento da empresa. Para responder a esta questão use como referência as atividades desenvolvidas no ano anterior.

- 23) Do ponto de vista ideal, em que áreas você acredita que deveria haver maior investimento em treinamento?

Treinamento Gerencial, Treinamento Comportamental ou Treinamento Técnico.

Você pode indicar mais de uma área, mas deve ser em uma sequência de importância.

- 24) Justifique a sua classificação.

- 25) Fale sobre a importância das ações de treinamento para a empresa.

- 26) Existe alguma orientação da administração geral da empresa para investimento em treinamento?

- 27) Qual o valor gasto em treinamento no ano anterior?

- 28) Existe algum controle das horas de treinamento realizadas no ano anterior?

- 29) Separando-se por grupo de cargos, quantas pessoas participaram de treinamento no ano

anterior?

- 30) Considerando os quatro grupos da questão 33, quais são considerados prioritários para investimento em treinamento nos dois próximos anos? Para cada grupo indique o tema prioritário. Exemplo: Treinamento gerencial – Alinhamento de Cultura Organizacional ou liderança ou técnica de chefia.

- 31) Faça comentários que você julgue importante para as ações de treinamento realizadas pela empresa.

Agora vamos conversar um pouco sobre cargos, benefícios, carreira e remuneração e Avaliação de Desempenho.

- 32) A empresa possui um manual de cargos, com a descrição de todos os cargos?

- 33) Como um funcionário pode projetar a sua carreira nesta empresa, ou seja, como ocorre de fato a promoção dos funcionários, o qual a empresa avalia ter um bom desempenho profissional?

- 34) Quais os benefícios existentes para os empregados desta empresa?

- 35) Quais os benefícios oferecidos para os empregados que são expatriados?

- 36) Como é definida a política de remuneração, ou melhor, há um salário estabelecido para cada um dos cargos, que pode ser considerada como base de remuneração para todos os que ingressam na empresa e os aumentos são por mérito?

- 37) Há um grupo de cargos que são classificados como estratégicos e a empresa estabelece uma remuneração mais agressiva em relação ao mercado?

38) Quais os benefícios oferecidos pela empresa para este grupo de cargos que ela classifica como estratégico?

39) Existe um plano de previdência privada para os empregados desta empresa?

40) Todos os empregados podem participar deste plano?

41) Qual o % de contribuição do empregado e qual o % pago pela empresa?

42) A empresa possui plano de assistência médica ou seguro saúde? É integralmente custeado pela empresa ou o empregado participa com uma parte?

43) Há um sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela Empresa?

Em Caso Positivo

44) Você pode fornecer um modelo dos formulários utilizados para avaliar os empregados? Anexar o instrumento de avaliação de desempenho na entrevista.

Vamos mudar um pouco de assunto. Agora vamos conversar sobre outros assuntos de RH

45) É realizado periodicamente algum estudo sobre clima organizacional?

46) Fale sobre a saúde do trabalhador. Toda empresa possui obrigações legais sobre esse tema. Como funciona esta área nesta empresa? Indique se há profissionais de saúde contratados pela

empresa, a existência de ambulatório médico, a composição da equipe de saúde, etc.

47) Fale sobre a Segurança no Trabalho. Qual a equipe de especialistas existente na empresa e quais as atividades realizadas por estes profissionais?

48) Qual o maior período em que a empresa ficou sem ocorrer nenhum acidente de Trabalho?

49) Estas duas áreas – Saúde e Segurança no Trabalho – estão subordinadas a área de Recursos Humanos?

50) As atividades de Recursos Humanos utilizam um sistema automatizado de gestão de Pessoas? Qual (is) o (s) sistema (s) utilizado (s)?

51) Relate os projetos ambientais, sociais e se desenvolve um relatório de sustentabilidade.

52) A última questão é um espaço aberto para o entrevistado falar mais alguma coisa sobre o trabalho realizado na área de recursos humanos, que não foi contemplado nas perguntas formuladas.
