
Gestão de recursos humanos em empresas de bovinos de corte no Triângulo Mineiro

Mariana de Aragão Pereira¹
Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale²
Antônio Bento Mancio³

Resumo

As pressões mercadológicas por sistemas de produção economicamente viáveis, socialmente justos e ecologicamente corretos têm exigido dos produtores rurais novas formas de gerenciamento, objetivando aumentar a escala de produção, melhorar a qualidade dos produtos ofertados e reduzir custos. A histórica utilização de mão-de-obra abundante, barata e desqualificada no meio rural tem representado uma barreira à adoção de sistemas mais tecnificados. Neste trabalho, procurou-se descrever as práticas de gestão de recursos humanos que têm sido utilizadas pelos pecuaristas de corte, bem como analisar o desempenho do gerente nas áreas técnica e de recursos humanos, durante o ano agrícola 2000/2001. Foram remetidos 320 questionários aos produtores do Triângulo Mineiro cadastrados na Associação Brasileira de Criadores de Zebu (ABCZ), obtendo-se uma taxa bruta de resposta de 14,4%. Os dados foram processados pelo Statistical Package for Social Sciences (SPSS) e avaliados por meio de tabelas de frequência e média. Os resultados indicaram que, de modo geral, os subsistemas que integram o sistema de gerenciamento de recursos humanos têm sido parcialmente adotados e não se apresentam interconectados. Apesar disso, notou-se que as empresas de melhor desempenho técnico apresentavam os melhores indicadores de recursos humanos, indicando, em parte, relação funcional entre as áreas. Portanto, cabe aos pecuaristas a utilização de modelos de gestão condizentes com a valorização do conhecimento e das pessoas, pois são elas as promotoras do desenvolvimento das empresas rurais. Para tanto, a capacitação gerencial e operacional se faz necessária, e a motivação e o comprometimento dos empregados constituem um desafio a ser vencido.

Palavras-chaves: recursos humanos, administração de empresas rurais, pecuária.

Human resource management in beef cattle farms in the Triângulo Mineiro region

Abstract

The marketing pressures for economically viable, socially fair and ecologically correct production systems have required that farmers adopt new management practices, aiming to increase the production scale, improve the quality of the products, and reduce costs. The historical utilization of abundant, cheap and disqualified labor in the rural sector has been a barrier to the adoption of technology. This study is an attempt to describe the human resources management that have been used by beef cattle farmers, as well as to analyze the management performance in labour and technical areas during the 2000/2001 agri-year. Three-hundred and twenty questionnaires were sent by mail to farmers in the Triângulo Mineiro region. All of them were registered in the Brazilian Association of Zebu Breeders (ABCZ) reference file, and a gross response rate of 14.4% was obtained. The data were processed by the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and evaluated by using frequency and average tables. According to the results obtained, the subsystems composing the human resource management system have been only partially adopted, besides presenting no interconnection with each other. In spite of that, it was noticed that top companies (in technical terms) presented the best human resources indicators, showing some level of functional relationship among the areas. Thus, beef cattle farmers should use such management models that benefit both knowledge and people, as these people are the promoters of the development in the farms. In this context, the managerial and operational training constitute a requirement, whereas the employees' motivation and engagement become a challenge to be overcome.

Key words: Human resources, rural farm-management, livestock.

¹ Zootecnista, MSc. Embrapa Gado de Corte, Caixa Postal 154, 79002 -970, Campo Grande - MS.
E-mail: mariana@cnpqg.embrapa.br

² Engenheira Agrônoma, DSc. Professora do DER/UFV, 36571-000, Viçosa - MG.

E-mail: smleite@ufv.br

³ Médico Veterinário, DSc. Professor do DZO/UFV, 36571-000, Viçosa - MG.

E-mail: amancio@ufv.br

1 Introdução

O século XX foi marcado por um progresso econômico sem precedentes, pautado no desenvolvimento acelerado da tecnologia. A renda *per capita* mundial dobrou na segunda metade do século e tudo indica que a inovação tecnológica e o crescimento econômico irão continuar no século que se inicia.

A inserção do Brasil no mercado internacional, no início da década de 1990, marcou, definitivamente, sua participação na economia globalizada, estimulando o processo de modernização industrial. No âmbito do setor agrícola, a abertura da economia brasileira levou a agropecuária a ajustar-se à nova realidade, reduzindo custos, melhorando a qualidade dos produtos e tornando-se mais eficiente (Neves et al., 1997).

Diante das profundas transformações socioeconômicas, políticas, culturais e tecnológicas que vêm ocorrendo em todo o mundo, a produção agropecuária tornou-se um negócio extremamente complexo e exigente em termos de habilidades gerenciais que conduzam ao melhor desempenho. Notadamente, as peculiaridades desta atividade proporcionam aos gerentes um ambiente para a tomada de decisão igualmente peculiar: forte influência de fatores físicos e biológicos, descompasso entre época de planejamento da produção e de comercialização, mercado de competição perfeita, entre outros. Desse modo, o risco e a incerteza inerentes ao negócio agropecuário, em geral, são maiores comparativamente a outros negócios (Vale, 1999).

O novo paradigma da produção agropecuária favorece discussões acerca do trinômio competitividade/escala de produção/produção biossegura, no sentido de contemplar as novas exigências de mercado. Isso pode ser traduzido para o produtor rural como uma necessidade de estruturação da produção agropecuária com ênfase no processo de tomada de decisão e gestão eficiente dos recursos naturais, humanos, físicos e financeiros.

A mudança da concepção de trabalho e trabalhador transformou as relações sociais estabelecidas, quebrando antigos paradigmas, como o da produção taylorista-fordista. Uma nova escala de valores conduz o operário massal ao “homem total”, fruto do apelo à cooperação/comunicação, participação, comando/delegação e autonomia/integração. Cada vez mais, exige-se uma mão-de-obra qualificada e dotada de características definidas nos planos psicológico e social. As empresas, revigoradas no contexto social, privilegiam seu potencial humano e sua cultura específica para solicitar a seu pessoal maior engajamento individual e coletivo na qualidade e “performance” do trabalho (Pimenta, 1999).

Diante disso, a habilidade gerencial torna-se o diferencial competitivo, capaz de promover o “ajustamento do negócio agrícola à mudança da tecnologia e das condições de mercado”, perante a complexidade do ambiente no qual as empresas rurais estão inseridas (Vale, 1999). Essa habilidade, geralmente medida em termos de eficiência técnico-econômica, vem sendo avaliada sob um novo prisma: o das pessoas, isto é, por meio dos empregados, que efetivamente são os responsáveis pela condução das mudanças no ambiente interno da empresa.

Nesse contexto, procurou-se descrever as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelos pecuaristas de corte na região do Triângulo Mineiro, associados à Associação Brasileira de Criadores de Zebu (ABCZ). Especificamente, objetivou-se analisar a eficiência do gerente nesta área. A adoção de tecnologia e a eficiência técnica das empresas foram analisadas e comparadas ao desempenho na área de recursos humanos.

2 O problema e sua importância

A pecuária é uma atividade de grande importância, tanto por suprir as necessidades protéicas da população quanto por gerar emprego, renda e divisas para o país. A grande variabilidade de raças que compõem o rebanho nacional permite que o produtor se especialize

tanto na exploração de animais de corte quanto na de leite ou, ainda, na atividade mista (corte e leite simultaneamente). Dentre essas atividades destaca-se a pecuária de corte, com cerca de 78,8% do total do rebanho (Anualpec, 2002).

Estudo realizado pelo Conselho Nacional de Pecuária de Corte (CNPCC) revelou que, em 1993, a cadeia de pecuária de corte era representada por aproximadamente 1,8 milhão de estabelecimentos de bovinocultura, 742 indústrias de carnes e derivados, 55.000 estabelecimentos de comércio varejista, 558 indústrias de couro e 4.150 indústrias de calçados. Ao todo, o setor empregou cerca de 6.834.000 pessoas, sendo 5.834.000 somente na produção animal (Pires, 2001).

A importância da atividade, no entanto, não se restringe ao montante de pessoas que ocupa. O país se destaca no cenário mundial, tanto por ser um grande produtor de carne bovina quanto por representar um dos principais exportadores do produto. De acordo com Neves et al. (2000), o Brasil produz cerca de sete milhões de toneladas de equivalente carcaça¹/ano, das quais 600 mil se destinam ao mercado externo, gerando divisas da ordem de US\$ 1 bilhão/ano.

As crises sanitárias instauradas na Europa (doença da “vaca louca” e febre aftosa) e as barreiras impostas pelos mercados globais têm afetado diretamente o setor produtivo, pressionando-o a se tornar mais integrado, transparente e competitivo. Se, por um lado, esse fato pode representar limitação para os produtores, por outro pode significar oportunidade de diferenciação e expansão dos negócios (Talamini, 2001; Pires, 2001).

As tendências tecnológicas, mercadológicas e ambientais apontam para um novo rumo na condução dos negócios agrícolas, no sentido de potencializar o uso dos recursos, empregando técnicas mais avançadas, considerando os impactos ambientais e objetivando a consolidação de um produto cárneo de alta qualidade e de baixo custo. Logo, o crescimento da atividade, que outrora consistia na expansão da fronteira agrícola, a partir da última década tem sido alterado no sentido do aumento da produtividade por área, desencadeando um processo de busca por maior eficiência produtiva, por meio da incorporação de tecnologia.

O trabalho é um importante componente do custo da produção agropecuária. No entanto, a influência qualitativa dos trabalhadores no uso eficiente de todos os outros recursos é pouco considerada. A racionalização na utilização da mão-de-obra, portanto, é um aspecto fundamental para o desempenho da empresa e requer do gerente o estabelecimento de um modelo de gestão que propicie o desenvolvimento humano e que, ao mesmo tempo, conduza a empresa à eficiência econômica (Giles & Stansfield, 1990).

Pelo lado econômico, a utilização dos modelos de gestão de recursos humanos se justifica por proporcionar às empresas adotantes vantagens competitivas com relação às que não o fazem, já que o elevado custo da mão-de-obra é diluído pelo seu melhor aproveitamento (Mills, 1986). Sob o ângulo social, é vista como uma oportunidade de satisfação das necessidades físicas e psicológicas dos trabalhadores, impactando diretamente a motivação para o trabalho e, conseqüentemente, sobre o nível de produtividade individual (Maslow, 1977; Davis & Newstrom, 1992).

No contexto de intensa transformação que o setor pecuário tem vivido, o papel das pessoas na condução da pecuária tradicional rumo à pecuária competitiva e moderna merece destaque. A qualificação da mão-de-obra nesse cenário torna-se fator estratégico para que as empresas adquiram vantagens competitivas. Segundo Instituto Euvaldo Lodi et al. (2000) e Talamini (2001), a maior qualificação e a capacitação do trabalhador rural, bem como a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho, são condições essenciais para a consolidação da pecuária de ponta, condizente com os novos padrões exigidos pela sociedade.

No setor primário, poucas pesquisas foram conduzidas no sentido de elucidar quais fatores influenciam o desempenho da mão-de-obra rural (Giles & Stansfield, 1990). Torna-se, pois,

¹ Segundo Anualpec (2001), tonelada de equivalente carcaça é a unidade-referência para a mensuração do volume de carne. Seu valor é obtido a partir do seguinte cálculo: para carne *in natura*, corresponde a {carne sem osso x 1,3 + carne com osso x 1,0} e para carne industrializada, corresponde a {quantidade x 2,5}.

relevante a investigação dos modelos de gerenciamento de recursos humanos adotados por empresas de bovinos de corte.

3 Referencial teórico

A administração experimentou uma verdadeira revolução com a incorporação de métodos científicos em detrimento dos modelos empíricos, na busca pelo aumento de produtividade individual e pela racionalização na execução de tarefas. Numa retrospectiva histórica, pode-se dizer que o pioneiro no estudo e análise sistemática do trabalho foi Frederick W. Taylor, no século XIX, o que lhe rendeu o título de "Pai da Administração Científica". Sua teoria (com enfoque mecanicista) procurou estudar os tempos e os movimentos, na busca pela máxima eficiência (Davis & Newstrom, 1992).

Com o desenvolvimento econômico, novos fatores tornaram-se prioritários, redefinindo o papel das pessoas na organização. A natureza humana passou a ser observada e as competências individuais passaram a ser estimuladas e recompensadas. Nesse contexto, os parâmetros de sucesso empresarial deslocaram-se no sentido da valorização do trabalho e do trabalhador. A administração de recursos humanos, que outrora se limitava à condução autocrática dos funcionários, assumiu caráter multivariado, englobando aspectos sociológicos, psicológicos, econômicos, etc., com o intuito de integrar o trabalhador no contexto da organização e aumentar sua produtividade.

Na prática, porém, conquistar a lealdade e o comprometimento dos funcionários tornou-se uma das maiores limitações das organizações. As empresas têm metas de longo prazo (lucro, crescimento, etc.), enquanto os trabalhadores as têm de curto prazo (remuneração, segurança, promoção, etc.), dificultando a conjugação de objetivos. Além disso, a estrutura da empresa também pode constituir-se num obstáculo à gestão de recursos humanos (RH), já que o porte, a diversidade e a alocação de autoridade influenciam fortemente as práticas a serem adotadas. Outro aspecto que tem prejudicado, em parte, a gestão de RH é a histórica utilização de mão-de-obra abundante, desqualificada e barata, especialmente no meio rural. O processo de gestão, tipicamente autoritário-paternalista, não permite o aperfeiçoamento do profissional e dificulta a comunicação franca entre funcionários, conduzindo as empresas a quadros de alta rotatividade (*turnover*) de empregados (Ferreira et al., 1999).

O sistema de gestão de recursos humanos, basicamente, é configurado pelos seguintes subsistemas: (i) recrutamento e seleção de funcionários, (ii) descrição e análise de cargos, (iii) avaliação de desempenho, (iv) planos de salários e de benefícios sociais, (v) higiene e segurança do trabalho, (vi) banco de dados e sistemas de informações, e (vii) programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (Chiavenato, 1997).

A forma de conduzir estes subsistemas pode mudar, significativamente, de empresa para empresa, dependendo do seu objetivo, do tipo de mercado em que atua e da qualificação das pessoas que emprega. Segundo Skinner (1997), cabe ao gerente identificar as tendências implícitas em políticas de recursos humanos, buscando decodificá-las em termos de habilidades, atitudes e comportamentos desejados, e usar essas informações para traçar planos e estratégias, já que "um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma empresa".

Em virtude da inexistência de modelos gerenciais específicos para o meio rural, optou-se por utilizar o modelo proposto por Carvalho (1988), cuja composição contempla variáveis relevantes para a gestão de recursos humanos, como treinamento, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários, recrutamento, seleção, etc. Foram incorporados ao modelo outros dois fatores: (1) "práticas técnico-administrativas" e (2) "liderança, motivação e condições de trabalho" (Figura 1).

O ponto de partida para a análise do modelo é a “filosofia da empresa”, já que representa o conjunto de idéias e de pressupostos utilizados pelo gerente para orientar o processo de tomada de decisão. É, pois, a base para o estabelecimento dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, das políticas de recursos humanos. Além disso, acredita-se que a filosofia da empresa determine a intensidade e a qualidade das práticas de caráter técnico-administrativo (fator 1), atribuindo-lhes grau de prioridade perante as demais áreas da gerência. Por esse motivo, introduziu-se tal variável ao modelo.

O segundo fator introduzido no modelo (“liderança, motivação e condições de trabalho”) revela que as variáveis que o compõem balizam, fortemente, o processo de estabelecimento das políticas de RH e que estas, por sua vez, delineiam os subsistemas de recursos humanos e seus encadeamentos. O estilo de liderança e as condições de trabalho estão relacionados com o ambiente de trabalho, que pode variar desde uma situação de gestão participativa, com maior autonomia, até uma gestão autoritária, dependente e hierarquizada (Knickerbocker, 1977). Já a questão motivacional, apesar de difícil mensuração, permeia toda a estrutura gerencial. As diversas teorias que abordam esse tema retratam as infinitas interpretações acerca de seus pressupostos (Maslow, 1977; Davis & Newstrom, 1992; Nunes, 1994). De forma geral, algumas linhas de pensamento procuraram se concentrar em fatores internos de motivação, que influenciam o comportamento das pessoas (teorias de conteúdo), ao passo que outras focaram o processo pelo qual o comportamento é desencadeado (teorias de processo). Apesar de divergirem quanto ao enfoque, as teorias motivacionais apresentam um ponto em comum: a importância de o gerente estar atento às necessidades dos colaboradores, buscando incentivá-los continuamente, independente do método usado.

A partir da determinação dos objetivos do sistema de recursos humanos define-se a sua configuração, visto que diferentes objetivos implicam estratégias distintas. Desse modo, empresas que, por exemplo, visam obter diferencial em desempenho, procuram estruturar um sistema que propicie a realização de tal objetivo, enfatizando a seleção de funcionários capacitados, a avaliação de desempenho e a remuneração por mérito.

Uma vez traçados os objetivos do sistema de recursos humanos e desenhada a sua estrutura é necessário realizar o planejamento de pessoal, que é responsável pelo provimento de informações sobre a necessidade de recrutamento, o perfil de profissional desejado ou, ainda, as prioridades de treinamento. Essa função deve, portanto, refletir a realidade da empresa quanto às suas necessidades de pessoal no curto, médio e longo prazos, assim como delinear as estratégias mais adequadas à consecução dos objetivos.

A seleção de novos funcionários, bem como os resultados da avaliação de desempenho, devem fornecer elementos que subsidiem a tomada de decisão quanto ao planejamento dos programas de treinamento. Estes, por sua vez, devem capacitar funcionários sob as mais diversas áreas, seja a técnica, a gerencial ou, ainda, a comportamental.

A administração de cargos e salários se relaciona intimamente com a questão da motivação de pessoal, visto que é a função responsável pelo estabelecimento dos níveis hierárquicos e salariais, do quadro de subordinação e dos benefícios sociais a serem concedidos a funcionários. Sua conexão com a avaliação de desempenho ocorre quando há recompensa pela boa “performance”.

O programa de avaliação de desempenho tem seu maior potencial explorado quando subsidia outros programas de recursos humanos dentro da empresa, a exemplo dos planos de cargos e salários e dos sistemas de treinamento e de promoções. Além disso, favorece o desenvolvimento das relações humanas, estimulando a produtividade por meio dos mecanismos de retroação de informações aos indivíduos avaliados (Chiavenato, 1997).

4 Metodologia

4.1 Área de estudo e fonte de dados

O estado de Minas Gerais apresenta forte tradição pecuária, que responde, juntamente com a agricultura, por uma parcela significativa da renda gerada em seus municípios. Seu efetivo bovino representa cerca de 12% do rebanho nacional, conferindo ao estado a segunda posição no *ranking* dos maiores produtores. Desse montante, 67% destinam-se à produção de carne que, em 2000, atingiu o volume de 758 mil toneladas de equivalente-carcaça (Anualpec, 2002).

Dentre as diversas regiões do estado, a que apresenta maior participação relativa no total do rebanho bovino estadual é a do Triângulo Mineiro, com cerca de 19% do efetivo. O crescimento do sistema de produção intensivo, assim como o nível gerencial mais aprimorado, tem tornado o Triângulo Mineiro uma das regiões de maior desenvolvimento agropecuário de Minas Gerais. Em 1995, o PIB agropecuário da região representou 17,4% do PIB agropecuário estadual, registrando crescimento de 4,2%, com relação a 1985. Além disso, a fronteira com os estados de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiás, somada à forte presença da agroindústria na região, revela seu potencial em termos de processamento e distribuição de produtos de origens vegetal e animal (Fundação João Pinheiro, 1999).

Portanto, foram tomados, como fonte de dados, os pecuaristas de corte situados na região do Triângulo Mineiro e associados à ABCZ, cuja atuação junto ao setor pecuário tem se destacado (ABCZ, 2001). Os dados foram coletados em um município de cada uma das quatro microrregiões que compõem o Triângulo Mineiro. Os critérios de seleção dos municípios obedeceram a duas normas: (1) efetivo bovino municipal superior à média regional, estimada em 103.903 cabeças e (2) o número de sócios ativos da ABCZ, comparando-se municípios de uma mesma microrregião, deveria ser o maior possível. Desse modo, os municípios selecionados foram Iturama, Ituiutaba, Uberaba e Uberlândia, representando, respectivamente, as microrregiões de Frutal, Ituiutaba, Uberaba e Uberlândia.

4.2 Instrumento e processo de coleta de dados

Esta pesquisa foi delineada utilizando a técnica de *survey*, mediante a aplicação de questionários via postal. Suas principais vantagens são a rapidez na obtenção de informações de um grande número de indivíduos em um curto espaço de tempo, a vasta abrangência geográfica que possibilita, a custo relativamente baixo, a padronização das respostas e a maior franqueza do respondente, caso o anonimato seja garantido. Sua principal desvantagem, porém, consiste na baixa taxa de resposta por parte da amostra. Geralmente, o percentual de retorno situa-se entre 10% a 50% (Richardson, 1985; Almeida, 1989).

Foram remetidos 320 questionários, obtendo-se uma taxa bruta de resposta de 14,4%. Considerando que os questionários foram remetidos a toda a população-alvo e que os respondentes válidos compuseram a amostra, pode-se estimar o erro amostral por meio da fórmula proposta por Yamane (1967):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

em que:

n = tamanho da amostra;

N = tamanho da população; e

e = erro amostral.

Para uma população de 320 pecuaristas (N) e uma amostra de 43 respondentes válidos (n), o erro previsto (e), isto é, o nível de precisão da pesquisa foi de 14,19%. Isso indica que os valores estimados podem ser extrapolados para a população, no intervalo determinado pelo erro amostral, ou seja, mais ou menos 14,19%.

4.3 Operacionalização do modelo

Neste trabalho, a análise gerencial dos pecuaristas baseou-se no comportamento de indicadores técnicos e na configuração das políticas de recursos humanos das empresas estudadas.

A liderança foi analisada do ponto de vista do estilo gerencial. Assim, foram observados o responsável pela tomada de decisão e a sua receptividade com relação às idéias e sugestões dos funcionários.

A motivação não foi abordada diretamente por limitação do instrumento de pesquisa, já que, para medi-la, seria necessário entrevistar todos os funcionários das empresas pesquisadas.

As condições de trabalho foram retratadas sob o enfoque da segurança, uma vez que as condições de higiene, iluminação e ventilação, entre outras, precisariam ser observadas diretamente no local de trabalho.

As funções de recrutamento e seleção foram analisadas com base nos critérios de prioridade estabelecidos para a provisão de pessoal.

O sistema de remuneração foi subdividido em dois subsistemas: salários e benefícios sociais. Quanto aos salários, procurou-se analisar quais aspectos eram considerados para estabelecer o nível salarial e a ligação deste subsistema ao sistema de avaliação de desempenho. Já os benefícios sociais foram abordados de forma a evidenciar quais eram os benefícios concedidos.

A avaliação de desempenho foi descrita baseando-se na sua inter-relação com o subsistema de remuneração direta (salário) e o sistema de treinamento. Este foi avaliado quantitativa e qualitativamente, considerando-se o número de treinamentos e de pessoas treinadas no ano, os assuntos abordados, bem como os motivos que levaram produtores a não realizá-los.

Os dados foram processados pelo Statistical Package for Social Sciences (SPSS) e avaliados por meio de análise tabular de frequências e médias. A estatística descritiva foi utilizada por permitir a fácil observação e interpretação dos dados, especialmente na caracterização de produtores, propriedades e práticas técnico-administrativas (Karmel & Polasek, 1972).

Para se entender melhor a realidade dos diferentes tipos de produtores, foi feita uma estratificação destes, com base na taxa de lotação (UA/ha²), que é um indicador da produtividade da terra e do grau de intensificação da produção. Os estratos foram estabelecidos a partir da média amostral, cujo valor foi 1,15 UA/ha. Para a definição dos limites superior e inferior do estrato médio, utilizou-se o desvio padrão, que foi de 0,205 UA/ha. Desse modo, o estrato I compreendeu propriedades com até 0,95 UA/ha, o estrato II abrangeu as propriedades que apresentavam a taxa de lotação variando de 0,95 UA/ha até 1,35 UA/ha, enquanto as que apresentavam acima de 1,35 UA/ha compuseram o estrato III.

5 Resultados e discussão

O perfil das empresas pesquisadas é apresentado, em termos médios para o total da amostra e para os três estratos de produtividade, no Quadro 1.

A taxa de lotação média das empresas associadas à ABCZ (1,15 UA/ha) superou a média de lotação do Triângulo Mineiro, que é de 0,86 UA/ha, reflexo da grande participação do rebanho "elite" no efetivo bovino regional, o que implica em maior aporte tecnológico. Tal constatação é

² Esse indicador de produtividade mede o número de Unidades Animais (corresponde a um animal adulto com 450 kg de peso vivo) por hectare ocupado com pecuária.

corroborada pelas técnicas de produção adotadas pelos pecuaristas da amostra, dentre as quais destaca-se o uso da inseminação artificial em 79% das propriedades, ao passo que a média nacional para a pecuária de corte é de 7%, segundo dados da Associação Brasileira de Inseminação Artificial (ASBIA). O exame andrológico em touros, a estação de monta, o cruzamento industrial e a produção de novilhos precoces são outras práticas que vêm sendo utilizadas, conferindo à atividade pecuária da região desempenho mais agressivo nos últimos anos.

Segundo os dados obtidos, a pecuária predominante, atingindo cerca de 30% das propriedades da amostra, é a de ciclo completo, isto é, que atua nas fases de cria, recria e engorda. Existe, porém, uma tendência de o produtor vir a se concentrar nas atividades de cria e recria ou apenas na fase de cria.

A produtividade média das empresas que compuseram os diferentes estratos foi inversamente proporcional à área média ocupada com pecuária de corte, indicando subutilização do fator terra e caracterizando a predominância de sistemas extensivos de produção.

Quanto ao perfil do produtor constatou-se uma aparente contradição: os criadores mais jovens (com cerca de 49 anos) e com menor experiência (aproximadamente 14 anos no ramo) foram os que apresentaram os melhores desempenhos. Essa situação também foi evidenciada por Azevedo (1999), que observou que, quanto maior a idade, maior a aversão ao risco e menor a abertura ao aconselhamento e à adoção de novas tecnologias.

Em se tratando da organização das empresas rurais, verificou-se que a estrutura organizacional típica foi linear, com centralização de autoridade e unidade de comando na figura do produtor rural, que foi o principal tomador de decisões. Se, por um lado, o acesso facilitado ao gerente/chefe permite flexibilizar as relações interpessoais, por outro exige competências e habilidades para atuar nas diversas áreas da empresa, além de sobrecarregar as chefias com questões operacionais em detrimento das estratégicas. A descentralização do processo de tomada de decisão, portanto, pode incrementar a superação de obstáculos, dado que a maior parte dos problemas é percebida mais facilmente pelos funcionários do que pelos gerentes. Essa situação foi parcialmente superada por 79% das empresas, que procuraram realizar reuniões ao longo do ano para debater problemas internos com os funcionários.

A gestão de recursos humanos, geralmente, é conduzida de modo informal, sem que havia interdependência entre seus subsistemas, o que subutiliza o potencial de ganho que esta ferramenta pode proporcionar. Apesar disso, foi possível verificar que, mesmo de forma incipiente, a área de pessoal começou a ser tratada com mais ênfase.

A questão de segurança no trabalho ainda é polêmica, pois uma parcela significativa das empresas não adotou nenhuma medida preventiva ou utilizou apenas uma parte dos equipamentos de proteção individual (EPI). Nesse caso, todos os motivos devem ser considerados: a falta de consciência de produtores e funcionários quanto à importância do uso desses equipamentos, a fiscalização deficiente e a inconveniência dos equipamentos frente às condições de trabalho a que são submetidos, como vento forte, calor excessivo, etc.

O recrutamento e a seleção de funcionários privilegiaram a praticidade e o custo reduzido, uma vez que o processo se deu via contratação de mão-de-obra recomendada por funcionários e conhecidos de outras fazendas. Os fatores formação/experiência prévia e habilidades do candidato foram pouco importantes para o processo seletivo, apontando uma limitação, do ponto de vista estratégico, desse sistema, tendo em vista que o mercado exige cada vez mais competências e maior diversidade quanto aos seus conteúdos.

Dentre todos os subsistemas de RH, o que se apresentou mais estruturado foi o de remuneração, apesar de não ter se levantado o valor do salário pago aos funcionários. O nível salarial foi estabelecido principalmente com base na importância do cargo e no desempenho do funcionário, indicando que, de modo geral, o aspecto de produtividade da mão-de-obra tem sido levado em consideração na definição dos salários. Essa situação reflete positivamente no rendimento e na qualidade do trabalho ofertado. Já os critérios de ordem externa, como conjuntura econômica, legislação trabalhista, etc., pouco influenciaram a determinação dos salários.

Além do salário, outros tipos de recompensas foram oferecidas, com destaque para as gratificações por prenhez positiva, por animal nascido, etc., seguidas pela participação na

produção, nos lucros e nas ações da empresa. Esses tipos de remuneração são muito bem avaliados pelos funcionários, que se sentem estimulados a produzir mais e melhor. Constituem, pois, um ponto forte da atividade, especialmente por fazerem a ligação entre esforço e recompensa (Beer et al., 1984, citados por Nunes, 1994).

Com relação aos benefícios sociais, notou-se que os produtores, em sua maioria, procuraram oferecer moradia e, em menor proporção, assistência médico-hospitalar. Entretanto, outros benefícios, a exemplo de assistência odontológica, transporte, cesta básica, refeição, seguro de vida, entre outros, ou não foram contemplados ou foram concedidos por parcela muito pequena de produtores. As principais dificuldades apontadas pelos produtores em conceder benefícios foram, principalmente, a escassez de recursos financeiros e a baixa valorização desta prática por parte dos funcionários. No primeiro caso, sugere-se que os pecuaristas lancem mão de benefícios alternativos de baixo custo, como gratificação por tempo de casa, local para integração de funcionários e cesta básica, entre outros. No caso do segundo argumento, na literatura há relatos de que a concessão de benefícios pode vir a ser valorizada pelos funcionários, desde que reflitam a satisfação de sua necessidade real mais evidente. Do contrário, esta iniciativa pode representar um custo para a empresa que não será revertido em resultado. Portanto, cabe ao gerente fazer uma análise crítica da situação da empresa e das necessidades de seus funcionários para, depois, optar por um pacote de benefícios que seja mais ajustado à sua realidade.

De modo geral, os pecuaristas avaliaram o desempenho de seus funcionários, porém, o sistema foi subutilizado, uma vez que foi exercitado, basicamente, com a finalidade de recompensar funcionários pelo bom desempenho. Outras funções potenciais não foram plenamente contempladas, como no caso do subsídio à promoção e ao treinamento, esse último sendo uma ferramenta de capacitação, cujo direcionamento adequado proporciona redução de custos e superação das verdadeiras limitações da empresa (Quadro 2). Portanto, uma maior eficiência será alcançada se alguns ajustes forem conduzidos, com o objetivo de estabelecer um sistema de informações gerado pela avaliação de desempenho e que venha a dar suporte à tomada de decisão em outros setores da empresa.

O treinamento, cuja prioridade deve ser máxima para empresas que desejam tornar-se competitivas, foi outro aspecto levantado pela pesquisa. Pelos resultados obtidos, percebeu-se que nem todos os pecuaristas estavam atentos a essa questão. Os argumentos mais usados pelos entrevistados que não treinaram a mão-de-obra em 2001 (cerca de 42%) foram a falta de tempo, de material e equipamentos ou de pessoas qualificadas para conduzir o treinamento.

Dentre os que treinaram a mão-de-obra (58%), notou-se a predominância de uma preocupação estritamente tecnicista, revelando que os produtores têm capacitado seus funcionários apenas nas habilidades específicas, exigidas para a execução de tarefas de rotina (Figura 2). As habilidades gerais e comportamentais não têm encontrado repercussão entre as prioridades de treinamento, fruto de uma visão parcial do ser humano e de suas potencialidades. O número de treinamentos e de pessoas treinadas em 2001, por estrato, pode ser observado no Quadro 3.

Segundo os pecuaristas, os principais agentes responsáveis pela capacitação de trabalhadores, por ordem de importância, foram: consultores autônomos, empresas privadas especializadas, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), ABCZ, cooperativa, sindicato e Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER-MG).

Em se tratando do desempenho gerencial na área técnica, constatou-se a ênfase na produção e na produtividade, dadas as práticas utilizadas por esse grupo de produtores. A adoção de tecnologia, nos diferentes estratos de produtividade, determinou, em parte, sua eficiência, retratando a superioridade técnica dos pecuaristas associados à ABCZ, em comparação com o perfil médio do pecuarista nacional.

O comportamento dos indicadores técnicos apresentou melhores médias para o estrato III, de maior produtividade, quais sejam: taxa de natalidade acima de 70%; taxa de desmame acima de 85%; 127,2 hectares/trabalhador; 207,6 UA/trabalhador e 1,75 UA/hectare. Tais resultados são compatíveis com um desempenho gerencial elevado na área técnica, refletindo maior produtividade dos fatores terra, capital e trabalho. Esses indicadores para os estratos de baixa e

média produtividades obtiveram valores menores que os do estrato III, em todos os itens. De modo geral, esse cenário indica que há espaço para o aprimoramento técnico dos pecuaristas, mesmo para os que compuseram o estrato III.

No tocante ao desempenho gerencial na área de recursos humanos, observou-se que os produtores de maior eficiência técnica foram os que apresentaram os melhores resultados na área de recursos humanos (Quadro 3). Segundo dados da pesquisa, as empresas do estrato III, comparadas às demais, demonstraram ter a melhor configuração das políticas de recursos humanos, já que os subsistemas que as compunham encontravam-se interligados, apoiando-se mutuamente. As conseqüências dessa estrutura traduziram-se em indicadores de RH positivamente caracterizados.

Nos estratos de baixa produtividade, por exemplo, obteve-se um índice de benefícios concedidos de aproximadamente 2, com 5 reuniões por ano, 0,84 treinamento anual e 1,5 pessoa treinada, enquanto no estrato III, de alta produtividade, os números obtidos foram, respectivamente, 3 tipos de benefícios/empresa, 9 reuniões/ano, 1,30 treinamento anual e 2 pessoas treinadas no ano. O estrato II obteve valores intermediários em todos os indicadores.

Esse quadro revela que os produtores do estrato III gerenciam seus recursos humanos de forma mais criteriosa, dando-lhes maior atenção, em relação aos produtores dos demais estratos. Esse fator certamente influencia o moral e a conduta dos funcionários, que trabalham com mais ímpeto, rendendo maior produtividade à empresa.

Aspecto importante foi o número de propriedades rurais que possuíam funcionários analfabetos, fato que pode vir a comprometer a adoção de determinadas tecnologias, em especial as que necessitam de leitura de manuais, marcação de dados em quadros, planilhas, etc. Metade das empresas do estrato I apresentou pelo menos um funcionário analfabeto em seu quadro funcional, enquanto os percentuais para as empresas dos estratos II e III foram de 28,6% e 10,0%, respectivamente.

6 Conclusões

Diante dos resultados apresentados, os pecuaristas devem procurar utilizar modelos de gestão mais condizentes com as perspectivas atuais e futuras de valorização do conhecimento e das pessoas, pois, afinal são elas as promotoras da revolução interna na empresa, capaz de fazer a diferença em termos de competitividade da pecuária de corte.

Nesse processo de reestruturação organizacional, a capacitação gerencial e operacional é imprescindível ao sucesso da empresa, envolvendo a participação conjunta de produtores, funcionários, pesquisadores, instituições públicas e representativas de classe. Essa capacitação não deve se ater às habilidades técnicas, mas, sobretudo, às comportamentais. À assistência técnica cabe o papel de ser um facilitador da implantação de modelos de gestão pautados em pessoas.

Um dos caminhos que conduzem ao sucesso certamente passa pela motivação e comprometimento da mão-de-obra, obtidos por meio de políticas eficazes de gerenciamento de recursos humanos. Para que estas sejam eficientemente delineadas e conduzidas, cabe ao pecuarista estabelecer metas que sejam compatíveis com o desenvolvimento do potencial humano e, conseqüentemente, da empresa rural como instrumento de geração de trabalho e renda.

7 Referências bibliográficas

ALMEIDA, J. A. **Pesquisa em extensão rural: um manual de metodologia**. Brasília: Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior, 1989. 182 p.

ANUALPEC 2002. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria e Comércio, 2002. 400 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE ZEBU-ABCZ. **ABCZ**: histórico. Disponível em: < <http://www.abcz.org.br>>. Acesso em 05 out 2001.

AZEVEDO, D. B. **Condicionantes da competitividade e do gerenciamento da bovinocultura de corte no Triângulo Mineiro**. 1999. 174 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

CARVALHO, A.V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988. 251 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 4. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1997. 643 p.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992. 207 p.

FERREIRA, A. B. et al. O novo trabalhador e a nova gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. M. (Coord.). **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 105-123.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Produto interno bruto de Minas Gerais – municípios e regiões: 1985-1995**. Belo Horizonte, 1999. 353 p.

GILES, T.; STANSFIELD, M. **The farmer as manager**. 2. ed. Wallingford: CAB International, 1990. 208 p.

INSTITUTO EUVALDO LODI; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA; SEBRAE NACIONAL. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia da pecuária de corte no Brasil**. Brasília, 2000. 398 p.

KARMEL, P. H.; POLASEK, M. **Estatística geral e aplicada para economistas**. São Paulo: Atlas, 1972. 601 p.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: um conceito e algumas implicações. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 97-121.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F., CORDEIRO, L. L. (Ed.). **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 337-366.

MILLS, T. Human resources – Why the new concern?. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. n. 8, p. 65-108.

NEVES, M. F. et al. Agribusiness in Brazil. In: IAMA INTERNATIONAL CONGRESS, 7., 1997, Jakarta. **Anais...** Jakarta: IAMA, 1997. 18 p.

NEVES, M. F. et al. Redes agroalimentares & marketing da carne bovina em 2010. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS ZEBUÍNAS, 4., 2000, Uberaba. **Anais...** Uberaba: ABCZ, 2000. p. 200-226.

NUNES, H. T. **Administração de recursos humanos e produtividade dos trabalhadores em empresas agrícolas**: um estudo de caso. 1994. 104 p. Dissertação (Mestrado em Agronomia) – Universidade de São Paulo, Piracicaba.

PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, S.M. (Coord.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 127-146.

PIRES, J. A. A. A cadeia produtiva de carne bovina no Brasil: mercado internacional e nacional. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 2., 2001, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV/DZO, 2001. p. 1-18.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985. 287 p.

SKINNER, W. Muito chapéu para pouco gado': gestão de recursos humanos. In: VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 3-17.

TALAMINI, D. J. D. Lições de um sistema insensível. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 21-22, 2001.

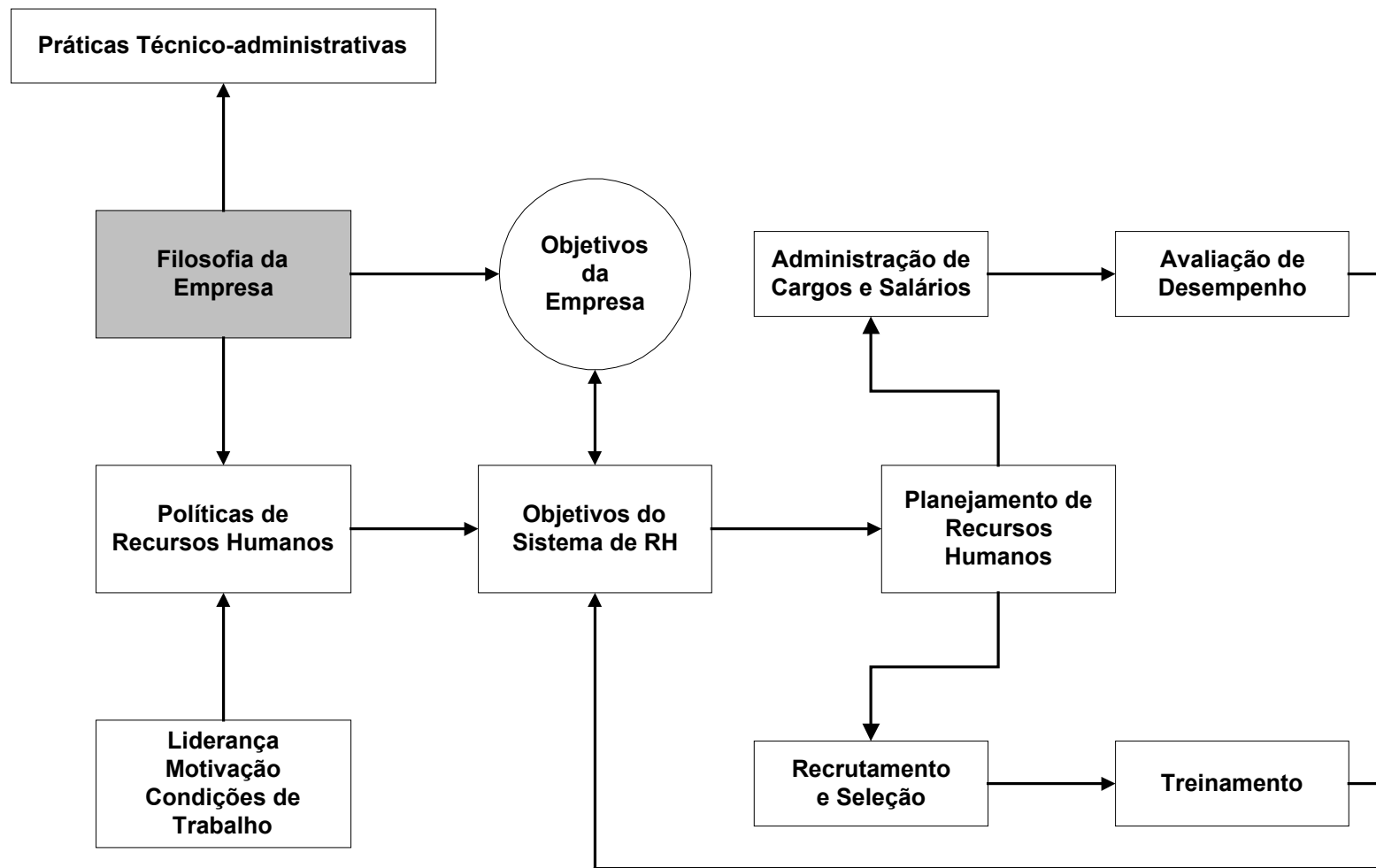
VALE, S. M. L. R. **Noções gerais de administração rural**. Módulo 1. Curso de Administração Rural. Brasília: ABEAS, 1999. 36 p.

YAMANE, T. **Statistic, an introductory analysis**. 2. ed. New York: Harper and How, 1967. p. 886.

ARTIGO

Recebido em: 24/09/03

Aprovado em: 26/04/04



Fonte: elaborada pela autora deste trabalho, com base em Carvalho (1988), Chiavenato (1997) e Instituto Euvaldo Lodi et al. (2000)
FIGURA 1 Modelo conceitual da pesquisa.

QUADRO 1 Perfil médio das propriedades rurais pesquisadas, por estrato de produtividade e da amostra total, conforme os pecuaristas da região do Triângulo Mineiro, em 2001.

Estratos	Produtividade média (UA/ha)	Área total média (ha)	Área média ocupada com pecuária (ha)	Rebanho total médio (UA)	Mão-de-obra (nº médio de funcionários/fazenda)
I	0,79	2.854,6	2.145,3	1.519,5	7,63
II	1,21	1.069,4	744,3	844,8	4,71
III	1,75	1.031,3	672,5	1.143,3	6,10
Média Geral	1,15	1.849,4	1.346,7	1.212,3	6,32

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 2 Percentual de produtores do Triângulo Mineiro associados à ABCZ que adotaram sistemas de avaliação de desempenho e seus principais encadeamentos, em 2001

Sistema de avaliação de desempenho	Frequência observada (%)			Total da amostra (%)
	I	II	III	
Avaliam o desempenho dos funcionários	68,4	78,6	80,0	74,4
Destino das informações do sistema				
#Promover funcionários	21,1	21,4	60,0	30,2
#Estabelecer prioridades de treinamento	46,2	45,5	62,5	50,0
#Recompensar financeiramente	68,4	64,3	90,0	72,1

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 3 Indicadores de desempenho gerencial na área de recursos humanos das empresas rurais do Triângulo Mineiro, em 2001

Indicadores gerenciais da área de recursos humanos	Estratos			Média Total
	I	II	III	
Número de benefícios sociais/empresa	2,05	2,29	2,70	2,28
Número de reuniões com funcionários/ano	4,89	4,07	8,60	5,49
Número de funcionários analfabetos/empresa	0,79	0,29	0,10	1,43
Número de treinamentos/ano	0,84	1,07	1,30	1,02
Número de treinados/empresa/ano	1,47	1,86	2,00	1,72

Fonte: dados da pesquisa.

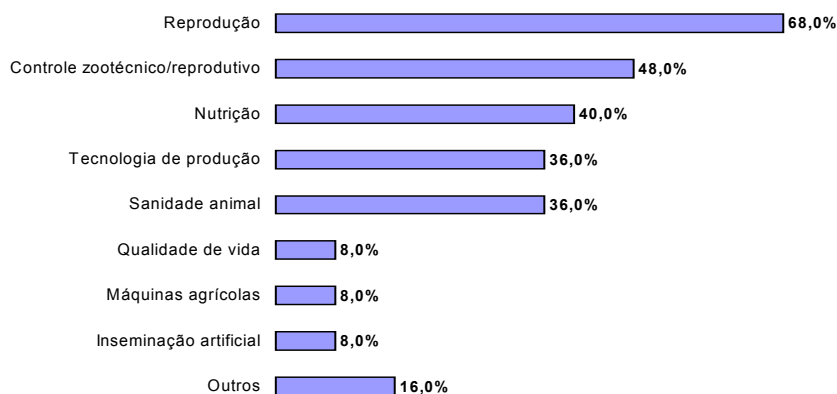


FIGURA 2 Assuntos abordados nos treinamentos realizados pelos produtores do Triângulo Mineiro, em 2001.

Fonte: dados da pesquisa