

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**ORIENTADA AO COMPROMETIMENTO:**  
**A PRÁTICA EM COOPERATIVAS DO NOROESTE DO RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração

**GUSTAVO ARNO DREWS**

**Orientadora: Prof. Dra. Marina Keiko Nakayama**

**Porto Alegre, RS, Dezembro de 2000**

## **BANCA EXAMINADORA**

Presidente: Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Marina Keiko Nakayama - PPGA / UFRGS

Examinadores: Prof. Dr. Eugênio Pedrozo - PPGA / UFRGS

Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Tânia Nunes da Silva - PPGA / UFRGS

Prof. Dr. Walter Frantz - DCS / UNIJUI

## DEDICATÓRIA

À Melânia, amada esposa e incentivadora

À Ana Luísa,

Sandra Emília,

Laura Augusta, filhas adoráveis

por compreenderem minha presença “ausente”,  
por se fazerem presentes em todos os instantes.

## AGRADECIMENTOS

São 4 horas da madrugada deste dia 27 de novembro de 2000. Uma madrugada real, fazendo desabrochar a madrugada de uma conquista – a sistematização desta dissertação.

Junto vem o grande desejo de abraçar todos que, direta ou indiretamente, deram algo de si em favor desta pesquisa. É impossível fazê-lo, mas possível é registrar seus nomes para que todos sejam sempre lembrados.

Aceitem meu reconhecimento e o meu agradecimento:

Melânia, Ana Luísa, Sandra Emília e Laura Augusta – esposa e filhas, e demais familiares;

Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Marina Keiko Nakayama - orientadora e, acima de tudo, amiga;

Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Valmíria Piccininni – coordenadora do programa e grande conselheira;

Prof. Dr Eugênio Pedroso, Prof Dr. Walter Frantz e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tânia Nunes da Silva – integrantes da banca de defesa;

Equipe de professores e funcionários do PPGA/UFRGS e da URI;

Colegas do Programa de Mestrado Interinstitucional UFRGS/URI, em especial, a Eniva, a Sueli e o Vítor, pelas contribuições e apoio no processo;

Colegas, professores e funcionários do Departamento de Estudos da Administração da UNIJUI;

Gerentes e funcionários da Cotrijuí e da Cotripal, pela atenção com que contribuíram com as suas informações;

Cotrijuí e Cotripal, pela aceitação do meu projeto de pesquisa;

Unijuí, pelo apoio financeiro, motivação, viabilização;

Tânia Deckmann e Ana Maria Steffler, amigas e colaboradoras em ABNT;

Prof.<sup>a</sup> Carmen Zenita Eickoff Battú e Geder Parzianello, Gisela Collischonn, zelosos na revisão de línguas.

## SUMÁRIO

ÍNDICE DAS ILUSTRAÇÕES.....	08
LISTA DE ABREVIATURAS.....	09
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
APRESENTAÇÃO.....	12
1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	13
1.1 Formulação e delimitação da questão de pesquisa .....	15
1.2 Objetivos .....	15
1.3 Justificativa .....	16
2. AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS .....	18
2.1 As sociedades cooperativas .....	21
2.1.1 Classificação das cooperativas .....	24
2.1.2 As cooperativas na região Noroeste do RS.....	26
2.2 A Administração e os objetivos organizacionais .....	28
2.3 O perfil da força de trabalho das organizações.....	31
3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O COMPROMETIMENTO .....	40
3.1 A gestão de recursos humanos – um processo sistêmico.....	41
3.1.1 A busca e a integração dos empregados .....	42
3.1.2 Atribuições das pessoas e acompanhamento de seu desempenho .....	44
3.1.3 Treinamento e Desenvolvimento.....	45
3.1.4 Controles básicos na gestão de pessoas .....	47
3.2 Comprometimento das pessoas na Organização.....	50
3.3 Práticas de gestão de RH como condutoras ao comprometimento.....	56
3.3.1 Valores people-first.....	56
3.3.2 Diálogos de mão dupla .....	57

3.3.3	Comunhão.....	59
3.3.4	Mediação transcendental.....	61
3.3.5	Contratação baseada em valor .....	62
3.3.6	Segurança.....	63
3.3.7	Recompensas extrínsecas.....	64
3.3.8	Realização .....	65
3.4	Gestão de Recursos Humanos orientada ao comprometimento.....	67
4	MÉTODO.....	72
4.1	Classificação da pesquisa .....	72
4.2	População-alvo e amostra .....	74
4.2.1	A escolha das cooperativas .....	74
4.2.2	Seleção da amostra de gestores entrevistados.....	76
4.2.3	Escolha da amostra de empregados técnico-operacionais.....	77
4.3	Técnicas de levantamento de dados.....	79
4.3.1	Amostra censitária.....	79
4.3.2	Amostra não probabilística.....	79
4.3.3	Amostra intencional de empregados .....	80
4.4	As variáveis estudadas .....	81
4.5	A análise de dados .....	82
5	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	85
5.1	Cotrijuí e Cotripal: uma inserção regional no segmento agropecuário.....	85
5.2	Políticas de RH nas cooperativas – estruturação e aplicabilidade.....	90
5.2.1	Estruturação de políticas de recursos humanos na Cotrijuí.....	91
5.2.2	Estruturação de políticas de recursos humanos na Cotripal.....	99
5.3	Práticas de gestão de recursos humanos: o olhar de gestores .....	108
5.3.1	Mecanismos de recrutamento.....	109
5.3.2	Práticas de seleção.....	111
5.3.3	Procedimentos de socialização, de integração do novo empregado.....	113
5.3.4	Cultivo de símbolos, histórias, ritos e cerimoniais.....	115
5.3.5	Práticas de descrição de cargos e de ascensão de carreira.....	116
5.3.6	Práticas de avaliação de desempenho.....	117
5.3.7	Práticas participativas desenvolvidas.....	119

5.3.8 Práticas de diferenciação no trato das relações de emprego.....	121
5.3.9 Benefícios concedidos aos empregados.....	122
5.3.10 Práticas de remuneração.....	123
5.3.11 Circunstâncias que produzem estabilidade.....	124
5.3.12 Práticas de segurança no trabalho.....	125
5.3.13 Programas de qualificação.....	126
5.4 Práticas de gestão de RH – percepção de empregados técnico - Operacionais.....	128
<b>6 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:</b>	
<b>O MULTICASO COTRIJUI E COTRIPAL .....</b>	<b>130</b>
6.1 Análises preliminares.....	130
6.2 Análise das práticas de gestão de RH descritas por gestores à luz das políticas de RH e da percepção de empregados.....	136
6.3 A Gestão de RH na Cotrijuí e na Cotripal e a orientação ao comprometimento	148
 CONCLUSÃO.....	 152
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	155
ANEXOS .....	160

## ÍNDICE DAS ILUSTRAÇÕES

### INDICE DE QUADROS

Quadro n.º 01 - Fontes e meios para recrutamento de RH na Cotrijuí e na Cotripal...	110
Quadro n.º 02 - Técnicas de seleção utilizadas na Cotrijuí e na Cotripal .....	111
Quadro n.º 03 - Símbolos, histórias, ritos e cerimoniais nas cooperativas estudadas...	115
Quadro n.º 04 - Práticas de participação dos empregados nas cooperativas .....	119
Quadro n.º 05 - Práticas de diferenciação no trato de relações no trabalho.....	121
Quadro n.º 06 – Benefícios concedidos aos empregados nas cooperativas.....	122
Quadro n.º 07 - Práticas de segurança no trabalho.....	125
Quadro n.º 08 - Distribuição de resultados das questões aplicadas aos empregados técnico-operacionais da Cotrijuí .....	129
Quadro n.º 09 – Comparativo das práticas de gestão de RH frente às políticas de RH ...	137
Quadro n.º 10 – Análise das práticas de gestão de RH frente às chaves de comprometimento de Dessler.....	149

### INDICE DE TABELAS

Tab. n.º 01 – Retorno e perdas na pesquisa com empregados .....	78
---	----



## LISTA DE ABREVIATURAS

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
CIPA	Comissão Interna para Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COTRIJUI ou CI	Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda.
COTRIPAL ou CP	Cooperativa Regional Triticola Panambí Ltda.
DCS	Departamento de Ciências Sociais
DEAd	Departamento de Estudos de Administração
DRH	Departamento de Recursos humanos
EAP	Equipe de atendimento a produtores
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FATES	Fundo de Assistência Técnica, educacional e social
FECOAGRO	Federação das Cooperativas Agropecuárias do RS
FEMA	Fundação Educacional Machado de Assis
Imasa	Indústria de Máquinas Agrícolas Fuchs S.A
PC	Personal Computer
PCMSO	Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPRA	Plano de Prevenção de Riscos Ambientais
RH	Recursos Humanos
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESMT	Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho
SETREM	Sociedade Educacional Três de Maio
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
TRR	Transportes Retalhista e Revendedor
UNICRUZ	Universidade Regional de Cruz Alta
UNIJUI	Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS
UNIMED	Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ltda.
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões

## RESUMO

O presente estudo tem como questão central verificar se as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas em duas cooperativas de produção do noroeste do RS, especificamente a Cotrijuí e a Cotripal, estão orientadas ao comprometimento. Para elucidar essa questão, foram aplicadas entrevistas a uma amostra não-probabilística, por tipicidade, constituída de 15 gestores intermediários das duas cooperativas que descreveram as suas práticas de gestão de recursos humanos. Foram ainda entrevistados o gerente de RH de cada cooperativa, para descreverem as políticas de RH. Como subsídio a uma triangulação de dados, foi aplicado um questionário a uma amostra não-probabilística intencional de 100 empregados técnico-operacionais. As variáveis constitutivas trabalhadas no estudo, em número de 13, giram em torno das práticas de gestão usuais nas organizações. Pela sua característica de estudo de caso múltiplo, trabalhou-se com dados qualitativos em sua maioria e, num volume menor, com quantitativos. A análise apóia-se numa reflexão teórica sobre as organizações, inclusive as sociedades cooperativas, as suas relações com os empregados, cujo perfil é brevemente discutido, e a visão sistêmica da administração de recursos humanos, seguido de uma inserção de conceitos de comprometimento, detalhando a abordagem de Dessler (1996). A análise dos resultados aponta para a convergência das práticas de gestão de RH nas duas cooperativas com as políticas da área. Há, porém, em algumas das variáveis, um grau de divergência entre as práticas relatadas e as percebidas pela amostra não-probabilística intencional. As práticas em análise estão perfeitamente orientadas ao modelo discutido por Dessler (1996), o qual tem sua base nos enfoques afetivo e instrumental do comprometimento organizacional.

Palavras-chave: práticas de RH, políticas de RH, comprometimento, cooperativas, gestores intermediários e empregados técnico-operacionais.

## ABSTRACT

The present study has as central subject investigating if the practices of administration of human resources applied in two cooperatives of production of the northwest of RS, specifically Cotrijuí and Cotripal, they are oriented towards more engagement. To elucidate that subject, the interviews were applied to a non-probabilistic sample, of typical character, constituted of 15 intermediary managers of the two cooperatives, who described their practices of administration of human resources. The manager on Human Resources of each cooperative was also interviewed, in order to describe the politics of HR. As resources for a systematical organization of data around three bases, a questionnaire was applied to a non-probabilistic intentional sample of 100 technician-operational employees. The constituent variables considered in the study rotate around the usual administration practices in the organizations. For its characteristic as a study of multiple case, work was based upon qualitative data in its majority and, in smaller cases, with quantitative ratio. The analysis leans on a theoretical reflection about the organizations, besides the cooperative societies, its relationships with the employees, whose profile is discussed shortly, and the systemic vision of the administration of human resources, followed by an insert of engagement's concepts, detailing the approach of Dessler (1996). The analysis of the results points to the convergence of the practices of administration on HR in the two cooperatives with the politics of the area. There is, however, in some of the variables a divergence degree among the told practices and those noticed by the non-probabilistic intentional sample. The practices in analysis are perfectly oriented towards the model discussed by Dessler (1996), which its foundations in the affective and instrumental focuses of the organizational engagement.

Keywords: practices of Human Resources, politics of HR, engagement, cooperatives, intermediary managers and technician-operational employees.

## APRESENTAÇÃO

O presente estudo tem como questão central verificar as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas em duas cooperativas de produção do noroeste do RS, especificamente a Cotrijuí e a Cotripal, e analisar a sua orientação ao comprometimento do trabalhador com os objetivos organizacionais dessas. A questão de estudo, os objetivos e a justificativa, são apresentados no capítulo da Contextualização do Estudo.

Os capítulos 2 e 3 apresentam referenciais teóricos que contribuem para a análise dos resultados da investigação de campo. Parte-se de uma reflexão sobre as organizações, inclusive as sociedades cooperativas, e as suas relações com os empregados, cujo perfil é brevemente discutido. Outra reflexão que se faz diz respeito à administração de recursos humanos, seguido de uma inserção de conceitos de comprometimento, detalhando a abordagem de Dessler.

Desenvolve-se o capítulo 4, com intuito de mostrar toda a processualidade da coleta de dados, esta correspondente ao plano e às estratégias utilizadas para responder às questões propostas pelo estudo, incluindo os procedimentos e instrumentos de coleta, análise e interpretação de dados, bem como a lógica que liga entre si diversos aspectos da pesquisa.

No capítulo 5, são apresentados os dados coletados nas duas cooperativas. Especificamente, mostra-se um conjunto de políticas de recursos humanos estruturadas a partir dos relatos dos gerentes responsáveis pelas áreas de recursos humanos. Segue a sistematização das práticas de RH, na ótica de gestores e empregados. Segue-se o capítulo 6, que expõe a análise feita dessas práticas nas duas cooperativas, com vistas a perceber a sua orientação ao comprometimento.

Como partes finais do estudo, tem-se a conclusão, seguida da bibliografia referenciada no texto e, ainda, de um conjunto de documentos anexos ao trabalho.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Diferentes práticas de gestão da força de trabalho são aplicadas nas organizações, não sendo diferente numa sociedade cooperativa, cuja constituição jurídica é regida, em diferentes aspectos, por legislação própria. As sociedades cooperativas constituem-se por uma pulverização de capital entre um grande número de pessoas e, por conseqüência, uma administração com mandatos temporários. Sua administração é confiada a integrantes do corpo de quotistas, ou seja, os mandatários são escolhidos dentre o quadro social. Não raras vezes, os mandatários ressentem-se de uma capacitação específica para o exercício de cargos nos níveis corporativo e tático, o que reflete, sobremaneira, nos modelos de gestão, inclusive da força de trabalho, vigentes nessas sociedades cooperativas.

Dois fenômenos foram comuns a todas as cooperativas da região na década de 80. O primeiro diz respeito à expansão da sua área territorial para municípios vizinhos, recém-emancipados ou ainda não contemplados com sociedades cooperativas locais. O segundo refere-se à busca de estruturas agro-industriais, desde moagem de grãos, produção de óleos vegetais e industrialização de produtos pecuários, como o leite, a carne suína e bovina. Amparadas no dispositivo legal, as cooperativas constituíram sua federação na esfera do Estado, denominada Federação das Cooperativas Agropecuárias, que exerce um papel de defesa dos interesses econômicos da área.

Em recente pronunciamento, durante o Seminário de Gestão Contemporânea, promovido pelo DEAd/Unijuí – edição maio/2000, o dirigente máximo dessa Federação, numa análise de ambiência externa, aponta como principais ameaças que o setor cooperativo enfrenta: a) o avanço tecnológico da concorrência; b) as constantes frustrações na produção agrícola; c) as mudanças na política econômica do governo para o setor; d) a descapitalização do produtor rural; e) o mercado competitivo dos produtos originários da propriedade rural e das agroindústrias.

As afirmações do dirigente cooperativista também ratificam o entendimento de que se tem, como potencialidades, o aumento do mercado consumidor de alimentos e nos índices de produção, dentre outras. Como pontos fortes, menciona a tradição do cooperativismo no Estado, a prestação de serviços ao cliente/associado e a abertura para a inovação tecnológica. Enumerou, igualmente, os principais pontos fracos, como sendo: a) a falta de agressividade no mercado por parte das Cooperativas em geral; b) os custos elevados de sua estrutura e dos bens de consumo necessários para a produção rural; c) a falta de capital de giro e investimentos mal direcionados; d) a sazonalidade na produção, o que as deixa ociosas durante determinado tempo do ano; e) a morosidade no processo decisório em função de estruturas complexas, com conseqüentes deficiências no processo de comunicação, de participação e envolvimento da força de trabalho.

Ainda, segundo o mesmo dirigente, nesse quadro de ameaças e oportunidades, de forças e fraquezas, as decisões estratégicas das principais cooperativas voltam-se quase, que exclusivamente, para: a) a busca da sobrevivência da organização; b) sua recuperação financeira; c) melhorias nos níveis de desempenho e produtividade; d) o encontro de alternativas que completem o calendário da sazonalidade; e) implementação de programas de ajustes estruturais; f) o posicionamento de mercado; g) a adoção de modelos inovadores de gestão, não só de recursos e processos, mas também de pessoas.

Dessa decisão estratégica de inovar na gestão de pessoas diante do ponto fraco apontado anteriormente, que diz respeito às deficiências no processo de comunicação, de participação e envolvimento da força de trabalho na maioria das cooperativas, brota o tema central deste estudo - as práticas de gestão de recursos humanos orientadas ao comprometimento dos trabalhadores nas cooperativas.

## **1.1 Formulação e delimitação da questão de pesquisa**

Para este estudo definiu-se como espaço geográfico a região Noroeste do Rio Grande do Sul, limitando o número de organizações em duas cooperativas, em função de se poder trabalhar em condições viáveis de efetiva execução nos prazos a que o estudo está sujeito.

Com essas definições, a questão-objeto deste estudo expressa-se deste modo: As práticas de gestão de recursos humanos aplicadas em cooperativas de produção do Noroeste do RS, especificamente a Cotrijuí e a Cotripal, estão orientadas ao comprometimento?

## **1.2 Objetivos**

Propõe-se este estudo a verificar, em duas cooperativas de produção do Noroeste do RS, especificamente a Cotrijuí e a Cotripal, se as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas estão orientadas ao comprometimento.

Colocam-se como objetivos específicos:

- a) diagnosticar as práticas de gestão de recursos humanos vigentes nas cooperativas escolhidas, descritas pelos seus gestores intermediários;
- b) constatar como essas práticas estão relacionadas com as políticas traçadas pelas Cooperativas nessa área e se estão orientadas ao comprometimento;
- c) compreender como essas práticas são percebidas por parte de empregados das Cooperativas.

### 1.3 Justificativa

Pode-se argüir a relevância do estudo, considerando o fato de o mesmo estar estreitamente relacionado com o "Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região Noroeste do Estado -RS". Este plano foi concebido em 1996, integrando os Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Alto Jacuí, Fronteira Noroeste, Médio Alto Uruguai, Missões e Noroeste Colonial. Estes Conselhos foram criados pela Lei Estadual n° 1.083, de 17/10/1994, sancionada pelo Decreto n° 35.764, de 28/12/1994 ( UNIJUÍ et al., 1996).

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Noroeste do Estado – RS apresenta, no seu Programa de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, o fator "Educação e Gestão Tecnológica", que expressa textualmente "Compreende a articulação das escolas técnicas e ensino de 3º grau através da atualização de recursos humanos, infra-estrutura e da pesquisa cooperativa e formação de empreendedores, enquanto fator determinante de capacitação tecnológica(...), também a formação de agentes de inovação nas empresas e universidades".

Outra justificativa do estudo é o retorno que trará para a Unijuí, em especial na obtenção de um estudo das políticas, estratégias e práticas relevantes na gestão de recursos humanos. Com isso se estará contribuindo na elaboração de fonte de subsídios nessa temática para o segmento das "cooperativas".

O estudo contribuirá ainda com o mencionado "Plano Estratégico", dentro do fator de difusão de inovações em gestão. O referido plano contempla essa difusão num programa descrito como aquele que "compreende o uso de conhecimento como insumo básico de geração de riqueza e renda, notadamente pela revitalização de setores tradicionais e emergentes na economia". Vem, assim, o estudo contribuir com o segmento das "cooperativas", pois, embora esse modelo de organização possa ser considerado tradicional, essas passam hoje por processos de redefinições que as colocam também como um setor emergente.



O estudo terá, ainda, expressiva relevância, pois certamente implicará abertura de campos de estágios e de continuidade de pesquisas, que permitirão ao Departamento de Estudos da Administração, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, dinamizar sua reflexão e a atuação junto a esse segmento econômico. Propiciará à Unijuí um banco de dados que permitirá aos seus gestores discutir e delinear frentes de trabalho de extensão.

Apesar de inúmeros estudos feitos sobre gestão organizacional, o segmento de cooperativas carece de pesquisas. Percebe-se, a partir daí, a necessidade deste estudo, bem como a sua relevância social, pois os resultados servirão para decisões nas diferentes entidades que contribuíram para o desenvolvimento do presente estudo.

## 2 AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS

A gestão de pessoas em uma organização, à primeira vista, parece extremamente fácil. Há quem pense que gerenciar pessoas é colocá-las na organização, dar-lhes tarefas, exigir-lhes rendimento, pagar-lhes algo em troca do que fazem e, se não produzirem a contento, dar-lhes o aviso prévio, pagar seus direitos e recomeçar o ciclo com outra contratação, e sucessivamente outra e mais outra. Não que isso, ou parte disso, esteja totalmente descartado e não possa ocorrer, mas evidentemente que, agindo dessa forma, certamente os resultados esperados pela organização vão ficar bem aquém do projetado.

Compreender os meandros da atividade de gerenciar pessoas é tão importante quanto a gestão dos processos de produção e/ou de venda, pois estes se dão pelo trabalho das pessoas. Essa compreensão requer uma reflexão sobre o que é uma organização, como surge, como se estrutura, como interage e como opera.

Refletir sobre organizações implica pensar especialmente as suas relações que, no mundo todo, estão sujeitas a um cenário econômico pautado por um processo de globalização, com formação de blocos econômicos, a exemplo da Comunidade Econômica Européia, os Tigres Asiáticos, o Nafta, o Mercosul. Ainda, as organizações sentem reflexos de profundas mudanças, como a da abertura de mercados, do fracionamento de nichos, da rapidez nas inovações tecnológicas e da sensível redução do ciclo de vida dos produtos.

MORRIS & BRANDON (1994, p. 41), em análise de tendências de Mercado, sustentam que, além dessas pressões associadas à elevada competição global, há "as mudanças de hábitos de compras dos clientes", que promovem uma maior exigência de qualidade por parte dos consumidores individuais ou pelos compradores corporativos. Afirma o autor que a redução no ciclo de vida dos produtos e uma substancial mudança na administração de estoques requer maior velocidade na capacidade de resposta. Essa capacidade vem desde a percepção, a inovação e a colocação do produto no mercado. Eleva-se o grau de competição em função de queda de barreiras protecionistas, da emergência de

novos concorrentes, do ingresso de concorrentes antigos em novos territórios e da expansão das zonas de livre comércio.

Para se centrar nos campos de competição, as organizações partem na busca de estratégias que darão conta de uma inteligência de mercado, de diagnóstico dos interesses de clientes, da inovação em produtos e processos, enfim na busca de armas competitivas. FENSTERSEIFER (1995, p.18) reforça essas posições ao afirmar que “O atual ambiente competitivo, caracterizado por intensas mudanças tecnológicas, comunicação rápida, abertura econômica e competição global, está forçando as empresas a reverem seus modelos de competição e mercados de atuação”.

O autor expressa o entendimento de que o desenvolvimento da tecnologia da informação tem sido nos meios de comunicação um instrumento de crescente circulação de informações na sociedade como um todo. Isso conduz a novos comportamentos do consumidor, que se torna mais exigente quanto aos aspectos de qualidade, de variedade, de prazos, de *design*. Estabelecem-se novos parâmetros de confiabilidade, o que requer das organizações, sejam de manufatura ou de serviços, a oferta de vantagens competitivas necessárias para enfrentar a intensificação da concorrência.

Falar em organizações sempre refere à idéia de grupo, de equipe, de sociedade. Duas ou mais pessoas podem ter expectativas, necessidades, objetivos, se não integralmente comuns, pelo menos similares. A partir disso, se unem em torno de alguma organização, que pode ser a entidade que reúne os moradores do seu bairro, a que constitui o poder público, a que congrega classes ou categorias profissionais. Pode ser aquela que fornece matéria prima ou material de consumo, enfim as pessoas se agregam em torno de organizações do setor público, do setor privado ou então do hoje emergente terceiro setor.

Seja qual for o tipo de organização, sempre há pessoas à sua volta. No primeiro plano, há o grupo de pessoas envolvidas na condição de investidores, de sócios, os que colocam seu capital para iniciar o negócio. Ao optar por um negócio, cada investidor procura escolher uma atividade que assegure retorno ao capital que investir, o que impõe uma escolha adequada do produto e do mercado em que vai atuar.

Dois outros segmentos de pessoas se agregam em torno das organizações. O primeiro, engloba os clientes, os quais buscam satisfazer demandas de consumo, e assim viabilizam, de um lado o *output* das organizações que liberam produtos e serviços, e de outro o *input* quando repõe recursos por esses produtos ou serviços. O segundo, engloba os fornecedores, que são outras organizações, igualmente constituídas de pessoas, fornecendo matéria-prima ou produtos para revenda.

Um conjunto de atividades se coloca para as organizações, a de pensar as atividades, a de desenvolver e comercializar o produto. De imediato, apresentam-se demandas para uma ou mais pessoas disponibilizar seu potencial de trabalho, mediante expectativa de um resultado, de um retorno. Essas pessoas se vinculam às organizações na condição de empregados ou, diante das mudanças e da flexibilização nas relações de trabalho, em outras formas de vínculos, como trabalho autônomo, terceirizado, subcontratado, dentre outros.

A importância das pessoas nas organizações é descrita por ORLICKAS (1998, p.19):

“Sem as pessoas não seria possível a criação de empresas. Por isso o ser humano constitui o elemento comum a todas elas. Se entendermos a organização como um conjunto de indivíduos que, anexado aos demais recursos financeiros e materiais, persegue objetivos comuns, constataremos que são os seres humanos que têm em suas mãos a sua direção e o seu destino. Por isso as pessoas são preciosas dentro das organizações e devem ser tratadas como tal.”

Esses “demais recursos financeiros e materiais” podem tanto ser uma simples ou até complexa rede de informações, a estrutura de prédios, equipamentos, serviços de apoio, ou mesmo a tecnologia. No uso desses meios, os empregados desenvolvem atividades que, evidentemente, foram planejadas para gerarem um determinado resultado. Resultado que não só cabe ao investidor, mas que gera um retorno a todos os outros segmentos - ao fornecedor, ao cliente e ao próprio empregado - e a todas as demais organizações que compõem o macroambiente organizacional.

O macroambiente organizacional é constituído pelo universo de entidades, como órgãos públicos, órgãos reguladores, instituições financeiras, o mercado concorrencial,

fornecedores, clientes, entidades representativas. Nesse macroambiente se fazem presentes as ameaças e as oportunidades, despontam as potencialidades e as fraquezas das organizações (HARDY, 1994). Entre os integrantes deste ambiente externo e interno sempre se estabelece uma relação de dupla via, mesmo que existam interesses não comuns. Essas relações recebem influências de variáveis de ordem econômica, política, étnica, sociocultural, legal e tecnológica ( FERREIRA et al., 1997).

Toda organização define, já na sua constituição, uma série de aspectos nas relações entre os sócios, os investidores. Fixam-se políticas para as relações dos sócios com seus empregados, para as relações dos empregados entre si e, de certa forma, também com as demais organizações. Definem-se assim as estruturas organizacionais que, por heranças militares e mesmo eclesiásticas, em sua maioria, têm formas lineares. Essas formas são excessivamente cheias de degraus ou níveis hierárquicos, o que dificulta a atuação da direção estratégica junto ao processo produtivo, no qual se dá o verdadeiro contato com a maioria dos segmentos do macroambiente, em especial o cliente.

Esse cliente quer cada vez mais qualidade e menos preço, o que requer de qualquer organização enxugar custos de produção, achatar sua estrutura, eliminar níveis intermediários, minimizar os ruídos na transmissão de objetivos. Este quadro fez com que as organizações se vejam compelidas a optar, segundo KOHLI & JAWORSKI (1990) por uma orientação ao mercado, tendo o cliente ao centro, e ao seu redor acontece todo o processo de gestão empresarial.

## **2.1 As sociedades cooperativas**

As sociedades cooperativas no Brasil são reguladas pela Lei nº 5.764, sancionada em 16 de dezembro de 1971, que, no Art. 4º, as caracteriza como sendo “(...) sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados(...)”. O mesmo dispositivo legal dita as características que as distinguem das demais sociedades, onde se destaca a adesão voluntária,

a variabilidade de capital social, este representado por quotas-partes, a singularidade de voto, retorno de sobras, dentre outras.

Do mesmo dispositivo legal, também do Art. 4º, extrai-se um detalhamento dessas características:

- “ I – adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviço;
- II – variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;
- III – limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV – inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros estranhos à sociedade;
- V – singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividades de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI – quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados, e não no capital;
- VII – retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberações em contrário da Assembléia Geral;
- VIII – indivisibilidade dos fundos de reserva e de assistência técnica, educacional e social;
- IX – neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X – prestação de assistência aos associados e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI – área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.”

IRION (1997, p.57) conceitua cooperativas como “(...) organizações voluntárias abertas a todas pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero”.

O papel das cooperativas na distribuição de renda e no estabelecimento de novos modelos de organização do trabalho pode ser assimilado a partir da menção de que:

“as cooperativas são institutos modernos, tendentes a melhorar as condições das classes sociais, especialmente dos pequenos capitalistas e operários. Elas procuram libertar essas classes da dependência das grandes indústrias por meio da união das forças econômicas de cada uma; suprimem aparentemente o intermediário, nesse sentido: as operações ou serviços que constituem o seu objeto são realizados ou prestados aos próprios sócios e é exatamente para esse fim que se organiza a empresa cooperativa; diminuem despesas, pois que, representando o papel do intermediário, distribuem os lucros entre a própria clientela

associada; em suma, concorrem para o despertar e animar o hábito da economia entre os sócios.” (ALMEIDA, 1978, p. 383)

A premissa de que as organizações se constituem de pessoas que buscam satisfazer necessidades comuns fortalece-se no sistema cooperativista. Esclarece isto a posição de que “as cooperativas são sociedades de capital variável com fluxo e defluxo de sócios. Destinam-se elas a prestar serviços, tendo, em regra, como seus únicos fregueses, os seus sócios. É para eles e por eles que elas se constituem e operam. Todos os sócios cooperam com o seu capital, no mínimo para que possam elas alcançar seus objetivos. São cooperadores e cooperados, ao mesmo tempo.” (ALMEIDA, 1978, p. 385)

Essas pessoas contribuem com uma soma em dinheiro para constituir o capital social da organização, com o que se adquire todos os bens que representam o objeto da sociedade cooperativa. Os próprios associados movimentam as operações da cooperativa que constituíram, na condição de sócios e de clientes. Adquirem bens ou objetos que a mesma comercializa por preços módicos. Consolida-se, assim, uma das características mais peculiares das cooperativas, que é o fato de não terem como fim último a obtenção de lucro, mas sim a aquisição e revenda de mercadorias ou bens por preços mais acessíveis aos seus sócios.

Ao final de cada exercício social é destinado parte do resultado positivo para a formação de um fundo de reserva, disponibilizando o restante para, por decisão da assembleia, dividir entre os próprios associados ou reinvestir esse montante na forma de integralização de capital.

O Cooperativismo tem-se regido por um conjunto de princípios, consolidados no decorrer dos anos pelas instituições internacionais do setor. Da leitura de IRION (1997) e RECH (1991) abstrai-se alguns desses princípios, os quais contribuirão na análise do presente estudo:

- a) o princípio do livre acesso e adesão voluntária, que define a necessidade de as cooperativas estarem abertas para que todas as pessoas possam entrar ou sair da sociedade sem maiores dificuldades;
- b) o princípio da garantia da organização democrática que permite a cada associado um único voto e o direito de ser votado, seja qual for o número de quotas-partes, o que representa uma das grandes diferenças entre as cooperativas e as demais sociedades comerciais, já que nessas últimas as pessoas exercem seu direito de participação de acordo com o capital que investiram na sociedade.
- c) a promoção da educação - deve haver um investimento obrigatório da cooperativa, de no mínimo 5% das sobras líquidas do exercício financeiro, em operações para a educação, assistência técnica e social dos seus associados e suas famílias;
- d) a realização de operações preferencialmente com associados - é natural que a cooperativa privilegie os interesses dos seus sócios em todas as suas operações; entretanto, se a assembléia decidir que é benéfico para a cooperativa trabalhar com não-sócios, o mesmo poderá ser feito, sem, no entanto, superar as transações com os associados, para que a cooperativa não venha a perder sua natureza, passando a ser uma simples empresa comercial;
- e) coincidência com os interesses gerais da comunidade - a cooperativa deve estabelecer uma relação próxima com a comunidade da qual faz parte, assim, ao mesmo tempo em que beneficia seus sócios, deve estar presente no atendimento às necessidades de todos os que dela precisarem.

### 2.1.1 Classificação das cooperativas

RECH (1991) apresenta uma classificação das cooperativas quanto à natureza, quanto à variedade de funções e quanto ao nível de organização.

Quanto à natureza, isto é, pelo modo com que desenvolvem as atividades em relação aos seus sócios, as cooperativas podem ser divididas em:



- a) cooperativas de distribuição: são aquelas que colocam à disposição dos sócios bens e serviços, de acordo com as necessidades desses, dentro das melhores condições de qualidade e preços;
- b) cooperativas de produção: são aquelas que colocam a produção dos seus sócios dentro das melhores condições de preços, regularidade e segurança;
- c) cooperativas de trabalho: essas cooperativas agrupam sócios com a mesma profissão e que organizam e vendem, em comum, o seu trabalho, a fim de buscar fontes de ocupação estáveis e compensadoras.

Quanto à variedade de funções, ou seja, de acordo com a quantidade de setores ou produtos a que se dedicam, podem dividir-se em: a) Cooperativas unifuncionais: são aquelas que se dedicam a uma única função ou a um único serviço especializado, como as cooperativas de consumo, de seguro, de crédito, de habitação; b) Cooperativas multifuncionais: são aquelas que se dedicam a diversas funções ou atividades, como exemplo, pode-se citar as cooperativas mistas, que podem, ao mesmo tempo, colocar a produção à venda, e fornecer os insumos e sementes ao produtor; c) Cooperativas funcionais: são as que procuram atender a todas as necessidades sociais e econômicas de seus sócios.

Quanto ao nível de organização, que visa a manter a estrutura vertical das cooperativas, mantendo as subordinações e vinculações a órgãos superiores, as cooperativas são divididas em: a) cooperativas singulares, que são constituídas por no mínimo 20 pessoas; b) cooperativas centrais ou federações de cooperativas, constituídas de, pelo menos, três cooperativas singulares; c) confederação de cooperativas, constituída por, pelo menos, três Centrais ou Federações de Cooperativas.

Outra forma de classificar as cooperativas é trazida por IRION (1997), quando as classifica pela relação de emprego com os empregados, dividindo-as em integrais e não integrais. Descreve as cooperativas integrais, como:

“...aquelas nas quais todo o universo de pessoas envolvidas são associados da cooperativa. Ela não possui empregados porque todos, inclusive os funcionários, são associados. O

quadro social reúne pessoas que atuam tanto na atividade fim da cooperativa, os sócios-usuários e associados cuja atuação ocorre na atividade meio (a administração da cooperativa), os sócios-funcionários. Nessas cooperativas todos têm relações de natureza social e nenhuma relação de natureza trabalhista com a entidade.”

Ao referir-se às cooperativas não integrais, IRION (1997) menciona que as mesmas diferenciam-se das integrais pelo fato de terem os empregados vinculados por relações trabalhistas, e esses não integram o quadro social. As cooperativas em estudo, juntamente com a maioria das que funcionam na região Noroeste do Rio Grande do Sul, enquadram-se nas cooperativas não integrais.

Tem-se, na seção a seguir, uma retrospectiva histórica que aborda o surgimento das cooperativas na região, especificamente as em estudo.

### 2.1.2 As cooperativas na região Noroeste do RS

Na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul situam-se os dois municípios que sediam as cooperativas que integram a presente pesquisa. A primeira – a Cotrijuí – tem sua sede em Ijuí-RS, com uma ramificação em um conjunto de municípios também pertencentes a essa região, bem como a outras regiões como é o caso de Dom Pedrito, RS, onde mantém uma estrutura operacional e industrial. A segunda cooperativa – a Cotripal – firmou suas raízes no município de Panambi, e, da mesma forma, expandiu-se para outros municípios nessa região, e também para fora do Estado.

A colonização da região, à época denominada de terras do Planalto e do Alto Uruguai, iniciou-se com a vinda de descendentes de colonizadores radicados em regiões do Estado que ficam abaixo da Serra, que eram as chamadas Colônias Velhas. Outros colonizadores vieram direto da Europa. Eram de origens, predominantemente, alemã, italiana ou polonesa, (FRANTZ, 1982). Surge, em 1890, a Colônia oficial de Yjuhy, às margens de um rio de mesmo nome, que serve de ponto de partida para estender a colonização a outros pontos da região.

Em 1899, o Dr. Hermann Meyer cria a colônia de Neuwurttemberg, constituída originalmente de descendentes, ou mesmo de imigrantes, de origem alemã e de confissão religiosa protestante (FRANTZ, 1982). Essa colônia passa a constituir o ponto central do atual município de Panambi.

Decorre, daí, um extenso período de produção agrícola, com uma característica muito próxima de ser unicamente de sobrevivência, de subsistência, embora proporcionasse abastecimento aos reduzidos aglomerados urbanos da região e a algumas cidades gaúchas. Dificuldades das mais diversas se registram, como a falta de crédito, a incapacidade de acumular sobras para aumentar áreas, o que gera a divisão de lotes e a instalação de uma agricultura predatória das terras.

O sistema de cultivo vigente esbarra em limites na década de 60, exatamente porque o acesso às terras passa a ser mais dificultado. Buscam-se novas alternativas, o que se dá, segundo FRANTZ (1982), num contexto sócio-econômico profundamente alterado, especialmente no que concerne ao Planalto Gaúcho, o que se expressa mais significativamente com o surgimento das granjas de trigo e soja.

As granjas de trigo e soja passam a representar um processo de produção agrícola não mais artesanal e manual. Surge a produção mecanizada de trigo e, em menor escala, a soja. Com isso, despontam na região pequenas indústrias de implementos agrícolas, iniciando com arados, grades, trilhadeiras, principalmente em Ijuí e Panambi – municípios que tiveram indústrias pioneiras, como, respectivamente, a Indústria de Máquinas Fuchs S.A (Imasa), a Ernesto Rehn e Kepler, Weber e Cia Ltda., dentre outras.

A produção de trigo encontrou inúmeras dificuldades, tanto nos aspectos de armazenagem quanto de comercialização. A armazenagem era precariamente feita nas propriedades ou em armazéns cujas taxas de serviços eram proibitivas. A comercialização, embora com a interveniência estatal, ainda concentrava os ganhos nos grandes moageiros.

A questão recebe uma atenção do Estado que passa a ocupar-se, mais explicitamente, da intermediação, e o faz através da criação de cooperativas. FRANTZ ( 1982) escreve que “as cooperativas são o fruto tanto das reivindicações dos empresários do trigo, como uma concessão por parte do Estado pela perda dos favores creditícios e cambiais que os mesmos haviam sofrido”. Continua o autor dizendo que o Estado encontrou nas Cooperativas uma forma de envolver os colonos no projeto, e ainda fazer com que os tricultores e, junto, os colonos, assumissem “o ônus da intermediação pela construção de toda a infra-estrutura de armazenagem e escoamento da produção”.

Nessas condições, instala-se uma seqüência de Cooperativas Triticolas. As que compõem a pesquisa em questão foram constituídas no ano de 1957, sendo a Cotrijuí em 20 de julho e a Cotripal em 21 de setembro. Cada uma vem construindo uma trajetória histórica que as caracteriza como integrantes e sujeitos do desenvolvimento dessa região.

## **2.2 A Administração e os objetivos organizacionais**

A humanidade se estrutura em organizações desde remotas épocas da História, a exemplo da própria família, da tribo, dos feudos, da igreja, do exército, e outros. De alguma forma, nessas organizações, a administração já se fazia presente.

FERREIRA et al. (1997) registram a ocorrência de estudos da administração que culminaram em diferentes teorias sobre a mesma. Diferentes também foram as ênfases dadas, das quais se destacam: a) a ênfase na tarefa; b) a ênfase na estrutura organizacional; c) a ênfase nas pessoas; d) a ênfase no ambiente; e) atualmente a ênfase da tecnologia.

As organizações têm em comum a presença de pessoas, de processos e de produtos, que variam de acordo com as suas especificidades e o micro e o macroambiente em que se inserem. Esse conjunto de fatores organizacionais requer um processo administrativo. Estabelece-se um ciclo administrativo, do diagnóstico ao plano, do plano à ação, da ação ao

controle e do controle novamente ao diagnóstico. Ciclo esse que envolve líderes, comunicação, motivação, e por ele permeia o conflito.

Perceber e executar esse ciclo é um desafio de todo o gestor. Estabelece-se para esse um papel de sensor das ameaças e das oportunidades, dos conflitos, dos pontos fracos e dos pontos fortes. Ao se comparar esse ambiente organizacional ao que é tratado por MARIOTTI (1996, p.127) como *iceberg* organizacional vê-se quão desafiador é esse papel.

A comparação atribui aos aspectos visíveis na organização a semelhança a um ponto de geleira que, à distância, representa um pequeno obstáculo numa viagem marítima, pois está visível apenas em pequena proporção. Quando, porém, a nau se aproxima, mesmo que ainda não atingindo ao ponto visível, pode-se já sentir a ação da parte submersa no casco da embarcação, machucando-a, se não a destruindo.

A habilidade que o navegador precisa ter para perceber a extensão da geleira submersa é a mesma que o administrador precisa numa organização. O administrador percebe, a olho nu, as estruturas físicas, máquinas e equipamentos, os objetivos, as pessoas em si, resultados, metas, e outros. Há, no entanto, vários aspectos que não são percebidos sem uma profunda radiografia, ou um mergulho nas águas desse ambiente organizacional, que são os sentimentos, as emoções, as reações, os comportamentos, os envolvimento e comprometimentos dos empregados, as expectativas e reações dos clientes.

Proceder este diagnóstico da extensão da geleira é primordial para obter-se um desenvolvimento organizacional à altura do requerido pelo atual mercado concorrencial. Torna-se estratégico envolver os empregados neste cenário, despertando neles um comprometimento para com os objetivos da organização. Esse comprometimento se inicia com a busca do conhecimento do ambiente que envolve a organização, a sua realidade organizacional, com um fluxo informacional entre o macroambiente e o microambiente.

PORTER (1986) considera que a formulação de estratégias requer o conhecimento de dois cenários: o de fatores externos e o de fatores internos à organização. O primeiro constituído inicialmente pelas ameaças e oportunidades sob diferentes variáveis, como

econômicas, tecnológicas, culturais, e também pelas expectativas mais amplas da sociedade, consideradas as políticas governamentais e os interesses sociais. O segundo cenário, o de fatores internos, insere os pontos fortes e fracos que compõem o perfil de ativos e qualificações que a organização utiliza para fazer frente à concorrência. O cenário interno recebe, ainda, forte impacto dos valores pessoais dos principais implementadores, considerando como valores a motivação e as necessidades das pessoas envolvidas.

Estabelece-se, segundo PORTER (1986), uma “inteligência de mercado” que representa o diagnóstico de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, alternativas e restrições, tão necessário para a área de planejamento do “negócio da organização”. Esse negócio envolve a gestão de recursos para sua execução, define e implementa o processo produtivo e a logística de distribuição ao consumidor final. Desse último, obtém uma retroalimentação com vistas à percepção da satisfação produzida e do comprometimento organizacional criado.

Divergem os posicionamentos quanto ao sucesso da comunhão de objetivos entre os diferentes segmentos que integram as organizações. Não se encontra suporte para afirmar que há compatibilidade nos objetivos entre investidor, órgão regulamentador, empregados, clientes e fornecedores. De um lado, o investidor, que quer retornos de seu capital investido, e de outro, o órgão regulamentador, que quer recolher mais e mais tributos. Ocorre uma outra relação entre investidor e fornecedor, quando as margens satisfatórias na transação da matéria-prima ficam opostas, refletindo-se diretamente na expectativa do cliente que quer ter qualidade e preço.

O cenário se completa quando se observa as relações entre investidor e o empregado. O empregado quer ter a recompensa pelo trabalho, enquanto o investidor quer ter seus empregados o mais comprometido possível com os objetivos da organização, para assim competir com maior eficácia e fortalecer a sua posição no mercado competitivo.

### 2.3 O perfil da força de trabalho das organizações

A atual tecnologia da informação abre para as organizações as condições para uma diversidade de alternativas de negócios. Esses negócios ocorrem num maior espaço geográfico, o que requer decisões mais rápidas e processos produtivos mais flexíveis. As organizações revisam as suas estruturas organizacionais, tornando-as mais enxutas, com menos níveis intermediários entre a cúpula estratégica e o nível operacional.

Esse encurtamento de níveis aproxima quem planeja de quem executa, e assim aproxima-os de quem consome. A aproximação com quem consome permite perceber as expectativas do consumidor, as quais, segundo BAND (1997), direcionam-se para quatro fatores: a) qualidade; b) serviços; c) custos; e d) tempo.

Por mais que nesse cenário as organizações contem com recursos tecnológicos que suprem parte dessas novas necessidades, não há como dispensar completamente as pessoas dos seus processos produtivos e das relações com o mercado. Segundo KAUFMANN (1990, p.8), as “novas idéias não são geradas ou implementadas pela organização ou pela tecnologia, mas por pessoas”. É certo que o grau de exigência quanto a essas pessoas tem crescido, demandando perfil profissional cada vez mais pensante, reflexivo. Cada vez mais as oportunidades se canalizam para as pessoas qualificadas, criando um leque de dificuldades para aquelas menos qualificadas. Impõe-se ao trabalhador construir um perfil que valoriza a intercomplementariedade de quatro campos: a) o campo do conhecimento; b) o campo das habilidades; c) o campo das atitudes, e d) o campo das competências.

Em qualquer espaço de trabalho, o conhecimento se torna indispensável. MOTTA (1993) atribui aos trabalhadores a necessidade de buscarem uma habilidade analítica, uma capacidade de decompor os problemas organizacionais e reordená-los para assim construir ou reconstruir soluções. Para proceder a essa análise, o conhecimento interdisciplinar passa a representar uma demanda necessária. Uma adequada decisão sobre as questões que se apresentam nas atividades não se consegue apenas pela bagagem técnica. É preciso estruturar

um referencial sobre o que se faz e sobre as variáveis ambientais que influem na tomada de decisão.

“A visão extremamente técnica é análoga a uma visão através de um túnel: vê-se a luz ou ambiente ao final, porém restrita à dimensão do diâmetro desse túnel. Na profissão, vê-se somente um caminho obscurecido pela impenetrabilidade dos raios de outros conhecimentos.”(MOTTA, 1993, p.27)

A busca individual de conhecimento passa a constituir, no conjunto das pessoas numa organização, uma fonte inesgotável de informações importantes para a tomada de decisão. Cabe, pois, às organizações a valorização dos empregados como um dos canais de comunicação da organização com a sociedade. Essa valorização deve ser no sentido de estimular o desenvolvimento dessa habilidade de construir conhecimento.

Nesse contexto de turbulências, de mudanças extremamente rápidas, cada vez mais se torna complexo dimensionar os conhecimentos e as habilidades necessárias para atuar nas organizações. Faz-se necessário que as organizações ofereçam as condições para que as pessoas possam liberar seu potencial criativo e assim promover o conjunto de inovações demandadas pelas contingências.

Requer-se, atualmente, como perfil de cada trabalhador ser criativo e inovador. MOTTA (1993) afirma que ser criativo não é uma qualidade nata, algo que apenas alguns poucos possam ter, mas, diz o autor, que a criatividade é um potencial humano que pode ser desenvolvido e transformado em habilidades individuais. Essas, em algumas pessoas, podem estar mais desenvolvidas do que em outras. Seja em que grau estiverem desenvolvidas, o que é incontestável, segundo o autor, é o fato de que a criatividade, como um potencial humano, está disponível nas organizações, muitas vezes aguardando um impulso para emergir.

Cada pessoa apresenta demandas diferenciadas para despertar a criatividade, mas num saudável ambiente de trabalho isso se dá de forma mais acelerada. KAUFMANN (1990, p.52) trata dessas condições de desenvolvimento das habilidades para a criatividade e inovação quando afirma que “(...) para que o ser humano possa ser criativo e inovador é preciso, antes



de mais nada, que se sinta bem em seu trabalho. Somente quando trabalha com prazer e estímulo o ser humano liberará seu talento criativo.”

O desenvolvimento de um perfil das pessoas voltado à inovação e à criatividade requer que as organizações não padronizem as pessoas. As organizações precisam pressupor uma tolerância para a diversidade. É preciso ter presente que a inovação pressupõe o novo, o incomum, o descoberto e o projetado por antecedência. Isso indica que houve previamente a criatividade, mas não necessariamente que essa preceda àquela, mas ambas são processos contínuos e concomitantes (MOTTA, 1993).

Contribuir na construção de um perfil de criativo e inovador não permite às organizações aplicar, segundo KAUFMANN (1990), a lenda grega acerca de Procrusto, o qual, na condição de um ladrão, colocava suas vítimas em uma cama de ferro, e as que eram maiores cortava-lhes as pernas e as menores puxava-as para alcançar o tamanho da cama. Assim, de um lado as organizações têm esse desafio de motivar os seus trabalhadores e, de outro lado, os trabalhadores também não podem legitimar sua posição de vítimas de Procrusto e se padronizar, ou mesmo se bitolar, no exercício de suas funções e na construção de sua carreira.

Cabe ao trabalhador gerenciar a sua carreira. Isso ele alcança à medida em que se envolve com o negócio das organizações. Deve senti-lo, ou mesmo assumi-lo, como o seu próprio negócio, e assim nele investir com energia, enquadrando-se na condição de *Intrapreneur*.

“*Intrapreneur* é o indivíduo que ao invés de tomar a iniciativa de abrir o seu próprio negócio, toma a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades e negócios para a organização na qual trabalha. É empreendedor dentro da própria empresa.” (FERREIRA et al., 1997, p.187)

Dentro dessa característica de *intrapreneur*, toda a pessoa precisa se habilitar para criar as oportunidades de utilizar e desenvolver suas faculdades e potencialidades. As pessoas dispõem do seu conhecimento, das suas habilidades, das suas competências como recursos para investir, para buscar suprimento de suas necessidades. Para isso, precisam atualizar

sempre esses seus recursos, para poder oferecer um produto inovado. Fica evidente que as pessoas procuram manter-se próximas às variações de ambiente, manter-se atentas aos níveis de exigências, às contingências do mercado.

Ao atribuir aos trabalhadores a característica de contingenciais, FERREIRA et al. (1997) afirmam que essa contingencialidade se dá por que o trabalhador precisa se considerar uma pessoa cujo valor deve ser demonstrado a cada momento. Daí a necessidade de pensar seu autodesenvolvimento, suas condições de saúde, a sua empregabilidade, de assumir uma mentalidade de fornecedor externo e estar preparado para atuar na turbulência.

“Empregabilidade é a perspectiva de a pessoa tornar-se atraente para os empregadores. Essa atratividade envolve ter as capacidades e atitudes que o empregador precisa no momento. É dela que dependerá a sua estabilidade.

Mentalidade de Fornecedor externo, que foi contratado para realizar uma tarefa específica.

Elasticidade, porque as organizações de hoje operam num ambiente tão turbulento, que nenhum arranjo lhes serve por muito tempo. A pessoa precisa da capacidade de vergar e não se quebrar, de prontamente abrir mão do que está superado e aprender o novo, de recuperar-se rapidamente da decepção, de viver elevados níveis de incerteza e de encontrar segurança interiormente, mais do que externamente.”(FERREIRA et al.,1997, p.232)

Na análise de FERREIRA et al. (1997), as pessoas serão contratadas para determinado trabalho condicionado a determinados resultados. Concluídos esses trabalhos, não se garante a permanência, em função da turbulência em que as organizações vivem. A estabilidade no mercado de trabalho se dá pela construção contínua de conhecimentos, habilidades e competências. As pessoas precisam desenvolver algumas características nessa direção que as tornem atraentes para as organizações. Precisam também estar preparadas para perceber quando organizações desenvolvem atributos que as tornem atrativas aos olhos dos trabalhadores, em especial, quando a demanda aponta para potenciais de alta competência.

Ainda, como característica empreendedora, toda a pessoa busca ligar-se a outras pessoas, em tarefa construtiva e partilhada, e também, nessas mesmas condições, desenvolver e implantar as suas idéias. Cada pessoa cultiva atitudes de participação e de cooperação. Essa atitude de participação se estende a um sentido amplo do termo conceituado por MOTTA (1993) como sendo “(...)todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização.”

Segundo o mesmo autor, as pessoas assumem uma participação direta, isso quando agem em seu próprio nome, e assim influenciam decisões na sua área de atuação. Acrescenta, como vantagem da participação direta, a contribuição que dá nas decisões de integração, de progresso e de desenvolvimento das organizações. Pela participação, chega-se a uma democratização de tarefa, cria-se uma autonomia no local de trabalho, auxiliando substancialmente na cooperação e distribuição de informações e no encaminhamento de soluções a problemas de ordem sócio-psicológica dos relacionamentos individual e grupal.

Cresce a demanda para profissionais que saibam trabalhar em equipes multidisciplinares, cujas descrições de cargos deixam de ser claras e completas. As estruturas organizacionais, com base em cargos, estão sofrendo mudanças e não se sustentam no mundo globalizado e dentro de uma sociedade da informação, porque dificultam a agilidade com que o mercado quer respostas.

Quer-se sempre mais profissionais que saibam refletir as suas ações. As demandas favorecem aquele profissional preparado para o pensar, para o aprender a aprender. Mudam os processos nas organizações e cresce a automação, o que eleva a produtividade, mas também gera níveis de desemprego. A especificidade em processos produtivos requer empregados com nível de escolaridade mais acentuado. Essa demanda reflete diretamente no sistema educacional.

Surge hoje uma nova tipologia de organizações: a organização virtual, a organização da era da informação. FERREIRA et al. (1997, p.200) ao analisarem a administração dessa nova tipologia de organização como a que “repousa no domínio da informação em tempo real e na confiança dos relacionamentos”, também faz referência no sentido de que “Ela exigirá trabalhadores qualificados, confiáveis e preparados, colaboradores com elevado espírito de trabalho em equipe.” A confiança dos relacionamentos deve ser entendida não só internamente, mas também com o mercado. O controle, a supervisão, o domínio da informação, o acesso real à informação se dão via on-line, seja pela intranet, seja pela internet. Coloca-se aos trabalhadores o desafio de estarem preparados para esse acesso real à informação.

A sociedade da informação faz com que a organização do trabalho assuma novas formas, dentre as quais o trabalho a domicilio, que se viabiliza pela tecnologia da informação; as relações com fornecedores e clientes redirecionam-se; os produtos passam a estar em redes de informação. Criam-se vitrines virtuais e o comércio virtual cresce. Novas dinâmicas de logística requerem trabalhadores com capacidade de planejamento e de decisão, assim como o comportamento de consumidores afetam as formas de atuação das forças de vendas.

As inovações na organização do trabalho e a velocidade com que se desencadeiam as mudanças tendem a submeter o trabalhador a condições estressoras, o que requer que o trabalhador desenvolva atitudes que lhe garantam alternativas de compensação em atividades de lazer, de esporte, de humanização dos espaços de trabalho ( FERREIRA et al., 1997, p. 208)

Pelo fato de o foco da presente pesquisa centrar-se em organizações classificadas como cooperativas, torna-se indispensável apresentar algumas características do perfil de trabalhadores nesse tipo de organizações. Nas cooperativas consideradas integrais sob o ângulo da relação de emprego com os empregados, requer-se trabalhadores com vínculo de associado (IRION,1997). Nessa modalidade, a relação que o trabalhador estabelece com a sua cooperativa não está sujeita à legislação trabalhista, mas estabelecem-se relações de natureza unicamente social.

A Consolidação das Leis do Trabalho, no parágrafo aditado ao art. 442 pela Lei nº 8.949, de 09.12.94, deixa clara essa questão do vínculo de associados com a sua entidade cooperativa quando expressa que “Qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviços daquela.” (CAMPANHOLE, 1995, p.98)

O vínculo de natureza social define, inclusive, formas de capitalização do empreendimento e a participação no processo decisório. Segundo IRION (1997), essa modalidade de cooperativa atenderia a um propósito original do cooperativismo, que era o de

permitir a organização dos trabalhadores em uma estrutura na qual pudessem efetivamente participar, desde a sua constituição, sua capitalização, sua gestão.

Na opinião do mesmo autor, esse propósito do cooperativismo veio justamente para terminar com o trabalho assalariado. As cooperativas de trabalho, sejam as de trabalhos temporários ou mesmo as que congregam categorias profissionais, como Unimed e outras, representam bem essa categoria de cooperativas integrais, sob a ótica do vínculo de natureza social.

Já os trabalhadores em cooperativas tidas como não integrais, vinculam-se por relações trabalhistas e não chegam a compor o quadro social. O fato de não integrar o quadro social elimina, por si só, a possibilidade de efetiva participação na tomada de decisão. Impossibilidade essa existente mais diretamente nas instâncias da macroestrutura, como na Assembléia Geral, na administração delegada, representada geralmente por Conselhos de Administração, e na fiscalização, atribuída a um Conselho Fiscal (Lei 5.764/71).

Como apoiadora da macroestrutura, define-se uma estrutura funcional, e essa, sim, cria órgãos de gestão com espaços de trabalho para profissionais não-cooperados. Por seu lado técnico, de muitos integrantes da estrutura funcional passa a ser exigido um papel de maior relevância no processo decisório, muito embora sem o direito de voto na macroestrutura. IRION (1997) classifica essa participação como compartilhamento de decisão, pois, na maioria dos casos, os dirigentes cooperados continuam envolvidos em suas atividades de produção ou falta-lhes um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de competências para uma efetiva assunção a todos os aspectos micro e macroambientais e da gestão em si.

Ocorre, também, que trabalhadores em cooperativas estejam em dupla condição, como empregado e ao mesmo tempo como associado. Nesse caso, a Lei 5.764/71 esclarece que o direito ao voto e a ser votado continua inacessível. Para ser-lhe permitido ocupar cargo diretivo na macroestrutura, faz-se necessário que se desvincule da condição de empregado. Essa desvinculação deve ocorrer em tempo tal que permita que as contas e os demonstrativos

de resultados do exercício da desvinculação estejam apreciadas e votadas antes de ocorrer o processo eleitoral a que concorre.

Reciprocamente, estende-se tratamento igual ao associado que quer estabelecer relação empregatícia com a cooperativa. Ao assumir essa relação, perde o direito de votar e de ser votado, condição essa a que só retorna após aprovadas as contas e demonstrações de resultados do exercício em que ocorrer a desvinculação da situação empregatícia.

As organizações do sistema cooperativo, do mesmo modo como as organizações da mutualidade e das sem fins lucrativos, deparam-se com um paradoxo no processo de seleção para seu quadro de pessoal no que tange à formação e à capacitação para a cooperação, um dos princípios do cooperativismo. IRION (1997, p.131) destaca que essas organizações encontram dificuldades no “provimento dos cargos e são obrigadas a recrutar profissionais de cultura técnica capitalista, os quais têm que reciclar para o solidarismo.”

Nessa perspectiva, surge a necessidade de um profissional com um perfil diferenciado, com conhecimento desse nicho de organizações. Entretanto, o que se tem encontrado mais são profissionais preparados pelo ensino formal, com a idéia de vender o seu trabalho e com a mentalidade de competição.

A formação desse profissional diferenciado coloca às sociedades cooperativas o desafio de estruturar processos internos de qualificação e capacitação, ou então externamente, quando deveriam desafiar as instituições formadoras a oferecer cursos voltados a essa área, ou pelo menos com conteúdos essenciais direcionados a essa ênfase. Legalmente, as sociedades cooperativas estão amparadas para constituir o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) como instrumento de promoção da educação e aperfeiçoamento técnico de cooperados, dirigentes e empregados, o que oportuniza desencadear as estratégias demandadas para a adequação de profissionais a essas particularidades na gestão de cooperativas.

Embora as sociedades cooperativas sejam consideradas entidades sem fins lucrativos, a incidência de encargos trabalhistas e previdenciários não difere das outras estruturas de

organizações da iniciativa privada. A exemplo dessas, aplicam-se às cooperativas os encargos sobre a folha de pagamento de seu pessoal relacionados ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, à Previdência Social, ao Programa de Integração Social. Os trabalhadores em cooperativas, na condição de empregados, também fazem jus ao Décimo Terceiro Salário, às férias e são cobertos por toda a legislação que regula a segurança, a higiene e as ações em medicina do trabalho.

### 3 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O COMPROMETIMENTO

Numa organização as práticas administrativas que se relacionam com o planejamento, a alocação de recursos, o comando e o controle não ocorrem isoladamente. Há, sim, um processo de interação entre elas, entre si e com o meio em que ocorrem. Conhecer os processos e relacionar-se com o macroambiente é fundamental ao administrador. É fundamental ao administrador também ter claro que esses processos são levados à frente por pessoas, sejam os próprios trabalhadores da organização, sejam as organizações fornecedoras, cujas atividades igualmente são desenvolvidas por pessoas (ORLICKAS,1998).

Dentre as formas como as organizações suprem as suas demandas de trabalhadores predomina, ainda, a do vínculo empregatício. No Brasil, essa relação está fortemente regulada pela Constituição das Leis do Trabalho e uma legislação complementar. Esse conjunto de leis regula também outras relações do capital com o trabalho, como a forma de contratação de autônomos, a contratação temporária, o trabalho a domicílio.

As organizações buscam a contratação de outras organizações, no sistema de subcontratação, de terceirização. O Cooperativismo do trabalho passa a ocupar um razoável espaço desse mercado. Não só os processos produtivos são terceirizados, mas também as práticas de logística passam por inovações, como no caso de novas formas de distribuição ou de representação de produtos, onde a variável tecnologia exerce papel preponderante, permitindo uma gestão de materiais nos moldes de *just-in-time*.

Ao lado de todas essas alternativas de estratégias de alocação de recursos humanos, sempre estará o fator comprometimento desses com os objetivos organizacionais. Cabe aos gestores de recursos humanos estar atento à presença desse fator, o que transforma substancialmente o papel dessa área. Neste capítulo dá-se subsídios para refletir a gestão de recursos humanos diante da variável comprometimento



### **3.1 – Gestão de Recursos Humanos – um processo sistêmico**

A idéia de administrar pessoas nas organizações não mais se limita à aplicação de dispositivos legais ou de normas regimentais internas. Independente da forma jurídica como se dá a relação dessas pessoas com a organização, sempre é de extrema valia conhecer pontos-chave a serem observados, desde a escolha dos colaboradores, sua integração, a definição de seu papel, a avaliação de sua atuação, a satisfação de suas expectativas de resultados e sua capacitação.

A gestão de recursos humanos passa a agregar novas funções. Ela deve ser a propulsora de contribuições para atingir os objetivos da organização e não apenas administrar as funções de Administração de Recursos Humanos. Essas funções, segundo ORLICKAS (1998), se diluem em todas as gerências fim e de meio, e criam para os gestores das áreas de recursos humanos um novo rol de atividades.

Cabe a esses gestores envolverem-se em programas de qualidade e de participação e atuar decisivamente na proposição de políticas, de estratégias e de ações que levem à modernização empresarial. A atuação não mais no nível tático-operacional permite ao Administrador de Recursos Humanos influenciar na preparação das organizações para processos contínuos de mudanças e inovações tecnológicas. Requer-se desses gestores, num papel maior de liderança, proposições que levem ao envolvimento dos trabalhadores na definição de metas, a um comprometimento e participação nos resultados, o que, certamente, levará a organização para a excelência em serviços (LUCENA,1995).

O exercício do papel estratégico de gestão de recursos humanos harmoniza-se numa forma sistêmica. Atuar junto à macroestrutura, junto à cúpula estratégica, não significa abandonar literalmente as ações táticas, mas, ao lado dessas, requer um contato contínuo no nível operacional. Requer também uma sintonia forte com o ambiente externo, para dele

abstrair as ameaças e as oportunidades que possam recair sobre o ambiente interno, que possam influenciar as funções básicas da administração de recursos humanos.

Pressionada por essas tendências, a administração de recursos humanos precisa ser revisada nas suas funções tradicionais. Essa revisão requer um conjunto de referenciais, para o que se pretende contribuir com as seções seguintes.

### 3.1.1 A busca e a integração dos empregados

Toda a organização, segundo CARVALHO & NASCIMENTO (1993, p.12) tem no mercado de trabalho “(...)um dos inputs externos vitais para o sistema aberto de RH(...)”, que representa a soma das potencialidades de trabalho numa determinada área geográfica. Quando a mesma precisa preencher essas potencialidades de trabalho, recorre ao mercado de recursos humanos, que é constituído por todas as pessoas, localizadas nessa ou em outra área geográfica, que disputam as potencialidades de trabalho.

A relação entre esses dois mercados nem sempre é de equilíbrio. Quando as ofertas de oportunidades de trabalho forem maiores que a oferta de recursos humanos, a busca de empregados se torna mais complexa; contudo será mais fácil e rápida se a oferta de recursos humanos for superior à oferta de oportunidades de trabalho.

Em qualquer uma das três situações, o empresário, ou gerente, fica diante da necessidade de atrair as pessoas para as oportunidades de trabalho que existem ou que estejam previstas para acontecer. Essa atração, também tida como recrutamento, poderá se direcionar às fontes internas e/ou às fontes externas à organização. Fonte interna corresponde ao pessoal que já está na organização, porém tem potencial e talento para assumir novos cargos; pois, segundo PFEFFER (1994, p.56), a promoção interna “estimula o treinamento e desenvolvimento de habilidades em virtude da disponibilidade de oportunidades de promoção dentro da firma vincular os funcionários a empregadores e vice-versa”.

No caso da busca interna, é mais usual as informações circularem nos diferentes setores para chamar eventuais interessados a um processo seletivo. Estratégias de valorização do processo de recrutamento interno passam por uma adequada política de avaliação de desempenho, que poderá apontar para os talentos.

A fonte externa é aquela que está fora da organização. Para atrair os candidatos externos, faz-se necessário recorrer a meios para passar a informação de que há vagas, das exigências do cargo, das condições de seleção, das recompensas e benefícios ofertados pela organização que busca candidatos. A busca externa exige maior investimento na divulgação das oportunidades, sendo geralmente utilizados os recursos: a) indicação pelos empregados ; b) arquivo ou cadastro de candidatos; c) anúncios ou contatos em escolas, universidades, sindicatos, associações de classes; d) anúncios em jornais e revistas; e) via agências de recrutamento ou contato com outras organizações.

“Além de conseguir as pessoas certas à porta, o recrutamento tem um importante aspecto simbólico. Se alguém passa por um rigoroso processo de seleção, a pessoa acha que ele ou ela está se unindo a uma organização de elite. Criam-se grandes expectativas relativas a desempenho e a mensagem enviada é de que o que importa são as pessoas.” (PFEFFER, 1994, p.36)

Atraídos pelos mecanismos de recrutamento, os interessados dirigem-se à organização que oferece vagas. Surge a fase subsequente, que é a escolha daquele que melhor preenche os requisitos do cargo. Essa tarefa não é mais delegada a um setor específico da organização, mas exige a participação direta dos gestores das áreas fim, pois são esses que conhecem as suas necessidades de trabalhadores e sabem quais as exigências que farão ao selecionado.

O ingresso do novo colaborador não se limita meramente ao registro legal, devendo sempre o gerente ou empresário proporcionar ao novo empregado um processo de socialização, de integração. Segundo BOOG (1994, p.346) a atividade de integrar o novo empregado consiste em oportunizar uma série de informações e conhecimentos sobre a organização. Devem ser apresentadas aos recém-contratados informações sobre a organização quanto a histórico, valores, cultura, objetivos e planos de negócios, missão, filosofia, políticas,

metas, estratégias, normas, regulamentos e os padrões comportamentais, e a hierarquia, as responsabilidades, a autoridade.

Feita a apresentação da organização, cabe também oportunizar um conhecimento *in loco* da estrutura de trabalho, da equipe a que vai pertencer, seguindo então para o conhecimento de seu verdadeiro papel na organização e as relações interpessoais, intersetoriais e interorganizacionais.

### 3.1.2 Atribuições das pessoas e acompanhamento de seu desempenho

As organizações mais complexas, de uma forma geral, optam por articular sua estrutura de cargos e desenho de atribuições de cada ocupante de cargo a partir de um conhecimento da essencialidade das atividades e tarefas necessárias para atingir o objetivo, em cada cargo, setor ou departamento. O desenho de cargos tem nos organogramas a sua forma mais tradicional de ser apresentado.

Um cargo também pode ser entendido como um conjunto de papéis de um trabalhador, um conjunto de atividades e comportamentos, entendendo comportamento como as atitudes e os pré-requisitos. Portanto conhecer um cargo requer: a) ter a clareza de seu conteúdo; b) identificar os métodos e processos de realização de suas atribuições; c) conhecer os requisitos desse cargo, que podem ser de cunho tecnológico, organizacional, social ou pessoal; d) identificar as experiências e a personalidade de cada candidato.

Constituir uma estrutura de cargo numa organização em ambientes tão altamente instabilizados e com vistas ao acompanhamento do desempenho, na análise de WALTON (1997) requer uma substancial redução nos níveis hierárquicos. Essa redução aumenta o raio de ação gerencial, integra as atividades de qualidade e produção aos níveis organizacionais mais inferiores, combina as operações de produção e manutenção e abre novas possibilidades de carreira aos empregados .

Este entendimento encontra respaldo em WALTON (1997, p.99) que realça a sincronia entre planejamento e execução ao escrever que:

“Nessa nova abordagem à força de trabalho, baseada no comprometimento, as atividades são projetadas para serem mais amplas do que antes, para combinar planejamento e implementação e incluir esforços para aperfeiçoar as operações, não apenas mantê-las. Espera-se que as responsabilidades individuais mudem à medida que as condições mudam, e as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho”.

Não basta, contudo, registrar o novo colaborador, fazer sua integração no primeiro dia de trabalho, passar-lhe um rol de tarefas ou de atribuições. É comum trabalhadores serem abandonados no seu cotidiano, sem um acompanhamento contínuo em sua atuação. Este procedimento impede aos gestores conhecerem as dificuldades de adaptação no cargo ou nas relações interpessoais na equipe.

É correto que o recém-admitido receba esse acompanhamento, pois assim se diagnostica as necessidades de capacitação e de ajustamentos ao ambiente de trabalho, às condições de trabalho e à aceitação pelo grupo. É uma sistemática apreciação do desempenho das equipes que vai apontar o grau de participação e de envolvimento do indivíduo no grupo e com os objetivos organizacionais.

### 3.1.3 Treinamento e desenvolvimento

As pessoas nas organizações têm uma enorme aptidão para o crescimento. Por mais competentes que elas sejam, essa competência não é estável, não se perpetua, e necessita de constantes aprimoramentos. Igualmente as suas habilidades não se perenizam, mas se tornam obsoletas em vista das dimensões e da velocidade das mudanças que se verificam no ambiente das organizações. Fatores como a competição cada vez mais acentuada, as inovações tecnológicas e a necessidade de incrementos na produtividade desafiam as organizações a adotarem práticas de capacitação, de qualificação ou de atualização de suas equipes de

trabalho. Cabe às organizações a tarefa de implementar um gerenciamento dos seus recursos humanos de tal modo que ocorram práticas de treinamento e desenvolvimento do capital humano.

Com apoio em BOOG (1994), pode-se conceituar o treinamento como sendo um processo educacional de curto prazo, que se utiliza de procedimentos sistemáticos e organizados para oportunizar aos trabalhadores construir conhecimentos, desenvolver habilidades e consolidar atitudes, necessários para completar o perfil requerido pelo cargo. Consiste num procedimento voltado a constituir o conhecimento adicional, necessário ao empregado para capacitar-se ao desempenho de sua tarefa.

O treinamento contribui também na melhoria das habilidades requeridas pelo cargo, e irá melhorar a atuação do trabalhador na equipe que integra. Com os treinamentos, dá-se condições aos trabalhadores para aumentarem a sua perícia no desempenho de determinado cargo ou trabalho que exerce ou virá a exercer.

BOOG (1994) caracteriza desenvolvimento de recursos humanos como sendo um processo educacional de longo prazo, que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados, pelos quais as pessoas se apropriam de conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos. O desenvolvimento de recursos humanos visa a ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para torná-lo mais eficiente e produtivo no seu cargo.

Ainda, segundo a visão de BOOG (1994), o desenvolvimento de recursos humanos representa um processo que visa a trazer crescimento e maturidade para os indivíduos, os grupos e a organização, e ainda atualizar o potencial criativo dos trabalhadores.

Cada vez mais, as organizações sentem a necessidade de que os indivíduos que nela trabalham estejam preparados para um contínuo processo de *job enrichment* e *job enlargement*. BECKER (1996, p.286) apresenta conceituações para essas duas expressões, quando as refere como sendo, respectivamente "o acréscimo de maior responsabilidade e o acréscimo de maior número de tarefas". No caso do enriquecimento do cargo, esse acréscimo

de responsabilidade provém do fato de que o ocupante do cargo passa a envolver-se, desde o planejamento de suas atividades, na execução e posteriormente no controle.

Esse enriquecimento de cargos faz com que cresçam a disposição e as oportunidades dos trabalhadores em aprofundar conhecimentos, competências e habilidades. LUCENA (1992, p.15) considera que é cada vez mais exigida do trabalhador a capacidade de ele “aprender novas coisas”. A exigência dessa capacidade é bem maior do que a do saber acumulado. Reconhece a autora, no entanto, que a capacidade de aprender novas coisas tem como referência o saber acumulado, pois esse permite distinguir os elementos valorativos, tão necessários para a percepção das novas demandas.

O aprender novas coisas torna-se cada vez mais exigido em função da velocidade com que se dá a produção de informações, de conhecimentos. Passa a ser mais importante possuir habilidade em buscar e absorver as informações e os conhecimentos do que armazenar e de colocar em prática.

Diz ainda LUCENA (1992) que o “grande desafio que se apresenta para as empresas será desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados(...)”.

#### 3.1.4 Controles básicos na gestão de pessoas

As organizações necessitam estabelecer controles no comportamento e no desempenho de seus membros. O controle burocrático, formal e a supervisão por autoridade hierárquica, predominante nas organizações tradicionais, estão gradativamente, sendo substituídos pelo controle do cliente, pelo controle do empregado e por controles formais automatizados. Desenvolver equipes de trabalho autogeridas e envolver os empregados nos processos é estratégia que as organizações usam para afastar-se dos controles burocráticos formais (GALBRAITH & LAWLER III, 1995).

Ainda, segundo os autores, o envolvimento dos membros das equipes nos processos remete, conseqüentemente, à transferência dos controles a esses membros. Exemplo disso são os programas de participação nos resultados ou nos lucros, pois esses permitem o envolvimento dos membros na definição de negócios, de objetivos organizacionais, de metas e de normas. Com base na execução de metas, traçadas a partir de sua participação, os membros direcionam esforços para viabilizar essas metas. O processamento das metas tem o controle dos seus executores, e o resultado tende a ser um maior alinhamento das metas da equipe com as da organização.

As estruturas organizacionais, hoje predominantes, contam com menos níveis de gerência, primam por respostas diretas às pressões de custos/preços, trabalham com a distribuição de missões em diversas unidades. Essas características das organizações oportunizam uma reciprocidade das unidades entre si, dos níveis operacionais com a alta direção, bem como dos diferentes níveis com o ambiente organizacional. Reduz-se, com isso, substancialmente, a demanda de controles formais, tradicionalmente atribuídos a estruturas centrais.

Cresce, contudo, a responsabilidade das equipes pelo acompanhamento dos processos, pela avaliação, e, conseqüentemente, pela obtenção de informações para subsidiar o ciclo do processo de gestão. Os membros de equipes precisam de um referencial cada vez maior sobre a organização, seu ambiente, seus processos e seus resultados.

Na gestão dos integrantes das equipes, da força de trabalho, não deixa de ser assim. As organizações estruturam seus processos de administração de recursos humanos que partem do planejamento de demandas de empregados, quando então processam a busca, a integração, a avaliação, a manutenção, a capacitação dos empregados que nela atuam. É indispensável que os gestores conheçam a eficiência e a eficácia desses processos e para tal é importante exercer determinado controle sobre os mesmos.

Cabe estruturar, por menor que seja, um rol de informações gerenciais básicas sobre a movimentação de pessoal, que contemple desde os custos com pessoal (remuneração,



benefícios, encargos, indenizações, etc), a rotatividade de pessoal, as potencialidades e talentos existentes no mercado interno e externo, o clima organizacional e o nível de satisfação.

GALBRAITH & LAWLER III (1995) enfatizam que as organizações contam hoje com recursos tecnológicos da automação para estruturar controles formais de tal modo que as estruturas de gerenciamentos voltados para o controle se tornam desnecessárias. A automação agiliza o trânsito de dados, favorece o acesso a um maior número de membros das equipes, qualifica a tomada de decisões e dá mais velocidade à difusão de objetivos. Estabelece-se, enfim, uma ampla rede de informações no âmbito interno e externo das organizações.

A geração de um sistema de informações em recursos humanos não foge à idéia central de sistema, que traz como cenário a organização em si e seu ambiente organizacional. Esse funciona a partir de um fluxo de entradas, seguido de um processamento dos insumos que entram, para depois se dar a saída. A todo fluxo de saída deve seguir uma avaliação que elabora novas entradas, e assim sucessivamente.

Todo sistema de informação é um produto decorrente de três componentes, como a própria organização, as pessoas e a tecnologia. Sua implementação vem atender a necessidades organizacionais criadas pelo ambiente externo, pelas tendências desse ambiente (LAUDON & LAUDON, 1999). As pessoas são usuárias do sistema de informação quando se valem de suas saídas para a tomada de decisão. Num outro momento, são as que alimentam o sistema com entradas e, ainda, numa terceira situação, são as que processam as entradas, os dados, para gerar informações prontas para a saída. O componente tecnologia representa toda a estrutura de equipamentos e programas que vão qualificar a armazenagem de dados, o tratamento desses, a geração de fontes de consulta, a circulação das informações, o acesso e atualização dessas.

Pensar a armazenagem de dados oriundos do gerenciamento de recursos humanos remete, inclusive, ao registro da situação do campo de trabalho, das demandas setoriais de força de trabalho, do perfil dos contratados, suas necessidades de qualificação, as capacitações procedidas, os resultados da avaliação de desempenho. Ainda cabe armazenar informações

sobre competências e habilidades diagnosticadas, assim como ainda são por demais demandadas as informações sobre ocorrências havidas em relação a cada trabalhador, como absenteísmo e condições de saúde.

O tratamento desses dados armazenados deve gerar fontes de consulta de fácil acesso e adequada facilidade de interpretação. Isso passa a ser uma exigência em função de que os gerentes de áreas-fim passam a exercer muitas das atividades de gerenciamento de empregados, o que outrora vinha sendo exclusividade dos responsáveis pelas áreas de recursos humanos. Esses responsáveis devem estruturar sistemas de informações que os auxiliem na tarefa de consultoria interna às áreas de produção e apoio.

### **3.2 Comprometimento das pessoas na Organização**

Em qualquer momento da economia mundial, sempre esteve presente a interação de indivíduos e organizações, como um processo com características de ser dinâmico, de ser bidirecional e de ser pluralista. Esse elo, indivíduo-organização, é considerado um processo dinâmico e bidirecional porque, de ambos os lados, se colocam novos fatores, se alteram objetivos e metas. Firma-se entre ambos, indivíduos e organizações, um contrato psicológico em que cada uma das partes busca aquilo que efetivamente espera receber como retorno pelo seu envolvimento.

A qualidade e a intensidade desses contratos psicológicos estabelecidos recebem reflexos e repercussões de diferentes variáveis ambientais, dentre as quais as condições sócio-econômico-culturais do mercado em que está inserida a organização. Influem ainda sobre esses contratos psicológicos a própria estrutura de poder, o estilo de liderança, a autoridade estabelecida na organização, a cultura organizacional predominante, os sistemas de recompensas, as políticas e práticas de gestão e de controle e avaliação (BRITO et al., 1995).

Percebe-se nitidamente no atual cenário econômico mundial um processo interorganizacional de integração e globalização de negócios. Diante disso, também o elo

entre as organizações e seus empregados precisa ajustar-se a essa tendência. Precisa-se criar espaços para os empregados poderem participar efetivamente do processo de planejamento, o que significa participar do diagnóstico de ameaças e oportunidades, de pontos fortes e pontos fracos. Integrar e globalizar a atuação dos empregados requer ainda envolvê-los na determinação de restrições e de alternativas e na escolha de objetivos e metas.

Tem-se assim um quadro em que aos empregados é proposto e permitido efetivo acesso às informações e a participação no diagnóstico de negócios, a proposição de alternativas, a influência na tomada de decisão e no controle e avaliação sobre objetivos, metas, processos e resultados. Essa dinâmica organizacional leva os empregados a um envolvimento tal que os compromete com a organização e com o processo.

Está-se constituindo, assim, um conjunto de condições para os empregados realmente se sentirem membros da organização e assim permanecerem. Os empregados, pelo seu envolvimento na construção de objetivos e metas, estarão com esses identificados, e com isso criam-se as condições para que direcionem a sua energia para a organização. Esse estado de comprometimento dos empregados encaixa-se nos elementos conceituais apontados por ANTUNES & PINHEIRO (1999, p.1), como “consensualizados na literatura” considerando que foram alvo de estudos precedentes por parte de Mowday, Porter e Steers (1982); Bastos (1994); Fleury (1994); Wood e Peccei (1995). São esses os elementos: “1. estar identificado com os objetivos, metas e valores organizacionais; 2. ser prestativo, engajado e disposto a exercer esforços a favor da empresa e, 3. possuir desejo de permanecer (indícios de lealdade, orgulho por pertencer) como membro da organização”.

Explicar os elementos determinantes do elo indivíduo-organização tem sido a questão de fundo de diversos estudos. Ao referir a característica de ser esse um processo pluralista, assim se faz por entender que há inúmeros elementos que determinam o elo, bem como há uma diversidade de conceitos e significados e, conseqüentemente, não há consenso no que diz respeito à definição dessa referência teórica (BRITO et al., 1995).

BRITO et al. (1995) procedem um resgate das abordagens e ponderam que o comprometimento organizacional é enfocado sob quatro perspectivas teóricas: o enfoque

afetivo, o enfoque instrumental, o enfoque sociológico-normativo e por último o enfoque comportamental.

Na perspectiva do enfoque afetivo, o elo passa a enfatizar a natureza afetiva, tendo presentes três dimensões básicas: a) o sentimento de lealdade; b) o desejo de permanecer como parte da organização; c) a identificação com a organização, seus valores, sua cultura, suas metas, com o esforço pessoal dirigido para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Os autores fundamentam seu posicionamento nos estudos de Becker, realizados na década de 60, nos quais se afirma que o comprometimento sob o enfoque instrumental “é um mecanismo psicossocial, cujos elementos são função das recompensas ou custos associados à condição de membro da organização” (BRITO et al. 1995, p.161). Os múltiplos investimentos que o indivíduo vem fazendo ao longo de sua permanência na organização, como desenvolvimento de habilidades e competências, participação em planos de pensão, passam a representar um peso elevado na decisão de deixar a organização. Parte esse enfoque da premissa de que, atendidas as expectativas e as necessidades que o indivíduo apresenta no contexto do trabalho, assim se firmam fortes vínculos empregatícios,

Os mesmos autores, ao apresentarem uma conceituação de comprometimento organizacional na perspectiva sociológica, referem que se trata de um resultante das relações de autoridade estabelecidas pelo empregador, com objetivo de exercer controle e estabelecer uma subordinação dos trabalhadores no contexto do trabalho. A base que os autores levam em conta para tal conceituação tem origem nos estudos de Weber.

BRITO et al. (1995) abordam o comprometimento organizacional dentro do enfoque sociológico num outro ângulo. Afirmando constituir-se de uma natureza mais normativa e embasada na convergência de considerações da teoria organizacional proposta por Etzioni e da psicologia social. O comprometimento, nessa abordagem, é tido como um conjunto de pressões que agem sobre o indivíduo, ou por ele são internalizadas, de forma que o mesmo crie um comportamento que leve ao conveniente cumprimento dos objetivos e interesses organizacionais.

Como último dos quatro enfoques que os autores enfatizam, tem-se o enfoque comportamental. Neste, o comprometimento é tido como um esforço do empregado em definir comportamentos que se compatibilizem com os interesses da organização.

Natural, contudo, é o entendimento de que as relações indivíduo – organizações apresentam obviamente interesses desiguais, divergentes e, porque não dizer, antagônicos. O empregado, prioritariamente, busca receber da organização o máximo de contrapartida pelo seu trabalho colocado à disposição daquela, seja em termos de recompensas, segurança, satisfação. As organizações direcionam todos os esforços para fazer cumprir os objetivos e assim alcançar a produtividade, a qualidade e a lucratividade traçadas como metas (MARRAS, 2000).

Coloca-se aqui um paradoxo. De um lado a) “ estar identificado com os objetivos, metas e valores organizacionais; ou b) ser prestativo, engajado e disposto a exercer esforços a favor da empresa; ou ainda, c) possuir desejo de permanecer (indícios de lealdade, orgulho por pertencer) como membro da organização”. De outro lado, o entendimento de que as relações indivíduo – organizações apresentam interesses desiguais, divergentes e até antagônicos.

Equalizar os extremos dessa situação requer mais do que concessões em programas de participação ou de sentimento de influência. Um verdadeiro envolvimento requer a extensão do poder para a tomada de decisão aos empregados, em qualquer nível da organização. Poder para tomada de decisão requer acesso às informações, conhecimento, habilidades e competências técnicas e sociais. Requer também autonomia nos diferentes níveis, além de um sistema de recompensas. Esta constatação encontra respaldo em LEDFORD (1995, p.121), ao escrever que:

“Cada um dos quatro elementos da definição está integrado ao conceito de envolvimento empregatício. Sem poder decisório, a participação empregatícia é superficial e até mesmo trivial. Sem informações adequadas sobre o negócio e outros assuntos relevantes, o envolvimento é ingênuo e potencialmente danoso. Sem recompensas pelo desempenho, a motivação do empregado, a longo prazo, não estará alinhada com os objetivos da

organização. Sem habilidades, os empregados não terão os conhecimentos técnicos e sociais de que precisam para participar efetivamente”.

Buscar o envolvimento dos empregados tem uma forte relação com a maneira como as organizações se estruturam e definem sua administração, não levando em conta simplesmente as crenças e as atitudes dos indivíduos. Ainda segundo esse autor “(...) o envolvimento empregatício é uma propriedade dos sistemas organizacionais e não dos indivíduos(...)” e, portanto, desencadeia a busca de um conjunto de práticas organizacionais que viabilizem:

- a) o poder de decisão para dentro da organização;
- b) práticas de remuneração e recompensas que levem em conta o desempenho da organização;
- c) sistema de informações que venha apoiar a decisão e o controle;
- d) sistemas de treinamento e qualificação que desenvolvam as habilidades e as competências, e, por último,
- e) práticas de recursos humanos que façam acontecer a maior aproximação entre os extremos do paradoxo existente entre os interesses individuais e os organizacionais.

As práticas tradicionais de gestão de recursos humanos, como a de captar, de alocar, de manter, de treinar, de remunerar/recompensar, têm apresentado tendências modernizantes. Estão se estruturando transformações nas políticas e nas relações de trabalho, e cresce a responsabilidade das práticas de gestão de recursos humanos. Cabe-lhes a formação de novas competências, orientação e consultoria ao corpo gerencial, preparação e acompanhamento das mudanças nas organizações, a promoção do trabalho em equipe e a implementação de relações sociais.

Assumir essas responsabilidades vai exigir dos gestores de recursos humanos e gestores de linha também uma postura de envolvimento e de comprometimento. DESSLER ( 1996. P.7) expressa essa necessidade ao afirmar que:

“O gerente comprometido agirá de acordo com os interesses da organização, exatamente como se fossem seus, pois veio a percebê-los como idênticos... O modelo de fracasso pessoal e o atrativo de recompensas financeiras (apenas) não podem desencadear o mesmo

grau de criatividade ou o tipo de interesse zeloso que resulta da dedicação ao objetivo compartilhado da empresa.”

É possível concluir, a partir daí, que realmente um processo de comprometimento deve passar por toda a estrutura organizacional. A alta e a média direção de uma organização devem expressar, com clareza, os objetivos organizacionais e também diagnosticar os objetivos individuais de empregados, de clientes e de fornecedores. Devem, igualmente, diagnosticar as variáveis externas que afetam a organização. Como fator decisivo nesse processo de envolvimento está a comunicação em todos os níveis. Segundo BANDEIRA et. al. (1999, p.1) “através das políticas de recursos humanos, as empresas procuram estabelecer uma comunicação com seus empregados e, de certa forma, tentam influenciar o comportamento e o envolvimento dos mesmos no ambiente organizacional”.

Os imperativos de qualidade, serviço e mudança rápida que se processam e influenciam a tomada de decisão no cotidiano do administrador impõem a necessidade de novas formas de gerenciamento das organizações. DESSLER (1996) afirma que se modificaram as formas de gerenciar as organizações e considera que a autoridade não é mais a ferramenta adequada para gerenciamento num mundo em que os trabalhadores estão sendo desafiados a pensar também. Devem pensar o planejamento, refletir, avaliar e corrigir a sua ação. Devem ter mais controle sobre as suas funções e seu aprendizado deve ser contínuo. Deve ser-lhes dado poder e parte do valor daquilo que produzem.

As organizações, ao promoverem participação, trabalho em equipe, maior horizontalização das hierarquias, além de responsabilidades bem maiores para os seus empregados, notam o aumento do comprometimento desses, pela maior qualidade dos produtos ou pela melhora dos serviços. Revela-se, assim, um quadro de empregados mais satisfeitos, engajados nas mudanças, nos processos produtivos cada vez mais flexíveis. Para DESSLER (1996, p.7), o atributo mais importante do comprometimento está em sua capacidade de “fundir metas individuais e organizacionais”.

### 3.3 Práticas de gestão de RH condutoras ao comprometimento

Para DESSLER (1996), o comprometimento dos empregados não é alguma “cultura” misteriosa, impossível de se ver ou se medir. A pesquisa que embasa sua obra, realizada em 10 organizações, dentre elas a IBM, Delta Airlines, Saturn, Federal Express, Toyota, Ben & Jerry’s, converge para o ponto de vista de que a criação do comprometimento requer um programa administrativo abrangente. O programa deve estar constituído de múltiplas práticas administrativas, de conjunto de ações e de políticas de recursos humanos concretas. Na falta de tal programa, os resultados de esforços relativamente unidimensionais, como programas de qualidade, planos de incentivos ou programas motivacionais, certamente se inclinarão ao insucesso.

Em seu estudo, o autor elenca as práticas administrativas que criam comprometimento dos empregados das organizações que analisou. Saliencia que não necessariamente todas ocorrem em cada uma das pesquisadas. Tais práticas ou conjuntos de práticas foram categorizadas por DESSLER (1996) no que ele denominou “chaves para o comprometimento”. Estabeleceu 8 categorias de chaves para o comprometimento: 1) valores people-first (as pessoas em primeiro lugar); 2) diálogos de mão dupla; 3) comunhão; 4) mediação transcendental; 5) contratação baseada em valor; 6) segurança; 7) recompensas extrínsecas palpáveis, e 8) realização.

#### 3.3.1 Valores People-First

Segundo DESSLER (1996), é perfeitamente possível perceber os valores de uma organização a partir das ações que ela implementa ou exige em seu ambiente organizacional. Entende também, como verdadeiro, que “as ações são produtos de valores” e que valores nas organizações podem ser tidos “como dever, honra, país; respeito pelo indivíduo; trabalho duro, honestidade, amabilidade e frugalidade; além de qualidade, serviço e preço” que



direcionam a forma como o empregado age, como consciente ou não conscientemente, o mesmo confere suas ações em potencial com relação a esses indicadores que internalizou.

A administração dessas organizações centra-se na suposição de que seus empregados são seus bens mais importantes e que, como tal e como indivíduos, devem ser respeitados. A prática administrativa deve ser imparcial a ponto de dar a todos os seus empregados as mesmas oportunidades de serem bem-sucedidos, de alcançar o seu bem-estar e de sentir que neles se confia. Os empregados tornam-se dedicados ao saberem que as suas organizações estão comprometidas com eles próprios.

### 3.3.2 Diálogos de mão dupla

Parte-se da posição de que o comprometimento se dá com base em confiança, a qual, por sua vez, requer um diálogo de mão dupla. Esse significa a comunicação nos dois sentidos, entre executivos e demais empregados. Os executivos devem capacitar-se para, além de expressar disposição de ouvir e serem ouvidos, também montarem programas que garantam diálogos de mão dupla.

DESSLER (1996), em sua pesquisa, classificou três tipos de programas de mão dupla: a) Programa de Tratamento Justo Garantido; b) Programas de Diálogo Franco; c) Programa de Pesquisa Periódica.

O Programa de Tratamento Justo Garantido abre espaço para queixas e manifestações de descontentamento que sempre estão presentes em todas as organizações. Independente da origem ou fonte do descontentamento, a maioria das organizações dão ou deveriam dar, aos seus empregados canais para anunciar essas possíveis queixas, garantindo desta forma tratamento justo a todos os empregados, em todas as questões que os envolvem. Deve-se estimular os empregados a usarem esses procedimentos, e isto se dá a partir do momento em que há um retorno com respostas, mesmo que as idéias não tenham um aproveitamento imediato.

O Programa de Diálogo Franco visa a dar atenção às diferentes questões a respeito da disciplina, não funcionamento de equipamentos, atitudes não éticas de chefias ou colegas, gastos desnecessários e condições de espaço físico para diferentes usos. Esses representam a ponta do iceberg da intranqüilidade dos empregados. Necessita-se, neste momento, instituir canais múltiplos, formais e fáceis de usar, os quais possam ser utilizados pelos empregados para expressar não só as preocupações como também as angústias e obter respostas a essas questões que os incomodam.

DESSLER (1996), aborda exemplos claros de canais, como:

- a) o próprio programa de Diálogo Franco da IBM, que viabiliza aos empregados fazerem perguntas ou comentários e receber uma resposta sem revelar sua identidade a ninguém, exceto ao administrador do programa. Todo processo é realizado por meio de um formulário (carta-resposta);
- b) o programa Portas Abertas, da Federal Express, é um formulário de uma página onde se pode expressar qualquer preocupação, devendo ser assinado.
- c) o programa Hot-Line, da Toyota, no qual todas as indagações recebidas têm garantias de análise pelo gerente geral de recursos humanos, e todas as perguntas e respostas são colocadas em painéis da fábrica.

O Programa de Pesquisa Periódica ocorre por meio de pesquisas periódicas de opiniões, de forma anônima, que normalmente perguntam aos empregados suas opiniões sobre a organização, a administração e a vida profissional. Seu objetivo é ajudar a administração, de todos os níveis, a identificar e resolver problemas. Além disso, em algumas organizações, a prática padrão é fazer o chefe de departamento realizar sessões de *feedback*, após a compilação dos resultados da pesquisa, com o intuito de compartilhar os resultados e trabalhar na busca de soluções.

Dentro desse grupo, inserem-se Programas de cima para baixo que consistem na utilização de todas as oportunidades para dizer aos empregados o que está acontecendo em sua organização. As organizações fornecem aos seus empregados dados abrangentes sobre o descomprometimento de suas operações e suas perspectivas, utilizando-se de oportunidades,

como reuniões diárias, redes internas de TV, períodos freqüentes de mesa redonda de perguntas e respostas, além de material escrito.

### 3.3.3 Comunhão

Tradicionalmente, a imagem que se forma nas organizações é de que os gerentes ficam “com o filé enquanto os trabalhadores ficam com o osso”, o que não conduz ao caminho do comprometimento. Provavelmente, as disparidades de salários são os maiores exemplos. Os gerentes também recebem incentivos, que variam de refeitórios executivos e sanitários privativos até carros e associações em clubes de campo. Há também uma tendência ao questionamento quanto a concessão de promoções e viagens ilimitadas.

Na verdade, o que realmente deveria existir para que houvesse um equilíbrio entre as partes, seria a criação de um forte sentimento comunitário entre os empregados da organização. Para se criar comprometimento, deve-se estimular uma sensação de comunhão, sensação esta de coesão, posse e participação em um todo, seja na tomada de decisões, nos lucros ou nos resultados auferidos.

DESSLER (1996) relata ainda várias práticas, oriundas de diferentes estudos, usadas pelas comunidades para incentivar a comunhão e o comprometimento. São elas: a) a homogeneidade de experiências dos membros; b) a participação comum tanto dos bens quanto do trabalho; c) o trabalho comunitário com ênfase no esforço conjunto; d) o contato periódico de grupo; e) um ritual ou ritos envolvendo a participação coletiva em eventos de importância simbólica para aumentar a comunhão.

A “homogeneidade seletiva” utiliza a contratação baseada em valor para selecionar pessoas que sejam adequadas ao sistema de valor da organização; também contrata pessoal com espírito de jogador e utiliza ou estimula padrões de vestuário que reforçam um senso de comunidade e homogeneidade.

Para que ocorra a participação comunitária, deve-se estimular a sensação de participação, eliminando primeiramente as diferenças desnecessárias de "status". Alguns exemplos que se mostram eficazes são a eliminação de escritórios fechados ou minimização de diferenças de "status" entre escritórios; banimento de estacionamentos para executivos, carros da organização, cantinas e toaletes executivos; equiparação de salários de executivo, entre outros. Os planos de participação no lucro e no risco colocam-se como estratégias de recursos humanos com um forte apelo de comprometimento dos empregados, pois, caso a organização venha a perder rentabilidade, eles também perderão.

As organizações realizam ainda trabalhos em equipe por meio de três caminhos: (1) organizando por toda parte pequenas equipes de trabalho; (2) encorajando o rodízio de funções; (3) estabelecendo a tradição de encorajar todos, até mesmo os gerentes de cúpula a participar nas tarefas mais corriqueiras. Como os empregados tendem a desenvolver seus vínculos mais fortes com os colegas das respectivas equipes, há a necessidade de enfatizar a formação de tais equipes.

Com relação ao rodízio de funções, estas devem ser estimuladas tanto em base empresarial quanto dentro de grupos de trabalho, pois isso estimula uma melhor compreensão do trabalho um do outro, além de garantir uma participação real nos processos.

O senso de participação e de comunhão que se origina da homogeneidade, do trabalho comunitário e da participação comunitária é posteriormente nutrido pela programação de atividades que levam os empregados, como indivíduos, ao contato regular com o grupo como um todo. As reuniões freqüentes de grupo, o comparecimento dos membros na grande maioria dos eventos da comunidade, além de outros contatos regulares como esses unem toda a coletividade e reforçam sua existência e sua razão de ser. Com isso o autor quer deixar claro que se deve programar atividades que integram os empregados isolados ao grupo como um todo. Essas atividades podem compreender reuniões diárias, semanais ou mensais, negócios anuais, dentre outras.

DESSLER (1996, p. 69) afirma que a "participação coletiva em eventos periódicos de importância simbólica" não deixa de ser um ritual, o qual também propicia um senso de

comunhão. Por meio dos rituais, os membros afirmam sua unicidade e prestam homenagem aos laços que os unem. Em muitas organizações, os rituais fornecem lembranças constantes dos valores e tradições da organização, além de aumentarem o comprometimento do empregado de forma universal e permanente.

### 3.3.4 Mediação Transcendental

Geralmente, as pessoas são leais às coisas, porém empenhadas em idéias, e para se tornarem comprometidas precisam de valores e missões. Segundo DESSLER (1996, p.73), “é por isso que as empresas de grande comprometimento sobressaem-se na formulação de ideologias, missões e valores transcendentais compartilhados – e mecanismos para comunicá-los aos seus funcionários” . Segue o autor afirmando que “missões e valores compartilhados são os pontos centrais dos esforços de funcionários comprometidos: ter comprometimento sem missão é impossível, embora ter uma missão, mas nenhum comprometimento seja inútil”.

Normalmente, são utilizados três conjuntos de práticas para conseguir esse comprometimento entre empregados: criação de ideologia, criação de carisma e conversão ideológica. Na criação de ideologia estabelece-se sua forma básica de pensar e fazer as coisas, uma ideologia que se deseja compartilhar com todos os empregados. Tal ideologia pode assumir a forma de declaração de missão ou visão, declaração essa de valores básicos ou filosofia, ou um código de ética. Assumindo o sentido que for, a ideologia especifica os indicadores que os empregados devem usar à medida que executam suas tarefas, do mesmo modo que a visão que devem compartilhar e com a qual devem comprometer-se.

Em muitas organizações, as ideologias assumem “vocações mais elevadas” ou valores morais derradeiros, cujo resultado é a criação de um tipo de carisma corporativo em que a organização e o que ela consegue tornam-se para os empregados uma fonte de enorme orgulho e respeito.

Ter uma ideologia não basta; é preciso promover a conversão de seus empregados à ideologia (missão, valores). É preciso requerer comprometimento em relação à ideologia, esperar comprometimento dos novos empregados. Para ter sucesso em tal demanda, pode-se utilizar algumas práticas básicas, como:

- a) a contratação baseada em valor que consiste em selecionar empregados cujos valores e habilidades combinem com a ideologia da organização; b)
- b) a orientação baseada em valor, através da instituição de um programa abrangente de orientação ao novo contratado, que enfatize continuamente exemplos dos valores básicos de sua organização;
- c) o treinamento baseado em valor: os programas de treinamento não devem apenas enfatizar habilidades técnicas, mas também insistir nos valores básicos e missões da organização, como qualidade, serviço, colocando os empregados em primeiro lugar;
- d) o cultivo a símbolos, histórias, ritos e cerimoniais para criar um sistema de valor que estimule o tipo de comportamento que se deseja. O desafio é envolver-se nas práticas que simbolizam os valores e dizer às pessoas o que, de fato, é certo fazer, inclusive o que não fazer.

### 3.3.5 Contratação baseada em valor

A obtenção de comprometimento é um processo que já se inicia antes mesmo de estar concretizada a contratação em sua fase formal. Organizações que possuem um grau maior de comprometimento são muito cuidadosas em relação aos seus contratados. Essas não apenas examinam habilidades dos candidatos relacionados ao emprego, mas tentam obter uma noção das qualidades, experiências e valores pessoais.

A contratação baseada em valor significa selecionar as pessoas não apenas com base nas habilidades técnicas ou no currículo, mas em características e valores humanos, tais como cooperação, habilidade de aprendizado e orientação de qualidade. Enfim deve-se verificar o que se adapta melhor com as missões, objetivos e valores da organização. Definida a escolha, o próximo passo é integrar o selecionado na estrutura da organização, repassando-lhe os

valores da organização de modo que possa tornar-se parte do processo e da equipe que vai atuar na consolidação dos objetivos da organização.

Em seguida existe a necessidade de tornar abrangente o processo de seleção. Mesmo se tratando de empregados no nível operacional, deve-se tentar o envolvimento de gerentes de nível intermediário e de nível mais alto na entrevista, demonstrando, assim, a seriedade e a importância deste processo. Para qualificar o processo de seleção, cabe projetar ferramentas, como entrevistas semi-estruturadas e estruturadas para garantir a seleção total dos candidatos. O recrutamento deve ser feito ativamente, de modo que os contratados vejam que muitos foram rejeitados e que constituem, portanto, parte de uma “elite”.

Além das estratégias abordadas anteriormente, relativas à contratação baseada em valor, DESSLER (1996), em sua pesquisa orientada para dez organizações de grande expressão no âmbito mundial constatou estratégias comuns entre elas, como:

- a) a contratação baseada em valor, a qual requer que se tenha esclarecidos os valores da organização, como a excelência, o aperfeiçoamento contínuo, a integridade.
- b) a dedicação de tempo e esforço a um processo abrangente de seleção, priorizando de oito a dez horas de entrevistas, mesmo para empregados iniciantes;
- c) a adoção de um processo de seleção que não apenas identifica conhecimento e habilidades técnicas, mas verifique se os valores e as habilidades dos candidatos são congruentes às necessidades da organização;

### 3.3.6 Segurança

Segurança no emprego significa que os empregados não são demitidos, exceto em situações caracterizadas como catastróficas ou em condições econômicas rígidas. Esta segurança é algo valioso por fomentar comprometimento que, por sua vez, é valioso por estimular qualidade, eficiência, flexibilidade e capacitar a organização a ficar “enxuta”. O comprometimento e a segurança são uma via de mão dupla: os empregados comprometem-se

com as organizações que, por sua vez, se comprometem com eles, e poucas coisas expressam melhor o comprometimento de um empregado do que a meta do emprego vitalício.

Segundo DESSLER (1996), faz-se necessária a adoção de políticas ou práticas que facilitem a segurança do empregado. Uma das formas de se manter o emprego em período integral é manter um sistema de remuneração que paga por meio de prêmios anuais oriundos do resultado, o que acompanha a oscilação nos períodos econômicos severos. Há também a oportunidade de contratação de empregados temporários e de meio-período. Capacitar o empregado com treinamento cruzado que permita atuação em várias atividades é outra prática aceitável. Destaca-se também o uso de organizações satélites como fornecedores e a contratação de pequenos distribuidores, para executar produtos ou serviços mais suscetíveis à flutuação.

### 3.3.7 Recompensas extrínsecas

Sabe-se que o dinheiro, por si só, geralmente não pode comprar o comprometimento. Existe a necessidade de fornecer recompensas extrínsecas aos empregados, as quais são fundamentais não apenas para conseguir, mas também para manter tal comprometimento.

DESSLER (1996), amparado em estudos anteriores, afirma que é pouco provável que o dinheiro possa comprar o comprometimento, pois os fatores higiênicos, como pagamento, resultam apenas em motivação de curto prazo. Com o pagamento, a motivação desaparece assim que o incentivo é removido. Além disso, as organizações que dependem de incentivo financeiro ficam presas a um círculo vicioso, continuamente incorporando recompensas, quando os empregados se acostumam às suas taxas atuais de remuneração.

O comprometimento dos empregados nas organizações exige um conjunto de vários outros fatores além do dinheiro. Deve haver uma conjugação de práticas, como um enfoque nos empregados, a adoção de diálogos abrangentes de mão dupla, a oferta de segurança do trabalho, a contratação abrangente e a autonomia do trabalhador.



As recompensas extrínsecas, como o envolvimento do trabalhador, a sensação de realização e os sentimentos de unicidade, que a comunhão proporciona, não são suficientes. Esta é a razão pela qual muitas organizações oferecem pacotes de pagamento acima da média em combinação com incentivos e benefícios extensivos, com remuneração extremamente competitiva, da qual uma proporção significativa está em risco.

Enumeram-se, a partir desse autor, outras práticas que podem contribuir na obtenção de um maior comprometimento:

- a) trabalhar com uma ênfase em controles tipo “horas trabalhadas auto-relatadas”, em vez da utilização de mecanismos como relógios-ponto;
- b) estruturar planos de participação nos lucros, baseando-se nos níveis de lucro global da organização e com isso estimular os empregados a se sentirem sócios, usufruindo das vantagens em épocas de maior resultado e também participar das quedas econômicas;
- c) proporcionar planos de benefícios que deixem evidenciadas as suas pretensões de querer o bem-estar deles e a sua permanência na organização por muito tempo, com adoção de uma postura que demonstre claramente que os empregados são o bem mais importante para a organização;
- d) estabelecer planos de distribuição de ações que incentivem seus empregados a fazer um significativo investimento pessoal na organização.

### 3.3.8 Realização

Todos os empregados chegarão a um ponto em que questionarão se alcançaram para si mesmo tudo que poderiam ter alcançado, dadas as suas habilidades, seus talentos e os seus sonhos, vindo a maldizer a organização que os impediu de fazê-lo. Poucas necessidades são tão fortes para um indivíduo quanto a de realizar seus sonhos, de se tornar tudo aquilo que é capaz de ser. Além de perderem seus melhores empregados, as organizações que não atendem a essas necessidades, certamente perderão potenciais de seu quadro funcional e ficam à deriva

com aqueles progressivamente amargos e infelizes. A chave fundamental para obter o comprometimento é, portanto, ajudar os seus empregados a se realizarem, a se tornarem tudo o que podem ser.

Essas práticas implicam, em primeiro lugar, no compromisso da organização com o objetivo de realmente querer realizar os empregados. Sucodem-se outros compromissos, como valorizar os desafios do primeiro emprego; valorizar e delegar poderes aos empregados; e desenvolver um agressivo programa de promoção interna dos empregados. Sempre se terá presente que a realização não significa apenas promoções ou mesmo sucesso na carreira, mas sobrepõem-se aspectos de valorização do indivíduo como tal. .

Se a organização não estiver segura de sua intenção de realizar seus empregados, facilmente seus empregados perceberão essa insegurança. Essa percepção vai fazer com que as reações sejam de não comprometimento, e incerto será o êxito, pois os empregados não sentirão segurança. Precisa dar-se ênfase à realização, o que significa a organização estar comprometida em fornecer aos empregados regulares, de período integral, várias oportunidades de desenvolverem suas habilidades, seus conhecimentos e suas aptidões profissionais, tanto para a promoção na organização quanto para atingir os objetivos de carreiras gerais. O efeito é que os empregados tornam-se comprometidos com suas organizações por saberem que essas possuem um comprometimento com eles, com o seu desenvolvimento, com seu bem-estar.

Entretanto, para atingir comprometimento, não é suficiente a definição de políticas que se enquadrem nessas oito chaves de comprometimento até aqui abordadas. É necessário colocá-las em prática, implementá-las. Para que esse processo seja executado com eficácia e eficiência, a organização necessitará de gestores qualificados e possuidores de um perfil bem definido de acordo com as exigências das respectivas funções que cada um desempenha.

Portanto, empregados envolvidos e conseqüentemente comprometidos ajudarão as organizações a competir com mais eficácia em períodos bons e a reagir a condições adversas. Eles as ajudarão a ganhar uma sensibilidade e também qualidade e serviço, além de níveis de produtividade que provocarão a inveja de seus concorrentes. Mais do que tudo, porém, os

empregados comprometidos darão o melhor de si para a organização, mesmo sem o olhar de controle de seus gestores. Em verdade, aumenta muito mais a realização dos empregados quando estes têm a autonomia de realizar suas tarefas longe dos olhos vigilantes das equipes de supervisão.

### **3.4 Gestão De Recursos Humanos Orientada Ao Comprometimento**

A reflexão sobre gestão de recursos humanos voltada ao comprometimento leva a um questionamento inicial no que concerne à postura, ao preparo, ao comportamento das estruturas organizacionais para perceber as reações ou modificações requeridas pela sociedade. Percebeu-se não ser isso uma atribuição exclusiva dos administradores, mas do conjunto da organização, formatada, portanto, a partir de todo um "projeto compartilhado". Isso requer estruturas flexíveis, rápidas, responsabilizadoras, e principalmente com um sistema de comunicação em fluxo de duas vias, e fugindo de seus "compartimentos".

ARCHIER & SÉRIEYEX (1989, p.35) sinalizam para o desafio das organizações em ter a tônica na ação, com respostas ágeis; buscar a proximidade ao cliente; adequar seu negócio, seu processo de produção; adotar estruturas simples, de poucos níveis hierárquicos, suspendendo as estruturas matriciais e sobrepondo a descentralização à centralização; favorecer e incentivar os inovadores; atribuir valor ao indivíduo. Os mesmos autores evidenciam a necessidade de estratégias voltadas aos indivíduos que atuam nessas organizações, como busca de vantagem competitiva.

Diante dessas demandas de mudanças estruturais nas organizações, com novas necessidades de processos flexibilizados, é natural que se modifiquem os processos de trabalho na área de recursos humanos. Na seção anterior, ao contextualizar o comprometimento nas organizações, diversas ponderações são feitas sobre as relações entre as políticas e práticas de gestão de recursos e o comportamento organizacional. Acrescenta-se àquelas uma referência feita por GALBRAITH & LAWLER III (1995, p.6) quando afirmam

que "as políticas de recursos humanos também variam conforme a estratégia da carteira de negócios".

Analisar uma a uma das práticas de gestão de recursos humanos pode levar a uma ampla compreensão dessas variações de uma estrutura de negócio para outra. Na opinião dos autores, a remuneração, uma das variáveis de comprometimento, é também uma das práticas de gestão de recursos humanos que encontra uma grande diversidade de formas de se viabilizar, de uma estrutura para outra. O mesmo se verifica, ainda segundo esses autores, no que concerne a avaliação de desempenho, avaliação de metas, carreira, compartilhamento, participação e motivação.

No processo de busca de novos empregados, a organização passa a preocupar-se com novos fatores, além dos tradicionais de escolaridade, experiência e aptidão técnica. Passa a ser considerada a atitude de comprometimento organizacional como uma forte variável considerada na seleção (PIMENTA, 1999). Ainda se buscam profissionais com capacidade de assumir responsabilidades, de estabelecer relacionamentos com colegas, clientes e fornecedores, capacidade de inovar e de criar.

Administrar as questões de salários dos colaboradores requer programas de remuneração que conduzam a uma baixa rotatividade, absenteísmo reduzido, excelência no desempenho e satisfação no cargo. Implicam nesse programa ou plano de remuneração, ou mesmo na formulação de políticas salariais, fatores como deliberações estabelecidas pelo governo e/ou convenções coletivas. Políticas salariais devem contemplar remuneração variável, valorizando as competências, proporcionando a participação em resultados e na carteira de ações.

As organizações formulam estratégias em direção a benefícios sociais, considerado por CARVALHO & NASCIMENTO (1993) um repasse aos colaboradores de facilidades, conveniências, vantagens e serviços, constituindo-se como meio de manutenção da força de trabalho. Fazê-lo oportuniza custo-benefício tanto para a organização como para os colaboradores, e existem hoje vários fatores que fazem crescer esta política, como a exigência sindical, tradicionalmente definida pelas convenções coletivas; a legislação trabalhista e

previdenciária; a competição entre as organizações, e a maneira lícita de as organizações fazerem deduções de impostos.

Ao lado dos benefícios sociais, as organizações se voltam a Programas de Segurança no trabalho, que visam a dar aos empregados o melhor tratamento e as melhores condições de trabalho e proteção individual e coletiva, visando a garantir um bom nível de saúde aos mesmos. Esses programas contam com alguns mecanismos ou instrumento de difusão preventivista, como a CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes; SESMT- Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho; SIPAT- Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho; Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, todos voltados a uma expressiva participação dos empregados.

A gestão de recursos humanos deverá ser a facilitadora de mudanças nos processos produtivos, nos quais o trabalho em equipes autogeridas se torna uma dinâmica usual nas organizações. As políticas de recursos humanos devem reconhecer o valor dos empregados e a eles dar a responsabilidade e assegurar o direito à participação nas decisões em suas atividades.

Os processos de avaliação devem ser aperfeiçoados. Não se admite mais técnicas unilaterais, pois elas não viabilizam a retroalimentação entre avaliado e avaliador. Desperta como técnica inovadora a avaliação de múltiplas fontes, também designado como “feedback 360 graus”. É uma técnica que requer uma preparação muito avançada, mas a liberação das informações ao avaliado permite-lhe seu autodesenvolvimento, e a gerência imediata, de posse das informações da avaliação, poderá implementar uma adequada gestão de desempenho (MARRAS, 2000).

A existência de adequados programas de avaliação de desempenho representa um correspondente quadro de necessidades de capacitação. Contribui também a avaliação de desempenho na aprendizagem organizacional, pois esta compreende a busca do conhecimento de aspectos da vida da organização, como sua estrutura, seus negócios, suas oportunidades e ameaças, seus pontos fracos e fortes.

Enfim, ao lado das funções tradicionais que assumem novos desenhos e incorporam novas tendências, a Administração de Recursos Humanos nas organizações passa a ser exigida de uma forma mais estratégica. Essa área precisa fazer-se presente na cúpula estratégica, contribuindo na definição de negócios da organização. Precisa envolver-se no gerenciamento de mudanças no plano organizacional - necessário não tanto pelas transformações trazidas pela tecnologia, pela inovação em processos, pelas transformações do mundo do trabalho, mas muito mais pela necessidade de focalizar as pessoas para a sua inserção comprometida na organização.

Especificamente, nas sociedades cooperativas cabe, segundo IRION (1997) uma longa discussão sobre a instituição de programas de participação dos empregados no processo de capitalização, ou encontrar formas de retribuir uma capitalização sobre o seu trabalho, quando da distribuição de resultados. Isso certamente despertará um maior envolvimento, pois os empregados de cooperativas estarão motivados a uma atuação mais global e não somente operacional.

Não só esta discussão nas sociedades cooperativas está ainda muito distante, mas a maior parte dessas deparam-se com a busca de estratégias para preparar líderes e capacitá-los para o exercício pleno da gestão estratégica. A falta dessas estratégias pode gerar “continuísmos” nos mandatos que, muitas vezes, impedem avanços na gestão. Somente com quadro de cooperados também comprometido se consegue avançar em programas de envolvimento dos empregados.

Enquanto maturam as idéias de implementação de programas de participação nos resultados, ainda há espaços para avançar em outras práticas gerenciais voltadas a uma relação mais harmônica entre empregados e cooperativas. Incluem-se nessas o próprio crescimento de programas de avaliação de desempenho, que possam subsidiar outros programas como de seleção, de qualificação para o trabalho e de qualidade de vida aos empregados.

Conhecer esses espaços é exatamente a que se propõe este estudo, pois as variáveis em análise perpassam pelos mecanismos de recrutamento e as práticas de seleção utilizadas; pelos procedimentos de socialização do novo empregado e o cultivo de símbolos, histórias, ritos, cerimoniais. Também há novos mecanismos de descrição de cargos e ascensão de carreira, apoiados em programas de avaliação de desempenho e de participação desenvolvidos. Inúmeras inovações se colocam no trato das relações de emprego, nos benefícios concedidos aos empregados e nas práticas predominantes de remuneração, de segurança no trabalho e de qualificação.

## 4 MÉTODO

O desenvolvimento de qualquer pesquisa sempre é precedido de definições quanto às estratégias utilizadas pelo pesquisador para responder às questões propostas pelo estudo, incluindo os procedimentos e instrumentos de coleta, análise e interpretação de dados, bem como a lógica que liga entre si diversos aspectos da mesma. Voltado a isso, apresenta-se neste capítulo a operacionalidade da coleta de dados, que inclui a descrição e justificativa da população e da amostra, as técnicas de levantamento de dados e as variáveis. Conclui-se o capítulo trazendo os encaminhamentos dados no tratamento e análise dos dados levantados.

### 4.1 Classificação da pesquisa

O presente estudo é classificado como "estudo de caso", do tipo múltiplo. Esse enquadramento tem pertinência se se considerarem algumas caracterizações dadas por ROESCH (1999), que permitem associar aquelas características com às da presente pesquisa.

A menção de ROESCH (1999, p.197) de que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto” aplica-se perfeitamente ao tema central do estudo que se refere às práticas de gestão de recursos humanos como fenômeno contemporâneo, e a sua inserção em cooperativas de produção e a orientação das mesmas ao comprometimento, o que representa o contexto em que se desenvolve o fenômeno.

Outra caracterização trazida por ROESCH (1999, p.198) dá conta de que o estudo de caso pode “incluir a coleta de dados tanto por instrumentos quantitativos ou qualitativos”. O tema aqui abordado é estudado à luz do que ocorre na atualidade, e os dados levantados se classificam como qualitativos e quantitativos. Comumente, os estudos de casos tendem a se



aproximar mais de estudos qualitativos, por iniciarem com esquema conceitual mais restrito, como ocorre com o presente estudo. Na investigação qualitativa, o grau de profundidade se acentua e assim os dados obtidos são mais ricos em detalhes, pois enfocam situações, comportamentos, inter-relações, muito embora o número de pesquisados possa ser menor.

A possibilidade de uso de múltiplos instrumentos e procedimentos de coleta de dados, enfocada por ROESCH (1999), se aplica ao presente caso ao se analisarem os instrumentos aplicados, descritos nas técnicas de levantamento de dados. Essa coleta de dados representa uma triangulação, pois investigaram-se as políticas de recursos humanos na visão de um representante da área de recursos humanos, para depois relatar as práticas dos gestores intermediários nessa área. Para completar a triangulação, foi aplicado um questionário a uma amostra de empregados, para deles conhecer a percepção dessas políticas e práticas.

A obtenção dos dados junto à amostra de empregados de nível técnico-operacional, representa a parcela de dados de ordem quantitativa, porém em escala pouco expressiva diante dos dados qualitativos levantados junto à amostra de gestores intermediários. Inserir essa amostra tem por objetivo levantar opiniões e crenças sobre aquilo que os gestores intermediários praticam. A triangulação aí se completa, e se descobre ou não a existência de relações entre as variáveis.

Segundo OLIVEIRA (1999, p.114), num estudo descritivo, há “ o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas de fenômenos, sua ordenação e classificação”, e ainda “ dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos”. Diante das considerações deste autor, pode-se considerar o presente estudo como sendo descritivo, com base em seus objetivos. Fundamenta-se isso também em ROESCH (1999), ao considerar o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa de modo descritivo, pois busca associações entre diferentes variáveis, e estas, normalmente, com evidências de caráter quantitativo. Deixa claro, contudo, a autora, que a associação de variáveis não é de caráter descritivo apenas, mas permite fazer generalizações e é considerada uma estatística não paramétrica, mais alinhada com a pesquisa qualitativa.

## 4.2 População-alvo e amostra

A delimitação deste estudo inicia com a escolha das cooperativas nas quais se desenvolve o estudo. Para investigar o tema proposto, procedeu-se à escolha da amostra dentro da população-alvo existente nessas cooperativas. Tem-se dois níveis de população-alvo e, conseqüentemente, duas amostras – uma constituída pelos gestores intermediários e outra pelos empregados de nível técnico-operacional.

### 4.2.1 A Escolha das Cooperativas

A região noroeste do Rio Grande do Sul tem como uma das principais atividades econômicas a agropecuária. A economia regional gira em torno da cadeia de agronegócios, iniciando com a comercialização de insumos e indústrias de máquinas e implementos para a área. Segue a prestação de serviços de assistência agrotécnica, de planejamento rural, de melhorias de infra-estrutura como é o caso da energia elétrica e de telefonia rural.

Sobressai, ainda, a formação profissional, com destaque para os cursos técnico-profissionalizantes, de ensino médio ou superior, em técnicas agrícolas, agronomia, veterinária, química de alimentos e outros. Na atividade agropecuária, propriamente dita, na visão de “dentro da porteira”, despontam a produção de grãos; de bovinos e suínos e seus derivados, tendo a bacia leiteira como um destaque. A comercialização, o beneficiamento e a industrialização dos produtos primários completa essa cadeia.

Há uma larga tradição na região e, por conseqüência, no segmento do agronegócio, em organizar os empreendimentos sob a forma de cooperativas, sendo que as de produção predominam. Essas têm, em seus atos constitutivos amparados em lei própria, como finalidades básicas o fornecimento de insumos para a produção, a orientação técnica concernente ao processo produtivo e a armazenagem ou beneficiamento do produto agrícola.

A importância do setor cooperativo dentro do cenário regional é evidente, e por si só justifica a realização de pesquisas que possam contribuir para seu fortalecimento. É nessa perspectiva que se deu a escolha do setor do cooperativismo de produção como cenário do presente estudo.

A delimitação do estudo à região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul prende-se a um fenômeno de regionalização do Estado a partir da instituição, por parte do Governo do Estado, dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento, através da Lei Estadual nº 1.083, de 17/10/1994, e sancionada pelo Decreto 35.764, de 28/12/1994. Essa Lei define as abrangências de cada Conselho, no caso local, designado por Conselho Regional de Desenvolvimento do Noroeste do RS - CRD-NORS, abrange 29 municípios.

Analisando esse conjunto de municípios, conclui-se que a maioria está enquadrada nas áreas de ação de duas Cooperativas. Essas cooperativas estão circunscritas a um raio de 100 quilômetros, tendo, ao centro, a cidade de Ijuí. Daí a escolha da Cooperativa de Ijuí e a de Panambi, respectivamente Cotrijuí e Cotripal, como amostra do segmento no presente estudo. Estas estão inseridas num universo de 170 cooperativas no Estado do Rio Grande do Sul, congregam 227.000 associados e empregam 26.000 trabalhadores.

ROESCH (1999, p.254), ao orientar sobre a escolha da amostra em estudo de múltiplo caso, considera “(...) que os critérios de seleção dos casos podem basear-se em similaridades ou em diferenças entre unidades pesquisadas”. A escolha dessas duas cooperativas embasou-se em similaridades como:

- a) o quadro social expressivo, segundo dados da Fecoagro – jun/2000, a Cotrijuí conta com 12.334 associados, agregados em torno das 12 unidades de recebimento de grãos, enquanto que a Cotripal, em suas três unidades de recebimento, agrega 2734 associados;
- b) o quadro funcional expressivo no mercado de trabalho regional, em condições de ser considerado entre os maiores empregadores na região, sobre o qual se tem mais informações na abordagem da amostra de empregados pesquisados;

- c) características similares e diferenciadas existentes no quadro de gerências intermediárias, destacadas quando da caracterização da amostra de gestores intermediários;
- d) as características similares no que se refere a área de atuação não restrita ao município sede e às suas atividades operacionais ao operar com recebimento, armazenagem e beneficiamento de grãos; no abate e industrialização de animais; no comércio de insumos agrícolas e de bens de consumo e no fomento à produção agropecuária.

#### 4.2.2 Seleção da amostra de gestores entrevistados

Procurou-se, em cada cooperativa, o entrevistado habilitado para fornecer dados relacionados ao cenário geral e às políticas de gestão de recursos humanos de cada uma. Os indicados representam a totalidade da população de exercentes de cargos de gestão das áreas de recursos humanos nessas duas cooperativas. São esses os indicados: a) na Cotripal, a indicação recaiu no titular da Gerência de Recursos Humanos; b) na Cotrijuí, a entrevista deu-se com a titular da Chefia de Recursos Humanos.

Foi descartada a pesquisa de toda a população de gestores das Cooperativas, com vistas a garantir a exequibilidade do estudo no tempo determinado. Fez-se, então, um levantamento preliminar que apontou para uma população inserida numa tipicidade constituída pelas suas atividades básicas, de serem gestores de áreas de apoio, como o Administrativo, o de Recursos Humanos, o Financeiro, ou de unidades de negócios, como as Unidades de Produção, de Armazenagem e de Comercialização. Essa constatação veio subsidiar a opção por uma amostra não-probabilística por tipicidade, amparado na sugestão dada por LAKATOS & MARCONI (1990, p.48), de que, na impossibilidade de valer-se de uma amostra probabilística, o pesquisador pode buscar um subgrupo dessa população que seja típico em relação ao todo e que represente um barômetro dessa. Afirma, ainda, a autora que “Restringem-se as observações a ele e as conclusões obtidas são generalizadas para o total da população”.

Mostrou, ainda, o referido levantamento preliminar que a população de gestores constituiu-se de 8 gestores intermediários na Cotripal e 16 na Cotrijuí. Essa composição permitiu criar a proporcionalidade do subgrupo que se buscava definir como amostra não-probabilística por tipicidade. Definiu-se que a amostra ficaria em 5 representantes da Cotripal e 10 da Cotrijuí. Trabalha-se, assim, com 66,7% do total na primeira cooperativa e 33,3% na segunda.

A partir de uma relação nominal fornecida pelas cooperativas, definiu-se a escolha dos gestores intermediários, visando a compor os subgrupos referidos acima, nos termos explicitados a seguir. A seleção efetuada no grupo gerencial da Cotripal teve como parâmetro a escolha de dois gestores de áreas de apoio, recaindo nas áreas Administrativa/Recursos Humanos e Financeira. Os três seguintes deveriam ser ligados às unidades de negócios, recaindo na Assistência Técnica/Insumos, Comercial e de Produção Animal. Idêntico parâmetro foi levado em conta na seleção do grupo gerencial da Cotrijuí, quando foram incluídos os titulares das áreas Administrativa e Recursos Humanos, como áreas de apoio, e um da área de Varejo, um da Unidade Central de armazenagem, dois de Unidades agro-industriais, no caso a Agroindústria e o Frigorífico de São Luís Gonzaga. Para completar a amostra de 10, optou-se por escolher os gerentes de unidades de recebimento, situadas em Jóia, Augusto Pestana, Ajuricaba e Chiapetta, pela sua homogeneidade em termos de quadro social, quadro funcional, atividades operacionais e estrutura física.

#### 4.2.3 Escolha da amostra de empregados técnico-operacionais.

A seleção das unidades amostrais, de caráter não probabilístico no caso dos empregados, apresentou desde o início a inviabilidade de realizar-se um levantamento exaustivo com o envio de instrumentos de pesquisa a todas as unidades populacionais. A alegada inviabilidade coloca-se diante do número de integrantes da população-alvo, que totaliza, nas duas cooperativas, um montante de 2.059 empregados.

A escolha de uma amostra excessiva também se descarta, considerando que a pretendida triangulação de dados não objetiva comprovar a plena aceitação ou compreensão, ou não, das práticas de gestão de recursos humanos, mas sim relacionar essas com as políticas de RH e a orientação ao comprometimento. Objetiva, isso sim, colher opiniões de um subgrupo dos empregados, não necessariamente tendo a representatividade do todo. Esse processo de amostragem enquadra-se na amostragem não-probabilística classificada como intencional, a qual, segundo LAKATOS & MARCONI (1990, p.47), leva o pesquisador a dirigir-se, não à massa, mas apenas a elementos representativos da população, definidos “pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social (...)”, que assumem um tipo de papel de liderança na formação de opiniões.

Foram definidos alguns critérios para distribuir em torno de 170 instrumentos de coleta de dados, sendo 120 na Cotrijuí e 50 na Cotripal. A fixação desse número para a amostra levou em conta a aplicação dos instrumentos a representantes das áreas correspondentes a dos que compõem a amostra de gestores. Percentualmente, os números fixados aproximam-se de 1% dos trabalhadores de cada gestor, considerando que o fixado corresponde a 10,61% e 5,38% do total de empregados, respectivamente na Cotrijuí e na Cotripal. Procurou-se contemplar empregados de diferentes sexos, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço e cargos.

A taxa de retorno nessa metodologia de obtenção de amostra apresenta níveis baixos e implica avaliar se a distribuição de perdas se apresenta equilibrada. Compara-se, segundo FRICKE (1999), a proporção de perdas nas duas populações por meio de um teste que deve verificar se as proporções podem ser consideradas estatisticamente iguais. No presente estudo, pode-se considerar o equilíbrio, em função de que a tabela nº 01 comprova que a proporção de perdas entre as duas amostras é igual, estatisticamente.

Tabela nº 01 – Retorno e perdas na pesquisa com empregados.

Cooperativa	Envio	Retorno	% retorno	% perdas
Cotrijuí	120	70	58,33	42,67
Cotripal	50	30	60,00	40,0

### 4.3 Técnicas de levantamento de dados

O processo de amostragem remete a três amostras não probabilísticas: a) a censitária, que engloba os gestores de RH; b) a não probabilística por tipicidade; c) a não probabilística intencional. Todas foram pesquisadas a partir de técnicas de levantamento de dados específicas.

#### 4.3.1 Amostra censitária

Foi desenvolvida uma investigação, centrada em entrevista semi-estruturada, em profundidade, com os titulares das áreas de recursos humanos de cada uma das Cooperativas. O instrumento utilizado nessa entrevista é mostrado no Anexo A, e seu roteiro básico visava ao diagnóstico das políticas e práticas de recursos humanos. No mesmo instrumento, estão inseridas questões que visam a levantar dados que auxiliam na caracterização das cooperativas. Durante essa fase, desenvolvida nos meses de janeiro e fevereiro de 2000, foi possibilitado, ainda, o acesso e a análise de documentos existentes na organização, concernentes a dados secundários, pertinentes à ambiência, através de estatutos sociais, regimentos internos, manuais, material publicitário e alguns *out-put* de sistemas de informações.

#### 4.3.2 Amostra não probabilística por tipicidade

Para coletar o conjunto de informações pretendidas junto a essa amostra, inerente aos gestores intermediários, ocorreram três fases distintas.

##### **Fase 1: Teste prévio**

O roteiro de entrevista apresentado no Anexo B passou por um processo de teste prévio, no segundo semestre de 1999, em uma amostra definida na Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda., perfazendo uma aplicação de quatro entrevistas. Neste teste prévio

foi aplicado um questionário voltado à coleta de dados sobre o perfil dos gestores intermediários, cuja aplicação no restante foi suspensa por entender-se que seus dados eram dispensáveis.

### **Fase 2: Revalidação do teste prévio**

Este teste prévio, realizado em 1999, teve revalidadas as informações no período oficial da pesquisa, de maio a agosto de 2000.

### **Fase 3: Entrevistas estruturadas a gestores intermediários**

Foram desenvolvidas entrevistas estruturadas, em profundidade, com gestores do nível intermediário, buscando conhecer as práticas de gestão de recursos humanos. O roteiro dessa entrevista está apresentado no Anexo B. Este instrumento foi aplicado a 15 gestores, correspondendo à distribuição de 10 desses na Cotrijuí e os demais 05 na Cotripal. A execução das entrevistas e a aplicação do questionário deram-se no período compreendido entre maio a agosto de 2000. As entrevistas, em sua maioria, foram gravadas e transcritas.

#### 4.3.3 Amostra intencional de empregados

Em junho de 2000, fez-se a distribuição de 170 questionários ao terceiro grupo de entrevistados que fora constituído visando a colher, junto ao quadro de empregados, as impressões ou percepções sobre a aplicação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Esse questionário integra o presente estudo como Anexo C. Transcorrido o prazo para a devolução, obteve-se um retorno de 100 questionários, sendo 70 da Cotrijuí e o restante da Cotripal.



#### 4.4 As variáveis estudadas

O presente estudo, num todo, objetiva verificar se as práticas de gestão de recursos humanos das cooperativas em questão estão orientadas ao comprometimento do trabalhador. Diante desse objetivo, a definição de variáveis requer selecionar ações que ocorram em todo o processo de administração de recursos humanos, e categorizar essas ações sob um conjunto de variáveis. Essas compõem o sistema de Administração de Recursos Humanos conceitualizado no capítulo 3, onde são apresentadas abordagens de diferentes autores, como ORLICKAS (1998), PFEFFER (1994), BOOG (1994), MARRAS (2000), LUCENA (1995), CARVALHO & NASCIMENTO (1993) e GALBRAITH & LAWLER III (1995).

São variáveis constitutivas deste estudo:

- a) Variável 1 - mecanismos de recrutamento utilizados: implica responder sobre as fontes internas e externas de recrutamento, a promoção interna, os meios de buscar ou chamar os candidatos;
- b) Variável 2 - práticas de seleção utilizadas: envolve a participação do gerente no processo, as técnicas de seleção que se usam, a organização dos processos;
- c) Variável 3 - procedimentos de socialização, de integração do novo empregado: como se procede à introdução do novo empregado num sentido mais global da organização e em seu setor; quem são os agentes da integração e que informações circulam nessa fase;
- d) Variável 4 – cultivo de símbolos, histórias, ritos, cerimoniais: esses são variáveis que ocorrem nas organizações e têm significado grande no processo de comprometimento ( DESSLER, 1996);
- e) Variável 5 - práticas de descrição de cargos e ascensão de carreira: implica ver se há descrição de cargos, em que níveis e formas e como o empregado conhece suas oportunidades de carreira;
- f) Variável 6 - práticas de avaliação de desempenho: essa variável contempla a periodicidade, quem são os envolvidos e se existe retroalimentação e em que a avaliação pode contribuir na organização;

- g) Variável 7 - práticas participativas desenvolvidas: visa a verificar que formas a organização implanta para viabilizar a participação dos empregados, seja em idéias, sugestões, em mudanças, em resultados;
- h) Variável 8 - padrões de diferenciação no trato das relações de emprego: como se procede nas relações de emprego, se há diferenciação no tratamento das pessoas de níveis diferenciados;
- i) Variável 9 - benefícios concedidos aos empregados: o que a organização considera benefício, como é gerenciado, se há um trabalho de valorização;
- j) Variável 10 - práticas de remuneração predominantes: quais as políticas e práticas de remunerar as pessoas, se há programas de remuneração variável, se coloca os ganhos em risco;
- k) Variável 11 - circunstâncias que produzem estabilidade no emprego: como a organização vê a estabilidade, e em que situações ela se verifica;
- l) Variável 12 - práticas de segurança no trabalho adotadas: se há preocupação com esse aspecto, como agem para consolidar atividades de segurança. Os dispositivos legais se cumprem. Há consciência dos trabalhadores.
- m) Variável 13 - processos de qualificação desenvolvidos para empregados: há um plano de qualificação, como se diagnosticam as demandas na área, quais as estratégias usadas para tal.

No enfoque operacional, essas variáveis todas são mensuradas de forma qualitativa, via análise de conteúdo, na forma explicitada abaixo.

#### **4.5 Análise de dados**

As entrevistas foram todas realizadas pelo próprio pesquisador. Em sua maioria, foram gravadas e posteriormente transcritas. As não gravadas foram manuscritas e posteriormente digitadas. A reunião de todos os textos produzidos, submetidos ao respectivo entrevistado, passou a constituir os dois textos globais básicos para a análise: o das políticas de recursos

humanos na ótica dos responsáveis da área de RH e o das práticas de gestão de recursos humanos descritas por gestores intermediários.

O material existente foi submetido à técnica de análise de conteúdo. Optou-se por essa técnica com base na ponderação feita por TRIVIÑOS (1987) de que a análise de conteúdo possibilita estudar aspectos que os métodos estatísticos não alcançam, podendo aprofundar estudos sobre atitudes, valores, crenças, tendências, relações interpessoais.

Em verdade, o processo de análise já se iniciou quando das delimitações da própria questão de estudo, da definição dos objetivos, na elaboração dos instrumentos de levantamento de dados. ROESCH (1999) denomina essa fase de “redução de dados”.

Submeter o material à análise de conteúdo foi um processo sequenciado nas etapas propostas por TRIVIÑOS (1987), em três fases, detalhadas a seguir.

#### Fase 1: Pré-análise

Por ser esta a fase da organização do material, fez-se o tratamento preliminar dos textos, reunindo as informações de cada entrevistado em categorias vinculadas a uma ordem similar às variáveis do estudo.

#### Fase 2: Descrição analítica

Deu-se nesta fase um tratamento mais profundo, sistematizando as informações no sentido das variáveis do estudo. O tratamento analítico feito nas entrevistas dos responsáveis pelas áreas de RH permitiu produzir um conjunto de políticas de recursos humanos, as quais foram sistematizadas em capítulo específico da descrição dos dados. Já os dados oriundos das entrevistas com os gestores sobre as suas práticas de gestão de RH tiveram o mesmo tratamento analítico, gerando uma sistematização dessas práticas na mesma ordem das variáveis do estudo. Essa sistematização integra-se ao mesmo capítulo da descrição dos dados.

### Fase 3: Interpretação referencial

Foi o momento de proceder à comparação dos dados, uma das características de um estudo de caso ( ROESCH, 1999). O diagnóstico feito apresenta informações de três níveis, o estratégico, o tático e o operacional, e a triangulação se dá, justamente, na contraposição desses dados uns aos outros, e de todos frente ao referencial teórico. O resultado dessa fase constitui o capítulo 05.

O questionário aplicado à amostra intencional de empregados recebeu um tratamento estatístico, para então se proceder a uma análise de frequência. Com base nessa análise, as informações foram mescladas no capítulo da descrição de dados.

Concluídas as análises de dados e procedidas as sistematizações requeridas, têm-se as informações necessárias para a triangulação dos dados e a obtenção de resultados e conclusões. É importante frisar que a triangulação é interpretada como uma investigação do fenômeno sob vários ângulos dentro do seu contexto (ROESCH, 1999). No estudo em questão, são trabalhadas as mesmas variáveis sob a percepção de duas amostras não probabilísticas, e as mesmas são ainda relacionadas com as políticas de RH traçadas por uma amostra censitária composta pelos gerentes de RH. Quer-se verificar a consistência das descrições feitas pelos gestores e avaliar a sua confiabilidade, a partir dos dados informados pelos empregados.

## 5 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo de descrição dos resultados apresenta-se, inicialmente, uma contextualização da inserção das duas cooperativas na região, para posteriormente apresentar as políticas de recursos humanos, estruturadas com base nos depoimentos dos gerentes de recursos humanos das duas cooperativas. Numa terceira parte, são descritas as práticas de gestão de recursos humanos no olhar de gestores e empregados.

### 5.1 - Cotrijuí e Cotripal: uma inserção regional no segmento agropecuário

Inicia essa seção buscando fatos relevantes na história da Cotrijuí nesses seus 43 anos, os quais representam, em verdade, um campo de muitos outros estudos, os quais não se tem a pretensão de esgotar nesse trabalho. A maior parte desses dados foram extraídos de FRANTZ (1982) que, ao introduzir a sua obra, organiza essa trajetória em seis momentos, sendo o primeiro o dos antecedentes, para então anunciar os cinco restantes. Essa seqüência embasa a retrospectiva que se apresenta abaixo.

FRANTZ (1982) caracteriza o período de 1957 a 1962 como de afirmação da Cooperativa. É nesse espaço de tempo que ela estrutura suas instalações, encaminha sua estabilidade econômica e estabelece a confiança do seu quadro social.

De 1962 a 1966, depara-se com dificuldades financeiras, decorrentes da então crise econômica brasileira. O acirramento dessa resulta numa crise institucional, com troca de comandos e importantes acordos firmados entre associados, cooperativa e Banco do Brasil.

A fase áurea do trigo e a expansão das lavouras de soja destacam-se na época de 1966 a 1973. No país se vive o chamado “milagre econômico brasileiro”. Nesse cenário, a Cotrijuí

implementa uma fase de expressiva expansão, com destaque à construção do Terminal Marítimo em Rio Grande, RS, para o escoamento de grãos.

Continua a expansão na época de 1973 a 1978, estendendo as fronteiras dentro do Estado para a região de Dom Pedrito, e no Estado do Mato Grosso do Sul. Naquele Estado, foram estruturadas Unidades de recebimento de grãos e de prestação de serviços em diversos municípios.

O período de 1978 a 1982 joga sobre a Cooperativa os reflexos de crises nacionais e cortes de créditos subsidiados, gerando uma crise interna. O enfrentamento desta crise se buscou através de estratégias de diversificação de produção primária, formas alternativas de capitalização e modificação de estrutura do poder (FRANTZ, 1982).

Os 18 anos que se seguem foram intercalados com ciclos de incrementos, nos quais se situam investimentos em projetos agro-industriais, no caso indústrias de beneficiamento de milho, aveia, erva-mate, arroz, trigo, soja. Cresceu o fomento à pecuária, de leite e de corte, e à suinocultura, inclusive com plantas de abate. O período também fez sentir as agruras das dificuldades financeiras, e repete-se a instalação de uma crise institucional. Essa crise institucional resulta numa intensa mobilização de quadro social, da própria estrutura do poder e de entidades representativas do setor. Advêm daí alterações na composição dos colegiados diretivos.

O atual cenário é de busca de um perfil adequado às exigências do momento. Tem como grandes desafios os encaminhamentos do quadro financeiro, a reestruturação do modelo de atuação junto ao quadro social, no que tange ao fomento à produção agropecuária, ao reerguimento do seu setor comercial, à inovação tecnológica na área de armazenagem de grãos e viabilização de seus projetos agro-industriais. Esses desafios estão colocados a um Conselho de Administração integrado, segundo o Estatuto Social, pelo Diretor Presidente, pelo Diretor vice-presidente, pelo Diretor Secretário e 9 (nove) Conselheiros Titulares. A cada Conselheiro Titular corresponde um suplente. O mandato corresponde a 4 (quatro) anos. A gestão recebe a fiscalização de um Conselho Fiscal que tem uma composição de 3(três) membros efetivos e o mesmo número de suplentes, cujo mandato é de 1 (um)ano.

Constitui o órgão soberano da Cooperativa a Assembléia Geral. A forma participativa que se criou é a de constituir a Assembléia Geral de duas formas: a Delegada e a Plebiscitária. A primeira é constituída por um grupo de representantes eleitos em Assembléia Geral Plebiscitária, que constitui o chamado Conselho de Representantes Eleitos. Essa pode contribuir como elo entre o quadro social e o Conselho de Administração e deliberar questões dentro de suas competências definidas em Estatuto. A Assembléia Plebiscitária elege os integrantes dos Conselhos de Administração, Fiscal e de Representantes. Constitui a Assembléia Geral Plebiscitária o conjunto de associados regularmente matriculados e atuantes de acordo com disposições estatutárias.

A partir de agora o texto se volta para a Cotripal. Vale frisar que a construção deste diagnóstico se deu a partir de informações colhidas através da entrevista com o Gerente de Recursos Humanos dessa Cooperativa. Relata o entrevistado que a data de 21 de setembro de 1957 representa um marco importante no setor agropecuário da região de Panambi. Nesse dia, um grupo de 29 triticultores tornaram concreto um ideal de constituir uma Cooperativa Tritícola. Segundo a entrevista essa data representa hoje um símbolo do idealismo de seus fundadores, o qual é honrado pela logomarca Cotripal, que traduz seriedade, compromisso, qualidade.

Segue o entrevistado enfatizando que a cultura organizacional da Cotripal faz uma sábia associação dessa data ao Dia da Árvore e ao início da Primavera. A referência à árvore relaciona o papel desta na natureza, a realização da fotossíntese, com o papel da Cotripal na conjuntura econômico-social da região, de fomento ao crescimento e ao desenvolvimento e de relações no ambiente organizacional. A referência à primavera se dá pelo sentido do semear, do germinar, da floração voltada aos futuros frutos.

Depreende-se da entrevista que a cooperativa se funde também na sociedade regional ao lançar desafios ao seu quadro social para a qualificação do processo de produção primária. Quer a Cotripal lançar, ainda, sementes de avanços tecnológicos nos processos de armazenagem, de beneficiamento e de industrialização de produtos primários.

A área de ação da Cotripal cobre basicamente os municípios de Panambi e Condor, e conta com associados que possuem propriedades em Ajuricaba, Pejuçara e em outros municípios circunvizinhos.

Receber, beneficiar, armazenar e comercializar grãos oriundos das propriedades de seus associados é a sua atividade-fim, definida estatutariamente. Buscar tecnologias modernas para essa atividade tem sido a preocupação no decorrer da sua existência, o que resulta hoje numa estrutura invejável, que consiste de graneleiros em fundo “V”, silos metálicos, armazéns destinados para cereais, sementes, adubos, corretivos e defensivos. A tecnologia também está presente em termos de equipamentos de secagem, limpeza, seleção e transporte de grãos.

Outra atividade expressiva da Cooperativa é a de industrialização ou beneficiamento de produtos de origem animal. Surge para dar alento aos produtores rurais, propiciando uma alternativa de agregar valor à produção de bovinos, suínos e ovinos. Do processo de industrialização, surgem as carnes frescas e embutidos da marca Cotripal e Mondialle, que se abrem nas linhas de produtos curados, defumados e frescos. A distribuição desses produtos se dá em sua estrutura própria de supermercados, e ainda no Entrepasto da Cotripal instalado em Porto Alegre. O leite produzido por seus associados é recolhido através de tanques térmicos que o transportam para o posto de beneficiamento, onde passa por um processo de filtragem, de resfriamento e de análises laboratoriais para então ser transferido para as empresas de industrialização.

Como forma de incrementar a produção animal, a fábrica de ração permite oferecer ao quadro social produtos, como alimentos balanceados, para uso animal, e sais minerais, com formulações exclusivas e próprias da Cotripal por avançados recursos de informática. O processo produtivo de rações é todo automatizado, com emprego de instrumentos eletrônicos.

Um programa de reflorestamento vem contribuir de forma relevante em dois sentidos. De um lado, na reposição de vegetação e de outro, na produção de lenha para as necessidades de consumo em suas atividades industriais.



Aponta, ainda, a entrevista para uma diversificada área comercial, a qual fornece bens de consumo, tendo como maior desempenho de vendas os setores de supermercados, onde o associado e a comunidade em geral encontram os itens básicos de supermercado e mais confecções, calçados, bazar, comida quente pronta, produtos de padaria e confeitaria. As atividades operacionais e de atendimento estão informatizadas, inclusive com leitura ótica de preços, através de códigos de barras.

O setor de lojas integra a área comercial e nelas o associado encontra implementos agrícolas, peças para máquinas e equipamentos, ferramentas, ferragens, adubos, defensivos, corretivos e demais insumos, eletrodomésticos e aparelhos de som e vídeo. No ramo de materiais de construção, a Cotripal atua com uma loja em Panambi e com seções específicas desse ramo junto a seus escritórios e supermercados de Condor e Pejuçara.

Complementa o entrevistado que o Auto-Centro Goodyear é o empreendimento comercial da Cotripal que se dedica ao setor automobilístico, em especial na venda de pneus, câmaras e rodas. Disponibiliza os demais acessórios para veículos automotores, e os serviços usuais nesse setor, como balanceamento computadorizado, calibragem de pneus, geometria de direção e regulagem de faróis.

Ao lado dessas atividades comerciais e de serviços, colocam-se ainda o posto de abastecimento de combustíveis, sob a bandeira BR-Petrobrás, e a empresa TRR responsável pela entrega de combustíveis e lubrificantes nas lavouras. Completa-se o conjunto de atividades com outras atuações no ramo alimentício, em especial a distribuidora de bebidas e Restaurante-lancheria, que funcionam em Panambi.

O entrevistado enfatiza a prestação de serviços ao quadro social na área de assistência social, de educação, de lazer, de assistência agrotécnica e assistência creditícia. Menciona algumas dessas atividades:

- a) programa de assistência social, que firma parcerias com Sindicatos Rurais, Sindicatos de Trabalhadores Rurais, hospitais, laboratórios, médicos, dentistas e outros profissionais de saúde;

- b) programas de lazer para associados e funcionários na sede campestre da Associação dos Funcionários;
- c) assistência Técnica agropecuária, com destaque para o programa de Plantio Direto na Palha, que praticamente atinge 100% da área cultivada em sua região de atuação;
- d) os grupos de botijão de sêmen que respaldam um programa de inseminação artificial, com objetivo de melhoria genética do rebanho de leite e de corte;
- e) o programa de educação do quadro social, com atuação expressiva nos Núcleos de Base de associados, nos Núcleos de Jovens e nos Núcleos de Jovens Casais; insere-se neste um programa específico para a difusão do Cooperativismo em Escolas.

O Estatuto Social define a constituição da Assembléia Geral como o conjunto de associados regularmente matriculados e atuantes de acordo com disposições estatutárias. Cabe a ela escolher, dentre seus associados, os responsáveis pela gestão desse conjunto de atividades. Segundo o mesmo Estatuto, a gestão está afeta a um Conselho de Administração escolhido pela Assembléia Geral para um mandato de 3 anos. O mesmo Estatuto Social indica que o Conselho está integrado por um Presidente, um Vice Presidente e 7 Conselheiros. O Conselho Fiscal, a quem está atribuída a fiscalização da gestão, é constituído por 3 membros efetivos e 3 membros suplentes e igualmente é eleito pela Assembléia Geral para um mandato de 1 (um) ano.

## **5.2 Políticas de RH nas cooperativas – estruturação e aplicabilidade**

As informações que constituem esta seção são originárias das entrevistas desenvolvidas com os gestores da área de recursos humanos de cada uma das duas Cooperativas em estudo. As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado com questões que permitiram a coleta de dados relacionados às variáveis em estudo.

A organização dos dados se dá em duas subseções, havendo uma sistematização distinta para cada Cooperativa. Organizadas dessa forma, as informações já estão preparadas para subsidiar a análise comparativa das políticas de recursos humanos predominantes. Essa organização contribui para a análise da relação entre as políticas de recursos humanos definidas no nível estratégico e as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas pelos gestores intermediários. A apresentação dos dados proporciona, ainda, os subsídios para a análise da relação que se cria entre a prática da gestão de recursos humanos, relatada pelos gestores intermediários, e a percepção dos trabalhadores.

#### 5.2.1 Estruturação de políticas de recursos humanos na Cotrijuí

A partir das respostas obtidas em relação às questões formuladas na entrevista feita ao responsável pela área de recursos humanos da Cotrijuí, é possível estruturar um conjunto de informações sobre as políticas de recursos humanos propostas nessa Cooperativa. A distribuição desse diagnóstico segue uma categorização, criada com base na visão sistêmica da área de administração de recursos humanos.

O estabelecimento de toda e qualquer política na Cooperativa leva em conta a missão da mesma, redigida nos termos a seguir:

“ Desenvolver as atividades agropecuária e comercial oferecendo produtos e serviços de qualidade, a fim de construir o caminho da satisfação dos associados, dos funcionários e dos clientes”(Fonte: Sistema de Informações Cotrijuí, 2000)

As políticas de suprimento e de integração de recursos humanos, que foram percebidas ou abstraídas da entrevista na Cotrijuí são: a) política 1 - constituir um banco de candidatos; b) política 2 - valorizar o recrutamento interno; c) política 3 - recorrer ao recurso do recrutamento externo; d) política 4 - valer-se da terceirização como recurso de suprimento de demandas de trabalho; e) política 5 - envolver equipe multidisciplinar e aplicar multitécnicas na seleção; f) política 6 - buscar contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos de socialização do novo empregado.

Constituir o banco de candidatos previsto na política 1 parte da afluência contínua de candidatos, sem impedimentos para a formalização da inscrição. A inscrição formaliza-se com o preenchimento de fichas de candidatos, que deve fornecer dados pessoais, experiências, cursos realizados.

A política 2 prevê valorizar o recrutamento interno, perceptível nas palavras da entrevistada:

“ Vejo o recrutamento interno como uma forma de oportunizar crescimento aos empregados que já atuam na cooperativa. Para fazer isso precisa ser definido o perfil da demanda de candidato e daí parte-se para a consulta ao cadastro de empregados, para descobrir ali alguns empregados com potencialidade para o cargo vago. Esse cadastro de empregado está sendo implantado”.

Uma questão que coloca restrições no incremento a essa política é a possibilidade de insucesso do internamente recrutado em seu novo cargo. A orientação atual vai na direção do afastamento do empregado, uma vez que não tem como retornar para a antiga função, pois certamente já estará preenchida.

Como política 3 deve-se recorrer ao recurso do recrutamento externo para suprir a não existência de candidatos no banco por meio do chamamento ao mercado de mão-de-obra externo, prioritariamente nos casos de cargos de níveis mais técnicos. Valer-se dos meios de comunicação, jornais e emissoras de rádio locais, transmitindo ao mercado de mão-de-obra informações sobre a cooperativa e o cargo. Outro canal permitido é o Serviço Nacional de Empregos.

A política 4 estabelece a terceirização como recurso de suprimento de demandas de trabalho, em especial nas áreas de sazonalidade, como é o caso de recebimento e movimentação de grãos, ou serviços eventuais, como na engenharia elétrica, assessoria em segurança e medicina do trabalho, serviços jurídicos e assistência técnica em armazenagem. Para casos de serviços mais estáveis, a terceirização se dá em atividades meio, como é o caso de fornecimento de alimentação ao quadro de empregados.

Envolver equipe multidisciplinar e aplicar multitécnicas na seleção está enunciada como política 5, caracterizando-se pela participação de técnicos da área de Recursos Humanos, inclusive psicólogos e médicos, e mais a chefia requisitante. A presença ou o envolvimento da chefia requisitante na entrevista de seleção deve ser incentivado, pois é ela quem sabe de que profissional precisa. O candidato escolhido submete-se a um exame médico no setor de medicina do trabalho da cooperativa. A mesma política define como multitécnicas o uso da própria ficha de candidato ou de currículo, a aplicação de teste psicotécnico, a entrevista de seleção que deve verificar os requisitos mentais e o nível de atenção dos candidatos, bem como seu interesse em crescimento na cooperativa.

As palavras da entrevistada reforçam esse entendimento:

“Na prática se faz assim: as chefias pedem para preencher uma vaga, fornecendo informações sobre o candidato desejado. A área de Recursos Humanos separa um conjunto de fichas de candidatos disponíveis. Se não tiver providencia um chamamento. Remete ao chefe requerente, que por sua vez escolhe um conjunto de pessoas que ele gostaria de entrevistar. Daí na entrevista podem entrar o chefe requerente ou um representante seu, a psicóloga ou alguém do DRH. Na entrevista pede-se sobre a experiência, como ele vê a provável atividade que ele pode vir a ocupar, quais as suas perspectivas de crescer na cooperativa, e outros pontos que podem vir a interessar.”

A política 6 introduz a concepção de buscar contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos de socialização do novo empregado, apesar do reduzido número de contratações no atual momento. Define-se como ato inicial de socialização do recém-contratado a transmissão de um conjunto de informações sobre seus direitos e deveres. Encaminhado ao chefe do setor em que atuará, esse deverá socializá-lo na função e na equipe.

Atendendo a essa política programa-se, uma vez ao mês, o chamado treinamento introdutório que reúne os contratados do último período. Neste dia, o trabalho se aprofunda um pouco porque é explicado ao novo empregado, ou ao grupo de novos empregados, o que é a Cooperativa, quais são os direitos e deveres de cada empregado, e também se fala dos benefícios que cada um goza.

A integração do empregado na organização encontra no cultivo de símbolos, de histórias, de ritos e/ou de cerimoniais uma estratégia relevante. Na organização em estudo, tem-se a política da valorização de alguns desses, como:

- a) a referência e as comemorações da data da fundação, como momento histórico. A data do aniversário sempre recebe algum tipo de comemoração;
- b) a realização do evento anual do Encontro de Integração de funcionários, chamados Jogos de Integração entre Unidades, que recentemente passaram a contar com a participação de associados da Cooperativa;
- c) a participação no ENESCOOP( Encontro Esportivo de Cooperativas do RS), que é um encontro de Cooperativas do Estado e assim ela consegue se mostrar nesse espaço e junto as demais cooperativa;
- d) a realização anual da SIPAT que sempre inclui um culto ecumênico, como forma de retomar a espiritualidade, a família e a segurança como valores;
- e) dentro dessa visão espiritual, ainda se faz, ao final de cada ano, um culto de ação de graças;
- f) o próprio logotipo é um símbolo que representa um entrelaçamento de elos de uma corrente, que assim representa um velho ditado que diz que a “União faz a força”.

No que se refere às políticas que norteiam a atribuição de atividades ao quadro de empregados, e seu respectivo desempenho, depreende-se um conjunto que se sistematiza como sendo: a) política 7 - estruturar descrições sumárias de cargos de modo a não inibir a criatividade e a inovação e a própria atualização; b) política 8 - visualizar, no organograma, as oportunidades de carreira no trabalho e na organização; c) política 9 - aplicar técnicas de avaliação de desempenho durante a vigência do contrato de experiência como estratégia de adaptação, qualificação no cargo; d) política 10 - implementar ações de avaliação de desempenho na vigência do vínculo como forma de evitar afastamentos de contratados; e) política 11 - implementar processos de trabalho que valorizem a participação dos empregados, a visão de equipe e a qualidade; f) política 12 – tratar as relações no trabalho de forma uniforme, visando à melhorias no desempenho e menor incidência de conflito; g) política 13 - adequar as práticas de gestão de recursos humanos aos dispositivos legais em todos os níveis, visando a minimizar conflitos e melhorias no desempenho.

A política 7 estruturada para a Cotrijuí estabelece a sistematização de descrições sumárias de cargos de modo a não inibir a criatividade e a inovação e a própria atualização. A descrição sumária se faz necessária em função de programas de melhoria em andamento.

Como política 8 propõe visualizar, no organograma, as oportunidades de carreira no trabalho e na organização. O organograma não necessariamente precisa estar formalizado, mas representa o mecanismo de os empregados conhecerem seu setor e a distribuição de cargos.

Regula-se através da política 9 a aplicação de técnicas de avaliação de desempenho durante a vigência do contrato de experiência como estratégia de adaptação, qualificação no cargo. O período legal permitido para o contrato de experiência deve ser utilizado, e nesses noventa dias, o processo de avaliação e de *feedback* cabe à chefia. A implementação dessa política ainda requer avanços, como expressa a entrevistada:

“... A chefia recebe um aviso por parte do DRH quando se aproximam as datas de vencimento. Não existe um mecanismo formal de avaliação e assim preocupa um pouco esse acompanhamento do recém contratado, porque muitas vezes dá para perceber que a avaliação se dá por pressão de ter que decidir se vai renovar, efetivar ou demitir. “

A política 10 vem implementar ações de avaliação de desempenho na vigência do vínculo como forma de evitar afastamentos de contratados. Orienta essa política no sentido de que as chefias devem avaliar seus empregados e dar-lhes um retorno sobre as dificuldades e também sobre suas potencialidades. Assim auxiliam na recuperação de não adaptados ou com baixo rendimento, ou mesmo no encaminhamento desses para o treinamento. Antes de encaminhar para demissão, devem ser esgotadas as possibilidades de requalificação e remanejamento. Evita-se reprisar o custo de um processo de rescisão e posterior suprimimento de pessoas, pois é alto. Esta política se fortalece no fato de que os empregados apresentam um desejo de permanecer na organização, segundo as constatações do comentário da entrevistada, quando disse:

“Os empregados passaram a valorizar o emprego e por isso também gostam de receber orientação para melhorar pois isto se vê pelo fato de que não mais pedem para sair e também deixaram de pressionar para fazer acordos. Hoje o pessoal está mais preocupado em manter o

emprego e portanto eles procuram acumular mais atividades, assumir mais responsabilidade para assim se mostrarem necessários na cooperativa e garantirem a sua permanência.”

Segue como política 11 a orientação de implementar processos de trabalhos que valorizam a participação dos empregados, a visão de equipe e a qualidade. O Programa de Qualidade Cotrijuí, em fase de desenvolvimento, sustenta-se nessa política. Visa a envolver os empregados em todos os níveis, o que lhes garantirá a participação no diagnóstico de ameaças e oportunidades e proposições no sentido de minimizar as primeiras e dinamizar as segundas. Segundo a entrevistada, essa política não contempla a participação dos empregados nos resultados da Cooperativa, nem tampouco se discute a possibilidade de associar os empregados.

Tratar as relações no trabalho de forma uniforme, visando à melhorias no desempenho e menor incidência de conflito é o que propõe a política 12. Essa política norteia a extensão de normas, regulamentos, concessões, benefícios, de forma uniforme em todos os níveis funcionais. O escalonamento em categorias de níveis salariais ou de níveis de renda per capita familiar é admissível visando a beneficiar os menos favorecidos, como é o caso da concessão de rancho que a Associação de Funcionários distribui a seus associados, empregados da Cooperativa..

Outro caso de categorização de níveis salariais diz respeito à concessão de subsídio para refeições nas unidades onde o fornecimento se torna obrigatório por lei. Nesses refeitórios, não há espaços diferenciados para executivos. Tratamento uniforme também é dado ao registro de ponto, que é necessário para todos, exceto cargos de chefia que detêm poderes estabelecidos por procuração.

Prioriza a política 13 adequar as práticas de gestão de recursos humanos aos dispositivos legais em todos os níveis, visando a minimizar conflitos e melhorias no desempenho. Embora o cumprimento de lei já é uma questão ético-profissional, adotar uma política como esta remete a um reforço às convicções e a sua plena socialização em todos os níveis e setores da cooperativa.



Como prática, a entrevistada cita o caso da determinação de uso de uniforme, ou vestuário próprio, por exigências de risco à saúde do trabalhador ou por razões sanitárias, de higiene, no caso da produção de alimentos. Cita, ainda, o cumprimento da jornada de trabalho nos termos da lei, incluídas as convenções coletivas, seja em horas semanais ou jornada extra, inclusive nos casos de categorias diferenciadas. Cumpre-se a estabilidade de lei ou de convenções coletivas, como os casos de representação sindical, representação na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), as estabilidades decorrentes de maternidade, de paternidade, de acidentes de trabalho, de retorno de férias ou benefícios.

Da entrevista desenvolvida, consegue-se abstrair as políticas que a Cooperativa define no sentido de gerenciar as questões de remuneração, de concessão de benefícios sociais e de segurança do trabalho. Define-as, alicerçadas no propósito de oferecer um conjunto de ações e condições que motivem os empregados se manterem na organização. Foram estruturadas: a) política 14 - estabelecer um sistema de remuneração de empregados que atenda aos dispositivos legais, às convenções coletivas, e a critérios da organização; b) política 15 - melhorar as condições de vida de seus empregados, proporcionando-lhes acréscimos diretos em sua renda familiar; c) política 16 - oferecer aos empregados um conjunto de serviços que representem complementações indiretas, ou até contingenciais, em suas rendas, ou melhorias nas condições de trabalho; d) política 17 - estruturar serviços e programas na área de segurança e medicina do trabalho, ou em controles ambientais, que revertam numa melhor qualidade de vida dos trabalhadores, clientes, fornecedores e sociedade em geral; e) política 18 - vincular a qualificação e capacitação de empregados ao Programa de Qualidade Cotrijuí, com adequação às disponibilidades orçamentárias e envolvimento dos gerentes e supervisores de áreas/setores.

Quer a política 14 estabelecer um sistema de remuneração de empregados que atenda aos dispositivos legais, às convenções coletivas, e a critérios da organização. As convenções coletivas partem de quatro sindicatos diferentes, em função das atividades. Todas contêm cláusulas sociais, assistenciais e econômicas, Nesta última, predominam os adicionais de horas extras, adicionais por tempo de serviço, e regimes de pisos salariais por categoria. A remuneração variável, como critério organizacional, ocorre nos casos de comissionamento aos

vendedores das áreas de veterinária e ferragens. As jornadas prorrogadas devem ser, em primeira ordem, compensadas, havendo pagamentos de horas extras em casos excepcionais.

A política 15 vem estabelecer melhorias nas condições de vida de seus empregados, proporcionando-lhes acréscimos diretos em sua renda familiar, onde se incluem: a) fornecimento de refeições nos locais onde isso se torna obrigatório por lei (Ijuí e São Luiz Gonzaga); b) vale transporte nas condições em que a lei o estabelece; c) creche para filhos de empregadas, com idade de até 6 anos, conforme lei.

Complementa a política 16 o oferecimento aos empregados de um conjunto de serviços que representem complementações indiretas, ou até contingenciais, em suas rendas, ou melhorias nas condições de trabalho. Agregam-se sob essa política os serviços abaixo:

- a) cartão de crédito para gastos no mercado, descontado em folha de pagamento;
- b) convênios com farmácias para fornecimento de medicamentos, com desconto em folha;
- c) seguro de vida em grupo para todos;
- d) opção de adesão a plano odontológico, cujos custos são rateados;
- e) ambulatório médico voltado à medicina do trabalho, com médico e enfermeira ;
- f) vinculação compulsória à Associação de Funcionários, que oferece assistência alimentar, constituída de cesta básica aos de renda per capita mais baixa. Oferece ainda, recreação, lazer e esporte;
- g) pagamento das parcelas do Programa de Integração Social em folha de pagamento.

A política 17 regula a estruturação de serviços e programas na área de segurança e medicina do trabalho, ou em controles ambientais, que revertam numa melhor qualidade de vida dos trabalhadores, clientes, fornecedores e sociedade em geral. A abrangência dessa política se torna bem visível no depoimento da entrevistada, o qual se transcreve:

“ Temos definido como política de segurança adequar-nos aos dispositivos legais no quanto pudermos, de modo a garantir a segurança de nosso empregado e com isto garantir também a qualidade no produto que produzimos. Funciona a CIPA onde for preciso. Funciona o Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho com médico do trabalho, com enfermeira, com

supervisor de segurança. Realiza-se a SIPAT anualmente, e está estruturado o PCMSO e o PPRA. Quer-se o uso do EPI, que é disponibilizado sem custo. As CIPAs tem cuidado da aplicação de normas de segurança, inclusive com vistorias de equipes, que podem advertir o chefe e se houver reincidência podem adotar medidas mais drásticas.

Estruturou-se a política 18 para dar conta do vínculo dado à qualificação e capacitação de empregados ao Programa de Qualidade Cotrijuí, com adequação às disponibilidades orçamentárias e envolvimento dos gerentes e supervisores de áreas/setores. Esse Programa está em fase de envolvimento do nível operacional, permitindo diagnóstico de necessidades de treinamento. Na processualidade do programa dá-se a atuação dos gestores intermediários como treinadores e estabelecem-se diferentes estratégias de parceria com fornecedores e entidades de formação profissional, sempre orientadas às limitações orçamentárias.

### 5.2.2 Estruturação de políticas de recursos humanos na Cotripal

A exemplo do que ocorreu na seção anterior, também esta seção se baseia num conjunto de informações fornecidas pela gerência da área de recursos humanos sobre as políticas definidas pela Cotripal para essa atividade de gestão. A distribuição do diagnóstico segue uma categorização, criada com base na visão sistêmica da administração de recursos humanos.

As políticas de suprimento e de integração de recursos humanos, que foram percebidas ou abstraídas da entrevista na Cotripal são: a) política 1 - constituir um banco de candidatos; b) política 2 - valorizar o recrutamento interno; c) política 3 – recrutar no mercado de mão-de-obra externo via fontes formadoras ou por informações internas; d) política 4 - valer-se da terceirização como recurso de suprimento de demandas de trabalho; e) política 5 - envolver equipe multidisciplinar e aplicar multitécnicas na seleção; f) política 6 - buscar contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos de socialização do novo empregado.

A Cotripal tem como política 1 constituir um banco de candidatos para serviços operacionais e de apoio constitui-se a partir das fichas de candidatos que vêm para a

Cooperativa. A ficha pede dados pessoais, experiências, cursos realizados. Segundo o depoimento do entrevistado, “Hoje há muita oferta no município que se inscreve aqui e isto reduz a necessidade de nós precisar atrair pessoal do mercado. Houve época em que se buscava pessoal no Paraná”. Para serviços mais técnicos, constitui-se o banco de candidatos a partir de currículos recebidos a qualquer momento.

Já a política 2 na Cotripal prevê valorizar o recrutamento interno como uma oportunidade de crescimento aos empregados da cooperativa, cuja escolha se dá a partir do que as chefias e gerências conhecem do pessoal. No depoimento, o entrevistado bem sintetiza a aplicação dessa política, quando afirma que “contratamos jovens em princípio de carreira, por exemplo, começa na loja, no mercado, vai subindo para serviço melhor. Investe-se e ele pode crescer partindo para outras funções. Não deu certo na nova função, daí não tem como retornar para a antiga função, se já preenchida, restando desligar esse empregado, o que às vezes se torna uma perda”.

Recrutar no mercado de mão-de-obra externo via fontes formadoras ou por informações internas está regulado na política 3. Aplica-se quase que exclusivamente no caso de pessoal técnico. Para o chamamento não se usa o rádio nem jornais, mas há uma preferência por ir direto às universidades/faculdades/cursos pois nestes estão os alunos que se dedicam. Assim, atraídos e selecionados, admitem-se os mesmos que, depois são preparados para a função nos moldes requeridos pela Cooperativa. Também é muito usada a indicação por parte de outros empregados.

Adota-se através da política 4 o uso da terceirização como recurso de suprimento de demandas de trabalho. Dá-se principalmente no setor de carga e descarga de grãos, embora esteja praticamente mecanizado o processo de descarga.

Estabelece a política 5 da Cotripal o envolvimento de equipe multidisciplinar e aplicação de multitécnicas na seleção. A equipe multidisciplinar se restringe, no caso da Cotripal, à participação de técnicos da área de Recursos Humanos e mais a chefia requisitante. A presença ou o envolvimento da chefia requisitante na entrevista de seleção é de extrema importância, dada a sua condição de conhecedor de suas necessidades de pessoal. Na

seqüência incorpora-se à equipe de seleção o médico do trabalho que submete o candidato escolhido a um exame médico para atestar se o candidato apresenta as condições físicas e mentais para o cargo. Como multitécnicas se entende o uso da própria ficha de candidato, a entrevista de seleção, que deve verificar sobre a experiência, o que ele pensa da provável atividade que pode vir a ocupar, sua idéia de crescimento na cooperativa. As palavras do entrevistado demonstram a importância dada à técnica da entrevista, quando disse:

“Na hora de entrevistar deve-se procurar descobrir se o candidato fecha alguns aspectos ou valores, como: dedicação à empresa, comprometimento com as atividades, respeito pela hierarquia, eficiência na atividade, entrosamento com colegas, honestidade, embora eu penso que honestidade não é um valor e sim uma virtude.”

A política 6 cria as condições de buscar contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos de socialização do novo empregado, considerado fator fundamental para o início de atividades de qualquer empregado na Cotripal. Formalizada a contratação, o recém-contratado recebe informações por vídeos sobre os deveres e direitos que a Cooperativa exige ou oferece. Segundo o entrevistado:

“Quando o empregado entra, é dito para ele claramente os objetivos da Cooperativa, sua história, deixar claro o seu papel no processo de produzir alimentos. Todos se voltam para essa missão de produzir alimento e todos têm a função de garantir clientes e devem saber que a empresa vive de seus clientes, e que o cliente é a fonte de financiamento da cooperativa, que a cooperativa precisa do cliente para garantir o alcance dos objetivos. Cabe ao setor de Recursos Humanos criar mecanismos para relembrar aos empregados constantemente essa sua função de garantir o cliente e, para tal as chefias são peças chaves, porque eles é que vão fazer ou executar esses mecanismos, através de treinamento, reuniões, e outras formas.”

Ao ser apresentado ao setor de atuação, está determinado que as respectivas chefias devem orientar o empregado sobre seu trabalho e as metas. No caso de técnicos que atuam nas propriedades, as primeiras visitas aos associados são feitas acompanhadas de outro profissional da área, que age, segundo o entrevistado, como uma espécie de padrinho.

Conhecer a Cooperativa leva o contratado a compreender a importância que se dá para alguns símbolos, ritos, como a marca Cotripal, que traduz seriedade, compromisso, qualidade. Também a ata de fundação, símbolo do idealismo dos 29 associados fundadores. Outro

símbolo é a data de fundação que é 21 de setembro de 1957, coincidente com o Dia da Árvore e o início da Primavera, o que faz referência ao papel na natureza e na sociedade, ao crescimento e ao desenvolvimento da árvore e da Cooperativa. A referência à primavera é pelo sentido do brotar e rebrotar, do germinar, da floração voltada aos futuros frutos, e assim a cooperativa se funde com a natureza. Esse aniversário é comemorado com alguma promoção, com ênfases maiores quando completar múltiplos de cinco anos. Além disso pode-se considerar um símbolo a família Cotripal que considera integrantes todas as pessoas relacionadas com a Cooperativa, as quais tem o Encontro dos Núcleos de Jovens e Jovens Casais e o Baile da Garota Rural, como cerimoniais e ritos relevantes.

No que se refere às políticas que norteiam a atribuição de atividades ao quadro de empregados, e seu respectivo desempenho, depreende-se um conjunto que se sistematiza como sendo: a) política 7 - estruturar descrições sumárias de cargos de modo a auxiliar os programas de prevenção de acidentes, a não inibir a criatividade, a inovação e a própria atualização; b) política 8 - visualizar, no organograma, as oportunidades de carreira no trabalho e na organização; c) política 9 - aplicar técnicas simples e dinâmicas de avaliação de desempenho durante a vigência do contrato de experiência como estratégia de adaptação e de qualificação no cargo; d) política 10 - implementar ações de avaliação de desempenho na vigência do vínculo, como forma de evitar afastamentos de contratados; e) política 11 - implementar processos de trabalho que valorizem a participação dos empregados, a visão de equipe e a qualidade; f) política 12 - tratar as relações no trabalho de forma uniforme, visando à menor incidência de conflito e melhorias no desempenho; g) política 13 - adequar as práticas de gestão de recursos humanos aos dispositivos legais em todos os níveis, visando a minimizar conflitos e obter melhorias no desempenho.

Através da política 7 lança-se o critério de estruturar descrições sumárias de cargos de modo a auxiliar os programas de prevenção de acidentes, a não inibir a criatividade, a inovação e a própria atualização. Feita de forma sumária, atende a uma demanda do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, para poder detectar riscos nas diferentes atividades. Deve-se ter o cuidado de não detalhar muito essa descrição para não limitar o empregado ao que está escrito, e com isso impedi-lo de exercer a sua criatividade. O excesso

de detalhes, segundo o entrevistado, também dificulta mantê-los atualizados porque as mudanças são muito rápidas.

Visualizar no organograma as oportunidades de carreira no trabalho e na organização é garantido ao empregado pela política 8. O empregado consegue perceber suas oportunidades de carreira pelo conhecimento do organograma do seu setor, quando descobre o papel de seus colegas. A valorização do recrutamento interno representa uma oportunidade de reconhecimento do esforço.

Como política 9 está traçado aplicar técnicas simples e dinâmicas de avaliação de desempenho durante a vigência do contrato de experiência como estratégia de adaptação e de qualificação no cargo. Pela mesma política está atribuída à respectiva chefia acompanhar e avaliar o empregado durante o contrato de experiência, por meio de processo informal. No caso do técnico que vai a campo, em visitas a associados, com acompanhamento do seu “padrinho”, há uma avaliação aos 45 dias que envolve ambos. Decidida a continuidade, o contrato é renovado por mais 45 dias e, a partir daí, as suas atividades já devem ser realizadas sem o acompanhamento. Ao completar os 90 dias, é verificado o andamento do trabalho, ouvido inclusive o associado.

A política 10 vem implementar ações de avaliação de desempenho na vigência do vínculo como forma de evitar afastamentos de contratados. Esgotado o período experimental, a avaliação deve continuar pelas chefias, no dia-a-dia. A orientação passada às chefias é de que avaliem seus empregados dando-lhes um retorno sobre as dificuldades que perceberam. Isto vai permitir que o funcionário revise seus erros, que possa ser treinado e assim se evite a rotatividade e o custo disso.

Implementar processos de trabalho que valorizem a participação dos empregados, a visão de equipe e a qualidade é definido na política 11. A idéia de participação e de equipe perpassa todos os símbolos e ritos assinalados anteriormente, como: a Família Cotripal, a ata e data de fundação, a ligação com a árvore e a primavera, os encontros de jovens e jovens casais e o Baile da Garota Rural. A idéia de qualidade está contida na marca Cotripal, embora deva avançar a busca de reflexões sobre a estruturação de um Programa de Qualidade,

dinamizando ações em andamento, como: a) socializar as informações colhidas em reunião do Programa Gaúcho de Produtividade e Qualidade, realizada em Santo Ângelo; b) estender a fase da sensibilização, iniciando na Direção e permeando todos os níveis, com a formação de multiplicadores internos dessa idéia; c) dinamizar oficina da qualidade, um procedimento já vigente que desafia divulgar nos demais setores os resultados de experiências que são feitas num determinado setor ou local.

Há um pagamento de um montante a cada empregado a título de participação nos resultados, independente de categoria ou cargo, mas isso, na concepção da Cooperativa, segundo o entrevistado, não se configura como um efetivo programa de participação dos empregados nos resultados, estabelecido na legislação, por entenderem que as cooperativas não se enquadram nisso. A presente política não alcança a discussão sobre a possibilidade de os empregados se tornarem associados da cooperativa para capitalizar sobre o seu trabalho e a partir disso usufruir ou arcar com a sua parcela no resultado global da cooperativa.

Tem-se na política 12 a regulamentação quanto ao trato das relações no trabalho de forma uniforme, visando à menor incidência de conflito e a melhorias no desempenho. Referente a isso adota-se uniforme e crachá, de uso obrigatório para todo empregado, exceto os casos de exigências diferenciadas por força de risco à saúde do empregado, de exigências técnicas e de higiene para os casos da produção ou comercialização de alimentos. O crachá do Cipeiro, o membro da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, é diferente para identificá-lo quando faz as visitas técnicas.

Foi feita uma opção em diferenciar o tratamento no caso do seguro de vida com cobertura de morte ou incapacidade, o qual é estendido somente aos empregados que exercem atividade perigosa. O Convênio Saúde é oferecido para livre adesão, o que representa uma diferenciação. Nos demais benefícios, é preservado o tratamento igualitário.

Para regular a adequação das práticas de gestão de recursos humanos aos dispositivos legais em todos os níveis, visando a minimizar conflitos e obter melhorias no desempenho institui-se a política 13. Abrange aspectos relacionados à aplicação de legislação sobre



jornada de trabalho, sobre estabilidade nos casos de representantes do sindicato, membros da CIPA, afastamento por maternidade ou paternidade.

Da entrevista desenvolvida na Cotripal, consegue-se abstrair as políticas que a Cooperativa define no sentido de gerenciar as questões de remuneração, de concessão de benefícios sociais e de segurança do trabalho. Define-as, alicerçadas no propósito de oferecer um conjunto de ações e condições que motivem os empregados se manterem na organização. Foram estruturadas: a) política 14 - estabelecer um sistema de remuneração de empregados que atenda aos dispositivos legais, às convenções coletivas e a critérios da organização; b) política 15 - melhorar as condições de vida de seus empregados, proporcionando-lhes acréscimos diretos em sua renda familiar; c) política 16 - oferecer aos empregados um conjunto de serviços que representem complementações indiretas, ou até contingenciais, em suas rendas, ou melhorias nas condições de trabalho; d) política 17 - estruturar serviços e programas na área de segurança e medicina do trabalho, ou em controles ambientais, que revertam numa melhor qualidade de vida dos trabalhadores, clientes, fornecedores e sociedade em geral; e) política 18 - vincular a qualificação e capacitação de empregados ao Programa de Qualidade Cotrijuí, com adequação às disponibilidades orçamentárias e envolvimento dos gerentes e supervisores de áreas/setores.

Como política 14 regula-se aspectos relacionados a um sistema de remuneração de empregados que atenda aos dispositivos legais, às convenções coletivas e a critérios da organização. Esta política leva em conta a legislação pertinente e as convenções coletivas de diferentes sindicatos, em função das atividades. Há opção pela remuneração mensal e fixa, não havendo comissionamento. As palavras do entrevistado refletem a aplicação desta política, quando diz:

“Trabalhamos com uma grade de salários por função, onde tem parâmetros para nortear avanços salariais. Esta grade tem três níveis e dentro desses 10 faixas. Por essa grade se fixa os avanços por merecimento ou mesmo de troca de cargo. Na avaliação por merecimento leva-se em conta o desempenho, e o tempo de função e formação escolar não são fatores que interferem na escalada dessa grade.”

Já a política 15 cria-se para definir o funcionamento das melhorias nas condições de vida de seus empregados, proporcionando-lhes acréscimos diretos em sua renda familiar. Há nesse sentido o pagamento de um montante a título de participação nos resultados.

A política 16 define a oferta aos empregados de um conjunto de serviços que representem complementações indiretas, ou até contingenciais, em suas rendas, ou melhorias nas condições de trabalho. Agregam-se sob essa política os serviços abaixo: a) crédito para gastos no mercado, com desconto na folha de pagamento; b) refeitório e lancheria, disponível somente em Panambi; c) seguro de vida em grupo para os empregados que atuam em atividade de risco; d) desporto, lazer e entretenimento oferecidos pela Afucopal – Associação dos Funcionários da Cotripal, com quadras esportivas, ginásio poli-esportivo, salões de festas, sede campestre. Tem-se, ainda a Assistência Social a dirigentes, funcionários e dependentes, por convênios com Sindicatos, Cooperativa Médica, hospitais, laboratórios, médicos, dentistas e outros profissionais de Panambi e Condor, com subvenção parcial de custos. Engloba, ainda, essa assistência o encaminhamento e acompanhamento de pacientes em internações hospitalares e atendimentos ambulatoriais. A subvenção, por exemplo, cobre 30% dos remédios, 50% da anestesia, 30% das consultas.

A política 17 define a estruturação de serviços e programas na área de segurança e medicina do trabalho, ou em controles ambientais, que revertam em melhor qualidade de vida dos trabalhadores, clientes, fornecedores e sociedade em geral. A extensão dessa política fica bem explícita nas palavras do entrevistado quando afirma a importância de “cumprir a parte legal para garantir a segurança de nosso empregado, e com isto a do cliente, uma vez que empregado sadio produz alimento sadio e assim se terá cliente sadio e satisfeito.” Voltadas a essa política estão consolidadas as seguintes ações:

- a) funcionamento de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes nos 7 estabelecimentos;
- b) realização dos cursos para membros da CIPA, com participação obrigatória;
- c) descentralização das reuniões em local itinerante, no estilo de visitas técnicas no local, o faz a equipe ver e compartilhar o todo;
- d) estruturação do Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho, que conta com dois engenheiros de segurança, dois técnicos em segurança, e uma empresa

contratada para a medicina do trabalho, a empresa MEDICS, a qual realiza os exames médicos admissionais, periódicos, e demissionais, além de passar por lá todo e qualquer atestado apresentado pelo empregado;

- e) realização anual da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho envolvendo todas as unidades. Faz-se uma programação de palestras, exposições, concursos de frases, de bandeiras. Os temas das palestras vão desde alimentação, direitos previdenciários, riscos ambientais e outros. Nesses encontros as pessoas se conhecem, conversam, uma passa a saber o que e como a outra pensa, discutem, debatem e isso engrandece o todo;
- f) continuidade na estruturação do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, que já desencadeou campanhas de vacinações contra tétano, contra gripe, contra leptospirose; e,
- g) distribuição de Equipamentos de Proteção Individual, de uso obrigatório, disponibilizado sem custo.

Para direcionar a qualificação e capacitação de empregados ao papel social da Cotripal e aos seus objetivos, bem como à realização de cada indivíduo como cidadão e profissional, firmando parcerias que envolvem a cooperativa, as suas gerências e os empregados, os fornecedores e organizações formadoras de recursos humanos, estruturou-se a política 18. A viabilização dessa política inicia por critérios para levantar as necessidades de treinamento que partem de indicações das chefias e solicitações dos próprios empregados. É nítida essa percepção nas palavras do entrevistado quando diz: “ as chefias e os funcionários podem perceber necessidades quando sente falhas no trabalho ou quando faz inovações tecnológicas, quando moderniza os setores, quando muda alguma forma de trabalho, ou quando precisa preparar pessoal para alguma frente nova.” Continua a explanação do entrevistado sobre a operacionalização dessa política:

“Em 1999 temos feito 11.000 horas de treinamento, distribuídas em diferentes áreas, ou em cursos ou em palestras, disso tudo temos guardado cópias dos certificados, e existe um banco de dados com os dados de quem foi treinado, o que se treinou. Envolve-se todos os funcionários, desde a direção até o operacional. Os temas que mais temos trabalhado é sobre a qualidade do que se faz, sobre gestão e gerenciamento, sobre vendas, sobre modernização tecnológica. Temos atuado com instrutores internos que são pessoas de dentro da casa e que

se preparam para falar a outros sobre os temas que dominam. Além desses procura-se trabalhar com o SENAC, SENAI, SEBRAE, e com Instituto de Crescimento Pessoal. Temos trazido o Marins para falar de motivação e de gestão. ”

Uma estratégia de parceria entre a cooperativa e os fornecedores permite qualificar os vendedores ou operadores de produtos ou equipamentos/instrumentos, para oferecer um serviço a mais ao cliente e repartir os investimentos em treinamentos. A extensão dessa estratégia vê-se na transcrição das palavras do entrevistado:

“Essa parceria permite treinar os vendedores, os técnicos e outros naquilo com que se envolvem. Por exemplo o vendedor de material hidráulico faz um curso de encanador, para então saber o que vai de material, qual a bitola dos canos, das torneiras, das juntas, etc, e assim quando ele atende um cliente ele pode prestar um serviço de orientação e assim orientar sobre o que precisa e conseqüentemente vender mais, e ainda se faz uma preparação desse empregado para a sua empregabilidade.”

A preocupação da Cooperativa com os seus empregados, seus clientes e a sociedade está fortemente presente na expressão do entrevistado quando resume que, na Cooperativa, “Se pensa que para envolver os empregados é preciso trabalhar eles para que sejam capazes de entender para quem trabalham, que não é só para a Cotripal, mas para a sociedade, eles devem entender sua cidadania, e devem ter claro que eles têm um papel de contribuição social a dar, eles tem um envolvimento com a comunidade”.

### **5.3 Práticas de gestão de recursos humanos: o olhar de gestores**

Esta seção é construída a partir de um referencial colhido na fase de coleta de dados, com a aplicação de uma entrevista estruturada a uma amostra composta de quinze gestores intermediários. Teve-se como objetivo principal nessa coleta a busca da descrição, por parte desses gestores, de suas práticas de gestão de recursos humanos. Obter e sistematizar essas descrições é o passo intermediário para posteriormente relacionar essas práticas com as políticas pregadas pelas respectivas cooperativas e a sua orientação ao comprometimento. Parte-se do diagnóstico junto a amostra de gestores para estruturar o conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, categorizando-as em cada uma das variáveis constitutivas.

### 5.3.1 Mecanismos de recrutamento

A busca de candidatos para preenchimento de vagas na Cotrijuí apresenta dois cenários para a sua execução por parte dos gestores. Os gestores que atuam em Ijuí recorrem sempre ao Departamento de Recursos Humanos(DRH), seja para recrutamento de pessoal técnico ou operacional. Os que atuam nos demais municípios dividem, geralmente, essa tarefa valendo-se do DRH central para os casos de pessoal técnico e o fazem em suas Unidades Operacionais no caso de pessoal operacional. Predomina o fornecimento, por parte do DRH, de uma lista de candidatos aos gestores para iniciar o chamamento.

O grupo de gestores é unânime quanto à necessidade de se utilizarem, de forma intercalada ou até mista, as modalidades de recrutamento externo e o interno. Entendem que o primeiro abre espaço para a injeção de recursos humanos de visão diferenciada. Reconhecem, contudo, que o recrutamento interno faz com que os empregados, em diferentes cargos, se esforcem para aprender e criar novas habilidades e potencialidades porque eles sabem que um dia podem assumir cargos em melhores níveis.

Ao se dar essa oportunidade de ascensão de cargo, a cooperativa valoriza sua equipe, como expressa o depoimento “...Valorizo muito o recrutamento interno porque há sempre um conjunto de pessoas que iniciam em funções iniciais, que assim valoriza o esforço do empregado com a retribuição de uma oportunidade para subir de cargo.”(gestor Cotrijuí 10)

Na Cotripal, pratica-se os dois tipos de recrutamento. Especialmente o profissional técnico não se encontra na organização, esse precisa ser atraído dos diferentes locais em que ele possa estar, já atuando ou em formação. Ao recrutamento interno dá-se um devido valor porque se conhece o quadro de recursos humanos e assim isso representa uma oportunidade de crescimento aos empregados da cooperativa, aos que já conhecem a organização, aos que têm conhecimento da cultura organizacional. As fontes e meios utilizados na Cotrijuí e na Cotripal para atrair candidatos, embora variem em algumas circunstâncias e locais, são apresentados no Quadro nº 01.

Quadro nº 01 – Fontes e meios para recrutamento de RH na Cotrijuí e Cotripal

FONTE OU MEIO UTILIZADO NA COTRIJUI	FONTE OU MEIO UTILIZADO NA COTRIPAL
Manutenção de convênios com universidades e escolas de 2º grau para trazer estagiários, como no caso de eletricitistas e pessoal de informática;	Busca em Universidades – caso de técnicos já formados ou em fase de conclusão
Indicação de candidatos pelos empregados;	Indicação de candidatos pelos empregados;
Cadastramento de candidatos que procuram a Cooperativa;	Cadastramento de candidatos que procuram a Cooperativa;
Recepção de currículos;	Recepção de currículos;
Concursos para pessoal técnico, com edital e provas, coordenado por Ijuí;	
Manutenção de convênio com CIE-E para viabilização de estágios, como forma de encontrar potenciais	
Solicitação ao SINE ( Serviço Nacional de Empregos);	
Anúncios de vagas em meios de comunicação;	Procuram não se valer dos meios de comunicação
Processos de terceirização.	Usam a terceirização na descarga de produto, embora esta seja quase toda mecanizada.

De uma forma geral, os gestores têm uma participação expressiva nesse processo, que vai desde a formulação de um perfil pretendido, para uma atuação como *headhunter*. Ratificam essa posição dois depoimentos de entrevistados que se transcrevem:

“Me envolvo diretamente na busca. Saio de uma experiência de reestruturação que me abriu um espaço e conhecimento para me envolver em recrutamento de pessoal. Defino bem o perfil que quero para cada uma das funções. Estabeleci uma parceria com a área de Recursos Humanos, em especial com a psicóloga que nos assiste aqui.” (Gestor Cotrijuí 9)

“Eu me envolvo nas escolas da cidade, vou lá fazer palestras, converso com os alunos e daí ocorre um verdadeiro caça-talentos. É difícil, dá trabalho. Mas saltam os potenciais e daí, quando eu preciso, eu tenho uma lista de candidatos.” (Gestor Cotrijuí 7)

Outro exemplo de envolvimento no processo de busca de candidatos se tem no depoimento transcrito abaixo. Neste depoimento, percebe-se claramente o perfil de candidato esperado pela Cotripal. Eis a íntegra:

“Na área técnica eu mesmo busco pessoas, tenho procurado contratar pessoas conhecidas, do mercado, não necessariamente com formação pronta, pois pode sair de qualquer universidade, ela é precária, nosso mercado de trabalho é muito frágil, fraco, deficiente, então isso não me preocupa tanto, eu preciso me preocupar numa pessoa que tenha uma grande possibilidade de se encaixar dentro da equipe, a pessoa que se encaixa dentro da nossa filosofia de trabalho, dentro dessa linha. Então, em primeiro lugar, eu faço isso, busco uma pessoa que tenha qualidades pessoais que eu acho que vá se encaixar, não pode ser um beerrão, tem que ser um cara que tem vontade de ler, de estudar, curioso, que tenha vontade

de trabalhar, alguém que eu possa confiar, Então essa é a qualificação que se busca, não tanto a formação técnica porque é muito relativa, a formação técnica faz-se aqui depois, um ano normalmente eu preciso para o cara estar em condições de trabalhar.” (Gestor Cotripal 2)

Três gestores da Cotrijuí fazem referência a uma necessidade de qualificação dos editais de concurso, pois entendem que esses devem, ao circular nos meios de comunicação e demais locais de recrutamento, levar uma mensagem que venda bem a cooperativa aos integrantes do mercado de recursos humanos que se quer atingir. Citam como referencial obrigatório mencionar os projetos em andamento que se refiram ao cargo em preenchimento, além de oportunidades de carreira.

### 5.3.2 Práticas de seleção

É comum nas duas cooperativas que as chefias dos setores requisitantes atuem no processo seletivo, demonstrado por diferentes manifestações dos gestores de que fazem questão de participar, pois são eles que conhecem as suas demandas, que gerenciarão as atividades do contratado e a eles caberá a orientação, a avaliação e as medidas de ajuste em caso de não adaptação. É consenso também em ambas as cooperativas que as técnicas de seleção devam variar de acordo com o nível do cargo. No quadro nº 02, apresenta-se, por cooperativa, as principais técnicas utilizadas.

Quadro nº 02 – Técnicas de seleção utilizadas na Cotrijuí e Cotripal

Técnicas de seleção na Cotrijuí	Técnicas de seleção na Cotripal
cadastro de candidatos que subsidia uma pré-seleção	Usam a ficha de inscrição que tem dados que ajudam a selecionar
Conhecimento prévio de candidatos por contato em escolas e cursos superiores	
Entrevistas individuais c/equipe integrada por DRH e Chefias	Na entrevista tem a participação das gerências e chefias
Entrevistas grupais: caso de grande contingente	
Testes e entrevistas com a psicóloga	
Testes de conhecimentos e habilidades	Testes de conhecimentos e habilidades
Exame médico	Exame médico.

Consensualmente os entrevistados reportam-se à necessidade de que as entrevistas devem buscar conhecer o candidato nos aspectos de sua vida profissional, seu projeto de vida, e seu conhecimento sobre o sistema cooperativo. Uma idéia relevante enfoca o papel da entrevista “... de ver se o candidato fecha alguns aspectos ou valores, como: dedicação a empresa, comprometimento com as atividades, respeito pela hierarquia, eficiência na atividade, entrosamento com colegas, honestidade, embora eu penso que honestidade não é um valor e sim uma virtude.” (Gestor Cotripal 1)

Como no grupo de entrevistados se encontram vários gestores de áreas de produção, ou de manipulação, ou de comercialização de alimentos “in natura” e beneficiados, fez-se presente uma preocupação com a seriedade dos exames médicos realizados na seleção de um candidato. Levantam como questão as doenças já instaladas no candidato e que possam influir na manipulação de alimentos, ou as tendências a problemas ao candidato em função das atividades que irá exercer, das situações de risco e de *stress*. Existem riscos para ambos os lados – empregados e organizações.

Um alerta feito com muita propriedade refere-se ao fato de que há, tradicionalmente, por parte das organizações, ou pelo menos por parte dos selecionadores, a idéia de que a escolha é unilateral. Unilateral porque se pensa que a organização é que dispõe de seu arbítrio na escolha, e que os candidatos são submissos. Isso não é uma premissa totalmente aceita, pelo próprio depoimento colhido de que “...a seleção deve ser mais próxima possível do local em que vai trabalhar, porque daí já vai dar uma visão ao candidato do local em que vai trabalhar e isso até pode influir na escolha dele, pois devemos ter em conta que o candidato também está fazendo uma seleção de uma organização para trabalhar” (Gerente Cotrijuí 10).

Um posicionamento de entrevistado faz referência ao papel da seleção de escolher pessoas que possam ser preparadas para a cultura da organização, que esteja fértil para receber e dar contribuições na organização. O trecho do depoimento explicita a idéia do entrevistado:

“Eu não encontro no mercado gente pronta, para nossa equipe de trabalho, para nossa cultura. Aquele profissional que só sabe o que diz o manual de recomendações está frito, precisa saber algo mais, estar pronto para aprender e ensinar algo mais, e também saber



aprender a argumentar para o produtor, a ensinar o produtor e os colegas, a achar estratégias de trabalhar com o produtor. Ter condições de vender a assistência que ele quer prestar.” (Gestor Cotripal 2)

### 5.3.3 Procedimentos de socialização, de integração, do novo empregado

É comum nas duas Cooperativas que os setores contratantes usem as áreas de Recursos Humanos para instrumentalizar o novo empregado com um conjunto de informações de cunho mais estratégico da organização. Abstrai-se das entrevistas que essas informações giram em torno de: a) direitos e deveres que a Cooperativa exige ou oferece, regulamentos gerais; b) a estrutura da cooperativa, seus negócios, a missão, plano estratégico, planos e metas; c) o que a cooperativa espera do empregado; d) a cultura organizacional, valores, ritos, histórias;

Uma segunda etapa do processo de integração se dá com o próprio chefe ou pelo menos no setor de trabalho, quando ocorre: a) orientação quanto às suas funções e atividades; b) orientação quanto aos objetivos daquele setor da Cooperativa; c) prática no trabalho, com o acompanhamento do responsável de setor; d) orientação quanto às normas e condutas, meios de trabalho que se aplicam naquele setor; e) uma apresentação aos colegas de trabalho, do setor, ou da Unidade/Departamento todo, havendo casos de usarem as reuniões semanais ou diárias para fazê-lo.

A chefia ou líder de equipe assume um papel importante no processo na maioria dos setores ou unidades gerenciadas pelos entrevistados. Esses demonstram muita clareza de seu papel e do papel da integração. O depoimento a seguir dá uma idéia da prática na unidade industrial da Cotrijuí quando o gestor afirma que no treinamento introdutório, o empregado “Passa ao setor de Controle de Qualidade para saber sobre “Boas Práticas de fabricação”, programas de qualidade, recebe informações sobre quais são os valores praticados no Frigorífico e na Unidade toda. Neste seminário das Boas Práticas também se passa uma fita sobre a Cooperativa toda”.

Extrema clareza sobre o valor de uma adequada inserção do novo empregado transmite a Cotripal de acordo com o depoimento de um dos gestores, quando diz

“...eu deixo claro como a área de RH entra no processo de “produzir alimentos”. Mostro a missão de ARH de como auxiliar a produzir alimento e trabalhar para que todos assumam a função de garantir clientes. Esse novo empregado da área de RH deve ter clara a política que cabe ao setor de Recursos Humanos de criar mecanismos para lembrar aos empregados constantemente essa sua função de garantir o cliente, no que as chefias são peças chaves, porque eles é que vão fazer ou executar esses mecanismos, através de treinamento, reuniões, e outras formas, e nós de RH vamos servir de apoiadores.”(Gestor Cotripal 1)

Esse outro depoimento resume as duas etapas que devem ocorrer na integração, no caso uma prática declarada por um gestor da Cotrijuí:

“Eu aprendi de como não fazer porque fizeram comigo um pecado quando eu entrei lá em Ajuricaba. O selecionado passa o primeiro dia comigo, com a .... e com a chefia. Falo para ele o que é a Cotrijuí, o lado macro dela, onde se quer chegar. Daí no Departamento de Pessoal, com a ..... ele faz a documentação e daí circula em toda a Unidade, em todos os setores, conhece os locais e as pessoas e as atividades. Depois faz uma reunião com a chefia e os colegas de setor para apresentar e daí ele começa a ser envolvido lá. Depois ele participa do Curso Introdutório em Ijuí, quando sai lá.”(Gestor Cotrijuí 7)

Situação particular se dá na Cotripal quando da integração do profissional da área técnica que vai a campo, em visitas a associados. Num período inicial, vai acompanhado de algum outro técnico, ao qual cabe a tarefa de instrumentalizar e integrar o novo técnico.

De forma geral, os gestores valem-se de dispositivo legal do contrato de experiência, de até 90 dias, para gerenciar as contratações. Nesse período, ocorre um acompanhamento para decidir sobre a permanência ou não. A maioria afirma que, além do acompanhamento, fazem um processo de retroalimentação ao recém-contratado, visando a efetivamente ajustá-lo em seu novo cargo. Retorna aqui aquela preocupação de que o contratado também está avaliando a organização, expresso num dos depoimentos que afirma: “Faz-se contrato de experiência de 30 a 90 dias, daí se conversa com ele para ver se é o que se queria, tanto ele como nós. Não dá para continuar se ele não gosta do que faz”.

### 5.3.4 Cultivo de símbolos, histórias, ritos e cerimoniais

Das entrevistas, foi possível extrair um conjunto de Símbolos, histórias, ritos e cerimoniais, sistematizados no Quadro nº 03.

Quadro nº 03 – Símbolos, histórias, ritos e cerimoniais nas Cooperativas estudadas

Símbolos, histórias, ritos e cerimoniais na Cotrijuí	Símbolos, histórias, ritos e cerimoniais na Cotripal
Assembleia Geral como cerimonial, embora esteja previsto em lei, mas pelo fato de reunir os associados de várias unidades	A ata de fundação é um símbolo que indica o ideal de 24 associados iniciantes
Aniversário da Cotrijuí – festa, promoções comerciais	A data de fundação que é 21 de setembro de 1957, coincidente com o Dia da Árvore e o início da Primavera.
Logomarca de dois elos significa a União – a expressão “União faz a força”	A marca Cotripal. História da Cotripal desde a sua fundação, os documentos, os fundadores, os ideais
Logomarca TCHE faz uma referência ao nosso Estado	
Eleição com urnas itinerantes mostra aos funcionários o quanto o associado se envolve e daí ele pode seguir o exemplo	.
Jogos de Integração entre empregados e associados	Encontrão dos Núcleos de Jovens e Jovens Casais, e ainda o Baile da Garota Rural
Enescoop – esporte, lazer e integração	
Busto de um dos seus ex-presidentes, o Sr Luís Fogliato. A valorização dos Líderes.	Homenagens aos funcionários pelo 5, 10 ano e mais anos.
Escolha dos representantes eleitos por núcleos de associados, e isto para os funcionários representa ver como o associado se organiza para o exercício do poder	símbolo a Credibilidade em primeiro lugar, que não se pode perder de jeito nenhum. A credibilidade é uma coisa difícil, leva muitos anos a consolidar. A pontualidade nos pagamentos, a organização e a programação
Culto ecumênico, como forma de retomar e enfocar a família, a espiritualidade e a segurança como valores.	Família Cotripal.
Programa de rádio, em cadeia de emissoras, simboliza a comunicação, a informação	-

### 5.3.5 – Práticas de descrição de cargos e de ascensão de carreira

Predomina entre os gestores a idéia de que a descrição de cargo deva ser de forma bem sumária, não muito fechada, se não o empregado acaba se limitando a isso e inibe a sua criatividade. O detalhamento excessivo também é considerado um problema, pois é difícil de mantê-la atualizada em função da dinâmica organizacional, extremamente rápida. Alegam que geralmente as descrições de cargo ficam muito mais engavetadas pela sua desatualização, pois quando ainda não conclui o processo já há alterações a considerar nas feitas anteriormente.

Na Cotripal, também há casos de descrição bem sumária dos cargos, pois ela subsidia o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, para poder detectar riscos nas diferentes atividades. Na área de vendas da Cotripal, a descrição de cargos é informal, pois, pela dinâmica de um supermercado, a Cooperativa opta pela polivalência dos empregados. Criaram a figura do “curinga”, aquele que pode ser chamado para fazer mais de um, dois ou três trabalhos diferentes.

Um posicionamento generalizado entre os depoentes é o fato de que é mais eficiente e eficaz mostrar o que deve ser feito do que ter escrito e não raras vezes o empregado não ter compreendido. Dentre os depoimentos, extrai-se esse para mostrar a sua veemência:

“A gente conhece o que cada um faz e além disso é preciso estar junto, sempre perto, ver como fazem e daí orientar. Tive o caso do pessoal do armazém que pedi para eles limpar o vidro do quadro de comando e quadro de máquinas. Daí disseram que não adianta porque vai sujar com o pó que tem no armazém. Peguei material de limpeza e chamei eles e limpamos juntos e daí eu disse para não deixarem chegar a um ponto desses, porque é preciso que se enxergue através do vidro quando as luzes apontam para algum problema. De tanto pó nem se veria se ligasse uma luz de alerta.”( Gestor Cotrijuí 7)

A descrição de cargos também assume um atributo de análise de cargo em algumas unidades operacionais. Embora descrito de forma resumida, a sua estruturação permite uma reflexão maior, e assim a sua utilidade assume novas dimensões. O depoimento abaixo dá uma idéia dessa dimensão:

“Estruturamos a descrição de cargos com uma resumida menção do que ele deve fazer. Também se estabeleceu para a área toda que o nível de escolaridade deve ser de 2º grau incompleto. Esta definição de escolaridade se deve ao fato de que trabalhamos muito com valores e quantidades, além do relacionamento com clientes. A descrição de cargo ajuda a orientar o chefe na hora de instruir o novo empregado e também na seleção, além de auxiliar ao empregado em saber o que cabe a ele fazer.”(Gestor Cotrijuí 10)

Nenhum dos gestores declarou a existência de planos de carreira em suas unidades operacionais. Todos consideram que o empregado pode, perfeitamente, ter clareza de suas oportunidades de crescimento na organização através do conhecimento do organograma geral e setorial. Resumindo um dos depoimentos, tem-se uma idéia apresentada:

“Sobre carreira eu acho que os empregados conseguem ver até onde eles podem chegar quando eles são informados do organograma, ou que ficam conhecendo seu setor onde aparece os cargos que tem e que se eles se esforçarem, eles podem galgar esses cargos. Hoje o pessoal está mais preocupado em manter empregos e portanto eles procuram acumular mais atividades, assumir mais responsabilidade para assim se mostrarem importantes no processo e garantirem a sua permanência na cooperativa. Devem desfazer-se das viseiras e ver mais longe, perceber onde tem espaço.” (Gestor Cotrijuí 15)

O depoimento de um gestor da Cotripal enfatiza que a ascensão de cargos depende muito do próprio empregado. Considera o entrevistado que, em verdade, todo empregado deveria ter a visão de que, quanto mais se preparar alguém na sua volta, mais fácil ele poderá ser promovido. Coloca que a prática nessa cooperativa tem sido essa, de motivar a equipe a preparar substituto e estar pronto para as promoções.

### 5.3.6 Práticas de avaliação de desempenho

A primeira prática de avaliação de desempenho lembrada por todos os gestores foi a que ocorre durante o Contrato de Experiência, já detalhada no item da integração do novo empregado. Isto se evidencia tanto na Cotrijuí como na Cotripal.

Durante a vigência normal da vida profissional, ocorrem outras formas de avaliar, desde a que é realizada pelos colegas, na avaliação em grupos durante reuniões, na fala da chefia com o empregado, pela satisfação do cliente, pelos índices de desempenho de metas.

Pouco difundida, a prática de pesquisas operacionais, tem sido apontado um caso em que ocorreu uma avaliação do atendimento a associados, por meio de um questionário a produtores, perguntando sobre o que mudar na prestação de serviços, como vendas, caixa, açougue, escritório.

É consenso que a avaliação de desempenho é um processo de presença e ação imediata. A circulação da chefia junto aos setores é tida como estratégia para melhoria do desempenho e redução de problemas e retrabalhos. O depoimento a seguir reflete isso:

“Como estou muito junto deles vou sentindo e ouvindo suas dificuldades e daí já dou retorno sobre o que devem melhorar, o que está bom. Não temos nada formalizado, mas a avaliação das metas e resultados na certa é o escrito, porque a partir daí se sabe até onde estamos andando. Vou ouvir as pessoas e elas me colocam as dificuldades e daí vou atrás e acho a solução. Teve o caso da senhora da limpeza que não limpava direito o banheiro, sempre tinha papel no chão e daí fui perguntar e ela me disse que até se admirava mas quem atirava o papel no chão era o pessoal do escritório. Chamei todos os empregados e levei para verem a bagunça e daí fiz eles sentirem o que é não colaborar com os colegas.” (gestor Cotrijuí 7)

Entre os gestores está presente a necessidade de dar um retorno aos empregados sobre o seu desempenho. Os elogios foram mencionados como uma força na motivação das pessoas. Não apenas criticar e falar das coisas incorretas, mas enfatizar os acertos. Isso cria uma valorização para os empregados que assim assumem mais responsabilidades, além de se oportunidade ao pessoal de falar e sentir a importância que tem na equipe, sem se sentir apenas mais um número (Gestores Cotripal e Cotrijuí).

A avaliação de desempenho foi considerada, ainda, como uma estratégia para: a) detectar e resolver dificuldades; b) apontar para necessidades de treinamento e capacitação; c) descobrir potenciais para atuais ou novas frentes; d) criar segurança aos empregados e mostra caminhos para a carreira; e) reduzir os custos de rotatividade de pessoal.

### 5.3.7 Práticas participativas desenvolvidas

No decorrer dos depoimentos, foram obtidos referenciais quanto à visão do que é uma prática de participação. Pode-se dizer que, no geral, os entrevistados consideram que participação é toda a prática que leva o grupo a fazer acontecer a sua contribuição e diluir a responsabilidade entre as pessoas que compõem a organização. Consideram também que a participação é uma forma de envolver as pessoas e, assim, se comprometerem, e cada vez mais se sentirem responsáveis pela organização e se empenharem mais. Do diagnóstico realizado estrutura-se o Quadro nº 04.

Quadro nº 04 – Práticas de participação dos empregados nas Cooperativas

Práticas de participação na Cotrijuí	Práticas de participação na Cotripal
Parte de um Programa de 5 S	
Programa de Qualidade Cotrijuí	Está em fase embrionária a sensibilização para um programa de Qualidade. Predomina uma cultura de qualidade em torno da marca Cotripal.
Programa de Assistência Técnica personalizado que está sendo trazido também é uma forma de maior participação dos técnicos responsáveis por cada grupo de produtores	
Caixa de sugestão não anônima – com retorno de aplicabilidade	Canal de sugestões.
O exemplo como uma prática participativa	Os gerentes devem dar exemplo
Reuniões de Bom dia- matinal diária em Ajuricaba	Reuniões de início de expediente na área comercial
Reuniões sequenciais Gerência-chefia e chefia – equipe ( São Luís)	Reuniões de gerentes com a Direção e Gerentes com os empregados
Não há programa de participação nos resultados	Embora não esteja enquadrado na legislação como tal há um programa de participação nos resultados que distribui um montante do resultado aos empregados
Não há discussão sobre associar os empregados ao quadro social da cooperativa	Não há discussão sobre associar os empregados como associados da cooperativa

O desenvolvimento do Programa Qualidade Cotrijuí inicia com a definição de metas e diretrizes da Direção para, então, esta definir com os gestores intermediários os itens de controle que assumirão. A partir do gestor, desenvolve-se a participação das pessoas no encaminhamento das metas, porque as desdobra por setor e daí os empregados se desdobram para alcançar as metas.

Sobre o espaço para sugestão, há um entendimento generalizado de parte dos depoentes de que ela não pode ser anônima e que sempre se deve dar retorno sobre a aplicabilidade das sugestões. Há, entre os entrevistados, o entendimento de que o retorno ao empregado passa a representar um estímulo, uma motivação. Houve, inclusive, a proposição de se pensar num Fundo de Melhorias das Condições de Trabalho e de Qualificação e, com isso, desencadear ações na direção de quebrar as rotinas das pessoas para elas reagirem.

Evidencia-se uma preocupação da maioria dos gestores de ambas as cooperativas quanto ao atual perfil de empregados. Há uma percepção de que esses se retraem na participação com sugestões, não há predisposição de dar idéia, esperam receber as ordens do que devem fazer. Paralelo a essa constatação, os gestores também manifestam que o estilo dos gerentes precisa se ajustar, mudando da condição de cortador de despesas para ampliador de receitas e, para ser realizador, precisa ser sonhador. Gerentes com inclinação ao individual tendem a desaparecer, devem eles pensar em ações coletivas, devem estar atentos para onde o mundo está caminhando.

Uma melhor sintonização entre gestores e empregados é muito nítida no caso relatado por um dos gestores quando diz ser possível ter um comprometimento dos empregados, ao comentar:

“Você tem certeza que o pessoal se sente realmente comprometido, quando hoje, frente às dificuldades de colocação no mercado de trabalho, esse funcionário que trabalha contigo ele se compromete, veste a camiseta. Hoje nós estamos num estágio que se entra uma matéria-prima ruim, o funcionário quer saber porque, como é que ele vai fazer um trabalho bem feito se a matéria prima não é boa. Então isso mostra que ele está envolvido realmente com a questão, já que eles estão cobrando, está vindo de baixo para cima, nós temos trazendo da origem para frente as coisas. Chegou a mercadoria ele sabe que tem que ser analisado, tem que se olhar.” (Gestor Cotrijuí 14)



### 5.3.8 Práticas de diferenciação no trato das relações de emprego

Com base nas entrevistas, estrutura-se o Quadro nº 05, para ilustrar as considerações sobre a postura dos gestores e das cooperativas em relação a dar um tratamento uniforme a toda a sua equipe, no que se refere às relações de emprego.

Quadro nº 05 – Práticas de diferenciação no trato de relações no trabalho

Práticas de Diferenciação no trato de relações no trabalho na Cotrijuí	Práticas de Diferenciação no trato de relações no trabalho na Cotripal
Refeitório – Ijuí: subsidio é escalonado por níveis de salário	Refeitório em Panambi e não nos demais. Custos são uniformes
Refeitório São Luiz: pagto nominal igual	
Benefício de cesta básica via Afucotri – escalonado por níveis salariais	
Adesão ao Plano de Saúde Unimed – adere pessoal de mais poder aquisitivo	
Adesão ao Plano Odontológico – adere pessoal de mais poder aquisitivo Adesão ao	
Uniformes em setores de risco de acidente e cuidados sanitários	Há setores com uniformes de acordo com áreas, serviços
Dispensa de cartão ponto para procuradores, chefias e outros	Registro de ponto geral
Jornadas de trabalho diferenciadas por força de lei	Jornadas de trabalho diferenciadas por força de lei
Flexibilização de turnos e horários de trabalho para ajustar a curso de trabalho	Flexibilização de turnos e horários de trabalho para ajustar a curso de trabalho

As entrevistas trazem algumas narrações de práticas que valorizam a não diferenciação, como:

- a) criar a cultura de que o uniforme cria um padrão, vende a imagem da organização, cria um vínculo da cooperativa com o público, expõe logomarca ao público(Gestor Cotrijuí 9);
- b) criar atitudes em todos os empregados de que a Afucotri deve ser igualitária, sem seccionar ambientes para diferenciar níveis, reduzir as desigualdades entre pessoal operacional e o de administração (Gestor Cotrijuí );

- c) criar um meio de fazer circular informação a todos, suprir a falta de jornalzinho, ou mecanismo similar, algo que fizesse com que todos tomassem conhecimento de uma só vez ( Gestor Cotrijuí 8);
- d) cumprimento do chefe a todos ( gestor Cotrijuí 11);
- e) manter porta aberta da sala para que o empregado entre quando tem demandas com a chefia (Gestor Cotrijuí 12).

Dos relatos feitos pelos gestores da Cotripal, pode-se buscar também algumas considerações de atitudes não segregadoras, como: a) a adoção de uniforme, embora diferenciados, de acordo com área de trabalho, de atendimento, operacional, peculiar a cada função; b) o refeitório, embora só exista em Panambi, é aberto para todos, e os custos são igualitários em todos os níveis; c) a cultura de que o exemplo parte do gerente; d) a atitude de manter o atendimento enquanto tiver clientes, não permitindo que se vá fechando setores enquanto o cliente ainda está se abastecendo.

### 5.3.9 Benefícios concedidos aos empregados

Foi constituído um rol de benefícios com base nas menções que foram aparecendo no transcorrer das entrevistas. As informações estão listadas no Quadro nº 06.

Quadro nº 06 – Benefícios concedidos nas cooperativas

Benefícios concedidos na Cotrijuí	Benefícios concedidos na Cotripal
Cartão de crédito para gastos no mercado, que depois se desconta na folha de pagamento;	Crédito para gastos no mercado, que depois se desconta na folha de pagamento;
Autorização de gastos em farmácias para desconto em folha;	
Refeitório para os empregados em Ijuí	Refeitório e lancheria
Vale transporte nas condições em que a lei o estabelece	
Seguro de vida em grupo para todos,	

Quadro nº 06 – Benefícios concedidos nas cooperativas - continuação

Benefícios concedidos na Cotrijuí	Benefícios concedidos na Cotripal
Plano odontológico custeado com participação dos empregados optantes por ele, onde se usa espaço, dentistas e equipamentos da cooperativa. Adesão a um Plano de Saúde Unimed	Assistência Social a funcionários e dependentes, através de convênios com Sindicatos, Cooperativa Médica, hospitais, laboratórios, médicos, dentistas e outros profissionais de Panambi e Condor, com subvenção parcial de custos. Engloba ainda essa assistência o encaminhamento e acompanhamento de pacientes em internações hospitalares e atendimentos ambulatoriais. A subvenção por exemplo cobre 30% dos remédios, 50% da anestesia, 30% das consultas.
Ambulatório médico voltado a medicina do trabalho, com médico e enfermeira	Ambulatório médico voltado a medicina do trabalho, via empresa contratada
Rancho distribuído pela Afucotri aos que tem renda per capita mais baixa	
Creche para filhos de empregadas, com idade de até 6 anos, conforme lei	
Pagamento das parcelas do PIS em flia de pagamento	
Associação de funcionários, voltado a recreação, lazer e esporte, tendo algumas com camping e piscinas , mediante contribuição compulsória	Desporto, lazer e entretenimento através da Afucopal – Associação dos Funcionários da Cotripal, com quadras esportivas, ginásio poliesportivo, salões de festas, sede campestre

### 5.3.10 Práticas de remuneração

O relato sobre as práticas de remuneração recai sobre uma remuneração com salário mensal fixo, sem parcelas variáveis, exceto no caso dos vendedores de ferragens e produtos veterinários da Cotrijuí. Válido para ambas as Cooperativas é a constatação de que ocorre a aplicação das convenções coletivas que regulam os pisos salariais e os índices de reposição salarial, embora predomine o comentário de que os atrasos nas negociações geram descontentamento entre a equipe. A Cotripal trabalha com uma grade de salários por função, com parâmetros para nortear avanços salariais. Esta grade tem três níveis, e dentro desses 10 faixas. Por essa grade se fixam os avanços por merecimento ou mesmo de troca de cargo. Na

avaliação por merecimento, leva-se em conta o desempenho. O tempo de função e a formação escolar não são fatores que interferem na escalada dessa grade.

### 5.3.11 Circunstâncias que produzem estabilidade

Abstrai-se das entrevistas as circunstâncias que conduzem à estabilidade no emprego: a) o caso dos empregados que se elegem membros da CIPA, inerente ao período do mandato e mais um ano depois; b) casos de membros de Diretorias de Sindicatos; c) casos de afastamento por maternidade, que conduz a mãe a uma estabilidade de cinco meses após o nascimento do filho; d) casos convencionados em convenção coletiva, como de acidente de trabalho, de auxílio doença, de retorno de férias e de período pré-aposentadoria.

No caso da Cotripal, os gestores mencionaram todas as circunstâncias nominadas pela Cotrijuí, acima elencadas. Pode-se enfatizar um enfoque dado por um dos gestores da Cotripal quando ele considera que “...todo empregado é estável desde que ele esteja comprometido, porque daí dificilmente se dispensa esse empregado por qualquer razão. Justifica-se essa estabilidade no caso da cooperativa pelo tempo de serviço de um grande grupo de veteranos, o pessoal de mais tempo, que tem de 5, 10, 20, 25 anos.”

Ainda um destaque à estabilidade sindical no caso da Cotripal, que não viabiliza aos estabilidadeários serem liberados para só atuarem no sindicato, devendo eles continuarem na atividade normal, pois, do contrário, passam a ser uma liderança paralela, na concepção da gerência da área.

### 5.3.12 Práticas de segurança no trabalho

Pode-se ver no Quadro nº 07 as práticas de segurança no trabalho descritas pelos gestores.

Quadro nº 07 – Práticas de segurança no trabalho

Práticas de segurança no trabalho na Cotrijuí	Práticas de segurança no trabalho na Cotripal
CIPA atuante em todas as unidades nos moldes da lei	CIPA por estabelecimento Reuniões não em local fixo, mas itinerante. Fazem visitas técnicas no local, assim os membros da CIPA vêem o todo, proporciona-lhes conhecer a cooperativa toda.
Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho com um médico, uma enfermeira e um técnico em segurança	Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho conta dois engenheiros de segurança, dois técnicos em segurança, e uma empresa contratada para a medicina do trabalho, a MEDICS, que realiza os exames médicos admissionais, periódicos, e demissionais, além de passar por lá todo e qualquer atestado apresentado pelo empregado
Brigada de Incêndio	
Equipamento de Proteção Individual	distribuição sem custo e Controle de uso
Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho	SIPAT é anual. Envolve todas as unidades. Faz-se uma programação de palestras, exposições, concursos de frases, de bandeiras. Os temas da palestra vão desde alimentação, direitos previdenciários, riscos ambientais. Nestes encontros, as pessoas se conhecem, conversam, uma passa a saber o que e como a outra pensa, discutem, debatem e isto engrandece o todo.
Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional	PCMSO sob a coordenação da equipe própria. Fez campanhas de vacinações contra a tétano, contra gripe, contra leptospirose.
Programa de Prevenção de Riscos Ambientais	PPRA-p/tal temos dois engenheiros de segurança no dia-a-dia. Dentro do trabalho do
	Equipe multiprofissional que cuida da qualidade de alimentos produzidos e vendidos.
	Alta tecnologia no controle de refrigeração de alimentos

Destacam-se algumas considerações que não deixam de ser ações na área de segurança do trabalho, como é o uso do uniforme para o armazém, que passa a ser uma espécie de proteção no trabalho, porque faz com que o empregado venha com roupa padronizada e não incorra em ato inseguro nem crie condições inseguras. Outra consideração importante é o cuidado com o pessoal que manipula alimentos, para quem se direcionam ações como exames médicos periódicos e cuidados com a higiene pessoal e uso de vestimenta de acordo. Como se produzem gêneros alimentícios perecíveis o cuidado deve ser grande, uma vez que qualquer descuido pode implicar deterioração ao produto, e se o cliente o comprar corre o risco de se contaminar. Dá-se grande atenção a treinamento do pessoal sobre datas de vencimento, latas estufadas, refrigeração, insetos, agentes tóxicos.

### 5.3.13 Programas de Qualificação

Para perceber a importância dada aos programas de qualificação cabe transcrever alguns depoimentos de entrevistados:

“Faz-se reuniões de motivação, para despertar potencialidades e assim preparar esses para novos mercados de trabalhos na cooperativa. Deve-se trazer temas emergentes para discutir com os empregados e com isto desperta demandas de treinamento. Deve-se Ter por desafio ver o ambiente externo e não só o nosso umbigo.” (Gestor Cotrijuí 11)”

“Precisamos criar espírito de maior agilidade, menos retrabalho.” (Gestor Cotrijuí 12)

“...com isto se atualizam quanto a inovações tecnológicas, quanto a modernização dos setores, quanto a mudança em alguma forma de trabalho, ou quando se precisa preparar pessoal para alguma frente nova.” (Gestor Cotripal 3)

“Nós estamos fazendo treinamento interno, externo, isso diretamente direcionado para benefícios da função, exercer melhor sua função dentro da empresa e com isso tenha a chance de alcançar seus objetivos e isso nós estamos trabalhando, a direção está trabalhando muito forte em cima disso.”(Gestor Cotrijui14)

“Se pensa que para envolver os empregados se precisa trabalhar eles para que sejam capazes de entender para quem trabalham, que não é só para a Cotripal, mas para a sociedade, eles devem entender sua cidadania, e devem Ter claro que eles tem um papel de contribuição social a dar, eles tem um envolvimento com a comunidade.”(Gestor Cotripal 1)

Diferentes práticas têm merecido a atenção dos gestores, as quais se enumeram aqui:

a) estabelecer uma interface com a seleção e capacitar os novos empregados naqueles aspectos vistos como precários, quando do ingresso; b) trabalhar com treinamento interno, usando as próprias chefias e pessoal técnico, o que reduz os investimentos em numerário, mas mantém um fluxo de qualificação; c) firmar parcerias com Fornecedores, em diferentes áreas.

Registra-se a seguir uma das experiências relatadas pelo Gestor Cotrijuí 9, quando expressa “Se fez um levantamento de necessidade treinamento e se constatou que a escolaridade era baixa. Afetava a compreensão dos programas de qualidade. Daí tomou-se uma decisão de estabelecer um perfil de escolaridade de primeiro grau para área industrial e segundo grau para a administração, mas daí deveríamos preparar os que não estavam lá, para chegar a esse padrão. Contatamos com a Delegacia de Educação para estruturar um programa de aulas para adequar a escolaridade, tendo sido montada uma sala de aula no local e se fez a adequação.”

Ainda podem ser mencionadas outras práticas relatadas pelos entrevistados:

- a) buscar parcerias com instituições de formação profissional, como SENAC, SENAI, SENAR, ACI, Sebrae;
- b) aproveitar o FATES para cobrir custos de treinamento, o que pode ser dinamizado a partir da geração de resultado positivo;
- c) ter como estratégia de treinamento o fato de estar junto ao empregado, em falar sempre sobre os pontos fortes e os pontos fracos, falar na linguagem deles. Sempre deve se pedir que eles também falem de suas vivências, de seus conhecimentos, pois com isso eles aprendem e têm valorizado o seu saber. ( gestor Cotrijuí 7);
- d) aproveitar o regresso de um treinando para repassar conhecimento assimilado, multiplicá-lo entre os colegas;
- e) instituir um controle individual que registra os eventos de que cada um participa, que quantifica os valores gastos, número de participantes e assim se forma um banco de dados sobre desenvolvimento de recursos humanos;
- f) ter como diretriz que as chefias são os treinadores, e que devem repassar as informações necessárias para seus liderados;

- g) buscar sempre uma motivação para todos no sentido de incentivá-los à educação continuada;
- h) instituir um levantamento formal de necessidades de treinamento, o que elimina o encaminhamento de treinamento sem um planejamento, atendendo muitas vezes a meros processos de comercialização de cursos, sem se olhar a efetiva necessidade;
- i) desenvolver visitas técnicas a outras organizações;
- j) capacitar os empregados para agregar valor aos serviços que prestam. Vale o exemplo dado por um dos gestores da Cotripal, quando cita o treinamento do vendedor para saber como se faz um encanamento de água, para assim dar maior resolutibilidade ao cliente. Ainda o exemplo do vendedor de eletrodoméstico que precisa demonstrar ao cliente o funcionamento do equipamento que vende.

#### 5.4 Práticas de gestão de RH – percepção de empregados técnico - operacionais

Há um interesse neste estudo em averiguar se efetivamente as práticas descritas pelos gestores intermediários são percebidas pelos empregados das duas cooperativas. Nesta seção, quer-se apresentar, no Quadro nº 08, unicamente os resultados oriundos do tratamento estatístico dado aos questionários aplicados à amostra intencional de empregados. Optou-se por apresentar unicamente os resultados numéricos, sem tecer comentários, com o objetivo de canalizar toda a análise decorrente para o capítulo seguinte. Os números que aparecem como referência na primeira coluna referem-se às questões constantes do Anexo C.



Quadro nº 08 – Distribuição dos resultados das questões aplicadas aos empregados técnico- operacionais – da Cotrijuí

Referências para a avaliação ( em percentual)														
		A=Sempre			B= Frequentemente			C= eventualmente			D= raramente		E= Nunca	
R	Questionamento respondido	COTRIJUI					COTRIPAL							
Ef		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E			
1	Da promoção e troca cargo	1,41	11,6	44,9	27,5	14,5	0,0	17,2	55,2	27,6	0,0			
2	Participação do gerente na seleção	72,5	17,4	7,2	2,9	0,0	48,3	34,5	6,9	3,4	6,9			
3	Treinamento inicial ao novo empregado	33,8	26,5	25,0	13,2	1,5	34,5	17,2	17,2	20,7	10,3			
4	Valorização de símbolos...	37,7	14,5	31,9	14,5	1,4	28,6	25,0	14,3	28,6	3,6			
5	Descrição de cargos	26,1	18,8	20,3	11,6	23,2	13,8	20,7	27,6	31,0	6,9			
6	Carreira a Seguir	12,1	13,6	22,7	34,8	16,7	17,2	17,2	41,4	20,7	3,4			
7	Avaliação pelo chefe	27,9	20,6	17,6	17,6	16,2	32,1	25,0	39,3	3,6	0,0			
8	Feedback ao avaliado	8,7	13,0	18,8	20,3	39,1	10,3	6,9	27,6	44,8	10,3			
9	Participação c/sugestões...	20,6	27,9	25,0	20,6	5,9	13,8	34,5	27,6	20,7	3,4			
10	Diferenciação tratamento	30,4	13,0	18,8	26,1	11,6	20,7	20,7	27,6	20,7	10,3			
11	Benefícios atendem as expectativas	14,5	24,6	20,3	29,0	11,6	0,0	41,4	34,5	17,2	6,9			
12	Desenvolve um adequado trabalho em Segurança	50,7	31,9	10,1	5,8	1,4	55,2	31,0	10,3	3,4	0,0			
13	A cipa= participação e segurança	59,4	15,9	13,0	11,6	0,0	58,6	31,0	3,4	6,9	0,0			
14	Desenvolve qualificação	15,9	23,2	30,4	20,3	10,1	34,5	24,1	27,6	13,8	0,0			
15	Trabalha questões de qualidade do produto	56,7	28,4	9,0	1,5	4,5	44,8	24,1	17,2	13,8	0,0			
16	Trabalha questões de qualidade de vida funcionário	15,9	17,4	26,1	20,3	20,3	13,8	13,8	27,6	27,6	17,2			
17	Gerências se comunicam bem com sua equipe	41,2	27,9	17,6	10,3	2,9	37,9	34,5	20,7	6,9	0,0			
18	Todos conhecem as metas a serem alcançadas	32,4	35,3	17,6	10,3	4,4	31,0	34,5	20,7	13,8	0,0			
19	O resultado produzido por cada um é reconhecido	5,9	20,6	26,5	38,2	8,8	3,4	27,6	37,9	20,7	10,3			

## **6 – ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O MULTICASO COTRIJUI E COTRIPAL**

Com os dados apresentados anteriormente, tem-se as condições e as informações adequadas para proceder à análise que possa apontar os níveis de coerência entre as práticas e as políticas de recursos humanos e a sua orientação ao comprometimento. Fazem-se algumas análises preliminares inerentes ao modelo de estrutura organizacional predominante e às organizações em estudo, inseridas como organizações cooperativas. Ainda, preliminarmente, é feita uma análise do perfil da força de trabalho diante das peculiaridades do sistema cooperativo.

Entra-se concretamente na análise das duas realidades descritas – uma descrevendo as políticas de RH e a outra as práticas de gestão. Sobre os resultados dessa análise, aplica-se uma verificação da percepção dessas práticas por parte de uma amostra de empregados. Ao proceder à análise dessa relação dá-se, o passo intermediário para posteriormente relacionar essa gestão de recursos humanos nas respectivas cooperativas quanto à sua orientação ao comprometimento.

Essa orientação vem a ser clarificada numa terceira seção neste texto, que contém uma análise da administração dos recursos humanos das duas cooperativas em estudo, à luz do quadro de análise construído por DESSLER.

### **6.1 Análises Preliminares**

O ambiente das organizações, de forma geral, recebe impactos de inúmeras variáveis, dentre elas, segundo BAND (1997), os avanços da tecnologia, a reorganização da economia mundial, um novo perfil de consumidor, as transformações na produção e no mundo do trabalho. Impõem-se às organizações uma maior flexibilidade nos processos produtivos,

maior velocidade na formulação e processamento de diagnósticos e conseqüente tomada de decisão, seguida de uma responsividade imediata.

PORTER (1986) propõe como estratégia para tal a busca de uma “inteligência de mercado” que aponta para as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, alternativas e restrições. Viabilizar essa “inteligência de mercado” requer mecanismos de participação, de estruturas organizacionais mais enxutas e com a aproximação do nível estratégico com o operacional e com quem consome.

Transpor essa contingencialidade para as sociedades cooperativas, em especial para as cooperativas em estudo, permite propor algumas considerações para reflexão. Inicia-se com a percepção de que há, no tipo de cooperativa em estudo, um segmento de pessoas envolvidas que apresenta um duplo papel. Esse segmento é o do cooperado que, de primeira mão, se percebe como o dono, por possuir cotas de capital do empreendimento, e logo, diante da diversidade de atividades e serviços que lhe são oferecidos, assume o papel de cliente, o que ALMEIDA (1978) definiu quando afirma que os sócios serão os fregueses do seu empreendimento. Inúmeras variáveis e circunstâncias fazem com que, não raras vezes, os sujeitos desses papéis se confundam ou troquem de posição, omitindo-se do seu papel de agente do resultado do investimento coletivo em prol de reivindicações individuais como cliente.

As duas cooperativas criaram mecanismos em suas estruturas organizacionais que enfatizam a participação do cooperado nas decisões estratégicas. Como instância maior, a Assembléia Geral, constituída por todos aqueles aptos a votar, nas condições estabelecidas pelo Estatuto Social. A instância seguinte é o Conselho de Administração, com pequena diferença na composição de uma para a outra cooperativa, composto por Conselheiros e Diretores. Estes últimos assumem o comando na organização. Cabe, pois, a esses Diretores constituir a “inteligência de mercado”, acima referida, e devem fazê-lo nas duas direções: olhando o cooperado e olhando o consumidor, e assim definir os objetivos organizacionais.

O grande número de cooperados e a distribuição desses em diversas localidades situadas na região Noroeste do RS passa a representar uma dificuldade para que a cúpula

estratégica possa estar tão próximo quanto deveria do produtor, esse tanto na condição de cooperado como na condição de consumidor. As duas cooperativas adotam estratégias para viabilizar essa aproximação. É o caso dos Núcleos de Associados da Cotripal, constituído como um fórum de informação e de debate sobre a cooperativa, a economia agrícola e outros temas. Sua importância é tal que as entrevistas feitas junto à amostra de gestores aponta o Encontro de Núcleos, de associados, de jovens e de jovens casais como um rito de expressão. A Cotrijuí também organiza seu quadro social em núcleos, e, pela mobilização desses, se dá a escolha dos Representantes Eleitos, que compõem a Assembléia Geral Delegada, descrita no referencial teórico. O processo de escolha dos representantes eleitos e toda essa organização da estrutura de poder na Cooperativa foram considerados como um rito na cooperativa, que mobiliza associados e empregados.

Surge, contudo, uma questão a ser melhor mensurada: a estrutura de representação ou a de núcleos está conseguindo dar a velocidade necessária ao processo de diagnóstico para a tomada de decisão por quem de competência? Se, de um lado representam o exercício do princípio cooperativista de garantir a organização democrática (Lei nº 5764/71), de outro lado, a viabilização desse processo participativo, democrático, pode passar a ser um fator inibidor da competitividade, em decorrência do tempo necessário para ouvir todas as instâncias.

É esse fator inibidor que facilmente leva as organizações cooperativas a minimizar o processo participativo, restringindo-o a meras assembleias de aprovação de contas de final de exercício. Essas assembleias tendem a não apresentar atrativos para expressiva presença e, então, os órgãos diretivos se obrigam a dar encaminhamentos aos negócios sem contar com o cooperado no diagnóstico e na avaliação. Nessas circunstâncias, as estruturas cooperativas passam a não mais se diferenciar em quase nada de outras formas jurídicas de organizações. Não raras vezes, a não participação leva o cooperado a considerar os órgãos diretivos como centralizadores, autoritários. Reduz-se o envolvimento do quadro social nos objetivos trazidos pelo próprio Estatuto Social. Esse afastamento, essa redução no envolvimento, facilmente torna-se um exemplo a ser seguido pelo quadro funcional.

Nas duas cooperativas estudadas, de acordo com vários depoimentos de entrevistados, ficou evidenciado que as formas de organização do quadro social que ambas constituíram, sejam os núcleos, os processos de representantes, a participação em assembleias, representam fatores motivacionais aos empregados. Esses espelham-se no interesse dos cooperados pela sua cooperativa, para também interessar-se, envolver-se, com a cooperativa que os abriga num contrato de trabalho.

Outra estratégia de mobilização e de envolvimento do quadro social que as duas cooperativas estudadas definiram é a de distribuir unidades de serviços em diferentes municípios de sua área de ação e, assim, criar essa proximidade com os cooperados. É evidente que a amplitude de negócios e de áreas impossibilita aos titulares dos cargos diretivos estarem continuamente presentes em todas essas unidades de serviços. Sabiamente as duas cooperativas estruturam, em cada unidade, um nível gerencial intermediário e alocam uma força de trabalho, os quais devem encarregar-se do contato com as bases associativas, realimentando as instâncias diretivas centrais.

De uma forma geral, pode-se dizer que esses níveis gerenciais intermediários assumem papéis de relevância, seja em atividades de apoio ou em atividades fim, ou seja, na armazenagem, no beneficiamento, na industrialização e na comercialização de produtos agropecuários, de insumos ou de bens de consumo. Na realidade, os gestores defrontam-se com demandas gerenciais multidisciplinares, sem descrições de cargos detalhadas e, por vezes, nem formalizadas. Ao lado dessas incumbências, assumem um papel delegado de, em muitas ocasiões, representar os titulares dos cargos diretivos.

Para um eficaz desempenho desse conjunto de atividades, as duas cooperativas precisam ter a clareza de que é estratégico continuar oferecendo condições aos titulares desses cargos de nível intermediário com propósito de esses gestores:

- a) conhecerem profundamente os objetivos organizacionais, definidos nas instâncias estratégicas;
- b) desenvolverem a sua capacidade de liderança e de trabalho em equipe, de modo que difundam os objetivos organizacionais nos quadros funcional e social;

- c) assumirem a postura de *Intrapreneur* que, segundo FERREIRA et al. (1997) toma a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades e negócios para a organização em que trabalha; assim as cooperativas contarão em seus quadros com gestores intermediários que se assumem como empreendedores dentro da sua cooperativa e, embora não participantes como cooperados, pelo seu trabalho, os gerentes se envolvam com a cooperativa, como se cooperados fossem;
- d) terem uma participação expressiva nos processos de planejamento e avaliação, dentro do que MOTTA (1993) considera como toda e qualquer forma pelas quais os membros da organização podem influenciar os destinos dessa organização;
- e) saberem refletir as suas práticas, estarem preparados para pensar, para aprender a aprender;
- f) estarem capacitados a exercer a gestão sistêmica de sua força de trabalho, com envolvimento em todas as suas faces: no planejamento de recursos humanos em suas unidades de serviço, na atração e seleção de candidatos, na integração, no acompanhamento e na avaliação e na capacitação dos contratados para, principalmente, viabilizarem a sintonia entre objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Contrapor os dados sobre a força de trabalho de uma cooperativa e de outros tipos de organizações permite dizer que há uma similaridade, se não igualdade, no que diz respeito a perfil e obrigações trabalhistas e previdenciárias. Isso contraria posições, por vezes trazidas do meio empresarial, de que as cooperativas, por serem tratadas juridicamente como entidades sem fins lucrativos, gozam de prerrogativas, nessa área, que lhes proporcionam vantagens competitivas. Em verdade, as cooperativas, em termos de contribuições trabalhistas, sociais e previdenciárias, igualam-se às demais organizações e, portanto, o empenho numa efetiva gestão com os recursos humanos se faz necessário. As cooperativas estão, pois, em pé de igualdade com as demais organizações no que essas variáveis influem na competitividade.

Essa questão da competitividade leva, pois, a analisar o aspecto trazido no referencial teórico de que há dificuldades na formação de profissionais para assumirem cargo técnico ou de gestão em áreas e organizações de economia solidária. O referencial teórico dá conta de que as instituições formadoras priorizam em seus projetos político-pedagógicos a capacitação

para a competitividade e não para o solidarismo, e coloca isso como entrave para o desenvolvimento das organizações de economias solidárias. É necessário chamar atenção ao entendimento de que o fato de inserir-se na economia solidária não afasta a necessidade de ser competitiva. Os gestores de organizações de economia solidária deparam-se com processos de gestão similares aos de quaisquer outras organizações, modificando-se tão somente o conjunto de variáveis do ambiente organizacional a que estão sujeitas essas organizações.

A não adequação parece ser um dos fatores que expõem as organizações cooperativas tão facilmente a oscilações abruptas em seus ciclos de desempenho. Refletir essa adequação pode dar novos rumos às cooperativas, que abandonariam políticas paternalistas, voltadas mais à resolução de demandas individualizadas de seus cooperados, passando a priorizar projetos efetivamente viáveis e voltados à geração de recursos para o atendimento aos objetivos sociais.

A solução parece exigir ações de capacitação não só nos níveis tático-operacionais, mas também no nível estratégico. Ao se falar das instâncias estratégicas, ficou claro que essas se constituem a partir do quadro social. Então pensar uma capacitação do nível estratégico começa numa efetiva preparação do quadro social para que, ao assumir as instâncias estratégicas, esse tenha as competências para ouvir e atender sim, mas com responsabilidade, as demandas oriundas das bases associativas. Responsabilidade que requer uma atenção aos princípios básicos de gestão, como o planejamento de negócios e ações com adequada alocação de recursos. E, ainda, pelo exercício da liderança e da comunicação conduzir a organização, avaliando-a continuamente para redirecionar rumos, se necessário, e assim atingir os resultados esperados pelas pessoas que em torno dela se congregam.

A preocupação na direção da capacitação dos cooperados já se fez presente no legislador quando da promulgação da Lei n° 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971. Nessa lei, está apresentada, como um dos princípios cooperativistas, a promoção à educação de cooperados, formalizando o investimento nessa área de um montante equivalente a 5% das sobras líquidas.

Pode-se considerar que as duas cooperativas estudadas têm definidas estratégias nessa direção pela forma como atuam nos núcleos de associados. Ao lado de uma efetiva assistência técnica na propriedade e em centros e/ou propriedades experimentais, levam-se debates sobre questões de economia, de planejamento e de gestão agrícola e de empreendimentos cooperativos. Encontros regulares de associados, de comissões de produtores, de lideranças de núcleos debatem as operações e os resultados das Cooperativas, retroalimentam os níveis estratégicos e, assim, estabelecem uma aprendizagem contínua.

Dessa forma, o cooperado da Cotripal e da Cotrijuí, ao ser escolhido a um cargo diretivo, seja para Conselheiro, de Administração ou Fiscal, ou Representante Eleito, já apresenta um conjunto de conhecimentos e habilidades gerenciais. A complexidade desses cargos diretivos talvez faça seus titulares ressentirem-se de um adequado processo de socialização ou de integração à sua função e cargo, com a capacitação e criação de competências para o exercício do cargo. A socialização e integração ao cargo vão preparar o seu titular a um efetivo conhecimento de todas as áreas operacionais das Cooperativas, capacitando-o a desenvolver análises organizacionais, planejamentos estratégicos e análises de resultados.

## **6.2 Análises das Práticas de gestão de RH descritas por gestores à luz das políticas de RH e da percepção de empregados**

O objetivo específico de diagnosticar as práticas de gestão de recursos humanos vigentes nas duas cooperativas estudadas, mediante a descrição de gestores intermediários, foi atingido. A sua sistematização encontra-se no capítulo anterior. Diante do volume de dados, foi preciso buscar uma forma adequada de apresentá-los. A exemplo do que se fez no capítulo de apresentação de dados, segue-se aqui a orientação de ROESCH (1999, p.260) quando diz que o texto excessivamente longo não permite uma boa análise e sugere o “uso de matrizes, gráficos ou diagramas para compactar os dados”. Com esse propósito, foi elaborado o Quadro n° 09, para cuja compreensão cabem estas explicações:



- a) fez-se uma comparação entre as políticas de recursos humanos das duas cooperativas, procedendo a uma agregação por semelhança no texto, reunindo-as sob uma referência de 1 a 18, que aparece na primeira coluna;
- b) na segunda coluna, são listadas, num único texto, aquelas com redação idêntica e, no caso de não identidade, aparecem em duas linhas distintas, sendo sempre a primeira da Cotrijuí e a segunda da Cotripal, identificadas na primeira coluna como CI e CP, respectivamente;
- c) na terceira coluna, foram resumidas as práticas de gestão de recursos humanos descritas pelos gestores intermediários da Cotrijuí;
- d) na quarta coluna, estão mencionadas, resumidamente as práticas de gestão de recursos humanos, descritas pelos gestores intermediários da Cotripal.

Quadro nº 09 – Comparativo das práticas de gestão de RH diante das políticas de RH

Ref.	POLÍTICAS DE RH	COTRIJUI	COTRIPAL
1	Constituir um banco de candidatos:- cadastro-currículos – potenciais internos	Todos formam e usam o cadastro de candidato. Recebem currículos.	Fazem-se fichas de candidatos e recebem-se currículos.
2	Valorizar o recrutamento interno - Oportunidade crescimento - Destino do empregado no caso de insucesso novo cargo	Usam o recrutamento interno Percebem o esforço dos em- pregados em preparar-se p/ as promoções	Usa-se o recrutamento interno a partir do conhecimento que as chefias tem da equipe
3 CI	Recorrer ao recurso do recrutamento externo: - uso meios de comunicação – editais - Serviço Nacional de Empregos - Envolvimento do gestor	Setores de Ijuí usam o DRH Unidades Operacionais mesclam o uso DRH com fazer na própria unidade. Sai edital. Injeta RH c/nova visão - Convênios c/Universidades e escolas técnicas; indicação interna, estágios via CIE-E, buscam no SINE. Gerentes atuam na busca	
3 CP	Recrutar no mercado de mão de obra externo via fontes formadoras ou informações internas: - pouco uso de meios de comunicação.		Os técnicos são buscados na fonte formadora e preparam- nos Usam indicação interna. Não usam meios comunicação. Gerentes atuam na busca
4 CI	Valer-se da terceirização como recurso de suprimento de demandas de trabalho: - Atende sazonalidades (descargas) e Serviços técnicos e atividades meio	A Terceirização é usada na descarga de grãos. Também em áreas técnicas c/ Engenharias e medicina do trabalho	Terceirizam descarga, embora esteja quase integralmente mecanizada. Contrato da MEDICIS – serviço de saúde ocupacional

Quadro nº 09 – Comparativo das práticas de gestão de RH diante das políticas de RH

- continuação

Ref.	POLÍTICAS DE RH	COTRIJUI	COTRIPAL
5 CI	<p>Envolver equipe multidisciplinar e aplicar multitécnicas na seleção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolve ARH, chefias, psicólogo, médico;</li> <li>- uso cadastro, entrevista, teste psicotécnico, provas conhecimento, exame médico.</li> </ul>	<p>As gerências ou chefias participam da seleção.</p> <p>Técnicas variam de cargo a cargo</p> <p>Pessoal técnico: usa mais de uma técnica</p> <p>Entrevistas e exames multidisciplinares enfocando valores pessoais, visão de negócios e receptivos à cultura organiz.</p> <p>Seleção é um processo bilateral</p>	<p>As gerências ou chefias participam da seleção.</p> <p>Técnicas variam de cargo a cargo</p> <p>Pessoal técnico: usa mais de uma técnica</p> <p>Entrevistas e exames multidisciplinares enfocando valores pessoais, visão de negócios e receptivos à cultura organiz.</p> <p>Seleção é um processo bilateral</p>
6	<p>Buscar contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos de socialização do novo empregado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visão global – treinamento introdutório periódico</li> <li>- visão setorial</li> <li>- conhecimento sobre símbolos, ritos</li> </ul>	<p>No geral são passados direitos e deveres que a Cotrijuí exige ou oferece; regulamento geral; Estrutura da cooperativa, seus negócios, a missão, plano estratégico, metas; o que a cooperativa espera do empregado; Cultura organizacional, valores, ritos, histórias;</p> <p>Nos setores são dadas orientações sobre funções, atividades, objetivos, práticas, colegas.</p> <p>Chefia é o integrador</p> <p>Durante contrato experiência acompanhamento é + intenso</p> <p>Assembléia geral, data fundação, logomarca Cotrijuí o elo da União e Tche</p> <p>Eleição representantes - organização do poder</p> <p>Jogos de Integração</p> <p>Enescoop</p> <p>Busto de ex-presidente – valorização de liderança.</p> <p>Cultos ecumênicos – valor à família - Programa de rádio</p>	<p>No geral são passados direitos e deveres que a Cotripal exige ou oferece; regulamentos gerais; Estrutura da cooperativa, seus negócios, a missão, plano estratégico e metas; o que a cooperativa espera do empregado; cultura organizacional, valores, ritos, histórias;</p> <p>Nos setores são dadas orientações sobre funções, atividades, objetivos, práticas, colegas.</p> <p>Chefia é o integrador</p> <p>ARH é o apoiador nesta integração/socialização</p> <p>Durante contrato experiência acompanhamento é + intenso</p> <p>Ata e data de fundação, associar a data fundação com Dia da Árvore, Primavera, marca Cotripal; a Família Cotripal; Encontrão dos Núcleos, Encontros de Jovens, de Jovens Casais</p> <p>A credibilidade</p>
7	<p>Estruturar descrições sumárias de cargos de modo a não inibir a criatividade e a inovação e a própria atualização:</p>	<p>Descrição de cargo não é geral. É sumária.</p> <p>Julgam + importante mostrar como se faz – estar junto.</p> <p>Usam como apoio no recrutamento e seleção.</p>	<p>Não ocorre em todos os setores e é sumária onde tem.</p> <p>Usam muito para o Programa Prevenção Riscos Ambientais</p> <p>Tem setores que não dá para fazer (mercado – agrotécnico)</p> <p>Julgam + importante mostrar como se faz – estar junto</p>

Quadro nº 09 – Comparativo das práticas de gestão de RH diante das políticas de RH

- continuação

Ref.	POLÍTICAS DE RH	COTRIJUI	COTRIPAL
8	Visualizar no organograma as oportunidades de carreira no trabalho e na organização	Inexiste plano de carreira formal. Entendem que o empregado pode visualizar suas chances de carreira via organograma	Inexiste plano de carreira formal. Entendem que o empregado pode visualizar suas chances de carreira via organograma. Cada um deve preparar sua promoção preparando substituto
9 CI	Aplicar técnicas de avaliação de desempenho durante a vigência do contrato de experiência como estratégia de adaptação, qualificação no cargo.	Ocorre no decorrer do contrato. Geralmente renova aos 30 dias. Se tem algo a corrigir é falado	
9 CP	Aplicar técnicas simples e dinâmicas de avaliação de desempenho durante a vigência do contrato de experiência como estratégia de adaptação, qualificação no cargo.		Ocorre avaliação e acompanhamento do recém contratado. Tem clareza de adaptar o contratado para não incorrer nos custos de novo
10	Implementar ações de avaliação de desempenho na vigência do vínculo como forma de evitar afastamentos de contratados: - diagnóstico fragilidades e potencialidades; - retroalimentação chefia x empregado	Generaliza-se a avaliação feita por colegas, grupo, reuniões, chefe-empregado, cliente. Houve pesquisa junto a cliente. Avaliação é um processo de presença e ação	Generaliza-se a avaliação feita por colegas, grupo, reuniões, chefe-empregado, cliente. Deve-se dar retroalimentação Enfatizar os acertos – elogiar
10		Deve-se dar retroalimentação Enfatizar os acertos – elogiar Avaliação de desempenho c/estratégia de: detectar e resolver dificuldades, apontar para necessidades de treinamento e capacitação, descobrir potenciais para atuais ou novas frentes; criar segurança aos empregados e mostra caminhos para a carreira - reduzir os custos de rotatividade de pessoal	Avaliação de desempenho c/estratégia de: detectar e resolver dificuldades apontar para necessidades de treinamento e capacitação, descobrir potenciais para atuais ou novas frentes; criar segurança aos empregados e mostra caminhos para a carreira - reduzir os custos de rotatividade de pessoal
11	Implementar processos de trabalhos que valorizam a participação dos empregados, a visão de equipe e a qualidade: - na estratégia do Programa Qualidade	- parte programa 5 S - Programa Qualidade Cotrijuí - Assistência Técnica personalizada - Caso de Caixa sugestão - Exemplo da gerência - Reuniões de bom dia - Reuniões interníveis - Não programa de participação em resultados	- Embrião de um Programa de Qualidade; - Cultura de Qualidade Cotripal; - Canal de sugestões não anônimo - Gerentes c/exemplo - Reuniões de iniciar o dia - Reuniões interníveis - Há participação em resultados não oficial

## Quadro nº 09 – Comparativo das práticas de gestão de RH diante das políticas de RH

- continuação

Ref.	POLÍTICAS DE RH	COTRIJUI	COTRIPAL
12	Tratar as relações no trabalho de forma uniforme visando menor incidência de conflito e melhorias no desempenho: - critérios de escalonamento de beneficiar os de menor renda	Refeitório, Planos de Saúde e Cesta básica, estão diferentes para beneficiar o de menor renda Uniforme por área de risco Jornada trabalho cfe lei Turnos trabalhos por adequação à demandas trabalho	Só há refeitório em Panambi por força de lei. Uniforme por área de risco Jornada trabalho cfe lei Turnos trabalhos por adequação à demandas trabalho
13	Adequar as práticas de gestão de recursos humanos aos dispositivos legais em todos os níveis, visando a minimizar conflitos e melhorias no desempenho: - a lei é um aspecto ético-profissional - cumprir convenções coletivas	- Cumprir aspectos legais, evidente que há interpretações divergentes. Cumprir estabilidades: CIPA, sindicato, maternidade,	Cumprir aspectos legais, evidente que há interpretações divergentes Cumprir estabilidades: CIPA, sindicato, maternidade,
14	Estabelecer um sistema de remuneração de empregados que atenda aos dispositivos legais, às convenções coletivas, e a critérios da organização: - comissionamento setor vendas	remuneração c/ salário mensal fixa, sem parcelas variáveis, exceto o caso dos vendedores de ferragens e veterinária da Cotrijuí; Aplicação convenções coletivas - regulam os pisos salariais e os índices de reposição salarial, embora predomina.	remuneração c/ salário mensal fixa, sem parcelas variáveis; Aplicação convenções coletivas – regulam os pisos salariais e os índices de reposição salarial, embora predomina. grade de salários por função, onde há parâmetros para nortear avanços salariais. Esta grade tem três níveis e dentro desses, 10 faixas. Por essa grade se fixam os avanços por merecimento ou mesmo de troca de cargo. Na avaliação por merecimento leva-se em conta o desempenho. O tempo de função e formação escolar não são fatores que interferem na escalada dessa grade.
15	Melhorar as condições de vida de seus empregados proporcionando-lhes acréscimos diretos em sua renda familiar: - refeições, vale transporte, creche,	Os entrevistados, de uma forma geral, mencionam os benefícios listados nas políticas, o que demonstra o seu conhecimento	Os entrevistados de uma forma geral mencionam os benefícios listados nas políticas, o que demonstra o seu conhecimento
16	Oferecer aos empregados um conjunto de serviços que representem complementações indiretas, ou até contingências, em suas rendas, ou melhorias nas condições de trabalho: - crédito para gastos, seguro de vida, plano de saúde, locais de lazer.	Os entrevistados, de uma forma geral, mencionam os benefícios listados nas políticas, o que demonstra o seu conhecimento	Os entrevistados, de uma forma geral, mencionam os benefícios listados nas políticas, o que demonstra o seu conhecimento

## Quadro nº 09 – Comparativo das práticas de gestão de RH diante das políticas de RH

- continuação

Ref.	POLÍTICAS DE RH	COTRIJUI	COTRIPAL
17	Estruturar serviços e programas na área de Segurança e medicina do trabalho, ou em controles ambientais, que revertam numa melhor qualidade de vida de trabalhadores, clientes, fornecedores e sociedade em geral: CIPA,EPI, SESMT,SIPAT,PCMSO, PPRA	Existe clareza dos gestores sobre isso. Coincidem as menções. Acrescenta-se Brigada de Incêndio	Existe clareza dos gestores sobre isso. Coincidem as menções. Acrescenta-se atenção aos aspectos de manutenção e controle de produtos alimentícios
18 CI	Vincular a qualificação e capacitação de empregados ao Programa de Qualidade Cotrijuí, com adequação às disponibilidades orçamentárias e envolvimento dos gerentes e supervisores de áreas/setores.	Interface com Seleção Treinamento interno usando chefias e técnicos locais. Parcerias com fornecedores e c/ entidades de formação. Maior geração de FATES.Treina mento via atuação junto ao empregado.Socializar as aprendizagens dos treinandos externos. Chefia como Treinador.Criar controles de dados s/ treinamento Motivar à educação contínua Valer-se de levantamento de necessidades de treinamento Visitas técnicas	
18 CP	Direcionar a qualificação e capacitação de empregados ao papel social da Cotripal e aos seus objetivos, bem como à realização de cada indivíduo como cidadão e profissional, firmando parcerias que envolvem a cooperativa, as suas gerências e os empregados, os fornecedores e organizações formadoras de recursos humanos.		Interface com Seleção Treinamento interno usando chefias e técnicos locais.Parcerias com fornecedores e c/ entidades de formação. Treinamento via atuação junto ao empregado.Socializar as aprendizagens dos treinandos externos. Chefia como Treinador.Criar controles de dados s/ treinamento. Motivar a cação contínua. Treinar vendedor p/agregar valor à venda.

O quadro comparativo, estruturado no Quadro nº 09, apresenta a comparação das práticas de recursos humanos descritas pelos gestores intermediários das duas cooperativas com as políticas de recursos humanos definidas nessas. A análise oriunda dessa comparação proporcionou perceber, em linhas gerais, uma consonância entre ambas. Há algumas

dissonâncias. Para apontar essas constatações, opta-se por apresentar as políticas de recursos humanos estruturadas a partir das falas dos gerentes de recursos humanos, uma a uma, com os comentários correspondentes. A cada política estruturada, acrescentam-se as constatações da pesquisa junto aos empregados, emitindo assim um quadro analítico, oriundo da triangulação de dados proposto no método de investigação.

Política 1 - constituir um banco de candidatos: as duas Cooperativas valem-se de diferentes mecanismos para constituir um banco de candidatos para atender às demandas. Usam para tal inscrições de candidatos, currículos, identificação de potenciais internos.

Política 2 - valorizar o recrutamento interno: as posições dos gestores coincidem com a política traçada, e o recrutamento interno é tido como uma oportunidade de crescimento para os empregados, representando um fator motivacional para esses se esforçarem e se capacitarem para assumir novos cargos. Fecha, pois, a postura dos gestores com a posição apresentada por PFEFFER (1994), enfatizando que a promoção interna estimula o treinamento e o desenvolvimento de habilidades. Chama a atenção o resultado da questão sobre a promoção interna, aplicada aos empregados (quadro nº 8). Os indicadores apontam para o fato de que os empregados não estão percebendo oportunidades de promoção com toda a veemência, pois é baixo o percentual dos que percebem-na sempre (apenas 1,41% na Cotrijuí e 0,0% na Cotripal).

Política 3 - Recorrer ao recrutamento externo: as duas cooperativas recorrem ao recrutamento, mas a Cotripal enfatiza que o faz via fontes formadoras ou informações internas. Em ambas o recurso do recrutamento externo ocorre por meio de múltiplas técnicas. De modo geral, as entrevistas apontam para a confirmação do envolvimento dos gestores nesse processo.

Política 4 - valer-se da terceirização como recurso de suprimento de demandas de trabalho: registra consonância entre os dois cenários, predominando o uso desse mecanismo de suprimento de demandas de trabalho na área de recebimento e armazenagem de grãos.

Política 5 - envolver equipe multidisciplinar e aplicar multitécnicas na seleção: comum nas duas cooperativas, ocorrendo, de forma geral, o envolvimento da equipe de RH, o gerente/chefe de serviços e o médico. Para cargos com maior grau de responsabilidade, como técnicos, gerentes e chefias, são aplicadas mais de uma técnica de seleção, como entrevista, testes, e cadastros. A Cotrijuí conta na equipe com serviço de psicologia, o que certamente estará contribuindo para o aperfeiçoamento na profundidade do processo. Os resultados da questão sobre o envolvimento do gerente na seleção, aplicada a empregados, confirmam a efetiva presença desses (questão 2 do Quadro nº 8). Muitos gestores já têm como prática e preocupação a venda da imagem da cooperativa quando da edição de um processo seletivo. Com base em FERREIRA et al. (1997), apresenta-se no referencial teórico elementos que reforçam a necessidade dessa prática, enfatizando o desenvolvimento, por parte das organizações, de atributos que as tornem atrativas aos olhos dos candidatos.

Política 6 - buscar contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos de socialização do novo empregado: todos os gestores entrevistados reportam-se a práticas de integração do novo empregado, em diferentes estilos, por reconhecerem a importância desse procedimento e das informações repassadas, tanto no que se refere aos aspectos globais da organização como aos setoriais, aos símbolos, aos ritos, aos valores. Os empregados percebem isso nitidamente segundo apontam os dados relativos às questões formuladas (questões 3 e 4 do quadro nº 8).

Política 7 – na Cotrijuí está definida para estruturar descrições sumárias de cargos de modo a não inibir a criatividade e a inovação e a própria atualização, enquanto a Cotripal completa este texto definindo o uso auxiliar os programas de prevenção de acidentes: as descrições de cargo não são feitas em todas as áreas, e nas existentes, predominam as descrições sumárias, que têm alguns destinos certos, como contribuir nos processos de recrutamento e seleção e nos planos de prevenção de riscos ambientais. Essas práticas encontram respaldo no referencial teórico extraído de MOTTA (1993) quando afirma que as descrições de cargos deixam de ser claras e completas, para serem flexíveis a mudanças contínuas. Pondera, ainda aquele autor, que o excesso de detalhes nas descrições de cargos não se sustenta porque dificulta a agilidade com que o mercado precisa reagir.

Política 8 - visualizar, no organograma, as oportunidades de carreira no trabalho e na organização: embora haja sintonia entre políticas e práticas de explicitação no organograma de uma fonte de percepção da carreira, as duas cooperativas precisam gerenciar um projeto que faça o seu quadro funcional realmente perceber isso, pois os indicadores relacionados à questão 6 (quadro nº 8) apontam para um desconhecimento disso.

Política 9 - aplicar técnicas de avaliação de desempenho durante a vigência do contrato de experiência como estratégia de adaptação e qualificação no cargo: é nesse período em que mais os entrevistados demonstraram preocupação em avaliar os contratados. Perpassa pelos depoimentos a idéia de que o vencimento de um contrato de experiência pressiona essa atenção. O referencial teórico aborda outras vantagens na avaliação de desempenho de um recém-contratado, o que deveria ser refletido e adotado, como melhor adaptação, redução de rotatividade, redução de processos de recrutamento e seleção. Também presente em poucos gestores uma prática de avaliação com efetiva comunicação entre avaliador e avaliado.

Política 10 - implementar ações de avaliação de desempenho na vigência do vínculo como forma de evitar afastamentos de contratados: deter-se na análise das respostas às questões 7 e 8, aplicadas à amostra de empregados, permite deduzir um quadro problemático no uso de técnicas de avaliação de desempenho. Os índices mostram que os empregados sentem-se avaliados, mas em contrapartida não sentem o *feedback* dos gestores sobre os aspectos da avaliação. Na questão 17, os empregados relacionam como de bom nível a comunicação entre gerentes e empregados, o que, contudo, não é o caso, como fica evidenciado, no retorno sobre a avaliação de desempenho. A questão 18 questiona se todos conhecem as metas, e as manifestações estão inclinadas para o positivo; contudo a questão 19, que pergunta sobre o reconhecimento dos resultados, revela uma insatisfação expressiva. Ficam aspectos a serem amplamente analisados pelos gestores para encontrar encaminhamentos.

Poucos gestores falam com propriedade sobre efetivas avaliações, em especial a que estabelece uma inter-relação avaliador e avaliado. Cabe aos gestores buscarem práticas avançadas, como o método 360 graus, descrito em MARRAS (2000), ou outros desde que



privilegiem o *feedback*. As cooperativas devem traçar como diretrizes estratégicas em sua gestão de recursos humanos a implementação de procedimentos de avaliação de desempenho que permitam a descoberta de potenciais em seus quadros.

Política 11 - implementar processos de trabalho que valorizem a participação dos empregados, a visão de equipe e a qualidade: na Cotrijuí desenvolve-se um Programa de Qualidade Cotrijuí, enquanto na Cotripal, o processo está numa fase de sensibilização. Percebe-se nos depoimentos que a busca de práticas de participação do quadro funcional é necessária, e um programa de qualidade seria o caminho. A Cotripal tem receio de um excesso de formalizações, no entender de alguns gestores, comuns nos programas de qualidade vendidos em pacotes. Na Cotrijuí, embora até aqui isso ainda não seja perceptível, os gestores comungam da não excessiva formalização que um programa deve ter.

Independente de um programa de qualidade, há uma série de práticas interessantes sendo desenvolvidas, porém percebe-se que são casos isolados. Caberia a criação de um fórum, se já não existe, para reunir os gestores, seja no âmbito de cada cooperativa, ou mesmo um fórum intercooperativas, e nesses caberia criar espaços de debates e de socialização de práticas gerenciais, o que assim maximizaria as práticas adequadas. Retoma-se MOTTA (1993) para fortalecer a idéia de que a participação deve ser implementada como uma forma ou um meio de o indivíduo se sentir membro da organização, podendo influenciar os destinos dessa. A questão 9 formulada aos empregados, apresenta o resultado no quadro nº 8 com uma divisão entre os que percebem a participação e os que não a percebem. Isso demonstra que é necessária uma ação mais institucional e não isolada, inclusive com programas que tenham ações de marketing interno.

Política 12 - tratar as relações no trabalho de forma uniforme, visando a menor incidência de conflito e a melhorias no desempenho: há consonância entre essa política e as práticas relatadas, ressaltando preocupação em oferecer situações diferenciadas em função de atender àqueles de menores níveis salariais. Se compararmos os indicadores da questão 10, apresentados no quadro nº 8, pode-se concluir que também se faz necessário um programa de endomarketing para que todos tenham mais clareza, visto que em torno de 25% responderam que sempre todos recebem o mesmo tratamento.

Política 13 - adequar as práticas de gestão de recursos humanos aos dispositivos legais em todos os níveis, visando a minimizar conflitos e a obter melhorias no desempenho: há uma postura ético-profissional nesses aspectos. Ambas as cooperativas adotam criteriosamente os reflexos legais inerentes ao trabalho, à previdência, e a outros campos que afetam as relações no trabalho.

Política 14 - estabelecer um sistema de remuneração de empregados que atenda aos dispositivos legais, às convenções coletivas, e a critérios da organização: há o predomínio de práticas tradicionais de remuneração, com parcelas fixas, mensais. Na direção de parcelas variáveis, à exceção dos casos de comissionamento, não há avanço em modalidades de remuneração estratégica, com vinculações a resultados e desempenhos, a riscos e participações no processo de capitalização das cooperativas. A Cotripal relata a existência de um pagamento de parcelas a título de participação nos resultados, mas não tem um programa formal nessa linha. Alegam não enquadramento, o que talvez deva merecer um estudo mais profundo da legislação, pois se poderá qualificar o programa e o envolvimento dos trabalhadores se contempladas as formalidades, e assim houver uma discussão entre cooperativa e empregados. Percebe-se uma atitude reativa no que se refere às convenções coletivas, pois, salvo melhor juízo, as cooperativas não têm uma participação atuante junto aos sindicatos de classe patronal quando das negociações das convenções coletivas.

Política 15 - melhorar as condições de vida de seus empregados, proporcionando-lhes acréscimos diretos em sua renda familiar: os benefícios considerados nessa política como direto, caso do refeitório, creche, em verdade, ocorrem nas duas cooperativas apenas nas instalações da sede. Predominam outras vantagens listadas na política seguinte.

Política 16 - oferecer aos empregados um conjunto de serviços que representem complementações indiretas, ou até contingenciais, em suas rendas, ou melhorias nas condições de trabalho: nesse cenário, o tratamento se estende a todas as instalações. Os gerentes em seus depoimentos, demonstraram conhecer essas concessões, mas, se forem analisadas as respostas dos empregados (questão 11 do quadro nº 8) essas remetem a algumas preocupações no sentido de que predomina o grupo dos que responderam que isso não vem

atender às demandas. Sabe-se da dificuldade de satisfazer as diferentes expectativas de um grupo expressivo, mas sugere-se ultimar algum programa de divulgação do que representam esses serviços. Deve-se partir para uma espécie de endomarketing.

Política 17 - estruturar serviços e programas na área de segurança e medicina do trabalho, ou em controles ambientais, que revertam em melhor qualidade de vida dos trabalhadores, dos clientes, fornecedores e sociedade em geral: esta política parece ser a que mais fluência tem em todos os níveis. Há uma sintonia que se vai difundindo nas falas dos gestores e nos resultados das questões 12, 13 e 15 e 16 ( índices no quadro nº 8).

Política 18 – na Cotrijuí está definida como a de Vincular a qualificação e capacitação de empregados ao Programa de Qualidade Cotrijuí, com adequação às disponibilidades orçamentárias e envolvimento dos gerentes e supervisores de áreas/setores, enquanto na Cotripal ela vem Direcionar a qualificação e capacitação de empregados ao papel social da Cotripal e aos seus objetivos, bem como à realização de cada indivíduo como cidadão e profissional, firmando parcerias que envolvam a cooperativa, as suas gerências e os empregados, os fornecedores e organizações formadoras de recursos humanos.

Relativo a essa política os depoimentos de gestores da Cotrijuí apontam para uma certa timidez na área de capacitação de recursos humanos, o que está também demonstrado pelo resultado das respostas à questão 14 e 15 no quadro nº 8, que aponta para a fraca percepção das ações de qualificação pelos empregados. Deve-se destacar aqui também, em ambas as cooperativas, um quadro de iniciativas isoladas, mas sem a existência de um “programa guarda-chuva” que abrigasse as iniciativas sob um tema gerador comum às áreas em cada cooperativa. O fórum de gestores sugerido acima pode ser uma estratégia. Programas de qualificação sólidos tornam-se imprescindíveis, pois viabilizam o crescimento das pessoas, trabalha a sua maturidade, atualiza seu potencial criativo e com isso constitui um corpo funcional eficiente e eficaz.

### **6.3. A gestão de RH da Cotrijuí e na Cotripal e a orientação ao comprometimento**

A processualidade do tratamento de dados vem desenvolvendo um processo de redução de dados, e assim chega-se ao último dos objetivos específicos, que pretende, depois de analisada a consonância ou não entre as práticas e as políticas de recursos nas cooperativas em estudo, verificar se essas práticas estão orientadas ao quadro de chaves de comprometimento apresentado por DESSLER (1996).

No referencial teórico, apresentam-se quatro enfoques trazidos por BRITTO et al. (1995): o afetivo, o instrumental, o sócio-normativo e o comportamental. O enfoque afetivo enfatiza aspectos relacionados ao sentimento de lealdade, ao desejo de pertencer, e a identificação com os valores da organização, da cultura organizacional, dos símbolos e ritos, dos objetivos e metas organizacionais. O enfoque instrumental enfatiza as recompensas ou custos associados à condição de membro, como investimentos que o indivíduo vem fazendo na linha do desenvolvimento de habilidades, competências, e a participação em planos de benefícios. O enfoque sócio-normativo: tem como ponto central o exercício do controle e estabelecimento da subordinação e cria pressões sobre o indivíduo. O enfoque comportamental passa pela concepção de que o indivíduo desenvolve comportamentos que se tornam adequados, se compatibilizados com as expectativas da organização.

O Quadro nº 10 foi estruturado para uma nova etapa de redução de dados e posterior análise. Representa um quadro de análise que abrange as oito chaves do comprometimento abordadas por DESSLER (1996). Os parâmetros, mencionados em cada chave, foram sistematizados a partir do referencial teórico construído neste estudo, a partir da obra daquele autor.

Analisando as abordagens das oito chaves estruturadas por Dessler (1996), sintetizadas no Quadro nº 10, percebe-se que esse quadro de análise enquadra-se nos enfoques afetivo e instrumental. Essa afirmação encontra sua fundamentação nas considerações a seguir: a) o enquadramento no enfoque afetivo tem sua fundamentação a partir dos parâmetros abordados no quadro de análise, na totalidade das chaves; b) o enquadramento no enfoque instrumental

se dá a partir dos parâmetros abordados no quadro de análise, nas seguintes chaves: (6)segurança, (7)recompensas extrínsecas e (8) realização.

Quadro nº 10 – Análise das Práticas de Gestão de RH

CHAVES DO COMPROMENTIMENTO – QUADRO DE ANÁLISE DE DESSLER	PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH DAS COOPERATIVAS ENQUADRÁVEIS EM CADA CHAVE.
<p><b>1 – Valores People First</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeito pelo indivíduo – confiança</li> <li>- Honestidade e amabilidade nas relações</li> <li>- Oferta de ambiente de Qualidade</li> <li>- Ser imparcial – tratar todos igualmente</li> <li>- Viabilizar as mesmas oportunidades</li> <li>- Dar e praticar a idéia de que a pessoa está em primeiro lugar na organização</li> </ul>	<p>Viabilizar oportunidades de promoções internas através de recrutamento .</p> <p>Tratamento igualitário em questões legais.</p> <p>Concessões das situações de estabilidade.</p> <p>A percepção de estabilidade pela competência.</p> <p>A busca de pessoal nas fontes formadoras demonstra valorização.</p> <p>Oferta de programas de benefícios que contemplam seguro, plano de saúde.</p>
<p><b>2 – Diálogos de Mão Dupla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicação inter-níveis</li> <li>- falar &lt;&lt;&gt;&gt;ouvir</li> <li>- recepção e respostas a queixas</li> <li>- efetiva avaliação de desempenho bilateral</li> <li>- ato da punição/da disciplina com ênfase para a orientação</li> <li>- recepção de idéias com retorno de encaminhamentos</li> <li>- ambientes de livre acesso ( sala sem parede, porta aberta)</li> <li>- pesquisa de opinião x retornos</li> <li>- canal de informações s/ a organização</li> </ul>	<p>Retorna aqui a questão das iniciativas isoladas de comunicação, de reuniões, e outros mecanismos de inter-relações. Num conjunto há ruídos entre as falas dos gestores e as percepções dos empregados.</p> <p>As ações de avaliação de desempenho, embora isoladas e nem sempre de duas vias.</p>
<p><b>3 – Comunhão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eliminação de diferenças de status</li> <li>- participação em diagnósticos, decisão e resultados</li> <li>- trabalhos em equipe, grupos</li> <li>- ritos, símbolos, histórias,</li> <li>- rodízios nas funções</li> <li>- Chefias se envolverem na tarefa</li> <li>- Reuniões periódicas</li> </ul>	<p>Não foram relatadas situações de distinção de locais para refeições, estacionamento, e outras formas de distinguir, exceto os níveis hierárquicos e salariais.</p> <p>Há uma forte ligação a símbolos, ritos relatados nos Quadros anteriores.</p> <p>Todas as áreas praticam sistemas de reuniões informativas.</p>
<p><b>4 – Mediação Transcendental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de ideologia(missão, valores da organização – forma básica de pensar e fazer)</li> <li>- Criação de carisma (ter algo que orgulha ou que respeitam)</li> <li>- Conversão ideológica ( treinar para valores, ritos....</li> </ul>	<p>Cotrijuí e Cotripal criaram o carisma da sua logomarca.</p> <p>A credibilidade como valor</p> <p>Cada uma tem sua missão formalizada</p>

Quadro nº 10 – Análise das Práticas de Gestão de RH - continuação

CHAVES DO COMPROMETIMENTO – QUADRO DE ANÁLISE DE DESSLER	PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH DAS COOPERATIVAS ENQUADRÁVEIS EM CADA CHAVE.
<p><b>5 – Contratação Baseada em Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Além de habilidades busca noção de Qualidade, experiência, valores pessoais;</li> <li>- Valores como cooperação, tendência a aprendizagem;</li> <li>- Orientação para qualidade, equipe</li> <li>- Atuação do gerente no processo</li> <li>- Entrevista como técnica fundamental para conhecer os valores, as orientações</li> </ul>	<p>As duas cooperativas aplicam multitécnicas de seleção com vistas a diagnosticar valores pessoais. Há manifestações transcritas no diagnóstico que expressam o que os gerentes buscam.</p> <p>A prática da participação do gerente se enquadra nesta chave.</p>
<p><b>6 – Segurança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demissão só em casos extremos, individual ou coletivamente – crises financeiras</li> <li>- Evitar as ondas de demissões, listas, etc</li> <li>- Estruturas enxutas para resistir crises</li> <li>- Plano remuneração com parcelas flexíveis e sob risco – reduz temporariamente em crise</li> <li>- Garantias às estabilidades</li> <li>- nas sazonalidades resolver com contrato temporário</li> <li>- trabalhar com jornadas reduzidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cotripal: empregado é estável desde que comprometido</li> <li>- As terceirizações</li> <li>- Garantem as modalidades de estabilidades de lei e de convenções coletivas.</li> <li>- Expressivas ações em segurança e medicina do trabalho</li> </ul>
<p><b>7 – Recompensas Extrínsecas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter claro de que o salário por si só não compromete</li> <li>- Praticar o enfoque nas pessoas</li> <li>- Praticar o diálogo de mão dupla</li> <li>- Ter condutas que levem a segurança</li> <li>- Dar autonomia ao empregado</li> <li>- Oferecer complementações de renda</li> <li>- Suprimir controles/supervisão rígidos e instituir auto-controles</li> <li>- Ter planos de benefícios que demonstrem que os quer por muito tempo</li> <li>- Participação resultados/distribuição ações.</li> </ul>	<p>Existe a clareza da necessidade de se ter planos complementares de benefícios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expressivas ações em segurança e medicina no trabalho.</li> </ul>
<p><b>8 – Realização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilizar o desenvolvimento das pessoas</li> <li>- Permitir realização de sonhos/necessidades</li> <li>- Auxiliar na realização e sucesso tarefa</li> <li>- Delegar poderes</li> <li>- real programa de promoção interna</li> <li>- realização do bem estar de cada um</li> </ul>	<p>Desafio de se preparem em suas funções com vistas a serem vistos para casos de promoção.</p> <p>As iniciativas na área de qualidade e de capacitação, se viabilizadas, farão brotar a realização.</p>

Da interpretação do Quadro nº 10 abstrai-se que há a presença de práticas de gestão de recursos em todas as chaves do comprometimento descritas por Dessler. Em algumas a incidência é incipiente, noutras mais expressiva. Como incipientes pode-se alertar as cooperativas para as práticas discutidas a seguir. Na chave do diálogo de mão dupla, considerando a necessidade de implementar práticas mais reais de avaliação de desempenho

com retroalimentação ao avaliado. Isto vai efetivamente oportunizar a sintonia dos objetivos organizacionais e os objetivos individuais, ou pelo menos diagnosticar aspectos contraditórios e assim achar alternativas de minimizar a distância que separam esses dois aspectos. Na chave das recompensas extrínsecas, embora haja práticas bem expressivas, pode-se explorar uma maior divulgação do que é feito pois, assim, os empregados passam a entender algumas práticas que hoje avaliam como distantes de suas expectativas. Os programas de participação nos resultados, já existentes em uma das cooperativas mas sem a conotação legal, podem ser estratégias que venham a comprometer mais os empregados, uma vez que se envolvem na definição de metas, na processualidade da produção e na avaliação de resultados.

Ainda na chave das recompensas extrínsecas, as cooperativas deveriam pensar em transformar-se em cooperativas integrais, isto é, associar seus empregados, ou dar-lhes assento nas instâncias deliberativas, como uma forma de envolvimento e comprometimento com os planos e os resultados, pois assim estariam capitalizando sobre seu trabalho e também se expondo ao risco em caso de dificuldades econômico-financeiras.

A chave de realização fica à mercê de um plano institucional de capacitação, pois existe um certo grau de retração nessa área. A criação de um programa global, no estilo de “programa guarda-chuva”, pode vir a dar mais consistência. Esse baixo índice também pode ser melhorada com estratégias avançadas em capacitação, do tipo treinamento on-line, ou em rede de negócios, onde cada uma das cooperativas cria um canal de comunicação entre a direção e os níveis tático e operacionais e vice-versa, e todas as áreas teriam ao mesmo tempo, no mesmo estilo, um encontro com os objetivos e os resultados da organização.

Por fim, de uma forma geral, embora as chaves estejam contempladas com práticas de gestão de recursos humanos em sua totalidade, vale destacar que há dissonâncias entre as falas dos gestores e as respostas dos empregados. Em muitas dessas situações, a solução vem por um audacioso programa de endomarketing, que nada mais é do que propiciar a todos os empregados um processo de integração na organização. Integração que mostre, além das diretrizes, objetivos e metas organizacionais, todas as políticas e práticas de recursos humanos e que discuta com os empregados como estão pensadas e que reflexos trazem para as cooperativas e os empregados.

## CONCLUSÃO

Concluir este estudo remete a responder se efetivamente está cumprida a meta traçada de verificar em duas cooperativas de produção do Noroeste do RS, especificamente a Cotrijuí e a Cotripal, se as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas estão orientadas ao comprometimento. O texto da análise confirma que os objetivos específicos foram, um a um, sendo alcançados. O primeiro – o de diagnosticar essas práticas na descrição de gestores intermediários - foi possível, pois os integrantes dessa amostra não probabilística por tipicidade, como a classifiquei na descrição do método, esmeraram-se em falar de suas práticas, e, a partir de suas falas, foi possível sistematizar quadros sintéticos que compõem o capítulo da apresentação dos resultados. A análise de conteúdo, como método de tratamento dos dados coletados, permitiu registrar impressões importantes dos gestores que se dispuseram a dar as informações.

Partir para o segundo objetivo específico – o de constatar como essas práticas estão relacionadas com as políticas traçadas pelas Cooperativas nessa área - exigiu que se levantassem as principais diretrizes que norteiam as ações nessa área, em cada cooperativa. A partir dos relatos dos respectivos gerentes de recursos, construiu-se um conjunto de políticas de recursos humanos. Estas, até aqui, não estavam formalmente estruturadas. É claro que poderão não contemplar tudo o que as cooperativas têm contemplado, mas a sua sistematização passou a representar um ferramental para essas e que poderá ser discutido e redefinido, com vistas a efetivamente passar a se constituir política oficial de recursos humanos.

A comparação entre políticas e práticas foi realizada. As análises mostram que há um acentuado grau de consonância na grande maioria. Mas isso não pode levar a uma acomodação, considerando que a manifestação da amostra de empregados por vezes passa a inspirar contradições ou falta de sintonia, com necessidade de ajustes, portanto. Confrontar essas práticas com a percepção de uma amostra de empregados era também um objetivo



específico, não como medida do grau de comprometimento, mas como o diagnóstico junto a essa amostra da sua percepção do que é praticado pelos gestores.

E a questão central de verificar se esse cenário, até aqui descrito, estaria orientado ao comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais também se respondeu, de forma positiva, mas com um conjunto de considerações que podem ser úteis para qualificar as práticas de gestão de recursos humanos. Isso se reafirma com as análises procedidas no quadro n° 10 e suas considerações.

Rever a pertinência das justificativas inicialmente formuladas permite dizer que o estudo contribui para o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Noroeste do Estado do RS no sentido da articulação das escolas de 3° grau na atualização de recursos humanos como fator determinante na capacitação e inovação nas organizações e na própria Unijuí. Isso se dá ao se considerar que o resultado representa subsídios para discussões pertinentes ao tema no colegiado de docentes dessa Universidade, além de abrir uma campo de pesquisa a ser explorada em estudos de conclusão de cursos de graduação e de pós-graduação.

Nas organizações pesquisadas, a expectativa demonstrada no decorrer do levantamento de dados para o presente estudo girou em torno da obtenção de um instrumento sistematizado de suas ações na área da gestão de recursos humanos, instrumento esse que provocasse uma reflexão das práticas das organizações à luz de referenciais teóricos. Entende-se que devem ser efetivas as ações de qualificar seus gestores não só em habilidades gerenciais, mas também em competências voltadas ao construir, desconstruir e reconstruir dessas práticas, a partir de atitudes de reflexão.

A pesquisa aqui realizada, permite, ainda, a extensão do referencial sistematizado neste estudo a outras organizações inseridas no contexto dos Conselhos Regionais, adscritos ao plano em questão, considerando que poderão abstrair partes do estudo como base de suas mudanças. Com vistas a isso, o referencial teórico foi produzido de modo a que o seu leitor possa iniciar sua linha de raciocínio visualizando o contexto das organizações cooperativas. Esse contexto começa no entendimento das organizações e na inserção e no envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

No que se refere ao levantamento de dados vale registrar que, mesmo não tendo retornado a totalidade dos questionários, isso não representa uma limitação, pois demonstra-se no texto o seu grau de suficiência, de aceitação, ao se justificar no relato do método que há uma equivalência nas perdas em cada uma das cooperativas.

O capítulo da análise dos dados contempla em seu texto uma série de constatações que devem merecer reflexão por parte das cooperativas. Não se tem aqui a pretensão de serem essas as únicas verdades, mas justamente quer-se provocar uma reflexão no sentido de que as cooperativas possam extrair também algum resultado deste estudo, para o qual contribuíram com tão ricas informações. As constatações trazidas neste estudo, entretanto, não podem ser generalizadas a outras organizações do gênero, pois têm sua origem em diagnóstico próprio de cada uma das duas cooperativas da amostra.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Amador Pais de. **Manual das Sociedades Comerciais**. São Paulo: Saraiva, 1978.
- ANTUNES, Elaine Di Diego & PINHEIRO, Ivan Antônio. Sistema de Comprometimento Organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio. **ENAMPAD**, Foz de Iguaçu: 1999, Anais.
- ARCHIER, Georges & SÉRIEYX, Hervé. **A Empresa do 3º Tipo**. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Nobel, 1989.
- BAND, Willian A . **Competências Críticas: Dez Novas Idéias para Revolucionar a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz & VEIGA Ricardo Teixeira. Validando um instrumento de medidas de Comprometimento. **ENAMPAD**, Foz de Iguaçu: 1999, Anais.
- BECKER, Grace Vieira & CONRADO, Daniel. Novas Formas de Gestão de Recursos Humanos como Resultado do Programa de Qualidade na Empresa X. **ENAMPAD**, Rio de Janeiro: 1996, Anais.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BRASIL- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Lei Cooperativista nº 5.764/71**. Brasília: Diário Oficial da União, 1976.
- BRITO, Mozar José; BRITO, Valéria da Glória Pereira & FERREIRA, Robson de Castro.

- Comprometimento Organizacional: Um estudo do vínculo Indivíduo-Organização.  
**Revista de Administração Rural**, Lavras (MG):jul/dez.1995, 158-181.
- CAMPANHOLE, Adriano; CAMPANHOLE, Hilton Lobo. **Consolidação das Leis do Trabalho**: e legislação complementar. São Paulo: Atlas, 1995.
- CARVALHO, Antônio Vieira de, e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 1993.
- COTRIJUI. **Estatuto Social**. Ijuí: Cotrijuí, 1999.
- COTRIPAL. **Estatuto Social**. Panambi: Cotripal, 1998.
- DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. Tradução Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1996.
- FENSTERSEIFER, Jaime (Org). **O Complexo calçadista em perspectiva**: Tecnologia e Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.
- FERREIRA, Ademir Antônio, et al. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FRANTZ, Telmo Rudi. **Cooperativismo empresarial e desenvolvimento agrícola**. Ijuí: Fidene, 1982.
- FRICKE, R.M. **Observações sobre desemprego e qualificação os trabalhadores e as trabalhadoras de Campinas (SP/BR)**: Mundo real ou virtual? Tese de Doutorado. Campinas: Unicamp, 1999.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. **Organizando para Competir no Futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

HARDY, Cynthia. **Managing strategic action**: mobilizing change, concepts, readings and cases. London: Sage, 1994.

IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron, 1990.

KOHLI, Ajay & JAWORSKI Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, vol. 54. April 90.

LAKATOS, Eva Maria &. MARCONI, Marina de Andrade **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

LAUDON, Kenneth C & LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação**. Tradução de Dalton Conde de Alencar. RJ: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

LEDFORD, Gerald E. Envolvimento Empregatício: Lições e Prognósticos. GALBRAITH, Jay R. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LUCENA, Maria D. da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCENA, Maria D. da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARIOTTI, Humberto. **Organização de Aprendizagem** Educação Continuada e a Empresa do Futuro. São Paulo: Atlas, 1996.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MORRIS, Daniel & BRANDON, Joel. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos; revisão técnica Luciano Saboia. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser Dirigente**. RJ: Record, 1993.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem Competitiva através de Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PIMENTA, Solange Maria. **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias de Concorrências**. Tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RECH, Daniel. **Cooperativas: Uma onda legal**. Coleção “ Socializando Conhecimentos”. nº 08. Rio de Janeiro: Instituto Apoio Jurídico Popular – FASE, 1991
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração : guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIJUI, UNICRUZ, URI, FEMA E SETREM. **Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região Noroeste do Estado -RS**. Ijuí: Unijuí, out/1996.

WALTON, Richard E. **Do Controle ao comprometimento no local de Trabalho**. IN: VROOM, Victor (Org). **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

## **ANEXOS**

Anexo A – Questionário I

Anexo B – Questionário II

Anexo C – Questionário III



## ANEXO A

Data de aplicação			Código da Instituição	Código do município	Fone / Ramal	Número questionário
Dia	Mês	Ano 2000				

**UFRGS / URI / Mestrado Interinstitucional em Administração**

**Mestrando: Gustavo Arno Drews**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Marina Keiko Nakayama**

Objetivo: Realizar o diagnóstico das características e práticas de envolvimento vigentes nas Cooperativas como elemento fundamental para a elaboração da Dissertação de Mestrado que trata de: gestão de recursos humanos orientada ao comprometimento: a prática em Cooperativas do Noroeste do RS.

1) CATEGORIAS DE CARACTERÍSTICAS

1.1 – Quais os principais produtos?

Produto	Unidade	Capacidade de armazenagem	unidade	Capacidade de beneficiamento ou industrialização
SOJA				
TRIGO				
MILHO				
AVEIA				
FORRAGEIRAS				
LEITE				
SUINOS				
BOVINOS				
OUTROS				

1.2 – Além das atividades acima, que outras desenvolve? Quantas e quais as unidades de negócios que operam?

.....  
 .....

1.3 Como está formatada a estrutura organizacional (níveis hierárquicos e organização do quadro social)?

1.4 Número de associados

Categoria	Critério de estratificação	Número
-----------	----------------------------	--------

Mini produtor		
Pequeno produtor		
Médio produtor		
Grande produtor		

## 1.5 - Número de empregados:

Por tempo de serviço	Número
Até 1 ano	
De 1 a 3 anos	
De 3 a 5 anos	
De 5 a 7 anos	
De 7 a 9 anos	
De 9 a 11 anos	
De 11 a 13 anos	
De 13 a 15 anos	
Mais de 15 anos	

Por grau de instrução	Número
analfabeto	
1º grau incompleto	
1º grau completo	
2º grau incompleto	
2º grau completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Especialização	
Mestrado/doutorado	

## 2) DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE ENVOLVIMENTO

- Quais os mecanismos de recrutamento utilizados? Adotam o recrutamento interno e externo, por quê?
- Que políticas e práticas de seleção são utilizadas?
- Como procedem à socialização ( treinamento introdutório) do novo empregado?
- A organização cultiva símbolos, histórias, ritos, cerimoniais? Quais?
- Os cargos estão descritos? De que maneira? Os empregados sabem que carreira podem seguir na organização?
- A avaliação de desempenho é feita? De que maneira?
- Que práticas participativas são desenvolvidas na organização?
- Existem padrões diferenciados no trato das relações de emprego? Quais?
- Quais os benefícios concedidos aos empregados?
- Quais as políticas de remuneração que predominam?
- Quais os casos de estabilidade no emprego que ocorrem na organização
- Quais as políticas de segurança no trabalho?
- Quais programas de qualificação são desenvolvidos na organização?

## ANEXO B

Data de aplicação			Código da Instituição	Código do município	Fone / Ramal	Número do questionário
Dia	Mês	Ano 2000				

**UFRGS / URI / Mestrado Interinstitucional em Administração**

**Mestrando: Gustavo Arno Drews**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Marina Keiko Nakayama**

Objetivo: Realizar o diagnóstico, através de entrevista, das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas por gestores intermediários das Cooperativas como elemento fundamental para a elaboração da Dissertação de Mestrado que trata de: Gestão de recursos humanos orientada ao comprometimento: a prática em Cooperativas do Noroeste do RS.

- 1) Para diagnosticar as práticas de gestão de recursos humanos que você desenvolve, responda às questões abaixo, explicitando em cada uma das situações o por quê de seu uso?
  - 1.1 - Quais os mecanismos de recrutamento que utiliza? Adota o recrutamento interno e externo? Por quê?
  - 1.2 - Que práticas de seleção utiliza? Por quê?
  - 1.3 - Como procede à socialização ( treinamento introdutório) do novo empregado? Por quê?
  - 1.4 - A organização cultiva símbolos, histórias, ritos, cerimoniais? Quais? Por quê?
  - 1.5 - Os cargos sob sua responsabilidade estão descritos? De que maneira? Explicita aos empregados saberem que carreira podem seguir na organização? Por quê?
  - 1.6 - Faz a avaliação de desempenho ? De que maneira? Por quê?
  - 1.7 - Que práticas participativas são desenvolvidas na organização? E as que você desenvolve?
  - 1.8 - Utiliza padrões diferenciados no trato das relações de emprego? Quais? Por quê?
  - 1.9 - Quais os benefícios são concedidos aos empregados lotados em seu departamento?
  - 1.10 - Quais as práticas de remuneração que predominam? Por quê?
  - 1.11 - Em que circunstâncias ocorre a estabilidade no emprego na organização?
  - 1.12 - Quais as práticas de segurança no trabalho, adotadas em sua área de gestão? Por quê?
  - 1.13 - Quais programas de qualificação são desenvolvidos para empregados sob sua orientação?

## ANEXO C

Data de aplicação			Cód Instit	Cód muni	Fone / Ramal	N.º question
Dia	Mês	Ano 2000				

**UFRGS / URI / Mestrado Interinstitucional em Administração**

**Mestrando: Gustavo Arno Drews**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Marina Keiko Nakayama**

**PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO**

Objetivo: Realizar o diagnóstico das características pessoais e funcionais de uma população-alvo de trabalhadores das Cooperativas como elemento fundamental para a elaboração da Dissertação de Mestrado que trata de: Gestão de recursos humanos orientada ao comprometimento: a prática em Cooperativas do Noroeste do RS.

**I. Perfil Pessoal:**

- 1) Qual é a sua data de nascimento? [...../...../19.....]
- 2) Sexo? 1.[ ] feminino 2.[ ] Masculino
- 3) Qual é a sua escolaridade?
  - 1.[...]Segundo grau incompleto
  - 2.[...]Segundo grau completo
  - 3.[...]Terceiro grau incompleto, Curso: .....
  - 4.[...]Terceiro grau completo, Curso: .....
  - 5.[...]Especialização em .....
  - 6.[...]Mestrado em .....
  - 7.[...]Outro, qual? .....
- 4)Quais outros cursos você fez?
  - 8.[...]Não fiz outros cursos
  - 9.[...]Fiz outros cursos. Quais? Cite dois.

Nome do curso	Ano de realização

**II. Perfil Profissional:**

- 5) Qual é a data de sua admissão na empresa? [...../...../19.....]
- 6) Qual é a sua jornada semanal de trabalho?
  - 1.[...]44 h/s 2.[ ] 22 hs 3.[ ] outra?qual?.....
- 7) Como é a sua remuneração?
  - 1.[...]Fixa 2.[ ] flexível 3.[ ] mista?qual?.....
- 8) Qual o seu cargo? .....Em que área exerce esse cargo ?

1.[...]	Administrativa/recurs hum
2.[...]	Agrotécnica
3.[...]	Armazenagem
4.[...]	Comercial
5.[...]	Financeira
6.[...]	Industrial
7.[...]	Supermercado

PARTE II - PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PELOS TRABALHADORES DAS COOPERATIVAS

Objetivo: Realizar o diagnóstico, através de questionário, da percepção por parte de uma população de trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas por gestores intermediários das Cooperativas como elemento fundamental para a elaboração da Dissertação de Mestrado que trata de: Gestão de recursos humanos orientada ao comprometimento: a prática em Cooperativas do Noroeste do RS.

**INSTRUÇÕES PARA RESPONDER À PESQUISA**

- Este questionário vai indicar o que você pensa sobre as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas pelos gerentes intermediários da sua Cooperativa.
- Suas respostas são estritamente confidenciais. Por favor, não coloque seu nome em nenhum lugar na pesquisa.
- Leia cada questão e assinale com um “X” a resposta que melhor representa sua opinião.
- Marque apenas uma resposta para cada questão, visto que marcações múltiplas não serão contadas. Use uma das referências abaixo

**5** P sempre

**4** P freqüentemente

**3** P eventualmente

**2** P raramente

**1** P nunca

	OPÇÕES				
	5	4	3	2	1
<b>9. Na condição de trabalhador desta Cooperativa, você percebe que...</b>					
9.1 ... as pessoas são promovidas ou trocam de cargo	5	4	3	2	1
9.2 ...o gerente participa das seleções de pessoal	5	4	3	2	1
9.3 ..todo novo contratado passa por treinamento inicial	5	4	3	2	1
9.4 ..na cooperativa se valorizam datas, símbolos,	5	4	3	2	1
9.5 ..suas atividades estão descritas	5	4	3	2	1
9.6 ..trabalhadores sabem a carreira que podem seguir	5	4	3	2	1
9.7 ..as chefias avaliam os funcionários	5	4	3	2	1
9.8 ..a avaliação feita é discutida com cada avaliado	5	4	3	2	1
9.9 ..todos os funcionários participam com sugestões, idéias, informações	5	4	3	2	1
9.10 ..todos recebem o mesmo tratamento nas relações de emprego e nas oportunidades dadas	5	4	3	2	1

<b>9. Na condição de trabalhador dessa Cooperativa você percebe que... ( continuação)</b>	<b>OPÇÕES</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
9.11 ...benefícios concedidos atendem as expectativas	5	4	3	2	1
9.12 ..a cooperativa desenvolve um adequado trabalho em Segurança	5	4	3	2	1
9.13 ..a cipa é vista como uma forma de proporcionar participação e segurança	5	4	3	2	1
9.14 ..a cooperativa desenvolve programas de qualificação de seus funcionários	5	4	3	2	1
9.15 .. a cooperativa trabalha questões de qualidade do produto	5	4	3	2	1
9.16 ..a cooperativa trabalha questões de qualidade de vida do seu funcionário	5	4	3	2	1
9.17 ..as gerências se comunicam bem com sua equipe	5	4	3	2	1
9.18 ..todos conhecem as metas a serem alcançadas	5	4	3	2	1
9.19 ..o resultado produzido por cada um é reconhecido	5	4	3	2	1

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
ORIENTADA AO COMPROMETIMENTO:  
A PRÁTICA EM COOPERATIVAS DO NOROESTE DO RS**

**GUSTAVO ARNO DREWS**

**PORTO ALEGRE, RS, 2000.**

**PPGA/UFRGS**

**PORTO ALEGRE, 2000**

**GESTÃO DE RECURSOS**

**HUMANOS**

**ORIENTADA AO**

**COMPROMETIMENTO:**

**A PRÁTICA EM**

**COOPERATIVAS DO**

**NOROESTE DO RS**

**GUSTAVO ARNO DREWS**