**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E
PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS
AGRÍCOLAS: UM ESTUDO DE CASO**

HENRIQUE TEIXEIRA NUNES
Eng. Agrônomo

ORIENTADOR: Prof. Dr. FERNANDO CURI PERES

Dissertação apresentada à Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Agronomia. Área de Concentração: Economia Agrária.

PIRACICABA
Estado de São Paulo - Brasil
Fevereiro - 1995

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Divisão de Biblioteca e Documentação - CAMPUS "LUIZ DE QUEIROZ"/USP

Nunes, Henrique Teixeira

Administração de recursos humanos e produtividade dos trabalhadores
em empresas agrícolas: um estudo de caso. Piracicaba, 1994.
104p.

Diss.(Mestre) - ESALQ
Bibliografia.

1. Empresa agrícola - Trabalho - Produtividade 2. Produtividade
agrícola 3. Recursos humanos - Desenvolvimento I. Escola Superior de
Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba

CDD 338.1
331.763

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E
PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS
AGRÍCOLAS: UM ESTUDO DE CASO

HENRIQUE TEIXEIRA NUNES

Aprovada em: março/1995

Comissão julgadora:

Prof. Dr. Fernando Curi Peres

ESALQ/USP

Prof. Dra. Heloísa Lee Burnquist

ESALQ/USP

Prof. Dr. Clélio Lima Salgado

ESALQ/USP

PROF. DR. FERNANDO CURÍ PERES

Orientador

DEDICATÓRIA

A meus pais, Dr. Anizeu e Dona Gogóia

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Fernando Curi Peres, pela valorosa orientação, amizade e pelos desafios propostos.

Ao Dr. Ney Bittencourt de Araújo, cuja ajuda foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Dr. Vitor Vanetti Araújo, pelo envio do material bibliográfico básico e por toda ajuda e dedicação.

A todos os professores, funcionários e colegas do DESR, pela dedicação, amizade e colaboração durante o curso.

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE TABELAS.....	i
LISTA DE FIGURAS.....	iii
RESUMO.....	iv
SUMMARY.....	vi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. O Problema.....	1
1.2. Justificativa do trabalho.....	2
1.3. A empresa em questão.....	4
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1. Algumas teorias de ARH.....	6
2.1.1. Teorias baseadas na abordagem do trabalho em si.....	6
2.1.2. Teorias baseadas em abordagens experimentais.....	7
2.1.3. Teorias baseadas na abordagem psicossociológica.....	7
2.2. A Administração de recursos humanos.....	11
2.2.1. Uma visão macro.....	11
2.2.2. As atitudes dos empregados e sua importância.....	12
2.3. Estudos de ARH na agricultura.....	17
2.4. Técnicas de diagnóstico e desenvolvimento de recursos humanos.....	27
2.4.1. Pesquisas tipo <i>Surveys</i>	27
2.4.1.1. Técnicas de escalas.....	28
2.4.1.1.1. A escala "Lickert".....	29
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	35
4. METODOLOGIA.....	36
5. RESULTADOS.....	42
5.1. Comentários gerais.....	42
5.2. Resultados do SMA.....	51
5.2.1. Processos de liderança (FV1 a FV5).....	51

5.2.2. Realização Pessoal (FV6 a FV12).....	52
5.2.3. Comunicação interpessoal.....	54
5.2.4. Relacionamento interpessoal.....	57
5.2.5. Processos de tomada de decisão.....	58
5.2.6. Estabelecimento de metas de trabalho.....	61
5.2.7. Processos de controle.....	63
5.2.8. Fatores de performance.....	65
5.3. Políticas e Práticas de RH da Empresa.....	67
5.3.1. Salários.....	67
5.3.2. Treinamento.....	70
5.3.3. Benefícios não salariais.....	71
5.4. Resultados da análise de regressão.....	72
6. CONCLUSÕES.....	76
6.1. "Staff Management Audit".....	76
6.1.1. Tomada de decisão.....	76
6.1.2. Processos de controle.....	77
6.1.3. Fatores de performance.....	78
6.1.4. Processos de comunicação.....	78
6.1.5. Metas de trabalho.....	79
6.1.6. Liderança.....	80
6.1.7. Realização.....	80
6.1.8. Relacionamento interpessoal.....	81
6.2. Políticas e Práticas de recursos humanos da empresa.....	81
6.2.1. Salários.....	82
6.2.2. Treinamento.....	82
6.2.3. Benefícios não salariais.....	83
6.3. Comentários finais.....	83
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
8. ANEXO.....	91
9 .CLASSIFICAÇÃO DAS PERGUNTAS.....	103

LISTA DE TABELAS

	Página
1. Características organizacionais e políticas de Recursos Humanos analisadas na Empresa A e número de fatores componentes.....	37
2. Exemplo de um dos fatores utilizados na pesquisa na Empresa A.....	38
3. Explicações sobre os termos utilizados na análise.....	44
4. Resultado Geral da pesquisa realizada na Empresa A por características organizacionais e políticas de RH.....	45
5. Resultado Geral, descrição e classificação dos fatores variáveis do “Staff Management Audit” realizado na Empresa A.....	46
6. Resultado Geral e descrição dos fatores referentes a políticas de RH pesquisadas na Empresa A.....	48
7. Resultado Geral na Empresa A por características organizacionais, políticas da empresa e tipo de empregados.....	50
8. Resultado dos fatores referentes a processos de liderança por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	53
9. Resultado dos fatores referentes a realização pessoal por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	55
10. Resultado dos fatores referentes a processos de comunicação por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	56
11. Resultado dos fatores referentes a processos de relacionamento interpessoal por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	59
12. Resultado dos fatores referentes a processos de tomada de decisão por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	60

13. Resultado dos fatores referentes a processos de estabelecimento de metas de trabalho por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	62
14. Resultado dos fatores referentes a processos de controle por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	64
15. Resultado dos fatores referentes a fatores de performance por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	66
16. Resultado dos fatores referentes a salário por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	69
17. Resultado dos fatores referentes a treinamento por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	73
18. Resultado dos fatores referentes a benefícios não salariais por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A.....	74

LISTA DE FIGURAS

	Páginas
1. Mapa de Território da ARH.....	13
2. Loop performance-satisfação-esforço.....	15
3. Teoria da expectativa.....	16
4. Gráfico: Resultado do <i>Staff Management Audit</i>	43

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E
PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS
AGRÍCOLAS: UM ESTUDO DE CASO

Autor: HENRIQUE TEIXEIRA NUNES

Orientador: PROF. DR. FERNANDO CURI PERES

RESUMO

O objetivo deste trabalho é aumentar a produtividade do trabalho agrícola mediante a aplicação de técnicas de Administração de Recursos Humanos (ARH). Para isto, em um estudo de caso pesquisou-se 54 trabalhadores de uma empresa rural. Foram medidas suas percepções utilizando-se um método desenvolvido por ARMSTRONG & LLOYD (1972) na Inglaterra, já testado com sucesso na África do Sul. Esta técnica, denominada "Staff Management Audit", é baseada na teoria de Rensis Lickert e mede as atitudes, percepções e opiniões dos empregados rurais com relação a oito características organizacionais da ARH: liderança, realização pessoal, comunicação, relacionamento, tomada de decisão, metas, controle, e performance. Foram também incluídos na análise fatores referentes a políticas de RH da empresa. Assim, o pessoal foi entrevistado e relatou sua situação atual ou experiência, e a situação desejada, ou preferência. Foi feita uma

análise de regressão considerando-se a produtividade do empregado como função de suas percepções.

Pelos resultados as experiências e preferências diferiram razoavelmente. O pessoal experimenta o Sistema 3 (consultivo) de Lickert e prefere o Sistema 4 (participativo). Metas de trabalho, fatores de performance e treinamento foram positivamente relacionados a produtividade, indicando que percepções positivas com relação a estas características (em direção a processos mais participativos) levam a uma maior produtividade do pessoal. Também foi constatada maior produtividade de homens em relação a mulheres.

Foram detectadas falhas na ARH da empresa e prescritas algumas mudanças, o que resultaria em maior produtividade de sua mão de obra.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E
PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS
AGRÍCOLAS: UM ESTUDO DE CASO

Autor: HENRIQUE TEIXEIRA NUNES

Orientador: PROF. DR. FERNANDO CURI PERES

SUMMARY

The purpose of this thesis is to develop some guidelines in order to increase agricultural labor productivity applying Human Resources Management (HRM) techniques. In so doing, a survey of 54 workers of one rural firm was conducted. Worker's perceptions were measured utilizing the ARMSTRONG & LLOYD (1972) method, which was successfully tested in South Africa and in England. The technique, called "Staff Management Audit" is based on Rensis Lickert theory. It measures the attitudes, perceptions and opinions of rural workers in relation to eight HRM organizational characteristics: leadership, personal relations, decision making, goals, controls and performance. Factors related to the RH firm policy were also included in the analysis. Workers actual experiences and their wishes or preferences were recorded. A regression analysis was performed where worker's productivity was expressed as a function of their perceptions.

Results indicate that experiences differ from preferences in a significant way. Worker's experiences correspond to Lickert's system 3

(consultive) and their preferences correspond to system 4 (participative). Job goals, performance factors and training are positively related to productivity, indicating that positive perceptions in relation to these characteristics (leading to more participative processes) lead to worker's higher productivity. Higher men productivity was observed when compared to women's.

Some failures in the firm HRM were detected and some changes, in the sense of the adoption of a participative management were prescribed aiming at labor productivity rise.

1. INTRODUÇÃO

1.1. O Problema

É de consenso geral que a produtividade do trabalho em empresas rurais brasileiras é baixa quando comparada à de países mais desenvolvidos. A maioria das empresas reconhece o problema, e pouco tem sido feito no sentido de solucioná-lo. Mesmo em empresas bem estruturadas e com cultura empresarial mais desenvolvida persistem problemas na área de Recursos Humanos que são de difícil solução.

Neste trabalho pretende-se estudar uma empresa rural que adota políticas de Administração de Recursos Humanos (ARH) pouco comuns no setor agrícola. São práticas mais elaboradas, comumente utilizadas por administradores de empresas, mas que ainda estão restritas aos outros setores da economia em nosso país. Apesar disso a empresa estudada possui, como as demais propriedades rurais no Brasil, problemas na área de Recursos Humanos de diversas ordens, dentre eles o de baixa produtividade de seu pessoal.

Este trabalho se propõe a analisar estratégias de desenvolvimento de Recursos Humanos para a referida empresa, com o objetivo de aumentar a produtividade de sua mão de obra. É passível de discussão se as políticas e práticas de ARH adotadas até agora na indústria e serviços podem ser transpostas ao setor agrícola, se são necessárias adaptações, ou se simplesmente não funcionam nesta área, dadas as características peculiares da agricultura (tipo de tarefas, baixo nível socioeconômico do pessoal, etc).

Resta ainda frisar que o termo "produtividade" em Recursos Humanos deve ser considerado no sentido mais amplo e de longo prazo. Realmente, quando se treina um empregado, o retorno virá talvez no futuro, da mesma forma que uma alta rotatividade aumenta substancialmente os custos da empresa, e conseqüentemente diminui a produtividade de sua força de trabalho. Fazer um empregado ser produtivo *hoje* pode não ser muito difícil, e até por meios coercitivos às vezes é possível. Porém *manter* este empregado produzindo cada vez mais, satisfeito e motivado, com objetivos comuns aos da empresa, é o que se constitui no objetivo fundamental da ARH contemporânea, e será este o foco principal de atenção deste estudo.

Após esta visão do problema, são apresentadas justificativas para o trabalho e algumas características da empresa objeto do estudo, encerrando-se assim a parte introdutória. Na segunda parte são descritos trabalhos teóricos clássicos e alguns pontos considerados importantes em ARH. É feita então uma verificação de como outros pesquisadores tentaram resolver problemas similares, após o que é proposto um método de diagnóstico e desenvolvimento de Recursos Humanos. Na terceira parte são apresentados os objetivos específicos do trabalho, e na quarta parte a metodologia utilizada. Na quinta parte os resultados obtidos na análise são apresentados, e na parte final são elaboradas as conclusões da pesquisa e recomendações de novos trabalhos.

1.2. Justificativa do trabalho

Por muito tempo a principal preocupação dos administradores de propriedades agrícolas consistiu na determinação de técnicas de produção mais eficientes. Nas décadas de 70 e 80 a importância de finanças e marketing veio à tona. Uma outra área da Administração de crescente importância para o êxito na atividade agrícola é a Administração de Recursos Humanos (THOMAS & ERVEN, 1989).

Pesquisas em ARH na agricultura ainda não têm sido objeto de muita preocupação da classe científica e empresarial, mesmo sendo a mão de obra um insumo importante em empresas rurais.

BEER et alli (1984) alertam que as empresas de hoje devem administrar de maneira mais eficiente seus Recursos Humanos se quiserem competir com sucesso, seja no mercado doméstico ou internacional. Os autores frisam que as empresas têm aprendido a gerir seus outros recursos, como por exemplo o capital, de maneira mais eficiente. Realmente, muito se estuda na tentativa de obtenção do maior retorno possível do capital. Porém na área de Recursos Humanos ainda se constata que os mesmos são sub-utilizados e subempregados. No setor agrícola a situação talvez seja ainda mais grave, visto que práticas de ARH mais desenvolvidas ainda são pouco estudadas, ao contrário do que ocorre em outros segmentos produtivos da economia.

Por outro lado, a agricultura é altamente fragmentada, sendo as unidades em sua maioria pequenas. Então a “dedicação e lealdade às tarefas e às empresas é mais tradicional, sendo as linhas de comunicação menores e os relacionamentos mais próximos”. Talvez por isso as diferenças entre a administração e os empregados no setor agrícola sejam menores que em grandes indústrias manufatureiras, por exemplo. (ARMSTRONG & LLOYD, 1973).

Devido aos fatores supracitados, verifica-se que a ARH na agricultura tem certas particularidades que justificam estudos específicos para o setor.

Para um entendimento mais amplo do escopo da ARH na agricultura ARMSTRONG (1972) identificou cinco áreas muito férteis e de maior interesse para pesquisas, quais sejam: a) fatores políticos e socioeconômicos; b) saúde e segurança no trabalho; c) educação, treinamento e orientação profissional; d) organização do trabalho, ergonomia e tecnologia; e) fatores comportamentais e psicológicos.

O mesmo autor salienta que tem sido frequentemente dito que pode ser perigoso para o setor agrícola adotar práticas de administração centralizadas no trabalho (como avaliação de desempenho, por exemplo), além de outros métodos que na indústria têm dado bons resultados. Estas práticas, então, talvez não devam ser utilizadas onde "os aspectos sociológicos e psicológicos são insatisfatórios".

Justifica-se então a realização do trabalho pela importância do tema e pela escassez de pesquisas na agricultura. Além disso, poder-se-á inferir sobre a adequação ou não das práticas de ARH da empresa para a área rural.

1.3. A Empresa em questão

Este estudo foi desenvolvido em uma empresa agrícola relativamente diferenciada, com práticas de administração pouco comuns no setor. A empresa se compõe de uma propriedade agrícola com atividades diversificadas e uma agroindústria de processamento de frutas cítricas.

Há uma gerência de Recursos Humanos, e o pessoal conta com um centro de treinamento, planos de carreira, incentivos, premiações e avaliação de desempenho. Grande ênfase é dada ao recrutamento interno. São realizadas reuniões semanais com o pessoal de nível hierárquico mais elevado, sendo elaborados relatórios sobre as principais dificuldades encontradas, sugestões para a solução das mesmas e para a melhoria da eficiência do trabalho.

Existem planos assistenciais, que incluem convênios com farmácia, ótica e material escolar para os funcionários, assistência médica, e funcionam na empresa consultórios dentários, ambulatório e clube de cultura/lazer. Os funcionários também contam com alimentação subsidiada, seguros e uniformes de trabalho.

A cultura da administração do grupo é altamente empresarial, razão pela qual existe uma preocupação constante na busca de incrementos na produtividade de seu pessoal. É intenção primordial da empresa desenvolver mão de obra produtiva, qualificada, satisfeita e com atitudes positivas perante seu trabalho. São realizados grandes esforços no sentido de se obter inovações de processos, sendo desenvolvidos novos métodos e até maquinaria por iniciativa da empresa.

Existem empregados contratados pela empresa que possuem benefícios não salariais, sendo que alguns deles inclusive residem na propriedade. Os restantes são intermediados por uma empreiteira, que apesar de pertencer à empresa não concede benefícios aos seus contratados. No final da pesquisa, nos foi comunicado que todos os funcionários da empreiteira estavam sendo recadastrados para a empresa.

A fim de manter a anonimidade assegurada à direção da empresa, neste trabalho a mesma será designada por "Empresa A", e aqui estudada apenas sua unidade agrícola.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico são citados resumidamente alguns trabalhos clássicos na área de Recursos Humanos, que deram origem a correntes de pensamento. A seguir são discutidos pontos considerados importantes para a pesquisa e comentados alguns trabalhos desenvolvidos especificamente no setor agrícola. Por fim, é apresentada uma técnica de diagnóstico e desenvolvimento de RH.

2.1. Algumas teorias de ARH

Durante os últimos 50 anos vários pesquisadores têm investigado o homem em seu trabalho. Suas principais teorias são apresentadas de forma resumida a seguir. As fontes citadas não são exaustivas, sendo que se procurou relatar as principais teorias sobre a Administração de Recursos Humanos.

2.1.1. Teorias baseadas na abordagem do trabalho em si

2.1.1.a) F.W. TAYLOR: Fundador da "Administração Científica". Utiliza estudos de tempo e movimentos, seleção científica do trabalhador e métodos de trabalho, entre outras coisas, visando à máxima produtividade do trabalho (CHIAVENATO, 1983). Advoga a "simplificação do trabalho em suas partes componentes, determinando a padronização dos métodos mais econômicos aliados a pagamento por produtividade. Suas idéias visam apenas eficiência, sem considerar a satisfação no trabalho. Compartilham de suas idéias F.B. e L.M. Gilbreth" (ARMSTRONG & LLOYD, 1975).

2.1.1.b) J.D. MOONEY: Tem o seu trabalho influenciado pelo tipo de organização militar. É considerado o inovador da "Teoria da Organização". Para o autor, organização é uma associação humana para a realização de um fim. Defende a coordenação (divisão de tarefas), hierarquização e princípios funcionais (CHIAVENATO, 1983).

2.1.2. Teorias baseadas em abordagens experimentais

2.1.2.a) H. FAYOL: Expõe uma teoria de Administração enumerando 14 princípios básicos sobre esta ciência. Os cinco principais são: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (CORADI, 1985).

2.1.2.b) B.S. ROWNTREE: Militante da "Administração Científica", melhorou as condições de trabalho de agroindústrias e fez boas contribuições ao desenvolvimento da administração.

2.1.3. Teorias baseadas na abordagem psicossociológica

2.1.3.a) M.P. FOLLETT: Constrói uma ponte entre o trabalho prático, abordagens experimentais e a nova abordagem psicossociológica. Para ARMSTRONG & LLOYD (1975) sua filosofia pode ser assim sintetizada: "É impossível separar considerações relativas a trabalho da vida das pessoas como um todo".

2.1.3.b) E. MAYO: A obra deste autor foi um verdadeiro marco para a mudança de conceitos derivados da escola clássica de Administração. Trabalhando na Universidade de Harvard, projetou-se por seu estudo com grupos de trabalho nas famosas experiências de Hawthorne. Além disso, trabalhando com empresas, detectou uma verdadeira "organização informal" que prejudicava a eficiência da produção, para a qual recomendava desenvolver atitudes positivas através de técnicas de Recursos Humanos (CORADI, 1985); (ARMSTRONG & LLOYD, 1975).

2.1.3.c) J.A.C. BROWN: Para este pesquisador de problemas humanos na indústria, o problema dos estudiosos anteriores era o enfoque mecanicista, ou seja, considerar os seres humanos como máquinas rotineiras e sem emoções. Em seu trabalho com grupos Brown discorre muito bem sobre vários aspectos da natureza humana no trabalho e nas relações sociais do indivíduo (ARMSTRONG & LLOYD, 1975); (CORADI, 1985).

2.1.3.d) C. ARGYRIS: Discute a questão do conflito entre o sistema e o indivíduo. Segundo o autor, desse conflito nascem a frustração e os mecanismos de defesa dos empregados, gerando um "levante" dos indivíduos contra a organização. Segundo CORADI (1985), "as empresas devem tentar reduzir tais conflitos, trabalhando em duas frentes: a da organização e a do indivíduo, procurando enriquecer as tarefas e abrandar os controles".

2.1.3.e) A.H. MASLOW: Baseia sua teoria na crença de que existem cinco grupos de necessidades humanas básicas, que se desenvolvem e ficam aparentes para o indivíduo em ordem hierárquica. Estas necessidades são experiências psicológicas que derivam de fatores sociais e biológicos. As necessidades fisiológicas, tais como as ligadas a alimentação e sexo são as primeiras e mais fortes; segue-se a necessidade de segurança, compreendendo a busca de estabilidade e proteção; o terceiro grupo de necessidades se relaciona à expressão do desejo de pertencer a uma comunidade e ser amado pelos outros; em seguida vem a necessidade de estima, seja por terceiros, seja por auto-estima; finalmente, vem a necessidade de auto-realização. Segundo o autor, se uma necessidade hierarquicamente mais alta não for satisfeita, não há condições de satisfazer as demais (CHIAVENATO, 1983).

2.1.3.f) F. HERZBERG: Segundo Herzberg, os fatores que influenciam as atitudes no trabalho são de dois tipos. Os fatores intrínsecos ao trabalho (realização pessoal, reconhecimento, natureza do trabalho, responsabilidade, avanço e progresso profissionais) podem ser motivadores. Já os

fatores extrínsecos ao trabalho (políticas da empresa, estilo administrativo, salário, supervisão, condições de trabalho, relações com colegas) foram denominados de fatores "higiênicos" por Herzberg, pois apenas previnem insatisfação, à semelhança de cuidados profiláticos na medicina. Qualquer programa de ARH deve primeiro se ocupar de eliminar os fatores higiênicos adversos, como um pré-requisito para se conseguir motivação efetiva. Feito isso, a empresa deve se ocupar dos fatores ditos motivadores. Este autor é também considerado pela sua contribuição ao conceito de "enriquecimento do trabalho" (*job enrichment*), o qual é uma tentativa de motivar os empregados dando-lhes oportunidades de crescimento psicológico dentro da firma, através da delegação de maiores responsabilidades, relaxamento de controles e tarefas mais complexas. (CORADI, 1985).

2.1.3.g) D. MCGREGOR: McGregor defende que atrás de toda ação ou decisão empresarial existe uma suposição sobre a natureza humana (ARMSTRONG & LLOYD, 1975). O que o autor denominou de "Teoria X" parte da premissa de que as pessoas não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades, preferem ser dirigidas e têm poucas ambições, devendo a administração ser coercitiva com a mão de obra. Para CORADI (1985), a resposta das organizações a tal comportamento é dada pela *Scientific Management* (Administração Científica): hierarquia rígida, modelos autoritários, unidade de comando, centralização e especialização de tarefas. Em contraste, McGregor esboça uma visão oposta, baseada nas pesquisas de cientistas comportamentais, a qual chama de "Teoria Y", que assume que o trabalho é uma atividade humana tão natural quanto o lazer; que se um homem tem um objetivo ele vai procurar alcançá-lo; que o indivíduo médio procura responsabilidades e pode usar sua capacidade criativa e intelectual no trabalho. Para o autor a empresa deve procurar usar a Teoria Y, o que irá resultar em maior produtividade de sua força de trabalho.

2.1.3.h) W. OUCHI: Este autor propõe adaptações do sistema japonês à força de trabalho americana, intensificando cooperação e

confiança entre os diversos grupos de trabalho e prescrevendo para isso emprego estável, carreiras não especializadas (preparação do indivíduo para *aquela* empresa), controles informais, consenso na tomada de decisões e promoções mais lentas. Sua filosofia humanista, apesar do sucesso no Japão e de ter obtido incrementos sensíveis de produtividade a algumas firmas ocidentais, têm sido alvo de críticas, decorrentes principalmente da difícil adaptação do trabalhador ocidental a seus métodos, que o autor denomina de "Teoria Z".

2.1.3.i) BLAKE & MOUTON: Para estes autores, o estilo gerencial pode ser descrito em termos de duas dimensões: administração voltada para a produção ou para os trabalhadores (ARMSTRONG & LLOYD, 1975). Isto pode ser representado graficamente:

No gráfico acima o eixo vertical representa uma escala de interesse nas pessoas e o horizontal interesse na produção. O estilo (1,9) é um tipo de "country club", que enfatiza as pessoas com pouca preocupação com a produção. O estilo (9,1) representa forte preocupação com a produção e pouca com as pessoas, onde as tarefas são arranjadas de modo que os trabalhadores interfiram em grau mínimo. O estilo (9,9) seria um ótimo, com alta produtividade, alta preocupação com as pessoas e com a produção, e onde a empresa e as pessoas têm interesses comuns (CHIAVENATO, 1983).

2.2. A Administração de Recursos Humanos

2.2.1. Uma visão macro

Segundo BEER et alli (1984), a ARH "envolve todas as decisões e ações administrativas que afetam a natureza do relacionamento entre uma organização e empregados - seus Recursos Humanos". Este autor divide em quatro grandes grupos as áreas de atuação das políticas de ARH: a) Fluxo de Recursos Humanos: envolve as políticas de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, promoções, demissões, decisões de aposentadoria, segurança no trabalho, etc. b) Sistemas de Recompensa: são todas as formas de recompensas, que incluem salários, benefícios, prêmios, incentivos, etc. c) Sistemas de Trabalho: envolvem as relações técnicas entre trabalho, capital e outros recursos. d) Influência do Empregado: relaciona-se ao poder de decisão conferido aos empregados na organização: *o que* pode ser decidido e *por quem*.

Para os administradores determinarem quais políticas são mais apropriadas é necessário que disponham de algum modo de avaliar sua conveniência e efetividade. Para isto, Beer apresenta um modelo denominado "Mapa do Território da ARH" (figura 1), que estabelece determinantes e consequências das políticas de ARH, bem como sua relação circular.

Pelo esquema da figura 1 nota-se que o interesse das partes envolvidas e os fatores estruturais/conjunturais influenciam a elaboração das políticas de ARH. Estas, por sua vez, afetam a competência dos empregados na realização de suas tarefas, seu comprometimento com a empresa, o grau de congruência entre seus objetivos e os da empresa e o *cost effectiveness*, que se refere à relação custo/benefício dos diversos meios de implantação das políticas de ARH. Estas políticas também têm efeito no longo prazo em três níveis: no bem estar dos indivíduos, da sociedade e na eficiência organizacional da empresa (sendo um fator importante dessa eficiência a capacidade de reagir e se adaptar ao ambiente, ou seja, a várias situações). É salientado pelo autor que as políticas

têm consequências bem mais amplas que os resultados econômicos de um ou dois anos, por exemplo.

Pela figura 1 também é evidenciada a relação circular das políticas de ARH. As consequências de longo prazo afetam os fatores estruturais/conjunturais e os interesses das partes envolvidas. Como relata Beer, "longos períodos de prejuízo, por exemplo, vão levar acionistas e/ou administração a realizar mudanças, assim como reivindicações dos trabalhadores (ou greves) podem levar o governo a alterar a legislação". Ocorrem outros *feedbacks*, porém o mais importante é que as consequências de longo prazo das políticas de ARH vão afetar estas políticas e o contexto na qual estão inseridas.

Na elaboração das políticas de ARH, os fatores estruturais/conjunturais e os interesses das partes envolvidas são considerados. O conceito da administração sobre a força de trabalho por exemplo, afeta as políticas adotadas, e estas políticas vão afetar também esta força de trabalho. Beer aconselha que estas políticas devem ser então "feitas com consciência das restrições, que podem ser relaxadas ou modificadas com progressivas e bem articuladas políticas de ARH".

2.2.2. As atitudes dos empregados e sua importância

As atitudes dos empregados são vitais para qualquer empresa atingir seus objetivos organizacionais. Atitudes "são os sentimentos e crenças que determinam, em grande parte, como os empregados vão perceber o seu ambiente de trabalho" (DAVIS & NEWSTRON, 1989). Ainda para os mesmos autores, atitudes formam uma tendência mental que afeta a percepção das pessoas, "como uma janela que dá visão a uma rua, por exemplo. O tamanho, forma e transparência do vidro afetarão a visão, assim como as atitudes têm um impacto em como se vê e se julga o ambiente de trabalho".

Figura 1. Mapa do Território da ARH

KOKKELENBERG (1990) relata resultados de um estudo da American University (EUA), onde foram pesquisados quatro elementos relacionados à produtividade de trabalhadores: atitudes, habilidades, inteligência e experiência. As atitudes responderam por 93% da produtividade, enquanto que os outros três atributos somados foram responsáveis por 7%

2.2.2.a) Elementos das atitudes dos trabalhadores

Um elemento muito importante das atitudes dos trabalhadores é a satisfação no trabalho. Satisfação no trabalho é "um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho representa a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores" (CODA, 1990). Além disso, "é importante ressaltar que satisfação no trabalho é um sentimento, sendo portanto diferente de conceitos e intenções, que são dois outros elementos das atitudes dos trabalhadores". Mais ainda, a "satisfação no trabalho pode ser uma atitude geral, ou de partes de um mesmo trabalho. Pode ser estudada em relação ao conteúdo (tipo de trabalho) e em relação ao contexto (políticas de ARH dirigidas aos funcionários)" Além disso, sendo o trabalho uma importante parte da vida das pessoas, a satisfação no trabalho irá provavelmente influenciar a satisfação na vida em geral (DAVIS & NEWSTRON, 1989). Os mesmos autores afirmam que estudos sobre satisfação no trabalho, quando bem conduzidos, podem ser muito úteis para se determinar o nível geral de satisfação dos empregados na empresa, aumentar a comunicação (principalmente ascendente), melhorar atitudes, avaliar necessidades de treinamento, trazer benefícios em negociações com sindicatos, planejar e monitorar mudanças, etc. Além disso, satisfação no trabalho relaciona-se negativamente à rotatividade, faltas, atrasos e roubos. VROOM (1964) também achou correlação positiva entre satisfação no trabalho e saúde física e mental. CODA (1990) ainda acrescenta que o estudo de satisfação pode ser útil para a imagem da empresa. "O empregado insatisfeito pode extrapolar a sua insatisfação no trabalho para a empresa como um todo, gerando severas críticas que podem vir

a comprometer a imagem da organização no mercado de trabalho ou na comunidade onde atua".

No tocante à produtividade/desempenho do trabalhador, a situação é mais complexa. Neste ponto CODA (1990) relata que existem duas correntes. Uma diz que a satisfação causa a produtividade/desempenho. Outra diz que a satisfação não é causa, mas sim efeito do desempenho do empregado, "e dessa forma, as recompensas recebidas pelo melhor desempenho é que são responsáveis pelo aumento no nível de satisfação no trabalho do empregado" (figura 2). As empresas devem então realizar esforços para ajudar o desempenho do empregado, o que irá gerar satisfação como subproduto.

Outros elementos das atitudes dos trabalhadores são o envolvimento no trabalho, que se refere ao grau de profundidade de envolvimento nas tarefas, e o comprometimento para com a organização (moral), que diz respeito ao grau de identificação dos empregados com a empresa e seu desejo de continuar nela participando (DAVIS & NEWSTRON, 1989).

Sobre motivação, HOWARD & McEWAN (1989), relatam que "motivação representa o *desejo* de performance, a qual também depende de habilidades e oportunidades".

Figura 2. Loop performance-satisfação-esforço

Fonte: Davis & Newstron (1989).

A esse respeito, BEER et alii (1984) apresentam o chamado "modelo da expectância", o qual relaciona diretamente motivação, recompensas e desempenho do empregado (figura 3). Neste modelo, "a motivação para exercer esforço é ativada pelas recompensas propostas. Quando o esforço leva ao desempenho e este às recompensas desejadas, o empregado está satisfeito e motivado a desempenhar de novo". Além disso, habilidades também afetam o desempenho, assim como treinamento e informações proporcionadas pela empresa. Várias pesquisas têm validado a abordagem da expectância. Porém estudos mais recentes afirmam que "não é possível se motivar diretamente ninguém, uma vez que a real motivação é intrínseca tanto em relação ao trabalho quanto à própria pessoa que o executa", e "a visão mais recente do fenômeno da motivação considera que as políticas de ARH possuem uma relação apenas *indireta* com este sentimento, existindo inclusive autores que não separam motivação do trabalho de motivação para a vida" CODA, (1990). Segundo o mesmo autor "o mito de que a motivação está associada a políticas de ARH está sendo revisto e até mesmo desmontado, apesar das empresas frequentemente confundirem motivação com satisfação".

Figura 3. Teoria da Expectância

Fonte: BEER et alii (1984).

A satisfação no trabalho, segundo CODA (1990) "pode ser um conceito mais apropriado para se relacionar a políticas de ARH, pois além de ser mais administrável (depende de fatores extrínsecos ao trabalho e ao próprio indivíduo que o executa), está relacionada diretamente às políticas de ARH. Basta dizer que estas políticas, principalmente quando tratadas de modo inadequado, estão ligadas de forma *direta* a sentimentos de insatisfação no trabalho". Deste modo, o conceito de satisfação no trabalho vem antes de motivação, e é uma condição necessária (porém não suficiente) para que os funcionários possam derivar motivação de seu trabalho, ou seja, "é responsabilidade do departamento de pessoal das empresas gerar políticas de ARH que não interfiram na motivação dos empregados, tendo-se a garantia de que estas políticas não vão atrapalhar a motivação" (CODA, 1990).

2.3. Estudos de ARH na agricultura

Muitos estudos acerca do trabalho na agricultura têm se centrado em comparações de taxas salariais do setor agrícola *versus* o setor não agrícola, suprimento de trabalho temporário ou produtividade do trabalho em nível agregado (HOWARD & McEWAN, 1989). Estes estudos têm contribuído relativamente pouco para ajudar os empresários a melhor administrar a sua mão de obra (HOWARD et alli, 1991). Realmente a área é bastante carente de pesquisas, as quais poderiam ser de grande utilidade especialmente em países como o Brasil, onde a agricultura depende bastante de mão de obra contratada.

No Brasil, as primeiras experiências com políticas de ARH mais elaboradas talvez tenham sido feitas pelo setor sucro-alcooleiro. Segundo FISCHER et alli (1987), "a opção do país de desenvolvimento do álcool combustível em 1975 levou a uma intensificação de investimento de capital na indústria e conseqüentemente a uma demanda por mão de obra mais produtiva e disponível em tempo de corte de cana". Foram tentados então (por diferentes usinas paulistas) três modelos de políticas de ARH.

O primeiro modelo de ARH daquelas usinas propunha a criação de um plano de carreira para cortadores de cana, sendo estes avaliados e promovidos por padrões de produtividade e qualidade de trabalho. O segundo modelo sugeria a modificação do sistema de corte de cinco para sete ruas. Finalmente, o terceiro modelo propunha programas de treinamento para os trabalhadores. Os resultados dessas experiências, porém, não foram bons. Segundo os autores, os trabalhadores são mais ligados ao empreiteiro (responsável pelo recrutamento, transporte, demissão, etc) do que à usina, e, se quisesse obter sucesso com as políticas "a agroindústria deveria reformular a participação dos trabalhadores no processo produtivo, o que implicaria em mudanças nos atuais padrões de relações no trabalho".

Ainda no Brasil, JOHNSON & FERREIRA (1981), em estudo realizado em duas usinas sucro-alcooleiras também no interior paulista, analisaram fatores determinantes da fixação da mão de obra agrícola na lavoura canavieira e chegaram a algumas conclusões, quais sejam:

- Na região em estudo existe um déficit teórico (não existiam dados sobre imigração) de mão de obra, "déficit tal que dificilmente poderá haver uma inversão na próxima década, especialmente quando se verifica que a tendência de escassez da mão de obra agrícola é generalizada no estado de São Paulo e em toda a região do sudeste brasileiro".
- Alta insatisfação dos trabalhadores com o salário.
- Consumo alimentar precário dos trabalhadores.
- Saúde precária, sendo responsável por 50% do absenteísmo.

A análise foi focalizada sobre oito pontos fundamentais que deveriam orientar as empresas a se prepararem para a escassez de mão de obra agrícola, e suas conclusões e recomendações podem ser assim sintetizadas:

- 1) "O princípio de ARH prioritário deve ser o de valorização do trabalhador agrícola, a fim de aumentar sua produtividade e fixação, sob pena deste se tornar fator limitante na produção".

- 2) "O empreiteiro dificulta o relacionamento entre a empresa e o trabalhador. Com o seu atual papel de intermediação a adaptação na escassez é impossível. Deve-se reduzir a sua atuação, sendo talvez uma saída sua incorporação à empresa".
- 3) "É necessário melhorar as condições do trabalho, as quais produzem insatisfação no trabalhador e motivam a migração dos melhores".
- 4) "O aumento na produtividade do trabalhador é importante para as usinas, inclusive pela sazonalidade no trabalho dos cortadores de cana".
- 5) "A mecanização da colheita de cana é benéfica, em razão do déficit de mão de obra e pela sazonalidade do emprego".
- 6) "A estabilidade no emprego é imprescindível para fixar o trabalhador na empresa, exigindo menor sazonalidade do emprego".
- 7) "Para fixar trabalhadores é importante melhorar suas condições de vida, talvez com medidas assistenciais, benefícios e salários".
- 8) "Maior fixação do trabalhador à empresa é fundamental, pela escassez de mão de obra agora e no futuro".

HOWARD et alii (1991) estudaram as práticas de ARH usadas por suinocultores em Ontário (CAN). Os autores tentaram estabelecer uma relação entre as políticas de ARH e os efeitos destas em termos de atrair, manter e motivar empregados. Constatou-se que no "setor rural a remuneração dos trabalhadores é inferior à do setor urbano, sendo os benefícios não salariais menores e mais horas trabalhadas". Além disso, para o mesmo tipo de serviço e com a mesma (ou maior) qualificação, os salários das mulheres eram menores que dos homens.

Howard e outros relatam ainda que os empregadores das fazendas da região indicaram dificuldades em atrair (recrutar) mão de obra. Apesar disso, os empregados se diziam satisfeitos com relação a quase todos os itens questionados, além da rotatividade ("turnover") ter sido menor que no setor não agrícola (apesar dos empregados atestarem que um bom salário é o fator mais importante para satisfação no trabalho). Os autores sugerem que o baixo turnover verificado pode ser consequência da obtenção de recompensas não salariais

(psicológicas) do trabalho agrícola, pouca mobilidade dos trabalhadores ou combinação de ambos. Sobre motivação nada é esclarecido. São feitas ainda recomendações no sentido de organização de fichas de registro de funcionários, nomes e descrições de cargos, avaliação de desempenho e encontros sociais entre os empregados. Para os autores, os resultados de sua pesquisa devem ser aplicáveis a propriedades agrícolas da América do Norte. Seus resultados nos são mais úteis como referência, dado que uma extrapolação poderia ser perigosa.

JENSEN (1982) estimou e comparou nos EUA o nível de benefícios não salariais oferecidos pelas empresas dos setores urbano e não urbano. Estes benefícios são representados naquele país principalmente por seguros pagos pelo empregador. Pelos resultados da autora, os dois mercados de mão de obra diferiram significativamente. O setor não urbano "recebe (e deve continuar recebendo) benefícios não monetários menores que o setor urbano". Correlação positiva foi encontrada entre estes benefícios e o tamanho da firma, sindicalização e níveis salariais. Jensen sugere que a dificuldade de mobilidade entre as áreas rural e urbana e a força de trabalho mais homogênea na área rural levem este setor a estruturas de remuneração similares.

GASSON (1974) investigou suposta relação entre turnover e número de empregados em propriedades agrícolas da região de East Anglian, na Inglaterra. Sobre turnover no setor agrícola naquele país apenas se sabia que era baixo. Gasson comenta algumas hipóteses de psicólogos industriais, confirmadas em alguns estudos, de que a satisfação no trabalho decresce com o tamanho da firma. Isto ocorreria "pela diminuição das relações pessoais entre empregados e entre estes e o empregador, causada pela estrutura mais formal de organização, diminuição da comunicação e maior especialização, o que levaria à realização de tarefas menos complexas pelos empregados". A insatisfação levaria a um maior turnover em maiores empresas. Esta hipótese, porém, não foi confirmada em seu estudo para o setor agrícola. Foi encontrada relação *negativa* entre turnover e número de empregados, indicando que em propriedades maiores a rotatividade era menor. Também foi constatado maior turnover entre empregados mais jovens.

A suposição de que empregados de empresas rurais menores derivassem maior satisfação no trabalho não obteve corroboração.

Gasson chama atenção para o fato de que os chamados *push factors* (relativos a demissões ou ao funcionário sair do emprego sem intenção) em seu estudo na área agrícola foram maiores que os *pull factors* (atração de outras fontes de emprego). Sendo assim, além das atitudes, as políticas de ARH, como recrutamento por exemplo, influenciariam bastante o turnover agrícola nestas condições.

O estudo de Gasson pode não ser muito aplicável ao caso brasileiro, visto que, a despeito de outras diferenças, o que a autora chama de "grandes propriedades" são empresas com mais de oito empregados (a maior possui 33), sendo o número médio de 3 a 4 funcionários por empresa. Grandes propriedades agrícolas no Brasil têm em média um número bem maior de empregados.

Pesquisando trabalhadores demissionários em fazendas na Escócia, McINTOSH (1972) chegou a algumas conclusões, quais sejam: as classes de jovens (menores de 20 anos) e mais velhos (maiores de 65 anos) apresentaram maior turnover, tendo a maior parte dos empregados se demitido espontaneamente por questões salariais. Os mais jovens obtiveram empregos subsequentes menos ligados a área agrícola que os mais idosos. O autor destaca, relacionando a razão de saída do emprego (espontânea) e subsequente ocupação (trabalho urbano), a força dos *pull factors*, que foram de 2 a 3 vezes maiores que os *push factors* (demissões pela firma, aposentadoria, morte).

Pesquisando empresas rurais leiteiras em diversas regiões da Califórnia (EUA), ADRIAN & WILSON (1976) tentaram, por meio de regressões múltiplas, explicar o turnover em relação a fatores inerentes às propriedades e características dos administradores e dos empregados. Foi obtida correlação positiva entre turnover e número de vacas/homem, nível de mecanização e empregados sem antecedentes de trabalho no setor agrícola. Empresas constituídas por várias unidades apresentaram maior turnover que aquelas com

uma só unidade. O nível de benefícios (monetários ou não), o nível de escolaridade do administrador, a saúde dos empregados e sua classificação pelo administrador de "bons de lida com vacas" obtiveram correlação negativa.

Esses mesmos autores relatam que os salários das fazendas foram mais baixos que os do setor urbano, e que esta remuneração inferior era compensada em parte por outros benefícios, como habitação, alimentos, etc. Apesar disso, esta característica (salário) não foi significativamente correlacionada com turnover. No entanto é sugerido que apenas com níveis salariais mais altos poder-se-ia recrutar pessoal mais qualificado.

Trabalhos como o de Adrian e Wilson são recomendáveis para o setor agrícola brasileiro, por sua metodologia relativamente simples e pela possibilidade de se inferir sobre as causas do turnover ou de outros indicadores de ARH das empresas rurais.

SMITH et alii (1976) analisaram condições de trabalho de empregados em granjas de suínos no estado de Iowa (EUA). Os autores tentaram relacionar condições de pagamento dos empregados e recompensas (níveis salariais, benefícios, prêmios, incentivos), além de outras políticas de ARH, com os resultados conseguidos pelas propriedades em termos de atrair e manter seus empregados. Verificou-se correlação positiva entre nível salarial e idade (até 65 anos), nível de habilidades do empregado, escolaridade do empregador e número de animais por propriedade. As propriedades mais próximas de grandes centros urbanos pagavam salários mais altos. No estudo é comentado que os níveis salariais são menores que os do setor urbano (manufatureiro), e é sugerido que menores impostos pagos, economia com sindicatos e menor custo de vida na área rural possam ser fatores que amenizem os salários mais baixos.

Smith e outros encontraram correlações entre certas características e turnover. Administradores com pouco preparo em ARH, empregados mais jovens e com menor tempo de admissão foram relacionados a maior turnover. Uma constatação interessante foi a influência dos nomes de cargos (títulos) com turnover. Os trabalhadores de propriedades que os denominavam *hired men* (empregados) apresentaram maior turnover.

Aqueles mesmos autores, tentando explicar a dificuldade de obtenção de mão de obra na região de seu estudo, sugerem alguns fatores (sem constatação estatística) para explicar o problema: baixos níveis salariais e de benefícios, baixo status, condições desagradáveis de trabalho e baixo preparo da administração em comparação a centros urbanos. Como possíveis soluções foram indicados maiores salários, nomes de cargos adequados, prêmios e incentivos por resultados de trabalho, possibilidade de trabalho em horas extras e melhor preparo dos administradores. Também foi evidenciado grande anseio por parte dos empregados com relação a seguros de saúde, habitação e alimentos da propriedade.

Os resultados do estudo de Smith e outros são bastante interessantes para o trabalho aqui desenvolvido. A empresa A oferece prêmios e incentivos por produtividade. Existem títulos mesmo para trabalhadores braçais, apesar de algumas pessoas da administração não acreditarem nesta política.

NEWBY (1972) questiona estudos de economistas que tentam explicar os menores salários da mão de obra agrícola com base na rentabilidade do setor. Analisando dados de empresas rurais de diferentes regiões da Inglaterra, o autor constata que as empresas mais rentáveis não pagam os salários mais altos, e alerta que o mercado de mão de obra é diferente do mercado de produtos agrícolas.

Newby sugere ainda 3 possíveis respostas para a sujeição de trabalhadores rurais a níveis salariais mais baixos que na indústria (apesar dos empregados mais jovens responderem *decisivamente* a recompensas salariais) no campo da ARH:

- 1) Os trabalhadores rurais podem não interagir com indivíduos de outros setores, não tendo as mesmas aspirações destes e não os considerando um "grupo de referência".
- 2) O trabalho rural oferece mais recompensas não salariais, como tarefas mais interessantes, maior poder de decisão, responsabilidade e controle. Estes fatos, aliados a um ambiente de trabalho mais informal e tarefas menos específicas que no caso da indústria, levariam a um nível mais alto de satisfação no trabalho.
- 3) Existe dificuldade de mobilidade do trabalhador agrícola, seja por custos (habitação na cidade, etc), educação ou habilidades (desenvolvidas para o setor agrícola).

As considerações acima, segundo o próprio autor, são ainda especulações, e necessitam de pesquisas para confirmação. Porém algumas idéias parecem fazer sentido - usando-se de um pouco de intuição - e certamente merecem uma investigação mais profunda.

DAVIS et alli (1975) pesquisaram características de empregados rurais de baixa renda no estado de Arkansas (EUA) que haviam passado por um programa de treinamento profissional do governo federal. Os indivíduos foram estratificados em grupos que conseguiram ou não emprego em fazendas da região após o curso. Dos trabalhadores desempregados, a maioria se constituía de mulheres, indivíduos de situação conjugal instável, famílias numerosas e pessoas que não foram criadas com os pais.

Davis e outros questionaram os indivíduos empregados sobre a melhor coisa que já lhes aconteceu em algum emprego, e a principal resposta foi alguma promoção. Os piores acontecimentos foram acidentes. Dos benefícios não salariais, seguro de saúde foi o item mais desejado. O fator considerado mais importante em um emprego foi um bom salário. A maioria destes trabalhadores desejava outro treinamento (melhor) para conseguir empregos bem remunerados, e considerava "pobre" o ambiente de trabalho nas fazendas da região. Foram também relatados sérios problemas de saúde e nas condições de transporte. Os autores acreditam que políticas de ARH mais voltadas aos interesses desses

empregados, como reconhecimento e promoções, poderiam aumentar sua estabilidade no emprego.

OOSTHUIZEN (1990) descreve e avalia um método de diagnosticar e solucionar problemas de RH desenvolvido por ARMSTRONG & LLOYD (1972) para trabalhadores rurais na Inglaterra. A estrutura e procedimento do método (denominado *Staff Management Audit*), bem como um teste de análise de dados foram adaptados para trabalhadores rurais analfabetos e semi-analfabetos da África do Sul. O autor chega à conclusão de que o sistema pode ser usado tanto na agricultura de países desenvolvidos quanto na de países em desenvolvimento.

OOSTHUIZEN & COETZEE (1991), utilizando o *Staff Management Audit*, investigaram trabalhadores agrícolas na África do Sul. Os autores tentaram determinar o grau de diferença entre as experiências e preferências dos empregados com respeito a liderança, motivação, comunicação, relações humanas, controle e performance no trabalho. Além disso, procuraram também determinar os efeitos do nível hierárquico, tipo de trabalho, etnia, idade, período de serviço e "grau de ruralização" (determinado pelo tempo de serviços agrícolas dos trabalhadores) nas experiências e preferências de 47 trabalhadores de uma empresa agrícola. As preferências e experiências diferiram consideravelmente com relação aos primeiros aspectos, indicando que a produtividade e satisfação poderiam ser aumentadas com políticas de ARH mais adequadas. Os segundos aspectos explicaram em parte as diferenças entre experiências e preferências.

OOSTHUIZEN & RADLEY (1991) testaram a efetividade e aplicabilidade do *Staff Management Audit* desenvolvido por ARMSTRONG & LLOYD (1972) numa empresa agrícola na África do Sul. Os autores mediram as percepções dos 33 empregados e as compararam com as previsões do administrador da empresa. Com a ajuda de um instrutor de confiança dos empregados e utilizando um instrumento manual graduado em escala foram medidas as percepções dos empregados com relação a 37 variáveis,

enquadráveis em 8 características básicas de ARH. Foi detectado que as percepções dos trabalhadores diferiam bastante da previsão do gerente, e que se poderia adotar práticas para mudar as atitudes dos empregados, corrigindo os fatores contraproducentes identificados. Além disso foi constatado que os empregados experimentavam uma administração autoritária benevolente, segundo a classificação de Lickert. Segundo os autores, o *Staff Management Audit* fornece resultados confiáveis e significativos.

Em artigo sobre revisão de conceitos de ARH na agricultura, GILL (1973) atenta para alguns pontos importantes. Para o autor, desde a formação da "British Society for Agricultural Labour Science" alguns *papers* publicados na área de motivação deixam muito a desejar. Gill afirma que os conceitos utilizados em ARH são muito limitados e devem ser usados dentro de uma visão bem mais ampla, considerando o chamado "sistema sócio-técnico" e as "teorias sociais de ação".

O sistema sócio-técnico considera que "além do ambiente psicológico no local de trabalho, fatores internos e externos afetam o comportamento e atitudes dos trabalhadores, tais como a tecnologia utilizada, processos de produção, organização do trabalho, tipo de tarefas, tamanho da planta, métodos de pagamento, e todos os fatores sócio-técnicos e econômicos envolvidos".

As teorias sociais de ação consideram que "as necessidades dos indivíduos têm um componente temporal e, assim como suas atitudes e comportamento, vão depender de sua personalidade, cultura, socialização e todas as suas experiências anteriores".

Um conceito mais pluralista admite a presença de grupos de interesses diferentes (e muitas vezes conflitantes) dentro da empresa. Esta concepção também explica os incentivos por produtividade baseados em avaliação de desempenho em empresas agrícolas mais intensivas, semelhantes à indústria. Do mesmo modo pode-se explicar um empregado satisfeito apenas com o salário, sem recompensas intrínsecas de seu trabalho. Então, para Gill "o trabalho se torna

uma pequena parte de sua identidade própria, e o salário um instrumento para gratificações fora dela”.

Gill conclui então que as teorias universais (como a Teoria Y, de McGregor, ou o 9,9 de Blake e Mouton) podem ser falaciosas, e deve-se envolver na análise os modelos sócio-técnicos e as teorias sociais de ação. Também, “pesquisas em ARH na agricultura devem ser mais empíricas, além de conjunturais e comparativas, devendo ser considerados os locais de trabalho e a experiência sociocultural e econômica dos envolvidos”. O autor recomenda a substituição de conceitos generalistas pelo de *best fit*, e salienta que as idéias de boas recompensas e administração mais participativa na agricultura são questões “seríssimas” (de viabilidade muito discutível).

2.4. Técnicas de diagnóstico e desenvolvimento de Recursos Humanos

Para se administrar “é indispensável a obtenção de alguma forma de medir desempenho, para possibilitar a quantificação da situação presente, a situação desejada, e os progressos conseguidos pelas prescrições adotadas” (ARMSTRONG & LLOYD, 1975).

O termo “pesquisa de administração” é usado para denotar uma avaliação da eficiência do administrador em atingir os objetivos e políticas das empresas. Também para identificar pontos fracos existentes e potenciais em todas as funções e operações inerentes à organização e recomendar caminhos para retificá-los, não apenas em aspectos financeiros. Na área de ARH, “uma pesquisa é especificamente uma investigação dos fatores que afetam a eficiência da produção do pessoal (ARMSTRONG, 1972).

2.4.1. Pesquisas tipo *Surveys*

Survey é uma técnica de pesquisa onde “as fontes de informação são especificadas, uma população é identificada, uma amostra selecionada e sistematicamente questionada, e os resultados analisados são

generalizados para a população e apresentados, a fim de solucionar algum problema ou obter informações" (ALRECK & SETTLE, 1985).

Para os mesmos autores, uma pesquisa do tipo *survey*, em que entrevistas são feitas ao público alvo, é usada "quando indivíduos ou organizações necessitam obter informações não disponíveis por outros métodos ou muito difíceis e caras por outras fontes". Podem ser objetos dessas pesquisas, segundo os mesmos autores, atitudes, imagem (que se faz de alguma coisa), decisões, necessidades, comportamento, estilo de vida, afiliações e demografia. É um método compreensível, padronizável, versátil, flexível e eficiente, porém apresenta algumas limitações, visto que sempre existe uma margem de erro nos resultados. Mesmo se as pessoas responderem as questões sem erros ou omissões, a pesquisa deve ser sempre uma indicação, uma evidência, e nunca uma decisão final, como advertem Alreck & Settle.

Como instrumentos para se conduzir *surveys*, citam-se, por exemplo, questionários, técnicas de escalas e perguntas diretas.

2.4.1.1. Técnicas de escalas

"As respostas de questões de uma pesquisa tipo *survey* são tipicamente uma escolha de posição, em categorias ou ao longo de um espectro contínuo" (ALRECK & SETTLE, 1985). Para os autores, uma escala "é a representação das categorias ou de um *continuum* em que os entrevistados vão se situar". As posições de cada indivíduo ou grupo podem ser então comparadas. Se as escalas forem codificadas com números poderão ser melhor manipuladas, e ganharão em confiabilidade, validade, precisão e tempo.

Alreck e Settle frisam que, apesar de existirem vários tipos de escalas, qualquer uma requer um denominador comum para ter validade e suas respostas poderem ser comparadas (o que é a principal característica desse tipo de pesquisa). Além disso, "quando as escalas forem implícitas (sexo ou idade, por exemplo), há um entendimento comum entre o pesquisador e o entrevistado;

quando não forem, os pesquisadores devem descrever ou representar as opções de resposta, seja verbal, numérica ou graficamente”.

2.4.1.1.1. A escala "Lickert"

LICKERT (1967), em seus estudos, se preocupava com questões básicas como: "O que bons administradores fazem que os maus não?". Reconhecendo que as percepções dos empregados de seu ambiente de trabalho determinavam em grande parte suas atitudes, Lickert tentou medir as percepções dos funcionários em todos os níveis hierárquicos de determinadas empresas. Por meio de uma pesquisa tipo *survey*, trabalhadores foram convidados a expressar suas opiniões e atitudes com respeito a vários fatores que poderiam ter efeito sobre o grau de satisfação que experimentavam *no* trabalho e *do* trabalho. Na pesquisa os empregados faziam uma marca apropriada ao longo de um *continuum*, de acordo com suas experiências (boas ou ruins) em relação a fatores que descrevem os processos e práticas de ARH em seus vários aspectos, como liderança, comunicações, relações, etc. Segundo Lickert, estes fatores variáveis podem ser divididos em 3 categorias:

- a) Variáveis Causais: são as variáveis administrativas, ou capazes de serem alteradas pela administração, e que, quando mudam, causam alterações em outras variáveis. Alguns exemplos são a estrutura organizacional, controle, políticas, liderança.
- b) Variáveis Intervenientes: são as variáveis de comportamento (atitudes, motivação e percepções de todos os membros), que são, em grande parte, influenciadas pelas variáveis causais.
- c) Variáveis Resultantes: são os resultados, ou seja, as variáveis causais provocam os estímulos nos indivíduos (variáveis intervenientes) e criam certas respostas (variáveis resultantes), as quais se constituem em produtividade, lucro e custos. Na pesquisa de Lickert, as condições que os empregados preferiam eram registradas, bem como as condições experimentadas no trabalho.

Para poder analisar e comparar as maneiras através das quais as organizações administram os seus participantes, Lickert propôs um interessante modelo comparativo, ao qual deu o nome de “Sistemas de Administração”. A ação administrativa pode assumir diferentes características dependendo de certas condições internas e externas da empresa. Em outros termos, a ação administrativa nunca é igual em todas as empresas, pois varia de acordo com inúmeras variáveis. Para o autor, não existem normas específicas de administração válidas para todas as situações e ocasiões possíveis. Na realidade, o modelo de Lickert é composto de quatro alternativas de sistemas administrativos avaliados em função de inúmeras variáveis comparativas, associadas aos processos de tomada de decisão, fixação de objetivos, relacionamento interpessoal, realização pessoal, fatores de performance, processos de controle, liderança e comunicações. Baseando-se nisso, estes quatro Sistemas foram propostos, indicando quatro perfis organizacionais distintos:

- Sistema 1: Autoritário Coercitivo
- Sistema 2: Autoritário Benevolente
- Sistema 3: Consultivo
- Sistema 4: Participativo

Para simplificar a apresentação dos Sistemas, estes serão aqui discutidos em termos de apenas quatro características organizacionais, quais sejam: processo decisório, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal e sistemas de recompensas e punições.

O Sistema Autoritário Coercitivo é um sistema autocrático e forte, centralizador, coercitivo e arbitrário, e que controla tudo o que ocorre dentro da empresa. É o sistema mais duro e fechado. As decisões são tomadas apenas na cúpula das empresas, as comunicações ascendentes ou laterais não existem e o relacionamento entre os empregados considerado prejudicial pela empresa, que vê com desconfiança as conversas informais entre eles. Há ênfase nas punições e as recompensas, quando ocorrem, são apenas salariais e materiais.

O Sistema Autoritário Benevolente é um sistema autoritário, porém menos duro e fechado que o sistema 1. Na verdade, é uma variação do sistema 1, mais condescendente e menos rígido. As decisões são tomadas na cúpula da empresa, sendo permitidas algumas pequenas decisões a níveis mais baixos (sujeitas a aprovação posterior). O aspecto centralizador, porém, prevalece. As comunicações são na sua maioria descendentes, embora a cúpula se oriente em algumas comunicações ascendentes como retroação de suas decisões. Os relacionamentos são tolerados, apesar da organização informal ser ainda considerada uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa. Há ênfase nas punições e já ocorrem algumas recompensas simbólicas ou sociais.

O Sistema Consultivo pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. As decisões são mais participativas, sendo geralmente consultados os níveis mais baixos e delegadas a este pessoal decisões específicas. A decisão final, porém, sempre será controlada pela cúpula da empresa. Existem comunicações descendentes, ascendentes e laterais, e a empresa estimula uma comunicação informal eficaz, sadia e positiva. A confiança depositada nas camadas inferiores é elevada, embora não seja completa. O trabalho permite a formação de grupos, onde o relacionamento humano é privilegiado. Há ênfase nas recompensas materiais (dinheiro, promoções) e simbólicas (prestígio e status), e eventualmente ocorrem punições leves.

O Sistema Participativo é um sistema administrativo francamente democrático e participativo. É o mais aberto de todos os sistemas. Nele as decisões são totalmente delegadas aos níveis hierárquicos mais baixos. A cúpula apenas define diretrizes e controla resultados, assumindo as decisões apenas em casos de emergência. As informações são vitais para a empresa, e totalmente compartilhadas em todos os níveis. O trabalho é feito em equipes. As relações baseiam-se na confiança e não em estruturas formais. A participação das pessoas é intensa nos grupos, e todos se sentem responsáveis pelo trabalho. Há

forte ênfase nas recompensas sociais e simbólicas, embora não sejam negligenciadas recompensas salariais.

Pelos seus resultados, Lickert concluiu que os empregados de “alta produtividade” possuíam atitudes favoráveis entre eles, seus superiores, a organização e a todos os aspectos de seu trabalho. As “empresas de sucesso” apresentavam algumas características em comum, quais sejam: alta cooperação, envolvimento nas decisões, junção das organizações formais e informais, autocontrole. Este estilo de gestão é semelhante à Teoria Y de McGregor, e corresponde ao Sistema 4 mencionado acima. Ao contrário, o autor identificou estilos de administração autoritários (mais voltados para a Teoria X) que não produziam bons resultados, correspondentes aos Sistemas 1 e 2.

O Sistema 4, como já dito, se constitui de completa confiança nos subordinados, consideração de suas idéias, delegação de responsabilidades, boa comunicação entre indivíduos e grupos, decisão participativa e compreensão dos problemas dos empregados. Além disso, Lickert reconhece a formação de grupos de trabalho como uma prática positiva para a produtividade, quando é impossível o enriquecimento do trabalho de outra maneira. A inibição da formação desses grupos, por outro lado, pode ser prejudicial. As organizações devem então, para o autor, promover a máxima congruência possível entre os grupos e a organização.

A escala Lickert é usada “quando é necessário se obter uma posição do pessoal em certos assuntos ou conclusões” (ALRECK & SETTLE, 1985). Este tipo de escala é uma forma de medir opiniões ou atitudes.

Segundo Alreck e Settle, a escala Lickert pode ser usada para determinar uma opinião ou o grau de aprovação de certas práticas. Este método obtém respostas “em forma de dados codificáveis e facilmente manipuláveis. Os itens não são propriamente perguntas, mas manifestações que representam opiniões particulares”.

Segundo os mesmos autores, a escala Lickert é bastante popular entre pesquisadores pelo seu poder e simplicidade de forma. Suas

principais vantagens são flexibilidade, economia e facilidade de composição. A principal porém é a possibilidade de, a partir de vários itens afins, poder-se obter um índice geral de atitudes para aquele assunto, sendo este índice resultado de uma soma. Assim, a partir de "n" itens pesquisados pode-se obter um índice de atitudes sobre o assunto como um todo. Caso se queira saber sobre a aprovação ou não de certa prática, formula-se uma (ou mais) pergunta (s) do tipo: "O quanto você aprova isto?". A partir daí constrói-se uma escala de zero a dez. O resultado, conseqüentemente, será uma soma, com o máximo possível de aprovação sendo o número 10.

Na agricultura, sistemas de medição de desempenho têm sido desenvolvidos e aplicados para definir e avaliar alguns parâmetros das empresas, mas não têm sido formuladas técnicas para examinar a adequação ou não de políticas e práticas de ARH. Esta deficiência estimulou ARMSTRONG & LLOYD (1972) a desenvolverem uma análise "tipo Lickert" adaptada ao setor agrícola. Levando em conta as teorias de motivação dos cientistas comportamentais mais conhecidos e alguns indícios de autores que detectaram que a agricultura deveria evitar as práticas administrativas orientadas para as tarefas (preferindo aquelas orientadas às pessoas), estes autores desenvolveram uma fórmula para ajustar os processos de ARH na agricultura, a qual consta de seis etapas:

- Medição dos processos de ARH existentes.
- Demonstração de forças neutras ou contraproducentes existentes na organização.
- Formulação sistemática de medidas corretivas
- Conseguir a identificação da administração com os princípios comportamentais inerentes ao programa.
- Implementação e monitoramento do programa
- Determinação da validade do programa, medindo novamente os processos de ARH em intervalos de tempo diferentes.

Este sistema, chamado de *Staff Management Audit*, tenta medir a qualidade da administração de pessoal em empresas agrícolas através das percepções dos elementos humanos envolvidos no empreendimento. Segundo os autores, o problema de avaliar a efetividade da ARH em termos de motivação ao invés de organização de tarefas iludiu os cientistas por um bom tempo. Os administradores tinham uma visão por demais otimista da eficiência de seus processos e métodos de administração. Acontece porém que em termos de Recursos Humanos "não existem verdades absolutas, mas a *percepção* de verdades pelos ruralistas, dado que a sua experiência no ambiente de trabalho é que determina, em grande parte, suas atitudes perante o trabalho" (ARMSTRONG & LLOYD, 1972).

Armstrong e Lloyd concluíram em seus estudos que usando o *Staff Management Audit* se torna possível quantificar pontos fortes e fracos da satisfação do pessoal, os quais podem ser controlados pela administração. Os autores relatam que por este método pode ser possível prescrever eventuais "remédios", e conseguir benefícios para os interesses da empresa e o bem estar dos empregados, através da medição e análise dos resultados auferidos.

Um ponto importante salientado por Armstrong & Lloyd é que "é evidente e importante enfatizar que um programa de melhoramento deve ser dirigido a mudanças nas variáveis causais. Qualquer tentativa de mudar variáveis intervenientes e resultantes diretamente, como por exemplo dizer a um empregado para mudar suas atitudes ou gastar menos tempo em uma tarefa provavelmente será um fracasso". Para influenciar o resultado final é necessário identificar as variáveis intervenientes que o causam, e então mudar as variáveis causais apropriadas. Então, "mudar as variáveis causais, no tempo e sequência corretos, é a tarefa do administrador de ARH". Os autores ainda citam uma série de fatores dos quais depende uma mudança da ARH na direção apropriada, salientando ser o grau de apoio da alta administração o fator mais importante.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Com base nas evidências constatadas na revisão de literatura, foi desenvolvida uma pesquisa entre os funcionários da empresa A com os seguintes objetivos:

- Medir as atitudes, opiniões e percepções dos empregados com relação a Características organizacionais e políticas/práticas de ARH da empresa.
- Detectar se realmente a teoria de Lickert é válida no caso, ou seja, se existe relação entre percepções positivas dos empregados e sua produtividade.
- Obter por parte dos empregados considerações sobre pontos considerados fortes e fracos na ARH da empresa.
- Constatar correlações de percepções e produtividade dos empregados com sexo, idade, tempo de serviço, *background* agrícola, etc.
- Detectar necessidades de mudanças na ARH, bem como sugerir práticas para aumentar a produtividade do pessoal da empresa.

4. METODOLOGIA

No presente trabalho, foi usado um instrumento de diagnose similar ao conceito de Lickert desenvolvido por Armstrong e Lloyd (*Staff Management Audit*) para trabalhadores agrícolas, que se baseia numa medição das atitudes, opiniões e percepções dos trabalhadores que estão sob a ação dos administradores da empresa (vide questionário em anexo).

O questionário de Armstrong & Lloyd, apesar de desenvolvido para a agricultura (mão de obra menos qualificada), pode ter aplicações em vários empreendimentos não agrícolas, segundo os autores. O sistema possui 40 fatores variáveis (perguntas dirigidas aos empregados) selecionados para avaliação numa escala de 0 a 20. Cada fator (causal, interveniente ou de resultado) é parcialmente descritivo de uma característica chave de ARH das empresas, que são em número de 8. Estas características organizacionais foram escolhidas pelos autores por sua influência na eficiência dos Recursos Humanos e incluem os seguintes aspectos: realização pessoal, relacionamento interpessoal, processos de liderança, processos de tomada de decisão, processos de controle, processos de comunicação, fatores de performance e estabelecimento de metas de trabalho. Foram formuladas especificamente para este trabalho mais 9 perguntas, relativas a salários, treinamento e benefícios não salariais. A razão disso foi o enriquecimento dos dados relativos a políticas globais e práticas específicas de RH da empresa. Na tabela 1 acham-se representadas as 8 Características organizacionais e as 3 características relativas às Políticas de RH pesquisadas na empresa, assim como o número de seus fatores componentes pesquisados.

Nas primeiras 40 perguntas (*Staff Management Audit*) cada intervalo de 5 unidades na escala de resposta retrata um Sistema de Administração de Lickert, ou seja: respostas de 0 a 5 se enquadram no Sistema 1; de 6 a 10 no Sistema 2; de 11 a 15 no Sistema 3 e de 16 a 20 no Sistema 4. A tabela 2 fornece um exemplo de um dos fatores pesquisados, a escala de resposta e os intervalos correspondentes aos Sistemas de Administração.

Tabela 1. Características organizacionais e políticas de Recursos Humanos analisadas na Empresa A, com o número de fatores componentes

		NÚMERO DE FATORES
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	PROCESSOS DE LIDERANÇA	5
	REALIZAÇÃO PESSOAL	7
	PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO	5
	PROCESSOS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	5
	PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO	4
	PROCESSOS DE ESTABELECIMENTO DE METAS DE TRABALHO	5
	PROCESSOS DE CONTROLE	5
	FATORES DE PERFORMANCE	4
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	FATORES RELATIVOS A SALÁRIOS	3
	FATORES RELATIVOS A TREINAMENTO	2
	FATORES RELATIVOS A BENEFÍCIOS NÃO SALARIAIS	4

Fonte: *Staff Management Audit* de ARMSTRONG & LLOYD (1975) baseado em LICKERT (1967) e propostas do presente trabalho.

Para Armstrong & Lloyd, quanto maior o score de resposta para os fatores referentes às Características organizacionais (os 40 primeiros), mais motivado e satisfeito o empregado será. A partir do gap, que se constitui na diferença entre preferência e experiência, pode-se inferir sobre vários aspectos, inclusive o nível de satisfação do pessoal, sendo que quanto maior for a diferença entre experiências e preferências, mais se pode fazer para aumentar a satisfação da mão de obra, segundo estes autores. As últimas 9 questões (políticas de RH da empresa) são apenas fatores “higiênicos” na teoria de Hersberg, os quais, se não

adequados, podem causar insatisfação; no entanto, se forem apropriados, não levam necessariamente à motivação.

Tabela 2. Exemplo de um dos fatores utilizados na pesquisa na Empresa A: descrição, escala de resposta e correspondentes Sistemas de Administração

Descrição do fator: Quanta confiança você tem em seu chefe?				
Nenhuma	Pouca	Bastante	Total	
0	5	10	15	20
Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	

Fonte: ARMSTRONG & LLOYD (1975)

É muito importante numa pesquisa desse tipo que a linguagem usada nas questões seja entendida pelos entrevistados, não contenha pontos obscuros e que dêem margem a uma interpretação apenas. Então, devido à relativa complexidade das perguntas, ao invés de simplesmente formular as questões, as mesmas foram discutidas e comentadas, tendo sido dados exemplos práticos aos trabalhadores do que significavam palavras menos comuns, que não poderiam ter sido ditas de outra forma¹. Comentários idênticos foram feitos a todos os trabalhadores, inclusive encarregados, que possuíam grau de instrução mais elevado. Para as respostas foi usado um instrumento manual semelhante ao utilizado por OOSTHUIZEN & RADLEY (1975), quando utilizaram o *Staff Management Audit* em empresas com empregados analfabetos ou semi-analfabetos na África do Sul. Este instrumento, graduado de 0 a 20, serviu de auxílio para os trabalhadores registrarem suas experiências e suas preferências quanto aos 40 fatores, ou seja, a situação que experimentam hoje e a situação que gostariam de vivenciar. Isto foi feito pela dificuldade que os mesmos poderiam

---

¹ Chegou-se a gastar quatro horas em apenas uma entrevista¹

apresentar para responder as perguntas dentro de uma escala. As respostas foram dadas no intervalo de 0 a 20, porém em cada intervalo de 5 unidades foi apresentada uma situação de resposta. Detectada a situação na qual o empregado se situava, o mesmo era orientado sobre a direção da intensidade da resposta (“mais é para cá, menos é para lá”) e movimentava um arruela ao longo de um bastão de madeira, no qual encontrava-se o intervalo de 0 a 20 numerado.

Na condução das entrevistas, apesar de assegurada a anonimidade das respostas aos empregados, foi pedida uma avaliação da produtividade dos mesmos às gerências de RH e de planejamento e controle da produção (PCP), sem que os entrevistados soubessem. Esta avaliação foi dada em notas de 1 a 5. A amostragem foi aleatória dentro de cada área ou grupo de trabalhadores. O número mínimo de integrantes de cada extrato foi de 10% da população total, e o máximo 50%. Foram entrevistados empregados de nível hierárquico mais baixo (ruralistas comuns) e encarregados, não sendo pesquisados supervisores, gerentes e diretores.

Na tabulação dos resultados dividiram-se os entrevistados pelas diferentes culturas agrícolas e funções de trabalho (culturas de café, citros e seringueira; pessoal da carpintaria, leiteria, viveiro de mudas, almoxarifado e mecanizada). No grupo mecanizada incluem-se todos os empregados cujo trabalho se relaciona a máquinas agrícolas. Foram segregados também encarregados de empregados comuns e empregados contratados pela empresa (que possuem benefícios) dos empregados contratados pela empreiteira (sem benefícios). Isto foi feito pelo fato de cada área estar sujeita a uma administração diferente, bem como a diferentes tarefas e ambientes de trabalho, desde que a empresa é relativamente diversificada e possui área física muito grande.

Foi feita uma análise utilizando regressão linear múltipla com as 54 observações da amostra segundo os modelos:

$$Y = f(X_1, \dots, X_8)$$

$$Y = f(X_1, \dots, X_{10})$$

$$Y = f(X_1, \dots, X_{10}, d_1, d_2, d_3)$$

onde:

Y = Produtividade do funcionário segundo a gerência de RH e PCP

X1 = Score de experiência de Liderança do funcionário

X2 = Score de experiência de Realização do funcionário

X3 = Score de experiência de Comunicação do funcionário

X4 = Score de experiência de Relacionamento Interpessoal do funcionário

X5 = Score de experiência de Tomada de Decisão do funcionário

X6 = Score de experiência de Metas de Trabalho do funcionário

X7 = Score de experiência de Controle do funcionário

X8 = Score de experiência de Fatores de Performance do funcionário

X9 = Score de experiência de Salário do funcionário

X10 = Score de experiência de Treinamento do funcionário

X11 = Idade do funcionário

X12 = Tempo de trabalho na empresa

X13 = Tempo de trabalho na área agrícola

d1 = Sexo - variável "dummy" -

d2 = Tipo de contrato (empresa ou empreiteira) - variável "dummy" -

d3 = Residência (dentro ou fora da propriedade) - variável "dummy" -

Como se pode observar, a primeira regressão tem a produtividade do funcionário (pesquisada junto à gerência de RH e PCP) como função das Características organizacionais (média de seus respectivos fatores variáveis) do *Staff Management Audit*. A segunda incorpora as políticas de RH pesquisadas e a terceira considera outras variáveis geralmente usadas em pesquisas de RH. Os benefícios não salariais não foram incluídos no modelo, devido ao fato de uma parcela substancial da amostra ser contratada pela empreiteira. Não foram incluídos também os planos de carreira, avaliação de desempenho e premiações na análise, visto que, por serem práticas novas na empresa, não existe ainda uma boa sistematização de informações relativas às mesmas. Apesar disso foram pedidas opiniões aos funcionários sobre estes

aspectos. Foi utilizado nas regressões o *stepwise com backward elimination*. Este recurso vai retirando as variáveis de baixa significância do modelo, deixando no resultado final somente aquelas significativas ao nível de probabilidade escolhido.

Armstrong & Lloyd comentam alguns quesitos importantes que este tipo de pesquisa deve satisfazer. A seguir são comentados estes requerimentos e as condições dos mesmos no presente trabalho:

- Determinação de causas e resultados da experiência dos empregados: incluiu-se fatores causais (alteráveis pela administração) e fatores intervenientes (percepções, atitudes e motivações, derivados dos fatores causais) na pesquisa.
- Avaliação de características relevantes da organização: os fatores foram selecionados para descrever as características motivacionais mais importantes, segundo Lickert. Combinações de características podem ser usadas para objetivos mais específicos.
- Avaliação de níveis hierárquicos distantes da alta administração: neste estudo foram pesquisados os níveis mais baixos e encarregados.
- Avaliação cardinal do processos de ARH: graus de intensidade das percepções dos empregados foram convertidos em valores por meio de uma escala.
- Confiabilidade das informações obtidas: todos os entrevistados apresentaram boa vontade de cooperação. Para evitar receios de determinadas respostas da parte dos empregados foi dedicada uma boa parte do tempo a fornecer explicações sobre a finalidade da pesquisa, bem como foi garantida a anonimidade dos resultados. Também foi assegurado o entendimento das questões por parte dos entrevistados. Apesar disso, foram detectadas respostas conflitantes, indicando erros nas informações prestadas.
- Comparabilidade dos resultados: os resultados dos grupos são passíveis de comparação devido ao uso do mesmo formato e procedimento nas diferentes entrevistas. Sendo assim, a comparação é possível em diferentes grupos e períodos de tempo.

5. RESULTADOS

5.1. Comentários gerais

São discutidos nesta seção os resultados gerais do *Staff Management Audit* (SMA), bem como cada característica organizacional (CO) em particular, desdobrada em seus diversos fatores variáveis (FV). Estas características podem se situar nos quatro Sistemas de Administração (SA) de Lickert. Também são apresentados os resultados das políticas e práticas de Recursos Humanos da Empresa (PRH) referentes a salários, treinamento e benefícios não salariais, cujas questões foram desenvolvidas exclusivamente para esta pesquisa. Cada questão, como já mencionado, é respondida segundo a situação vivenciada atualmente pelos empregados, ou sua experiência (E), e a situação na qual os empregados prefeririam estar, ou sua preferência (P). Assim determina-se o gap (G), que se constitui na diferença entre preferência e experiência. Na tabela 3 encontram-se explicações sobre os termos utilizados no método de análise.

Os resultados indicam que a empresa opera com experiência média 12 (E12), situando-se portanto entre 11 e 15 na escala, o que corresponde ao Sistema 3 (Consultivo) de Lickert. Os empregados porém preferem trabalhar no Sistema 4 (Participativo), com preferência média 16 (P16), conforme se constata na tabela 4. Na mesma tabela encontram-se os resultados gerais por características organizacionais e políticas de RH, os quais são apresentados em ordem crescente de experiência dos empregados (no tocante às CO). No gráfico 1 estão representados os resultados do SMA, também com as experiências e preferências de cada fator, enquadrado nas 8 características. Deve-se notar que a área do gap corresponde à “área de oportunidade”, ou seja, quanto maior esta

Gráfico 1
Resultados do Staff Management Audit

— Experiência — — Preferência

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 3. Explicações sobre os termos utilizados na análise

1

TERMOS	ABREVIATURA	DESCRIÇÃO
Fatores Variáveis	FV	Fatores relativos ao ambiente organizacional (na percepção dos empregados), sendo parcialmente descritivos de cada uma das características organizacionais e políticas de RH da empresa. Estes fatores são representados por cada uma das 49 perguntas feitas na entrevista. Podem ser causais, intervenientes ou de resultado final (1 a 40) e relativos a salários, treinamento e benefícios (41 a 49).
Score	-	Resultado dos fatores, obtido na entrevista, que varia de 0 a 20.
Experiência	E	Situação vivenciada (experimentada no momento) pelos empregados, referentes à sua situação na escala de resposta das perguntas (fatores). Varia de 0 a 20.
Preferência	P	Situação que os empregados prefeririam se situar na escala de cada fator. É respondida juntamente com a experiência. Varia de 0 a 20.
Gap	G	Diferença entre preferência e experiência.
Característica Organizacional	CO	Características (8) chave do ambiente organizacional da empresa (liderança, realização, metas de trabalho, comunicações, relacionamento, tomada de decisão, controles, performance).
Políticas de Recursos Humanos	PRH	Princípios e práticas adotados pela empresa na administração de seus trabalhadores, sendo aqui avaliados salários, treinamento e benefícios.
<i>Staff Management Audit</i>	SMA	Método de diagnóstico e desenvolvimento de Recursos Humanos desenvolvido por Armstrong & Lloyd para trabalhadores agrícolas baseado na teoria de Lickert.
Sistemas de Administração	SA	Classificação proposta por Lickert aos diferentes sistemas administrativos. O sistema 1 corresponde aos scores de 0 a 5. O sistema 2 de 6 a 10. O sistema 3 de 11 a 15 e o sistema 4 de 16 a 20.

Fonte: LICKERT (1967) e ARMSTRONG & LLOYD (1975) modificados

área, mais se pode fazer para aumentar a satisfação e motivação dos empregados, segundo Armstrong & Lloyd.

No gráfico 1 nota-se que todas as CO experimentadas se enquadram no Sistema 3, embora algumas estejam mais próximas do Sistema 2 (Autoritário Benevolente) e outras do Sistema 4 (Participativo). Na tabela 5 estão os resultados gerais de cada fator componente das características organizacionais, sua classificação (causal, interveniente ou de resultado final) e uma rápida descrição de seu conteúdo. Na tabela 6 estão os mesmos resultados, porém referentes às políticas de ARH da empresa.

Os processos de tomada de decisão (E11;G6) constituíram-se na CO de menor score experimentado pelos empregados e de maior gap, seguidos dos processos de controle (E11;G4), fatores de performance (E11;G4), processos de comunicação (E12;G4), processos de estabelecimento de metas de trabalho (E12;G4), processos de liderança (E13;G3), realização pessoal dos empregados (E13;G3), e processos de relacionamento interpessoal

Tabela 4.

Resultado geral da pesquisa realizada na Empresa A por características organizacionais e políticas de RH, 1994 (Resultados em escala de 0 a 20) ²

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	EXPERIÊNCIA	PREFERÊNCIA	GAP
Decisões	11	16	6
Controles	11	16	4
Performance	11	15	4
Comunicações	12	16	4
Metas	12	16	4
Liderança	13	17	3
Realização	13	17	3
Relacionamentos	14	17	4
MÉDIA (SMA)	12	16	4
POLÍTICAS DE RH			
Treinamento	9	16	7
Salários	12	17	5
Benefícios	14	17	3
MÉDIA (PRH)	12	17	5
MÉDIA GERAL	12	16	4

Fonte: Pesquisa de campo realizada na Empresa A, 1994.

² Em todas as tabelas apresentadas no trabalho os valores foram arredondados para números inteiros.

Tabela 5.

Resultado geral, descrição e classificação dos fatores variáveis do *Staff Management Audit* realizado na Empresa A, 1994

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E SEUS FATORES VARIÁVEIS ("SMA")	EXPERIÊNCIA	PREFERÊNCIA	GAP	CLASSIFICAÇÃO
LIDERANÇA				
1. Interesse dos superiores em problemas dos subordinados	11	13	3	C
2. Confiança dos superiores nos subordinados	14	17	4	C
3. Compreensão dos problemas de trabalho	14	17	3	C
4. Imparcialidade no tratamento aos subordinados	14	18	4	C
5. Confiança dos subordinados nos superiores	14	18	4	I
REALIZAÇÃO				
6. Valorização da produtividade dos subordinados	14	18	4	C
7. Tipo de força ou recompensa que leva os empregados a trabalhar	11	14	3	I
8. Grau de utilização das habilidades dos empregados	14	17	3	I
9. Realização dos empregados pelo trabalho	16	18	2	I
10. Reconhecimento dos superiores por um trabalho bem/mal executado	12	18	6	C
11. Grau de pressão dos superiores por produtividade	11	14	3	C
12. Importância conferida pelos superiores ao trabalho dos subordinados	16	18	3	C
COMUNICAÇÃO				
13. Comunicação dos objetivos da organização aos empregados	8	15	8	C
14. Disponibilidade de informações para os subordinados	12	17	4	C
15. Motivação para informar a chefia	15	16	2	I
16. Comunicações horizontais sobre trabalho	12	15	3	I
17. Atenção às observações e reclamações dos subordinados	14	18	4	C
RELACIONAMENTO				
18. Acessibilidade ao superior	15	17	3	C
19. Grau de trabalho de equipe na organização	13	17	5	I
20. Tipo de atitudes dos empregados com relação a outros na empresa	15	18	3	I
21. Grau de ajuda e apoio oferecidos pelos superiores	13	17	4	C
22. Tratamento dos superiores quando da ocorrência de um erro dos subordinados	13	16	3	C

Obs.: C= fator causal; I= fator interveniente; RF= fator de resultado final

Fonte: Pesquisa de campo segundo método de ARMSTRONG & LLOYD (1975)

Tabela 5.

Resultado geral, descrição e classificação dos fatores variáveis do *Staff Management Audit* realizado na Empresa A, 1994

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E SEUS FATORES VARIÁVEIS ("SMA")	EXPERIENCIA	PREFERENCIA	GAP	CLASSIFICAÇÃO
TOMADA DE DECISÃO				
23. Grau de envolvimento dos subordinados em decisões	9	15	5	C
24. Delegação na tomada de decisão	8	16	7	C
25. Conhecimento dos problemas de trabalho na tomada de decisão	13	17	4	C
26. Uso dos conhecimentos e experiências dos empregados na tomada de decisão	11	17	6	C
METAS DE TRABALHO				
27. Conhecimento das metas de trabalho que a organização deseja	15	18	3	C
28. Envolvimento no estabelecimento das próprias metas	10	15	6	C
29. Grau de esforço do empregado que as metas de trabalho requerem	14	16	2	C
30. Grau de aprovação das metas de trabalho	13	17	4	I
31. Conhecimento do trabalho de outros departamentos da empresa	8	12	4	I
PROCESSOS DE CONTROLE				
32. Nível de controle exercido pelos empregados sobre seu método e rapidez de trabalho	13	16	3	C
33. Controle exercido pelos empregados sobre fatores externos que afetam seu trabalho	9	14	5	I
34. Conversas em grupo com superiores e colegas	7	15	7	C
35. Frequência de comunicação dos superiores sobre o progresso no trabalho de seus subordinados	12	16	4	C
36. Frequência de ordens conflitantes de mais de um superior	15	18	3	C
FATORES DE PERFORMANCE				
37. Percepção de necessidade de novos métodos e/ou equipamentos	11	14	3	C
38. Incidência de perda de produtos ou materiais	13	17	5	RF
39. Incidência de perda de tempo	14	17	3	RF
40. Melhoria de performance por treinamento	8	12	4	C

Obs.: C= fator causal; I= fator interveniente; RF= fator de resultado final

Fonte: Pesquisa de campo segundo método de ARMSTRONG & LLOYD (1975).

Tabela 6.

Resultado geral e descrição dos fatores variáveis referentes a políticas de RH pesquisadas na Empresa A, 1994

FATORES VARIÁVEIS	EXPERIENCIA	PREFERENCIA	GAP
SALARIO			
41. Percepção de justiça do salário em relação ao tipo de serviço	14	18	4
42. Grau de satisfação das necessidades pelo salário	11	17	6
43. Grau de percepção de justiça do salário	9	16	7
TREINAMENTO			
44. Efetividade do treinamento oferecido	11	17	6
45. Grau de percepção de necessidade de treinamento	11	16	5
BENEFÍCIOS			
46. Grau de satisfação de necessidades pelos benefícios não salariais	15	18	3
47. Necessidade de outros benefícios	15	17	2
47. Necessidade de outros benefícios para a família	11	17	6
49. Valorização dos benefícios	16	18	2

Fonte: Pesquisa de campo na Empresa A, 1994.

Com relação às preferências, todas as CO se situam no Sistema 4, com pouca variação. A CO performance obteve menor score (P15), seguida de decisões, controles, comunicações e metas (P16), relacionamento, realização e liderança (P17).

No tocante às PRH da empresa, os resultados foram semelhantes em scores, embora não correspondam aos Sistemas de Administração de Lickert. Porém, por uma questão de praticidade, as perguntas foram formuladas na mesma escala das CO. A média das experiências foi 12 e das preferências 17, sendo que o treinamento obteve menor score e maior gap (E9;G7), seguido de salários (E12;G5) e benefícios não salariais (E12;G5). Com relação a esta última política, é sempre bom lembrar que estes benefícios são concedidos apenas a uma parcela dos empregados, os que possuem contrato com a empresa, e não com a empreiteira. Nas preferências, o treinamento obteve preferência mais baixa (P16), seguido de perto dos salários e benefícios (P17).

A média geral (E12;P16) foi semelhante para o SMA (E12;P16) e as PRH (E12;P17), porém os gaps foram um pouco maiores nas PRH (G5) que no SMA (G4). Nas CO o gap de liderança (G6) se destaca dos demais, bem como o do treinamento (G7) nas PRH.

Na tabela 7 encontram-se os resultados por diferentes categorias de empregados (segregados por áreas, tipo de contrato com a empresa e hierarquia). Note-se que as experiências destes diferentes grupos não variou muito em média. Nas CO os menores scores foram do pessoal da carpintaria (E10), seguidos das áreas de café, seringueira, mecanizada, funcionários comuns e contratados pela empreiteira (E12). O pessoal de citros, viveiro, leiteria, encarregados e contratados pela empresa obtiveram score 13. O pessoal do almoxarifado apresentou o resultado mais alto (E15), sendo assim os únicos a perceberem uma administração participativa (Sistema 4). Nas preferências as áreas de viveiro (P13) e carpintaria (P14) ficaram no Sistema 3. As áreas de mecanizada, citros, funcionários comuns e contratados pela empreiteira tiveram preferência média 16; os contratados pela empresa, encarregados, pessoal de seringueira e café obtiveram score 17, e os empregados da leiteria e almoxarifado 18, preferindo assim o Sistema 4. Os empregados da leiteria e seringueira tiveram os maiores gaps (G5), seguidos do pessoal da área mecanizada, café, contratados pela empreiteira, contratados pela empresa, funcionários comuns, carpintaria e almoxarifado (G4), citros (G3) e viveiro (G0).

Tabela 7.
Resultado geral da pesquisa realizada na Empresa A por características organizacionais e políticas de RH, por tipo de empregados, 1994. (Resultados de 0 a 20).

	LEITERIA			ALMOXARIFADO			VIVEIRO			CARPINTARIA			CONTRATO EMPRESA			ENCARRREGADOS			FUNC. COMUNS			CONTRATO EMPREITEIRA			CITROS			CAFÉ			SERINGUEIRA			MECANIZADA					
	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G						
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS																																							
LIDERANÇA	13	18	5	17	19	2	15	15	0	13	16	3	14	18	4	15	18	3	13	16	3	13	16	3	13	16	3	14	17	3	13	16	3	13	17	4			
REALIZAÇÃO	13	17	4	15	18	3	14	15	1	10	15	5	14	17	3	14	17	3	13	17	4	13	17	4	13	16	3	14	17	3	14	18	4	13	17	4			
COMUNICAÇÃO	12	17	5	17	19	2	12	10	-2	13	16	3	13	17	4	14	18	4	12	16	4	12	16	4	12	15	3	11	17	6	13	17	4	13	16	3			
RELACIONAMENTO	15	18	3	16	19	3	16	18	2	10	13	3	14	18	4	14	18	4	14	17	3	13	17	4	13	17	4	13	17	4	13	17	4	13	17	4			
DECISÕES	12	17	5	15	18	3	12	10	-2	10	14	4	11	17	6	12	18	6	10	16	6	10	16	6	11	16	5	11	17	6	9	16	7	10	16	6			
METAS	11	18	7	11	18	7	12	12	0	8	13	5	12	16	4	13	16	3	11	16	5	11	15	4	12	15	3	13	17	4	11	16	5	11	15	4			
CONTROLE	15	18	3	13	19	6	12	8	-4	7	11	4	12	16	4	13	17	4	11	15	4	11	15	4	12	15	3	13	17	4	11	16	5	10	16	6			
PERFORMANCE	12	20	8	15	17	2	10	16	6	11	16	5	11	15	4	11	14	3	11	15	4	12	15	3	14	15	1	10	14	4	11	16	5	10	14	4			
MÉDIA (SMA)	13	18	6	16	18	4	13	13	0	10	14	4	13	17	4	13	17	4	12	16	4	12	16	4	13	16	3	12	17	4	12	17	6	12	16	4			
POLÍTICAS DE RH																																							
SALÁRIOS	7	18	11	15	19	4	15	16	1	10	14	4	11	17	6	12	17	5	9	17	8	13	18	5	14	18	4	10	15	5	10	17	7	11	16	5			
TREINAMENTO	8	20	12	15	17	2	15	19	4	11	15	4	13	17	4	13	17	4	13	17	4	9	16	7	8	13	5	13	17	4	7	13	6	8	16	8			
BENEFÍCIOS	14	20	6	16	19	3	17	20	3	13	15	2	12	16	4	13	16	3																					
MÉDIA (PRH)	10	19	9	16	18	3	16	17	2	11	16	4	12	17	6	13	17	4	11	17	6	11	17	5	12	16	4	12	16	4	12	16	6	10	16	6			
MÉDIA TOTAL	12	18	7	16	18	3	14	16	1	11	14	4	12	17	4	13	17	4	12	16	5	12	16	5	12	16	4	12	16	4	12	16	4	11	16	5	11	16	5

Fonte: Pesquisa de campo.

Nas PRH as experiências com menor índice foram as da área de leiteria, seringueira e mecanizada (E10), seguidas de carpintaria, funcionários comuns e contratados pela empreiteira (E11); citros, café e contratados pela empresa apresentaram experiência 12 (E12). Encarregados obtiveram 13 (E13), e almoxarifado e viveiro vivenciam 15 (E15). Nas preferências das PRH a carpintaria obteve menor score (P15). A seguir vieram seringueira, café, mecanizada e citros (P16), contratados pela empreiteira, funcionários comuns, encarregados, contratados pela empresa e viveiro (P17). Com as preferências mais altas ficaram o pessoal do almoxarifado (P18) e leiteria (P19).

Quanto aos gaps, os maiores foram do pessoal da leiteria (G9). As áreas mecanizada e seringueira ficaram com gaps já bem menores (G6). Os contratados pela empreiteira, funcionários comuns e contratados pela empresa ficaram com score 5, seguidos do pessoal da carpintaria, café, citros e encarregados (G4) e do pessoal do almoxarifado (G3) e viveiro (G2).

5.2. Resultados do *Staff Management Audit*

São a seguir apresentados os resultados de cada característica organizacional do SMA de forma global e por categorias de funcionários.

5.2.1. Processos de liderança (FV1 a FV5)

Nesta característica o fator relativo ao grau de interesse dos superiores em problemas pessoais e familiares dos subordinados (FV1) apresenta score relativamente baixo (E11), porém o pessoal não está muito insatisfeito assim (P13;G3), experimentando e preferindo o Sistema 3, com os superiores se interessando geralmente, porém nem sempre, pelos seus problemas.

Existe bastante confiança dos superiores nos subordinados - FV2 - (E14), entendimento dos problemas de trabalho dos subordinados por parte dos superiores - FV3 - (E14), imparcialidade dos superiores no tratamento aos

subordinados - FV4 - (E14) e confiança dos subordinados nos superiores - FV5 - (E14).

Nos processos de liderança existe bastante homogeneidade entre os diferentes extratos, destacando-se os encarregados (E15;G3), almoxarifado (E17;G2) e viveiro (E15;G0), que percebem o Sistema 4. O pessoal do viveiro apresenta as preferências iguais às experiências, ou seja, estão satisfeitos quanto a esta CO. Todos os outros grupos experimentam o Sistema 3 (E13 e E14). As preferências para esta CO se situaram entre 15 (viveiro, com gap 0), e 19 (almoxarifado, com gap 2), conforme tabela 8.

5.2.2. Realização pessoal (FV6 a FV12)

Nesta CO constata-se alguns fatores insatisfatórios, como uma pressão considerável dos superiores para produtividade - FV11 - (E11). Além disso, a maneira de trabalhar dos empregados depende mais de recompensas monetárias do que da satisfação de um trabalho bem feito - FV7 - (E11), e os superiores não reconhecem bastante os trabalhos bem executados - FV10 - (E12).

Os empregados utilizam bastante suas habilidades no trabalho - FV8 - (E14). A valorização da produtividade dos empregados é razoável, ou seja, os chefes geralmente valorizam, mas nem sempre, uma boa produtividade - FV6 - (E14). Muita importância é conferida ao trabalho dos subordinados - FV12 - (E16), e os empregados se realizam com um trabalho bem feito - FV9 - (E16). A questão da realização, porém, é contraditória, visto que os empregados dizem trabalhar mais por dinheiro que pela satisfação de um trabalho bem feito, como citado no parágrafo anterior. Apesar disso, nos fatores variáveis 9 e 12 dizem experimentar o Sistema 4. Na condução das entrevistas realmente nos pareceu que as respostas referentes à realização foram superestimadas, talvez por constrangimento do entrevistado dizer que seu trabalho não o satisfazia ou não o realizava.

Tabela 8.

Resultado dos fatores referentes a processos de Liderança (chefia) por tipo de empregados na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20).

	CITROS			CAFÉ			SERINGUEIRA			MECANIZADA			LEITERIA			ALMOXARIFADO			VIVEIRO			CARPINTARIA			CONTRATO EMPRESA			CONTRATO EMPREITEIRA			ENCARRREGADOS			FUNC. COMUNS		
	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G
1. Interesse dos chefes em problemas dos subordinados	11	13	2	11	15	4	8	8	1	10	14	4	11	16	5	13	18	5	14	14	0	16	16	0	12	16	3	9	11	2	13	16	3	10	13	3
2. Confiança dos chefes nos subordinados	13	17	4	14	18	4	13	18	5	14	17	3	15	19	5	18	20	3	15	15	0	12	16	4	14	18	4	13	17	4	15	18	3	13	17	4
3. Compreensão dos problemas de trabalho	14	17	3	16	17	1	13	17	4	14	17	3	10	18	9	13	18	5	13	14	1	14	17	3	15	18	3	13	16	3	17	18	2	13	17	4
4. Imparcialidade no tratamento aos empregados	14	17	3	15	18	3	15	19	4	13	17	5	16	20	5	20	20	0	14	14	0	12	15	3	14	18	4	14	17	4	15	18	4	14	17	4
5. Confiança dos subordinados nos chefes	13	17	4	13	17	4	13	17	4	14	18	4	15	19	4	15	18	3	20	20	0	13	16	3	15	18	3	13	17	4	16	19	3	14	18	4
MEDIA	13	16	3	14	17	3	13	16	3	13	17	4	13	18	6	17	19	3	16	15	0	13	16	3	14	18	3	13	16	3	16	18	3	13	16	4

Fonte: Pesquisa de campo.

O maior gap desta CO foi no reconhecimento por um trabalho bem ou mal executado (G6), significando que os superiores se manifestam apenas quando o trabalho é mal feito, ao passo que os subordinados gostariam de reconhecimento por um trabalho bem executado também.

Entre os diferentes extratos, a maioria absoluta dos empregados experimenta resultados entre E13 e 14 - SA3 -, à exceção do pessoal da carpintaria (E10) - SA2 - e almoxarifado (E15) - SA4. Nestes, a preferência se situa no intervalo de 15 a 18, sempre no SA4, com moda no score 17 (tabela 9).

5.2.3. Comunicação interpessoal

Esta CO indica o fator que mais deixa a desejar na empresa. É a comunicação dos objetivos da empresa aos empregados (FV13;E8). Estes consideram que não são informados o suficiente dos objetivos e planos da empresa para o futuro. Este fator apresentou o maior gap de todo o questionário (G8). Assim, o pessoal percebe o SA2 e prefere o SA4, ou seja, de sempre ter informações suficientes sobre os planos da empresa. Os superiores nem sempre passam informações úteis aos subordinados - FV14 - (E12), e nem todas as informações sobre trabalho circulam livremente entre os colegas - FV16 - (E12). Apesar disso, os subordinados passam a maioria das informações sobre seu trabalho aos superiores - FV15 - (E15). Os superiores também atendem às observações e queixas dos subordinados, porém questões relativas a trabalho são tratadas com maior rapidez que problemas pessoais - FV17 - (E14). Esta CO apresenta fatores bastante heterogêneos, desde o SA2 - FV13, até o SA4 - FV15. Os fatores variáveis 14, 16 e 17 estão no SA3. As preferências estão no SA4 (E15 a E18) para todos os fatores.

No almoxarifado os resultados desta CO foram melhores (E17). A seguir encontram-se os encarregados (E14). Os contratados pela empresa tiveram score 13 e os da empreiteira 12, assim como os funcionários comuns. Os piores resultados foram os da área de café (E11), enquanto que nas demais o score se situou entre 12 e 13 (tabela 10).

Resultado dos fatores referentes a Realização pessoal por tipo de empregados na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20).

55

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 10.

Resultado dos fatores referentes a processos de Comunicação por tipo de empregados na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20).

FATORES VARIÁVEIS	CITROS			CAFÉ			SERINGUEIRA			MECANIZADA			LEITERIA			ALMOXARIFADO			VIVEIRO			CARPINTEARIA			CONTRATO EMPRESA			CONTRATO EMPREITEIRA			ENCARREGADOS			FUNC. COMUNS		
	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G
13. Comunicação dos objetivos da organização aos empregados	8	15	7	4	19	15	10	17	7	8	14	7	4	15	11	12	18	6	10	5	-5	12	17	5	6	16	8	7	15	8	9	17	8	7	15	8
14. Disponibilidade de informações para os empregados	11	15	4	11	18	7	15	19	6	14	17	3	15	18	4	20	20	0	8	10	2	12	15	3	13	17	4	12	17	5	15	18	4	12	16	4
15. Motivação para informar a chefia	13	15	2	17	18	1	15	17	2	16	17	2	10	15	5	18	18	0	12	7	-5	12	15	3	16	17	1	14	15	2	17	18	1	14	16	2
16. Comunicações horizontais sobre trabalho	11	12	2	11	16	5	12	15	3	14	17	3	17	20	4	18	20	3	12	12	0	13	17	4	13	16	4	12	14	2	13	17	5	13	15	2
17. Atenção às observações e reclamações dos empregados	14	18	4	12	16	4	13	17	4	13	17	5	17	19	2	18	20	3	16	16	0	14	18	4	14	18	4	13	18	4	15	17	3	13	18	4
MEDIA	12	16	4	11	17	6	13	17	4	13	16	4	12	17	6	17	19	2	12	10	-2	13	16	4	13	17	4	12	16	4	14	18	4	12	16	4

Fonte: Pesquisa de campo.

Uma constatação interessante foi o gap negativo do pessoal do viveiro. Estes empregados querem menos comunicação do que experimentam, e também não querem informar a chefia de seu trabalho nem saber dos planos da empresa. Estes funcionários, por sinal, são os únicos a preferir o SA2, ao passo que todos os outros grupos preferem o SA4.

5.2.4. Relacionamento interpessoal

O relacionamento na empresa é razoavelmente satisfatório, sendo a CO que mais se aproxima do SA4, com experiência média 14. Os superiores são geralmente acessíveis - FV18 - (E15), as atitudes dos empregados entre si e com superiores são positivas e existe apoio e cooperação - FV20 - (E15). Estes dois fatores estão no SA4. Os outros fatores se situam no SA3, todos com experiência 13. Existe uma certa consciência de trabalho de equipe - FV19 -, boa ajuda e apoio são oferecidos pelos superiores - FV21 -, e os fatos são geralmente investigados antes de se punir ou advertir os empregados quando da ocorrência de um erro.

As preferências se situam no SA4 (de 15 a 18), sendo interessante constatar que a menor preferência (P16) indica que os empregados desejam algum tipo de advertência quando cometem erros. O maior gap ocorreu no - FV19 - (G5), indicando existir razoável cooperação na empresa, porém somente em questões de trabalho. Os empregados desejam que todos cooperem para o bem comum, seja em questões de trabalho ou não. Também desejam maior ajuda e apoio dos superiores - FV21.

Os scores entre os grupos ficaram entre 13 e 14 (SA3), exceto na carpintaria (E10;SA2), leiteria (E15;SA4), almoxarifado e viveiro (E26;SA4). Não existe diferença entre encarregados e funcionários comuns (E14), porém os contratados pela empresa (E14) tem melhor resultado que os da empreiteira (E13). Entre os 5 fatores desta CO, os únicos com experiência no SA2 são as punições ao pessoal da leiteria -FV22 - (E10), a baixa ajuda e apoio dos superiores ao pessoal do café - FV21 - (E10) e o baixo grau de cooperação

(trabalho de equipe) percebido pelo pessoal da carpintaria na organização, que considera que cada um se preocupa somente com seus interesses - FV19 - (E6), como pode ser visto na tabela 11.

As preferências se situam no SA4, exceto as do pessoal da carpintaria (E13), que inclusive deseja um grau de trabalho de equipe menor do que o que experimenta (G3). Na leiteria o pessoal quer menos ajuda e apoio dos superiores do que experimenta (E19;P16).

5.2.5. Processos de tomada de decisão

Os processos de tomada de decisão apresentaram o menor score (E11) e maior gap (6). Quando é tomada alguma decisão no local de trabalho, poucas vezes é pedida a opinião dos subordinados - FV24 - (E8), e mesmo assim apenas em pequenas decisões - FV23 - (E9). Suas experiências e conhecimentos às vezes são pedidos, embora raras vezes levados em consideração - FV26 - (E11). Apesar disso, os superiores geralmente estão sabendo da maioria dos problemas de trabalho dos subordinados quando tomam decisões - FV25 - (E13). Os gaps dos fatores desta característica são altos, indicando insatisfação quanto aos processos decisórios da empresa. As preferências se situam no SA4 em todos os fatores, ou seja, os empregados gostariam de decisões participativas.

Os encarregados, como era de se esperar, possuem score mais alto (E12;SA3) que os funcionários comuns (E10;SA2). Também os contratados pela empresa (E11) se encontram em ligeira vantagem aos da empreiteira, (exceto no fator variável 24).

Nesta característica organizacional (tabela 12), o pessoal de seringueira, mecanizada, carpintaria, contratados pela empreiteira e funcionários comuns experimentam o SA2, enquanto os outros grupos estão no SA3 e o pessoal do almoxarifado no SA4 (E15). Todas as áreas preferem o SA4, a não ser o pessoal da carpintaria (E14) e viveiro (E10), que preferem o SA2, a não ser no fator 25. Estes dois grupos preferem não participar de decisões.

Tabela 11.

Resultado dos fatores referentes a processos de Relacionamento Interpessoal por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20).

	FATORES VARIÁVEIS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 12.

Resultado dos fatores referentes a processos de Tomada de Decisão por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20)

	CITROS	CAFÉ	SERINGUEIRA	MECANIZADA	LEITERIA	ALMOXARIFADO	VIVEIRO	CARPINTARIA	CONTRATO EMPRESA	CONTRATO EMPREITEIRA	ENCARREGADOS	FUNC. COMUNS
	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G
23. Grau de envolvimento dos empregados em decisões	8 14 5	10 15 6	8 12 4	10 16 6	11 18 8	14 19 5	13 9 4	12 13 1	11 17 5	8 13 5	12 18 5	9 14 5
24. Delegação na tomada de decisão	9 16 7	9 18 9	9 18 9	8 15 7	11 16 6	13 17 4	6 0 7	12 5 8	16 8 9	16 7 10	17 7 8	15 7
25. Conhecimento dos problemas de trabalho na tomada de decisão	15 18 3	14 17 3	11 17 6	12 17 5	12 17 5	20 0 15	16 1 9	16 7 14	18 4 13	17 4 14	18 4 13	17 4
26. Uso dos conhecimentos e experiências dos empregados na tomada de decisão	11 17 6	12 17 4	9 16 7	11 17 6	14 18 4	15 16 1	14 9 5	11 15 4	13 17 4	10 17 7	13 18 5	11 17 6
MEDIA	11 16 5	11 17 6	9 16 5	10 16 6	12 17 8	15 18 3	12 10 2	10 14 4	11 17 5	10 16 5	12 18 5	10 16 6

Fonte: Pesquisa de campo.

5.2.6. Estabelecimento de metas de trabalho

Nesta característica organizacional o fator variável 31 (conhecimento sobre o trabalho de outros departamentos da empresa) obteve score 8 - SA2. Os empregados preferem porém saber mais - (E12;SA3), ficando o gap em 4 unidades, que é o gap médio de todos os fatores.

Na determinação das metas de trabalho dos empregados - FV28 - (E10;S2) a preferência foi 15 - SA4 -, significando que estas metas são impostas pelos superiores com pouca discussão sobre o assunto, ao passo que os empregados preferem ser estimulados a fixar objetivos próprios, consultando superiores e colegas. Os objetivos de trabalho - FV30 - são geralmente aprovados pelo pessoal (E13), os quais gostariam de os aprovar sempre (P17). Estes objetivos requerem dos empregados razoável esforço - FV29 - (E14), os quais preferem usar mais de sua capacidade (P16). Estas metas de trabalho que a organização deseja são bem conhecidas dos empregados - FV27 - (E15).

Entre os diferentes grupos, apenas na carpintaria se experimenta o Sistema 2 (E8), enquanto que todos os demais vivenciam o Sistema 3, sendo que os encarregados e pessoal do café tiveram os maiores scores (E13), seguidos dos contratados pela empresa, pessoal de citros, viveiro (E12), e as outras categorias, com experiência 11. Os encarregados tiveram maior score (E13;G3) que os funcionários comuns (E12;G4) em todos os fatores, e os contratados pela empresa (E12;G4) maior que os da empreiteira (E11;G4). Estes últimos, porém, sabem mais das metas de trabalho que a organização deseja (E17) que os primeiros (E14), como pode ser visto na tabela 13. As preferências se situaram no SA4, exceto no viveiro (P12) e carpintaria (P13). Os maiores gaps foram encontrados na leiteria e almoxarifado (G7), e os menores em citros (G2) e viveiro (G0).

Tabela 13.

Resultado dos fatores referentes a processos de Estabelecimento de Metas de Trabalho por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20).

	FATORES VARIÁVEIS										FUNÇ. COMUNS																									
	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	CONTRATO EMPRESA	P	G	E	CONTRATO EMPREITEIR	P	G	E	ENCARREGADOS	P	G	E	P	G	E	P	G	E								
27. Conhecimento das metas de trabalho que a organização deseja	17	19	1	19	0	16	19	3	13	17	5	14	20	6	15	20	5	14	16	2	6	16	10	14	18	4	17	18	2	16	18	3	14	18	4	
28. Envolvimento no estabelecimento das próprias metas	10	15	5	9	14	6	7	18	11	9	14	5	14	20	6	10	16	6	13	0	8	10	2	11	16	5	8	15	7	12	16	4	9	15	6	
29. Grau de esforço do empregado que as metas de trabalho requerem	16	17	1	13	16	4	10	16	6	15	16	2	12	17	5	18	20	3	16	0	7	9	2	14	16	2	14	16	2	14	16	2	14	16	2	
30. Grau de aprovação das metas de trabalho pelos empregados	13	16	3	14	18	4	13	16	3	12	17	5	9	14	5	10	18	8	14	14	0	11	14	3	13	17	3	12	16	4	14	17	3	12	17	4
31. Conhecimento do trabalho de outros departamentos da empresa	5	10	4	11	16	5	9	11	2	8	12	5	4	19	15	4	18	14	3	3	0	6	16	10	14	4	6	10	4	10	14	4	7	12	5	
MEDIA	12	16	3	13	17	4	11	16	8	11	15	4	11	18	7	11	18	7	12	0	8	13	5	12	16	4	11	16	4	13	16	3	11	16	4	

Fonte: Pesquisa de campo.

5.2.7. Processos de controle

Nos processos de controle as principais deficiências foram a baixa frequência de reuniões com superiores e colegas - FV34 - (E7) e o baixo controle dos empregados sobre outras pessoas cujas atividades afetam seu trabalho - FV33 - (E9). No primeiro caso, a resposta geral foi que “raramente” são feitas reuniões, sendo que a preferência seria “frequentemente”. No segundo, “pouca influência” foi constatada, sendo que a preferência era de “bastante influência”. Nestes dois fatores, os empregados percebem o Sistema 2. A frequência de comunicação dos superiores aos subordinados sobre seu progresso no trabalho foi relativamente baixa - FV35 - (E12), e a preferência foi de que fosse feita mais frequentemente (P16). Os empregados se sentem relativamente livres para decidir sobre a maneira de execução e a rapidez de seu trabalho - FV32 - (E13), e preferem ter mais poder de decidir por si próprios a maneira de execução de seu trabalho (P16). A frequência de recebimento de ordens conflitantes de mais de um superior foi considerada baixa - FV36 - (E15).

Na área mecanizada e na carpintaria o pessoal experimenta o SA2 e nas demais o SA3, com scores de 11 a 13. Entre os diferentes grupos, as preferências se situaram no SA4 em média, no SA3 na carpintaria (E11) e SA2 no viveiro (E8). Nas áreas de café, leiteria, almoxarifado e encarregados todos os fatores têm preferência maior que 15. Os contratados pela empresa tiveram experiência 12 e os da empreiteira 11 nesta CO. Os encarregados experimentaram score 13 e os funcionários comuns 11. A área mecanizada e almoxarifado tiveram os maiores gaps (G6); ao passo que a área de citros teve gap 3 e o pessoal do viveiro -4, cujos integrantes preferem o SA2, mais autoritário (tabela 14).

Tabela 14.

Resultado dos fatores referentes a processos de Controle por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20).

	CITROS			CAFÉ			SERINGUEIRA			MECANIZADA			LEITERIA			ALMOXARIFADO			VIVEIRO			CARPINTARIA			CONTRATO EMPRESA			CONTRATO EMPREITEIR			ENCARREGADOS			FUNC. COMUNS		
FATORES VARIÁVEIS	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G
32. Nível de controle exercido pelos empregados sobre seu método e rapidez no trabalho	15	16	1	17	19	1	13	19	5	8	13	5	16	15	-1	13	18	5	14	14	0	9	14	5	14	17	3	12	16	3	16	18	2	11	15	4
33. Controle exercido pelos empregados sobre fatores externos que afetam seu trabalho	8	12	4	12	19	7	6	11	5	10	15	5	20	20	0	15	20	5	17	17	0	8	9	1	11	14	4	8	13	6	11	15	4	8	14	5
34. Conversas em grupo com chefes e colegas	8	13	5	8	17	9	6	15	8	9	17	7	8	17	9	13	20	8	0	0	0	0	6	6	7	15	8	8	15	7	9	15	6	7	15	8
35. Frequência de comunicação dos chefes sobre o progresso no trabalho de seus subordinados	12	14	2	14	16	2	12	15	3	12	18	7	15	19	5	14	19	5	8	5	-3	6	11	5	12	16	4	12	15	3	14	18	4	12	15	4
36. Frequência de ordens conflitantes	15	18	3	15	17	2	18	19	1	13	18	5	15	20	5	13	19	6	20	5	-15	11	13	2	15	17	2	15	18	3	15	17	3	15	18	3
MEDIA	12	15	3	13	17	4	11	16	4	10	16	6	16	18	4	13	19	6	12	8	-4	7	11	4	12	16	4	11	15	4	13	17	4	11	15	6

Fonte: Pesquisa de campo.

5.2.8. Fatores de performance

Constata-se que a produtividade pode ser bastante melhorada com treinamento - FV40 - (E8) e com novos métodos e/ou equipamentos - FV37 - (E11). No entanto existem poucas perdas de produtos/materiais - FV38 - (E13) e de tempo - FV39 - (E14), exceto em grupos localizados.

As áreas de café, mecanizada e viveiro (E10) poderiam ter sua produtividade substancialmente aumentada. No caso do café, foi sentida grande necessidade de treinamento (E8), novos métodos/equipamentos (E9) e grande perda de materiais (E10). Apenas a perda de tempo no trabalho foi pequena (E15). É interessante observar que apesar do pessoal achar que a produtividade pode ser aumentada nestes fatores, no caso de novos métodos ou equipamentos não há preferência por melhoras.

Na área mecanizada experimenta-se grande necessidade de treinamento (E7) e de novos métodos/equipamentos (E8), ao passo que a perda de tempo e materiais não é tão grande mas mostra-se significativa (E12). No viveiro o único fator satisfatório foi a necessidade de novos métodos e equipamentos, que se mostrou nula. Os contratados pela empresa detectaram mais possibilidades de melhora desta CO (E11;G4) que os da empreiteira (E12;G3), e os funcionários comuns (E11;G4) mais que os encarregados (E11;G3), veja-se tabela 15. O pessoal de citros obteve bom resultado de performance (E14), porém sua preferência de 15 indica que não desejam melhorar muito seus resultados, chegando a preferir maior perda de tempo que a atual (G -1). Para esta característica, os empregados de café, área mecanizada e encarregados preferiram o Sistema 3, e as outras categorias o Sistema 4.

Tabela 15.

Resultado dos fatores referentes a indicadores de Performance por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20).

	CITROS	CAFÉ	SERINGUEIRA	MECANIZADA	LETERIA	ALMOXARIFADO	VIVEIRO	CARPINTARIA	CONTRATO EMPRESA	CONTRATO EMPREITEIR	ENCARRREGADOS	FUNC. COMUNS
	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G
FATORES VARIÁVEIS												
37 Percepção de necessidade de novos métodos e/ou equipamentos	13	15	2	9	8	0	13	16	3	8	11	3
38 Incidência de perda de produtos ou materiais	14	16	1	10	19	9	12	18	6	12	17	5
39 Incidência de perda de tempo	16	15	-1	15	19	4	13	16	3	12	18	6
40 Percepção de necessidade de treinamento	11	13	2	8	9	1	7	14	7	11	4	3
MEDIA	14	16	1	10	14	3	11	16	6	10	14	3
	14	16	1	10	14	3	11	16	6	10	14	3

Fonte: Pesquisa de campo.

5.3. Políticas e práticas de RH da empresa

5.3.1. Salários

Nesta política a percepção de justiça do salário foi considerada pequena - FV43 - (E9) e o gap alto (G7). Os empregados consideram seu salário baixo, achando que deveriam ganhar bem mais (P16). Apesar disso, o grau de satisfação de necessidades pelo salário foi razoável - FV42 - (E11), apesar dos funcionários preferirem a satisfação quase total destas necessidades (P17). Já a percepção de justiça do salário em relação ao tipo de serviço comparado a outros foi satisfatória, com a percepção dos empregados de que deveriam ganhar apenas um pouco mais - FV41 - (E14).

Percebe-se grande insatisfação dos funcionários comuns (E9;G8) com esta política, assim como do pessoal da leiteria (E7,G8) e seringueira (E10;G6). Para o pessoal da carpintaria o resultado foi baixo (E10), porém o gap não foi tão alto, significando que apesar de considerarem o salário baixo, não existem pretensões de uma quantia muito mais alta. O pessoal contratado pela empresa e da área mecanizada, apesar do resultado um pouco melhor (E11) apresentaram gap considerável, indicando grande insatisfação. Os contratados pela empreiteira (E13;G5) experimentam melhor situação que os da empresa (E11;G6), e os encarregados (E12;G5) que os funcionários comuns. Os funcionários de citros estão razoavelmente satisfeitos (E14;G5), bem como os do almoxarifado (E15;G4) e o pessoal do viveiro, cujos integrantes também são bastante satisfeitos no tocante aos outros fatores relativos a salários (E15;G2), conforme pode ser visto na tabela 16. À exceção dos empregados da carpintaria, de preferência 14, todos os demais grupos situam suas preferências no intervalo de 15 a 19.

Pelo tipo de serviço em relação a outros, o pessoal do café (E7;G9), funcionários comuns (E9;G6) e leiteria (E10;G11) considera seu salário bastante injusto. A área mecanizada (E13;G5) e o almoxarifado (E15;G5) se encontram numa posição intermediária, enquanto os demais extratos percebem

seu salário razoavelmente justo para o tipo de tarefas desempenhadas. Os encarregados (E16;G3) são bem mais satisfeitos que os funcionários comuns (E9;G6), e os contratados pela empresa percebem seu salário um pouco menos justo (E14;G3) que os da empreiteira (E15;G3). Neste fator, destaca-se a alta satisfação do pessoal de citros (E17;G2), viveiro (E20) e carpintaria (E14;G-3), sendo que estes últimos consideram seu salário alto pelo tipo de tarefas desempenhadas.

Com relação à satisfação de suas necessidades pelo salário, existe um grande gap por parte do pessoal da leiteria, que tem muito poucas de suas necessidades satisfeitas (E5;G13), assim como os empregados de seringueira (E7;G10), funcionários comuns (E9;G9), e carpintaria (E9;G9). Os contratados pela empresa apresentaram score um pouco mais alto, porém em um nível ainda baixo. O pessoal do café tem poucas necessidades satisfeitas, porém não desejam grandes melhorias (E10;G2). Os encarregados têm um número razoável de necessidades satisfeitas (E11), assim como o pessoal da área mecanizada (E11;G4) e contratados pela empreiteira (E14;G3), embora estes últimos não estejam muito satisfeitos quanto a este fator (G6). O pessoal de citros afirma ter quase todas as necessidades satisfeitas (E15), aspirando a um pequeno aumento (G3). No viveiro há satisfação razoável (E14) e nenhuma pretensão a melhorias (G0). No almoxarifado a satisfação de necessidades é completa (E20).

No tocante à percepção de justiça do salário em si, funcionários comuns (E8;G9), contratados pela empreiteira (E9;G9), leiteria (E8;G10), citros (E9;G8), carpintaria (E8;G5) e mecanizada (E9;G7), consideram suas recompensas monetárias pouco justas. O pessoal do almoxarifado (E10;G8), contratados pela empresa (E10;G7), seringueira (E10;G6), viveiro e encarregados (E10;G5) considera seu salário razoavelmente justo, desejando aumento razoável. Apenas o pessoal do café (E12;G5) considerou o salário justo, mesmo assim com gap alto, ou seja, desejam aumentos. Este fator apresenta o segundo maior gap do questionário, o que indica elevada insatisfação com relação a salários na empresa.

Tabela 16.

Resultado dos fatores referentes a Salários por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20).

	CITROS	CAFÉ	SERINGUEIRA	MECANIZADA	LEITERIA	ALMOXARIFADO	VIVEIRO	CARPINTARIA	CONTRATO EMPRESA	CONTRATO EMPREITEIRA	ENCARREGADOS	FUNC. COMUNS
	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G	E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G E P G
41 Percepção de justiça do salário em relação ao tipo de serviço	17 19 2 7 16 9 13 17 3 13 18 5 10 20 11 15 20 5 20 20 0 13 10 -3 14 18 3 15 18 3 16 19 3 9 18 6											
42 Grau de satisfação de necessidades pelo salário	15 18 3 10 12 2 7 17 10 11 15 4 5 18 13 20 0 14 14 0 9 18 9 10 17 7 14 16 3 11 17 6 9 18 9											
43 Grau de percepção de justiça do salário	9 18 8 12 17 5 10 17 6 9 16 7 8 17 10 10 18 8 10 15 5 8 13 5 10 16 7 9 18 9 10 15 5 8 17 9											
MEDIA	14 18 6 10 16 6 10 17 6 11 16 6 7 18 11 16 19 4 16 16 2 10 14 4 11 17 6 13 18 6 12 17 6 9 17 8											

Fonte: Pesquisa de campo.

5.3.2. Treinamento

Os empregados consideram o treinamento oferecido pela empresa razoavelmente bom, o qual possibilita uma ajuda razoável para o desempenho de suas funções (E11). Apesar disso o pessoal gostaria que o treinamento os esclarecesse e treinasse o suficiente para desempenhar suas funções sem nenhuma dúvida ou dificuldade (P17), o que não ocorre. As percepções de necessidade de treinamento - FV45 - indicam que os empregados acham que precisam ser mais treinados (E11), e gostariam de já estarem habilitados para realizar seu trabalho sem dificuldades (P16). O pessoal de seringueira (E7;G6), leiteira (E8;G12), área mecanizada (E8;G8), citros (E8;G5) e contratados pela empreiteira percebe grande deficiência nesta política e também anseia por melhorias. Já o pessoal da carpintaria (E11;G4), café, contratados pela empresa, encarregados e funcionários comuns (E13;G4) experimenta menor carência, sendo que os trabalhadores do viveiro e almoxarifado (E15) se consideram bem treinados para suas funções. O pessoal de citros e seringueira não gostaria de treinamento de alto nível (P13), sendo que os outros grupos sim (P17, em média), o que pode ser visto na tabela 17.

Em relação à efetividade, ou o quanto o treinamento oferecido ajuda os empregados, o pessoal contratado pela empreiteira (E7;G10), mecanizada (E7;G9), carpintaria (E8;G6), citros (E9;G5) e seringueira (E5;G4) considera que o treinamento os ajuda apenas um pouco no trabalho. Os encarregados, pessoal do café (E14;G5) e contratados pela empresa consideram o treinamento bom e o pessoal do viveiro (E15;G5), funcionários comuns (E15;G4) e almoxarifado considera o treinamento oferecido na empresa de ótima qualidade.

Quanto à necessidade de mais treinamento, o pessoal da leiteira (E6;G14), seringueira (E6;G8), citros (E8;G5), mecanizada (E9;G7) e contratados pela empreiteira considera que necessita de bastante treinamento, e deseja que a empresa os forneça. Os contratados pela empresa (E11;G4), encarregados, funcionários comuns (E12;G4), café (E13;G3) e carpintaria (E13;G2) acham que precisam de um pouco mais de treinamento, apenas em

alguns detalhes. No almoxarifado e viveiro, a necessidade é nula na ótica dos empregados, que dizem não precisar de mais treinamento, além dos já oferecidos pela empresa.

5.3.3. Benefícios não salariais

Percebe-se um alto grau de satisfação com relação a esses benefícios na empresa, tendo esta política recebido o maior score (E14) e menor gap (G3) dentre todas as CO e PRH. Como apenas os empregados com contrato pela empresa têm direito a estes benefícios, não foram incluídos na análise os extratos cuja maioria dos integrantes não pertence à categoria. Deve-se notar, porém, que no extrato “contratados pela empresa” se incluem funcionários de todas as áreas. O grau de satisfação de necessidades dos benefícios oferecidos (FV46) é alto (E15;G3), indicando que estes benefícios satisfazem bastante as necessidades dos empregados, assim como a necessidade de outros benefícios (FV47) é considerada baixa (E15;G2), tendo os empregados afirmado que precisam de alguns poucos benefícios mais.

A valorização dos benefícios (FV49) é altíssima (E16;G2), indicando que os funcionários não trocariam praticamente nenhum benefício por um aumento equivalente de salário. A necessidade de outros benefícios para a família (FV48) foi o único fator que deixou a desejar (E11;G6), sendo que os empregados consideram que suas famílias precisam de vários outros benefícios da empresa.

Os contratados pela empresa (E12;G4), encarregados (E13;G3), carpintaria (E13;G3) e leiteria estão razoavelmente satisfeitos com a política de benefícios da empresa, e consideram que não necessitam de muitos mais além dos que já recebem. No almoxarifado (E13;G3) e viveiro (E17;G3) a satisfação é ainda maior (tabela 18). No fator grau de satisfação de necessidades pelos benefícios, os contratados pela empresa (E9;G6) e encarregados (E10;G5), consideram que os mesmos satisfazem algumas necessidades suas, porém não muitas. Já o pessoal da carpintaria (E14;G5) se diz bastante satisfeito, os do

viveiro um pouco mais (E15;G5) e os empregados do almoxarifado e leiteria consideram-se plenamente satisfeitos.

Quanto à necessidade de outros benefícios, o pessoal da carpintaria necessita de vários outros (E10;G3), porém não anseia muito por eles. Os contratados pela empresa (E13;G2), leiteria (E14;G6) e encarregados (E14;G1) dizem precisar de poucos mais. O pessoal do almoxarifado diz não precisar de nenhum outro benefício. Para sua família, todos os extratos se dizem carentes de benefícios (E11;G6, em média). Os empregados do almoxarifado (E10;G8) e carpintaria (E10;G3) dizem necessitar de vários benefícios mais. O pessoal da leiteria (E11;G9), contratados pela empresa (E11;G5), e encarregados dizem necessitar razoavelmente, e os empregados do viveiro (E14;G6) de poucos benefícios a mais para suas famílias. Note-se a alta preferência por estes benefícios.

No fator de valorização dos benefícios, ou se os empregados os trocariam por salário, o score foi o mais alto do questionário (juntamente com os fatores variáveis 9 e 12), e o gap o mais baixo, indicando a alta importância conferida pelos empregados a esta política da empresa. O pessoal da leiteria (E10;G11) trocaria parte substancial dos benefícios por dinheiro, porém os dos demais extratos trocariam pouquíssimos, e o pessoal do viveiro não trocaria nenhum.

5.4. Resultados da análise de regressão³

Após o *stepwise*, o melhor modelo adaptado encontra-se na tabela a seguir. Ao nível de significância de 10%, as demais variáveis não foram incluídas.

---

³Produtividade do empregado segundo a empresa em função de características organizacionais e políticas e práticas de RH da empresa

Tabela 18.

Resultado dos fatores referentes a Benefícios não Salariais por tipo de empregados na pesquisa realizada na Empresa A, 1994. (Resultados de 0 a 20).

FATORES VARIÁVEIS	LEITERIA			ALMOXARIFADO			VIVEIRO			CARPINTARIA			CONTRATO EMPRES			ENCARREGADOS		
	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G	E	P	G
46. Grau de satisfação de necessidades pelos benefícios não salariais	20	20	0	20	20	0	15	20	5	14	19	5	9	15	6	10	14	5
47. Necessidade de outros benefícios	14	20	6	20	20	0	20	20	0	10	13	3	13	15	2	14	15	1
48. Necessidade de outros benefícios para a família	11	20	9	10	18	8	14	20	6	10	13	3	11	16	5	11	16	5
49. Valoração dos benefícios	10	20	11	15	20	5	20	20	0	17	16	-1	16	18	1	16	17	1
MEDIA	14	20	6	16	19	3	17	20	3	13	15	3	12	16	4	13	16	3

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 19. Resultados da análise de regressão da pesquisa realizada na Empresa A, 1994

VARIÁVEIS	LIDERANÇA X1	METAS X6	FATORES DE PERFORMANCE X8	TREINAMENTOS X10	SEXO d1
ESTIMATIVA DOS PARÂMETROS	- 0,136	0,130	0,773	0,026	0,627
TESTE t	- 4,197**	2,745**	2,432*	3,077**	2,521*

Obs. (*) = significativo a 5% de probabilidade; (**) = significativo a 1% de probabilidade; Teste F = 5,488**.

O coeficiente de determinação ajustado do modelo (0,295) foi relativamente bom, considerando que os dados são do tipo "cross section". Além disso, o coeficiente subia sensivelmente com a inclusão das outras variáveis, só que cada uma delas contribuía com uma parcela muito pequena, não chegando a ser significantes.

Nas Características organizacionais os fatores de performance e estabelecimento de metas de trabalho tiveram resultados esperados, ou seja, indivíduos com percepções de experiências de scores mais altos apresentaram maior produtividade. No caso da primeira CO, quanto maior a percepção do indivíduo de que está bem preparado para o trabalho, de que se perde menos tempo e materiais, melhor sua performance. No segundo caso, indivíduos que percebem maior participação na elaboração de suas metas também apresentam produtividade maior. O resultado inesperado foi o de liderança, indicando que quanto menor a experiência, maior a produtividade do indivíduo, ou seja, de que quanto menos interesse, compreensão, confiança e imparcialidade houver no relacionamento dos empregados com o chefe, maior será a

produtividade do empregado. Isto parece paradoxal, e pode eventualmente ter ocorrido por consequência de algum erro na coleta de dados.

Com relação às Políticas de RH constata-se que o treinamento relaciona-se diretamente à produtividade, o que, mesmo por intuição, é bastante lógico. Indivíduos que percebem que estão melhor treinados tiveram produtividade maior.

A outra variável significativa no modelo indica que os homens da empresa são mais produtivos que as mulheres.

6. CONCLUSÕES

6.1. *Staff Management Audit*

6.1.1. Tomada de decisão

Constata-se pelos resultados que esta característica é a mais insatisfatória na empresa, com score 11 e gap 6. O fator causal 24 (delegação na tomada de decisão) apresentou resultado muito baixo, assim como o envolvimento dos subordinados nas decisões. A empresa deve fazer reuniões com chefes e subordinados e consultar estes últimos antes de decidir, envolvendo-os nestas decisões e levando em consideração suas idéias e experiências.

O fator 25 é o mais satisfatório, sendo que os superiores, antes de tomarem decisões, mostram-se cientes dos problemas de trabalho dos subordinados. Pode-se melhorar ainda mais neste fator, dado que a motivação para informar a chefia dos problemas de trabalho é alta (fator interveniente 15, score 15). Como todos os fatores são causais, podem ser promovidas ganhos substanciais nesta CO, desde que a direção da empresa assim queira.

A empresa deve primeiramente empenhar as chefias das áreas de seringueira (principalmente), mecanizada, carpintaria e contratados pela empreiteira, que se encontram em situação pior que a média geral, no sentido de dar a seus subordinados maior oportunidade de participação nas decisões inerentes a seu trabalho.

6.1.2. Processos de controle

Os processos de controle também se mostram passíveis de muitas melhorias em direção a processos mais participativos, apresentando resultados apenas um pouco melhores que as decisões, de acordo com a percepção dos empregados. Nota-se uma carência muito grande de reuniões em grupo entre superiores e colegas. A empresa deve então promover estes encontros, para discussão de assuntos pessoais e de trabalho. Os chefes devem também comunicar mais aos subordinados seus progressos no trabalho. Estas reuniões poderiam também melhorar o nível de controle dos empregados sobre outras pessoas cujo trabalho afeta o seu. O nível de controle dos empregados sobre suas próprias atividades é considerado razoavelmente satisfatório. A frequência de ordens conflitantes é muito baixa, o que revela bom entrosamento entre os superiores e boa organização das atividades na empresa. Isto é, provavelmente, consequência dos trabalhos sistematizados da gerência de planejamento e controle da produção.

Mostra-se necessário um trabalho de socialização do pessoal do viveiro. Na área de seringueira é sentida grande carência de encontros sociais. Porém é nas áreas de carpintaria e mecanizada que se encontram as maiores deficiências nesta CO, setores estes em que os chefes deveriam passar por uma reciclagem.

6.1.3. fatores de performance

Os fatores de performance indicam algumas deficiências sérias. É curioso que numa empresa bastante centralizada em processos de trabalho haja a percepção dos empregados da necessidade de novos processos e métodos para melhoria dos resultados de seu trabalho. No tocante a maquinaria por exemplo, são realizados enormes esforços da empresa visando maior eficiência, inclusive o desenvolvimento de novos equipamentos para atender necessidades específicas da mesma. Os empregados relatam porém que novos métodos poderiam melhorar sensivelmente os resultados, sendo por isso interessante consultá-los e usar suas experiências, conhecimentos e idéias (o que já foi recomendado nos processos de decisão). Também aqui uma maior frequência de reuniões para discutir assuntos de trabalho poderia ajudar, o que também já foi recomendado nos processos de controle. Há também a percepção de necessidades de treinamento para melhoria da performance do trabalho. Em relação a perdas de materiais e tempo no trabalho a situação é razoável.

O pessoal do café, leiteria e mecanizada pode aumentar sensivelmente sua produtividade com novos métodos ou equipamentos. Nas áreas mecanizada, seringueira e carpintaria o pessoal deve ser melhor treinado. Também os contratados pela empresa de maneira geral e os encarregados podem melhorar bastante suas performances com treinamento.

6.1.4. Processos de comunicação

Os fatores intervenientes em comunicações interpessoais apresentam resultados razoáveis. Os empregados passam a maioria das informações de trabalho para a chefia. Na troca de informações entre colegas existe alguma reserva, porém isto pode ser melhorado com mais reuniões em grupo, já recomendadas. Quanto aos fatores causais, é necessária maior comunicação por parte da empresa sobre seus objetivos e planos para os empregados, sendo este o fator causal de pior resultado na pesquisa. Por causa disso, os empregados se sentem inclusive inseguros, pensando às vezes que a

empresa vai reduzir suas atividades em algumas áreas, priorizar outras e demiti-los. Muita informação distorcida circula. Por isso urgem manifestações da empresa sobre o assunto, que podem ser passadas em reuniões. Os chefes também devem prover mais informações úteis aos subordinados e atender mais prontamente suas observações e queixas pessoais, não somente em questões de trabalho.

Nas áreas de café e leiteria o pessoal sente mais a necessidade de informações da empresa, sendo o pessoal de café o grupo de pior resultado nesta característica.

6.1.5. Metas de trabalho

A empresa elabora e controla as metas de trabalho de seus empregados, sendo que em algumas áreas existe pagamento por produtividade e metas mínimas. As metas no geral mostraram-se bem elaboradas, pois os empregados aprovam a maioria delas, que requerem bastante esforço para serem cumpridas e são bem conhecidas pelos trabalhadores. Estes porém se queixam de não serem consultados quando da sua elaboração. Os chefes devem então pedir opiniões e discutir bastante o assunto, ao invés de simplesmente impor metas aos funcionários. O conhecimento do trabalho de outras áreas da empresa pelos empregados é baixo, e com as reuniões poder-se-ia minimizar o problema, bem como discutir a elaboração das metas.

O pessoal da carpintaria encontra-se em situação crítica, pois não conhece suas metas, não é envolvido na sua elaboração, gasta muito pouco esforço no trabalho e não quer reverter esta situação. Já na seringueira o pessoal conhece bastante suas metas, mas também não está envolvido na sua elaboração e não gasta muito esforço para cumpri-las. Neste grupo é sentida enorme necessidade de melhorias.

Pelo exposto último parágrafo evidencia-se os benefícios que as recomendações acima prescritas podem trazer.

6.1.6. Liderança

Nesta característica existe um baixo interesse dos superiores nos problemas pessoais e familiares dos subordinados. Estes últimos, porém não desejam muito mais interesse do que experimentam. Apesar disso, deve ser dispensada maior atenção dos chefes a estes problemas. A confiança, compreensão e imparcialidade no tratamento entre chefes e subordinados é razoável. Existe porém grande demanda dos empregados para sistemas mais participativos, para o que devem ser direcionados esforços, principalmente na conscientização e treinamento comportamental específico dirigido aos superiores. É verdade que isto pode ser questionado devido aos resultados da análise estatística, porém pensando a longo prazo e na regra geral das teorias motivacionais parece-nos próprio afirmar que seguir nesta direção deve ser vantajoso.

Os contratados pela empreiteira devem ser mais considerados pelos chefes, juntamente com o pessoal da carpintaria e seringueira.

6.1.7. Realização

Nesta característica o fator causal mais limitante foi o alto grau de pressão dos superiores por produtividade dos subordinados, apesar destes desejarem um grau de pressão apenas um pouco menor do que recebem. Os superiores devem aplicar menor pressão e reconhecer um trabalho bem feito, ao invés de se manifestarem apenas nas tarefas mal executadas. Grande importância é conferida ao trabalho dos subordinados, tendo sido este o fator de melhor resultado dentre todas as questões. Nos fatores intervenientes, a realização dos empregados com o trabalho é grande, e as metas fazem bastante uso de suas habilidades.

6.1.8. Relacionamento interpessoal

Esta característica foi a que apresentou melhor resultado na pesquisa. Existe boa cooperação e amizade entre as pessoas na empresa e os superiores são geralmente acessíveis. Falta porém um pouco mais de consciência de trabalho de equipe e mais ajuda e apoio dos chefes aos subordinados, que, ao invés de puni-los quando ocorrem erros, devem alertá-los sobre as consequências destes erros.

Os resultados desta característica foram bastante homogêneos entre os diferentes extratos

6.2. Políticas e práticas de Recursos Humanos da empresa

Estas questões, como já foi dito, foram elaboradas para o presente trabalho a fim de verificar as percepções dos empregados quanto a estas Políticas e as implicações disso no seu comportamento e produtividade. Na condução da pesquisa alguns gerentes ficaram receosos de se perguntar aos empregados sobre estes fatores. Ora, não é novidade para ninguém que os salários, por exemplo, são baixos no mercado de mão de obra do setor agrícola no Brasil, e nesta empresa dificilmente seria muito diferente.

Na condução da pesquisa também tivemos oportunidade de constatar a dificuldade de se pôr em prática numa empresa agrícola políticas tais como avaliação de desempenho e planos de carreira, bem como incentivos e prêmios por produtividade. A avaliação de desempenho é facilitada pela gerência de planejamento e controle da produção, e realmente é usada como base em decisões de promoções e recrutamento interno. Esta política é perfeitamente adaptável ao setor agrícola e não parece causar descontentamento aos funcionários. Já os planos de carreira nos pareceram causar certa insatisfação nos funcionários. Sempre havia o comentário: "Por que faço a mesma coisa e ganho menos que outros?" Parece-nos também que os critérios desta política são ambíguos. No caso dos prêmios por produtividade parece que a empresa tem certo

receio de adotar a prática e causar insatisfação a alguns, limitando-se a pagar por produção nas tarefas onde os prêmios geralmente são usados.

6.2.1. Salários

Quanto aos salários, verifica-se que os mesmos satisfazem poucas das necessidades dos empregados e são considerados injustos por eles. Porém o pessoal considera seu salário razoavelmente justo para o tipo de tarefas que desempenha (suas funções) na empresa. Isto talvez se deva ao fato de que a empresa paga mais a seus funcionários do que os estabelecimentos rurais circunvizinhos, e eles sabem disso.

Os funcionários do café e leiteria consideram seu salário injusto mesmo para o tipo de serviço, ao contrário dos demais grupos. É interessante notar o alto grau de insatisfação dos empregados contratados pela empresa e a relativa satisfação dos contratados pela empreiteira quanto a esta política.

6.2.2. Treinamento

Esta política deve ser incrementada pela empresa. Segundo a ótica dos empregados, há necessidade de mais treinamento, bem como é percebida baixa qualidade do que lhes é oferecido. Isto não deixa de ser curioso, pois a empresa possui um centro específico para treinamento, e diz priorizar esta prática. Em conversas informais e comentários dos empregados durante as entrevistas, percebe-se que muitas vezes eles não entendem (e fingem entender) o vocabulário utilizado, principalmente por instrutores que não pertencem à propriedade. Isto pode ser bastante sério para os empregados menos instruídos. Realmente, quando da realização de treinamento, ministrado inclusive com recursos áudio visuais às vezes, constata-se a pouca atenção dispensada pelos empregados.

O pessoal de mecanizada carece bastante de bom treinamento, além dos empregados da leiteria e citros. Também os contratados pela empreiteira serão bastante beneficiados com esta prática. Na seringueira o resultado obtido foi o de score mais baixo, porém muitos dos funcionários entrevistados eram novos na empresa, e estavam ainda em processo de treinamento.

6.2.3. Benefícios não salariais

Esta política mostrou-se bastante satisfatória para os trabalhadores, os quais dizem ter várias de suas necessidades satisfeitas, e que nem precisam de muitos benefícios adicionais. Além disso, eles não trocariam quase nenhum benefício por um aumento equivalente de salário, indicando que valorizam bastante os benefícios recebidos. O único fator passível de melhoria foi a considerável necessidade de outros benefícios para a família dos empregados. No encerramento desta pesquisa no campo, nos foi comunicado pela direção da empresa que os benefícios seriam estendidos a todos os empregados, o que é uma prática no mínimo recomendável, e poderá aumentar substancialmente a satisfação dos empregados a serem contemplados (a maioria dos trabalhadores da empresa). Parece ser altamente vantajoso a concessão de benefícios aos funcionários, devido ao alto grau de satisfação proporcionado por eles e ao custo relativamente baixo desta política, já que os alimentos, um item de peso, podem ser produzidos na propriedade.

É curioso o resultado dos encarregados, ou seja, o grupo que recebe mais benefícios (vários moram na propriedade) ter se constituído no extrato mais insatisfeito.

6.3. Comentários finais

No geral pode-se dizer que, segundo a teoria de Lickert, com pequenas mudanças a empresa em questão melhoraria bastante as atitudes de seus empregados e aumentaria sua produtividade. Existem duas características

organizacionais mais limitantes na organização, quais sejam: processos de tomada de decisão e processos de controle. Em relação à tomada de decisão, a empresa deveria consultar os empregados antes de tomar as decisões inerentes a eles e seu trabalho, envolvendo-os no processo e aproveitando suas idéias, conhecimento e experiências. Nos processos de controle os empregados carecem muito de reuniões em grupo com superiores e colegas, prática esta que poderia ser aproveitada para sanar uma série de fatores insatisfatórios, como será comentado posteriormente. A organização deve consultar os empregados para o estabelecimento de suas metas de trabalho, comunicá-los dos objetivos e planos da empresa e aplicar um melhor treinamento, com a preocupação de torná-lo compreensível para os empregados.

No intento de planejar medidas corretivas para os fatores causais mais limitantes, deve ser considerado que a influência destas medidas vai ser de natureza mais geral que específica. Interações inesperadas podem acontecer caso não se fique atento às implicações nas mudanças propostas. Aumentar as oportunidades de treinamento do pessoal, é um exemplo (fator causal 40). Pode ser prognosticado que este fato também vai melhorar as habilidades, atitudes no trabalho e autoconfiança, e isto vai se refletir em outros resultados. Pode ocorrer uma redução nas perdas de materiais (fator de resultado final 38), um aumento na realização de fazer um trabalho bem feito (fator interveniente 9) e, se a melhoria de performance for reconhecida e apreciada pelo superior, um aumento no fator causal 6. Mas se este treinamento não for precedido por um bom treinamento atitudinal dos superiores (aumento de sensibilidade, comportamento positivo), os subordinados em treinamento poderão perceber uma diminuição da valorização de sua produtividade no trabalho (fator causal 6), simplesmente porque agora há mais para ser avaliado. O subordinado também pode perceber uma diminuição no uso de suas habilidades (fator interveniente 8), e ficar frustrado por não usar estas recém adquiridas habilidades. Por isso, deve-se sempre levar em consideração:

- a) A complexidade das interações resultantes de uma mudança;

b) A importância de um programa balanceado de mudança envolvendo todos os aspectos do ambiente de trabalho, ao invés de uma solução por partes.

Vários aspectos influenciam a sequência de um programa de mudanças. É importante, por exemplo, criar um certo clima em que os trabalhadores queiram realmente aprender antes de qualquer treinamento. Em empresas centralizadas nos processos de trabalho então, os treinamento não devem vir muito cedo. Por outro lado, caso se leve em consideração a teoria de Herzberg, é necessário corrigir primeiramente os fatores “higiênicos” num programa de melhoramento. Estes fatores, é bom lembrar, são extrínsecos ao trabalho (salários inadequados, más condições de trabalho, etc). Se não estiverem de acordo, estes fatores diminuirão a satisfação no trabalho e aumentarão o turnover, inibindo a motivação dos empregados quando as forças motivacionais prescritas forem introduzidas.

Pelos resultados obtidos neste trabalho, a organização em questão deve aumentar a frequência e qualidade do treinamento proporcionado aos funcionários, tendo em vista, logicamente as complexidades existentes no processo. Parece-nos que isto deveria ser precedido de um estudo (e melhoria) do clima organizacional. A empresa deve também priorizar a concessão de benefícios aos funcionários, que, segundo os resultados, valem mais que um aumento equivalente de salário e podem ter um custo relativamente baixo (como no caso dos alimentos produzidos na propriedade). Quanto aos salários, a questão é mais complicada. A empresa A paga mais que as circunvizinhas, porém ainda ocorre muita insatisfação, apesar dos empregados reconhecerem que, pelo tipo de serviço, o salário é razoável. Este fator na agricultura é muito difícil de ser solucionado, pois, dificilmente algum administrador irá se propor a pagar salários muito mais altos que os de mercado, sob pena de ter prejuízo na atividade.

Merece ser reportado e refletido nesta pesquisa o comportamento do pessoal da área de viveiro. Seus resultados apresentaram a maioria dos gaps negativos, ou seja, preferem uma administração mais autoritária.

Acontece porém que, apesar de pequeno como amostra, o pessoal deste estrato é mais idoso e tem muitos anos de trabalho na propriedade. Pode ser, talvez, que os mais idosos tenham preferências distintas dos mais jovens.

Finalizando, gostaríamos de mais uma vez lembrar que as técnicas e instrumentos usados em RH na agricultura são ainda bastante centradas em análises econômicas, tais como função de produção, padrões de cálculo de produção dia/homem, oferta de mão de obra, etc. O papel do comportamento do trabalhador na produtividade do trabalho agrícola é ainda bastante ignorado, e novas pesquisas nesta área serão bastante oportunas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIAN, J.L.; WILSON, L.E. Labour turnover on alabama dairy farms. Alabama, Auburn University, 1976. 15 p. (circular, 229).

ALRECK, P.L.; SETTLE, R.B. The Survey Research Handbook. Illinois, Irwin, 1985.

ARMSTRONG, J. "A diagnostic instrument for measuring the staff management processes in agricultural situation". Journal of Agricultural Labour Science. 2: 11-31, 1972.

ARMSTRONG, J.; LLOYD, D.H. "*Staff Management Audit*". A system for evaluating the staff management processes in agricultural organizations. University of Reading, Department of agriculture, Study no. 12, 1972.

ARMSTRONG, J.; LLOYD, D.H. "A better place to work" - A study in management development arising from audit of the human organization in agricultural business. University of Reading, Department of agriculture, study n.o 18, 1975.

BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.R.; MILLS, D.Q.; WALTON, R.E. Managing Human Assets. New York, The Free Press, 1984.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo, Mc Graw Hill, 1983.

- CODA, R. A relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de RH. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. , Psicodinâmica da vida organizacional - motivação e liderança. São Paulo, Pioneira, 1990.
- CODA, R. Satisfação no trabalho e políticas de RH. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. , org. Psicodinâmica da vida organizacional - motivação e liderança. São Paulo, Pioneira, 1990.
- CORADI, C.D. O Comportamento Humano em Administra de Empresas. Sao Paulo, Pioneira, 1985.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. Human behavior at work - organizational behavior. 8. ed. New York, Mc Graw Hill, 1989.
- DAVIS, R.N.; GREEN, B.L.; REDFERN, J.M. Low income rural people in east central Arkansas face roadblocks to jobs. Washington, USDA. Economic Research Service, 1975. 32 p. (Agricultural economic report, 290).
- FISCHER, A.L.; FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. O Trabalho na agroindústria canavieira: um processo em mudança. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. , coord. Processo e Relações de Trabalho no Brasil. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1987.
- GASSON, R. "Turnover and size of labour force on farms". Journal of Agricultural Economics, 25: 115-27, 1974.
- GILL, H. "Agricultural labour management - a revision of concepts". Journal of the British Society for Agricultural Labour Science, Vol 2, n.o 1, 1-18, 1973.

HOWARD, W.H.; McEWAN, K.A.; BRINKMAN, G.L.; CHRISTENSEN, J.M.
 "Human resource management on the farm: attracting, keeping and motivating labour. Agribusiness - an international journal, 7(1): 11-26, 1991.

HOWARD, W.H.; McEWAN, K.A. "Human resource management: A review with applications to agriculture". American Journal of Agricultural Economics, 37: 733-42, 1989.

JENSEN, H. "Analysis of fringe benefits for non-metropolitan versus metropolitan employee compensation". American Journal of Agricultural Economics, 64: 124-8, 1982

JOHNSON, B.B.; FERREIRA, R.M.F. Estudos para a fixação da mão de obra agrícola na lavoura canvieira: Usina Barra Grande de lençois S.A. e Açucareira Zillo-Lorenzetti. São Paulo: Fundação Instituto de Administração/USP, 1981.n.p.

KOKKELENBERG, L.D. Attitude adjustment. American Nurseryman, 113-15, mar. 1990.

LIKERT, R. The Human Organization. New York, Mc Graw Hill, 1967.

McGREGOR, D. Os Aspectos Humanos da Empresa. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1960.

McINTOSH, F. " A Survey of workers leaving scottish farms". Scottish Agricultural Economics, 22: 147-152, 1972.

NEWBY, H. "The low earnings of agricultural workers: a sociological appraisal". Journal of Agricultural Economics, 23: 15-24, 1972.

OOSTHUIZEN, L.K. "Die ontwikkeling van'n diagnostiese instrument vir die meting van personeelbestuur in boerderyondernemings in ontwikkelende lande". Agrekon, 113-121, jun. 1990.

OOSTHUIZEN, L.K.; COETZEE, L. "A diagnosis of the staff management system in a farm firm". Agrekon, 61-73, jun. 1991.

OOSTHUIZEN, L.K.; RADLEY, A.J. "Measurement of staff management in a farm firm". Agrekon, 18-28, mar. 1991.

SMITH, R.B.; HEADY, E.O.; FULTON, C.V. Analysis of employment conditions for full time hired labour on eastern Iowa hog farms. Research Bulletin. Iowa State University of Science and Technology, Iowa, (592): 811-42, Jul. 1976.

THOMAS, K.H.; ERVEN, B.L. Farm personnel management. Iowa State University, 1989. (north central regional extension Publication, 329).

VROOM, V.H. Work and Motivation. New York, John Wiley and Sons, 1964.

8. ANEXO

ANEXO 1. STAFF MANAGEMENT AUDIT E PERGUNTAS RELATIVAS A POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH NA EMPRESA.

A) STAFF MANAGEMENT AUDIT

1. O QUANTO SEU CHEFE É INTERESSADO EM SEUS PROBLEMAS PESSOAIS E FAMILIARES?

- 0 - 5 : Não é interessado
- 6 - 10 : É um pouco interessado
- 11 - 15 : Geralmente interessado
- 16 - 20 : Sempre muito interessado

2. QUANTA CONFIANÇA VOCÊ PENSA QUE SEU CHEFE TEM EM VOCÊ?

- 0 - 5 : Não tem confiança
- 6 - 10 : Pouca confiança
- 11 - 15 : Muita confiança
- 16 - 20 : Completa confiança

3. SEU CHEFE ENTENDE SEUS PROBLEMAS DE TRABALHO?

- 0 - 5 : Não entende
- 6 - 10 : Entende um pouco
- 11 - 15 : Entende bastante
- 16 - 20 : Entende totalmente

4. SEU CHEFE É JUSTO NO TRATAMENTO ENTRE VOCÊ E SEUS COLEGAS?

0 - 5 : Muito injusto

6 - 10 : Demonstra algum favoritismo (ajuda alguns mais que outros)

11 - 15 : Geralmente justo

16 - 20 : Sempre muito justo

5. O QUANTO VOCÊ CONFIA EM SEU CHEFE?

0 - 5 : Não confia

6 - 10 : Confia um pouco

11 - 15 : Confia bastante

16 - 20 : Confia totalmente

6. SEU CHEFE VALORIZA SUA PRODUTIVIDADE NO TRABALHO?

0 - 5 : Nunca valoriza

6 - 10 : Valoriza às vezes

11 - 15 : Geralmente valoriza

16 - 20 : Sempre valoriza

7. A MANEIRA QUE VOCÊ TRABALHA PARA ESTA EMPRESA DEPENDE DE MEDO, RECOMPENSAS MONETÁRIAS (DINHEIRO) OU SATISFAÇÃO PESSOAL?

0 - 5 : Do medo das consequências de um trabalho mau feito

6 - 10 : Parcialmente do temor (medo), parcialmente por recompensas monetárias (dinheiro)

11 - 15 : De recompensas monetárias e de alguma satisfação pessoal

16 - 20 : Da satisfação de fazer um trabalho bem feito

8. O TRABALHO QUE VOCÊ EXECUTA FAZ USO DE SUAS HABILIDADES?

- 0 - 5 : Quase não emprega suas habilidades
- 6 - 10 : Emprega pouco suas habilidades
- 11 - 15 : Emprega muito suas habilidades
- 16 - 20 : Emprega totalmente suas habilidades

9. VOCÊ TEM UMA SENSÇÃO DE REALIZAÇÃO POR FAZER SEU TRABALHO BEM FEITO?

- 0 - 5 : Não
- 6 - 10 : Um pouco
- 11 - 15 : Bastante
- 16 - 20 : Muito grande

10. SEU CHEFE LHE FALA O QUANTO BEM OU MAL VOCÊ ESTÁ TRABALHANDO?

- 0 - 5 : Nunca fala
- 6 - 10 : Fala só quando trabalho mal
- 11 - 15 : Para algumas partes do meu trabalho fala se faço bem e se faço mal
- 16 - 20 : Para todo o meu trabalho fala se faço bem ou se faço mal

11. QUANTA PRESSÃO SEU CHEFE APLICA EM VOCÊ PARA PRODUZIR MUITO?

- 0 - 5 : Muita pressão
- 6 - 10 : Pressão considerável
- 11 - 15 : Pressão muito leve
- 16 - 20 : Não aplica pressão

12. QUANTA IMPORTÂNCIA SEU CHEFE PARECE DAR A SEU TRABALHO?

- 0 - 5 : Nenhuma
- 6 - 10 : Pouca
- 11 - 15 : Bastante
- 16 - 20 : Muita mesmo

13. A EMPRESA LHE FALA SOBRE SEUS OBJETIVOS E PLANOS PARA O FUTURO?

- 0 - 5 : Não
- 6 - 10 : Não o suficiente
- 11 - 15 : Geralmente o suficiente
- 16 - 20 : Sempre o suficiente

14. QUANTA INFORMAÇÃO ÚTIL SEU CHEFE PASSA PARA VOCÊ?

- 0 - 5 : Nenhuma
- 6 - 10 : Não o suficiente
- 11 - 15 : Geralmente o suficiente
- 16 - 20 : Sempre o suficiente

15. VOCÊ PASSA INFORMAÇÕES SOBRE SEU TRABALHO PARA SEU CHEFE?

- 0 - 5 : Não, ele deve descobrir por si mesmo
- 6 - 10 : Só se ele me perguntar
- 11 - 15 : Passo a maioria das informações
- 16 - 20 : Sempre o deixo completamente informado

16. AS INFORMAÇÕES SOBRE O TRABALHO CIRCULAM LIVREMENTE ENTRE SEUS COLEGAS?

0 - 5 : Não, existe muita rivalidade e desconfiança

6 - 10 : Apenas entre amigos

11 - 15 : Muita informação é trocada

16 - 20 : Toda informação é trocada livremente

17. SUAS OBSERVAÇÕES E RECLAMAÇÕES PARA SEU CHEFE RECEBEM ATENÇÃO?

0 - 5 : Não

6 - 10 : Não, a não ser que resultem em maior produção no trabalho

11 - 15 : Recebem atenção, só que problemas de trabalho mais do que problemas pessoais

16 - 20 : Observações e queixas são tratadas com atenção e rapidez

18. O QUANTO SEU CHEFE É ACESSÍVEL?

0 - 5 : inacessível

6 - 10 : Não muito acessível

11 - 15 : Geralmente acessível

16 - 20 : Sempre acessível

19. QUANTA COOPERAÇÃO EXISTE NA EMPRESA?

0 - 5 : Nenhuma, por causa de rixas e desconfiança

6 - 10 : Pouca, mas todos se preocupam somente com seus interesses

11 - 15 : Bastante cooperação, porém somente em questões de trabalho

16 - 20 : Todos cooperam, seja em assuntos de trabalho ou não

20. QUAIS SUAS ATITUDES PARA COM OS OUTROS MEMBROS DA EMPRESA?

0 - 5 : Chateado com os chefes, não muito amigo dos os colegas

6 - 10 : Indiferente com chefes e colegas

11 - 15 : Cooperativa com chefes, amigável com colegas

16 - 20 : Sempre ajuda e apóio chefes e colegas

21. SEU CHEFE LHE OFERECE AJUDA E APOIO?

0 - 5 : Não

6 - 10 : Muito pouco

11 - 15 : Bastante

16 - 20 : Muita ajuda e muito apoio

22. COMO VOCÊ É TRATADO SE COMETER UM ERRO?

0 - 5 : Penalizado (castigado)

6 - 10 : Repreendido

11 - 15 : Os fatos são investigados antes das advertências

16 - 20 : Encorajado a aprender as conseqüências de erros

23. VOCÊ ESTA ENVOLVIDO NAS DECISÕES DA EMPRESA SOBRE SEU TRABALHO, MÉTODOS, PLANEJAMENTO DIA-A-DIA, ETC?

0 - 5 : Não

6 - 10 : Em pequenas decisões no local de trabalho

11 - 15 : Na maioria das decisões no local de trabalho

16 - 20 : Completamente envolvido em todas as decisões no local de trabalho

24. QUAL A MANEIRA DE SEU ENVOLVIMENTO EM DECISÕES NO SEU LOCAL DE TRABALHO?

0 - 5 : As decisões são feitas independentemente pelos chefes

6 - 10 : Minha opinião às vezes é pedida pelos chefes

11 - 15 : Geralmente sou consultado pelos meus chefes

16 - 20 : As decisões são tomadas depois de reuniões em grupo com chefes e colegas

25. SEU CHEFE ESTÁ SABENDO DE SEUS PROBLEMAS DE TRABALHO QUANDO TOMA DECISÕES?

0 - 5 : Não sabe

6 - 10 : Está sabendo de poucos problemas

11 - 15 : Sabendo de muitos mas não de todos os problemas

16 - 20 : Sabendo completamente de todos os problemas

26. SUAS IDÉIAS, CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIAS SÃO PEDIDAS E CONSIDERADAS QUANDO SÃO TOMADAS DECISÕES EM SEU LOCAL DE TRABALHO?

0 - 5 : Não

6 - 10 : Às vezes pedidas, raramente consideradas

11 - 15 : Geralmente pedidas, mas nem sempre consideradas

16 - 20 : Sempre pedidas e sempre consideradas

27. VOCÊ SABE DOS OBJETIVOS (PRODUÇÃO, RAPIDEZ) QUE SEU CHEFE IMEDIATO DESEJA?

0 - 5 : Nunca sabe

6 - 10 : Às vezes sabe

11 - 15 : Geralmente sabe

16 - 20 : Sempre sabe

28. VOCÊ PARTICIPA DA DETERMINAÇÃO DE SUAS METAS DE TRABALHO?

- 0 - 5 : Não, elas são feitas pelos chefes sem nenhuma discussão
- 6 - 10 : Feitas pelos chefes, que às vezes discutem o assunto
- 11 - 15 : Feitas pelos chefes após discussão completa do assunto
- 16 - 20 : Sou estimulado a fixar minhas metas consultando chefes e colegas

29. OS OBJETIVOS DE TRABALHO (METAS) QUE SEU CHEFE GOSTARIA QUE VOCÊ ALCANÇASSE FAZEM VOCÊ USAR SUA CAPACIDADE?

- 0 - 5 : Não fazem
- 6 - 10 : Um pouco
- 11 - 15 : Quase toda
- 16 - 20 : Toda

30. VOCÊ APROVA OS OBJETIVOS DE TRABALHO QUE SEU CHEFE GOSTARIA QUE VOCÊ ATINGISSE?

- 0 - 5 : Nunca aprovo
- 6 - 10 : Às vezes aprovo
- 11 - 15 : Geralmente aprovo
- 16 - 20 : Sempre aprovo

31. VOCÊ SABE SOBRE O TRABALHO EXECUTADO POR OUTROS DEPARTAMENTOS DA EMPRESA?

- 0 - 5 : Não
- 6 - 10 : Um pouco
- 11 - 15 : Bastante
- 16 - 20 : Sei muito

32. VOCÊ SE SENTE LIVRE PARA REGULAR A VELOCIDADE QUE VOCÊ TRABALHA E A MANEIRA COMO EXECUTA SEU SERVIÇO?

0 - 5 : Não

6 - 10 : Um pouco livre

11 - 15 : Bastante livre

16 - 20 : Completamente livre

33. VOCÊ PODE INFLUENCIAR PESSOAS CUJO TRABALHO AFETA O SEU TRABALHO?

0 - 5 : Não

6 - 10 : Pouco

11 - 15 : Bastante influência

16 - 20 : Toda a influência necessária

34. VOCÊ FREQUENTA REUNIÕES COM CHEFES E COLEGAS PARA DISCUTIR ASSUNTOS DE TRABALHO?

0 - 5 : Não

6 - 10 : Raramente

11 - 15 : Frequentemente

16 - 20 : Sempre que necessário

35. DE QUANTO EM QUANTO TEMPO SEU CHEFE EXAMINA SEU PROGRESSO NO TRABALHO?

0 - 5 : Nunca

6 - 10 : Raramente

11 - 15 : Frequentemente

16 - 20 : Sempre que necessário

36. QUAL A FREQUÊNCIA COM QUE VOCÊ RECEBE ORDENS CONFLITANTES (DIFERENTES) DE MAIS DE UM CHEFE?

0 - 5 : Sempre

6 - 10 : Frequentemente

11 - 15 : Raramente

16 - 20 : Nunca

37. COM POUCO AUMENTO DE CUSTO, PODE-SE OBTER MÉTODOS OU EQUIPAMENTOS QUE FARIAM SEU TRABALHO MAIS FÁCIL OU MELHOR?

0 - 5 : Muito melhor

6 - 10 : Bastante

11 - 15 : Um pouco melhor

16 - 20 : Não

38 . QUANTO DE PERDA DE MATERIAIS QUE PODERIAM SER EVITADAS OCORREM EM SEU LOCAL DE TRABALHO?

0 - 5 : Muita perda

6 - 10 : Perdas razoáveis

11 - 15 : Poucas perdas

16 - 20 : Nenhuma

39. QUANTO DE PERDA DE TEMPO QUE PODERIA SER EVITADA OCORRE EM SEU LOCAL DE TRABALHO?

0 - 5 : Muita

6 - 10 : Perdas razoáveis

11 - 15 : Poucas perdas

16 - 20 : Nenhuma perda

40. TREINAMENTO NA TEORIA OU NA PRÁTICA DE SEU TRABALHO AJUDARIAM VOCÊ A TRABALHAR MELHOR?

- 0 - 5 : Muito melhor
- 6 - 10 : Ajudariam bastante
- 11 - 15 : Um pouco
- 16 - 20 : Não

B) POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH DA EMPRESA

41. PELO SEU TIPO DE SERVIÇO EM RELAÇÃO A OUTROS, VOCÊ ACHA SEU SALÁRIO BAIXO?

- 0 - 5 : Muito baixo, comparado a outras funções
- 5 - 10 : Baixo. Eu deveria ganhar mais
- 10 - 15 : Deveria ganhar um pouco mais
- 15 - 20 : Não acho baixo

42. SEU SALÁRIO SATISFAZ SUAS NECESSIDADES?

- 0 - 5 : Não satisfaz quase nenhuma
- 5 - 10 : Muito poucas
- 10 - 15 : Razoavelmente
- 15 - 20 : Totalmente

43. VOCÊ ACHA SUAS RECOMPENSAS MONETÁRIAS (DINHEIRO) JUSTAS PARA SEU TRABALHO?

- 0 - 5 : Muito injustas
- 5 - 10 : Pouco justas. Eu mereço bem mais
- 10 - 15 : Razoavelmente justas
- 15 - 20 : Totalmente justas

44. O QUANTO O TREINAMENTO QUE É OFERECIDO A VOCÊ O AJUDA A DESEMPENHAR O SEU TRABALHO?

0 - 5 : Não ajuda. Sem o treinamento que recebo trabalharia do mesmo modo

5 - 10 : Ajuda um pouco

10 - 15 : Me ajuda bastante

15 - 20 : Me esclarece e treina o suficiente para fazer minhas funções sem nenhuma dúvida ou dificuldade

45. VOCÊ ACHA QUE PRECISA DE MAIS TREINAMENTO PARA DESEMPENHAR O SEU SERVIÇO?

0 - 5 : Muito mais

5 - 10 : Bastante treinamento

10 - 15 : Um pouco mais. Só em alguns detalhes

15 - 20 : Não. Já recebi treinamento suficiente para fazer meu trabalho sem nenhuma dificuldade

46. O QUANTO SATISFAZEM SUAS NECESSIDADES OS BENEFÍCIOS NÃO SALARIAIS QUE A EMPRESA OFERECE?

0 - 5 : Não satisfazem nenhuma

5 - 10 : Algumas necessidades

10 - 15 : Satisfazem bastante

15 - 20 : Satisfazem totalmente minhas necessidades

47. VOCÊ ACHA QUE PRECISA DE OUTROS BENEFÍCIOS, ALÉM DOS QUE A EMPRESA LHE OFERECE?

0 - 5 : De muitos outros

5 - 10 : Preciso de vários, mas não tantos

10 - 15 : De poucos mais

15 - 20 : Não. Os meus benefícios satisfazem totalmente minhas necessidades

48. VOCÊ ACHA QUE SUA FAMÍLIA PRECISA DE MAIS BENEFÍCIOS DA EMPRESA?

0 - 5 : De muitos outros

5 - 10 : Preciso de vários, mas não tantos

10 - 15 : De poucos mais

15 - 20 : Não. Os meus benefícios satisfazem totalmente minhas necessidades

49. VOCÊ GOSTARIA DE TROCAR SEUS BENEFÍCIOS POR UM AUMENTO EQUIVALENTE DE SALÁRIO?

0 - 5 : Gostaria de trocar todos

5 - 10 : Trocaria a maior parte

10 - 15 : Trocaria alguns

15 - 20 : Não trocaria nenhum

9. CLASSIFICAÇÃO DAS PERGUNTAS

C =variável causal

I = variável interveniente

R = variável de resultado

N.o da Pergunta	Característica	Tipo da Variável
1	Liderança	-
2,3,4	"	C
5	"	I
6	Realização	C
7,8,9	"	I
10,11,12	"	C
13,14	Comunicação	C
15,16	"	I
17	"	C

N.o da Pergunta	Característica	Tipo da Variável
18	Relacionamento	C
19,20	"	I
21,22	"	C
23,24,25,26	Tomada de Decisão	C
27	Metas de Trabalho	C
28	"	I
29,30,31	"	C
32	Controle	C
33	"	I
34,35,36	"	C
37	Fatores de Performance	C
38,39	"	R
40	"	C
No. da Pergunta	Política de RH	
41,42,43	Salário	-
44,45	Treinamento	-
46,47,48,49	Benefícios	-

Perguntas Adicionais

Sexo:

Idade:

Departamento onde trabalha:

Trabalha na firma a: ( ) Menos de 1 ano

( ) Mais de 1 ano e menos de 2

( ) Entre 2 e 3 anos

( ) " 3 e 4 anos

( ) Mais de 4 anos

Já tinha trabalhado na agricultura antes? Quanto tempo?