

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
CURSO DE ZOOTECNIA**

NAIARA RAMOS MARTINS DUTRA

**GESTÃO DO TRABALHADOR CONTRATADO NA
PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR**

**FLORIANÓPOLIS - SC
2016**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
CURSO DE ZOOTECNIA**

NAIARA RAMOS MARTINS DUTRA

**GESTÃO DO TRABALHADOR CONTRATADO NA
PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do Diploma de Graduação em Zootecnia da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador(a): Prof. Alexandre Guilherme Lenzi de Oliviera

**FLORIANÓPOLIS - SC
2016**

NAIARA RAMOS MARTINS DUTRA

**GESTÃO DO TRABALHADOR CONTRATADO NA
PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR**

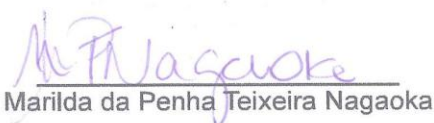
Esta Monografia de Trabalho de Conclusão de Curso foi julgada aprovada e adequada para obtenção do grau de Zootecnista.

Florianópolis, 23 de junho de 2016.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Alexandre Guilherme Lenzi de Oliveira
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



Marilda da Penha Teixeira Nagaoka



Antônio Carlos Machado da Rosa

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Dutra, Naiara Ramos Martins
Gestão do trabalhador contratado na propriedade rural
familiar / Naiara Ramos Martins Dutra ; orientador,
Alexandre Guilherme Lenzi de Oliveira - Florianópolis, SC,
2016.
40 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências
Agrárias. Graduação em Zootecnia.

Inclui referências

1. Zootecnia. 2. Recursos Humanos. 3. Trabalhador
Rural. 4. Seleção de Pessoas. 5. Empregador Familiar. I.
Oliveira, Alexandre Guilherme Lenzi de. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Graduação em Zootecnia. III.
Título.

Este trabalho é dedicado a minha família, aos meus amigos e principalmente ao meu marido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os envolvidos no desenvolvimento desse trabalho, a todos os agricultores do município de Armazém que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responder aos meus questionamentos.

Agradeço a professora Marilda Nagaoka, pela paciência e por todas as sugestões e aperfeiçoamentos, que vieram a somar cada vez mais no meu processo criativo.

Por fim, agradeço muito a minha família, por todo estímulo e apoio, e principalmente ao meu marido Michel, que a cada dificuldade serviu de alicerce para que eu conseguisse chegar no meu objetivo.

RESUMO

No Brasil, a mão de obra desqualificada e despreparada é um dos grandes fatores que influenciam negativamente no desempenho financeiro das empresas rurais familiares. Na propriedade de agricultura familiar, normalmente em algumas épocas do ano (dependendo da cultura implantada na propriedade), se faz necessária a contratação de mão de obra eventual, e o produtor rural, sem conhecimento de técnicas administrativas se encontra no dilema de não saber como fazer para que esta contratação não lhe traga prejuízos na produção. Nesse sentido este trabalho teve por objetivo identificar e analisar o processo de gestão de pessoas, em propriedades rurais situadas na região de Armazém – SC, a fim de se conhecer a realidade do agricultor familiar, identificando os pontos fracos e os pontos fortes da relação empregador empregado.

Palavras-chave: Administração. Recursos Humanos. Trabalhador Rural. Seleção de Pessoas. Empregador Familiar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa da Região de Armazém - SC	Pág. 20
Figura 2	Fórmula Amostral	Pág. 21
Figura 3	Atividade Produtiva	Pág. 22
Figura 4	Área da Propriedade	Pág. 23
Figura 5	Escolaridade do chefe da família	Pág. 24
Figura 6	Número de funcionários contratados	Pág. 25
Figura 7	Anúncio das vagas de trabalho	Pág. 27
Figura 8	Processo seletivo dos candidatos	Pág. 29
Figura 9	Treinamento de novos funcionários	Pág. 30
Figura 10	Avaliação de desempenho do funcionário	Pág. 31

SUMÁRIO

1.	Introdução	Pág. 10
2.	Objetivos	Pág. 11
3.	Revisão Bibliográfica	Pág. 12
	3.1 Histórico da produção rural familiar	Pág. 12
	3.2 Gestão de pessoas nas propriedades rurais familiares	Pág. 14
	3.3 Técnicas de administração de recursos humanos	Pág. 16
4.	Metodologia	Pág. 20
	4.1 Enquadramento metodológico	Pág. 20
	4.2 Local da pesquisa	Pág. 20
	4.3 Dados coletados	Pág. 21
5.	Resultados e Discussão	Pág. 22
	5.1 Atividade produtiva	Pág. 22
	5.2 Áreas das propriedades analisadas	Pág. 23
	5.3 Escolaridade do proprietário e contratação de pessoal	Pág. 24
	5.4 Planejamento da necessidade de mão de obra	Pág. 26
	5.5 Descrição de cargos	Pág. 26
	5.6 Recrutamento de pessoal	Pág. 27
	5.7 Seleção de pessoal	Pág. 28
	5.8 Treinamento de pessoal	Pág. 30
	5.9 Avaliação de desempenho	Pág. 31
	5.10 Remuneração do pessoal	Pág. 32
6.	Considerações Finais	Pág. 33
7.	Referências Bibliográficas	Pág. 34
8.	Anexos	Pág. 37

1. INTRODUÇÃO

A agricultura Familiar é responsável por cerca de 70% dos alimentos produzidos no Brasil, é ela responsável pela base econômica de 90% dos municípios que o constituem. No aspecto econômico a Agricultura Familiar representa 35% do PIB gerado no país e absorve 40% da população economicamente ativa. Segundo o Censo Agropecuário de 2006, 82,2% do total de propriedades rurais brasileiras são pertencentes de grupos familiares.

Atualmente a maior parte dos alimentos que abastece a mesa dos brasileiros é proveniente das pequenas propriedades e são estas que favorecem o emprego de práticas produtivas ecologicamente mais equilibradas, com diversificação de cultivos, menor uso de insumos industriais e preservação do patrimônio genético.

Conforme NAGAOKA, et al (2011), o termo gestão de propriedades rurais pode ser conceituado como “a administração dos recursos disponíveis e potenciais visando melhor uso da terra, água, máquinas, equipamentos e pessoal em uma propriedade rural específica”.

No cenário da propriedade familiar o produtor rural encontra várias dificuldades para manter o seu negócio ativo e lucrativo, muitas dessas dificuldades são provenientes de fontes das quais o produtor não tem controle como falta de crédito, problemas climáticos, mudanças no mercado, acesso a políticas públicas e outros. Porém existem fatores que afetam a produção rural e que estão sob o controle do produtor, tais como seleção de culturas, tratamentos culturais, manejo do solo, gestão das máquinas e equipamentos e gestão de pessoas entre outros.

Para SANT' ANNA (2008), no momento em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia e mão de obra barata, não são mais consideradas suficientes para garantir uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. Nesse sentido, DEMO (2010) argumenta que a valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade.

2. OBJETIVOS

Considerando-se a relevância do tema e sua atualidade, este trabalho teve como objetivo identificar e analisar o processo de gestão de pessoas, em propriedades rurais situadas na região de Armazém – SC.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Histórico da produção rural familiar

A questão da produção familiar é um dos temas mais discutidos no campo sociológico e econômico rural, os assuntos abordados vão desde a definição do mesmo, passam pelas formas de sua articulação e chegam aos aspectos da sobrevivência ou desaparecimento.

PAIVA (1968, 1971) destaca que decisões do produtor de não absorver tecnologias em virtude do setor não agrícola, não apresentar dinamismo suficiente para gerar demanda ou oferecer fatores a preços menores, ficou conhecido como o mecanismo de “autocontrole”, que geraria uma dualidade tecnológica. Para o autor, apenas seriam protagonistas de uma agenda de modernização da agricultura brasileira, aqueles que pudessem avaliar as vantagens da adoção do progresso técnico diante de preços comparativos dos fatores de produção influenciados pelo crescimento do setor não agrícola.

No Brasil, a modernização foi impulsionada pelo Estado, na década de 70 quando foi colocado em prática um plano de políticas públicas agrícolas, principalmente de créditos e de preços que tiveram efeitos nas estruturas de produção do meio rural. Conforme CIPRANDI (1996), o crédito foi importante pela quantidade de dinheiro colocado a disposição dos agricultores e pelas baixas taxas de juros que chegaram a ser negativas em alguns anos. Entretanto, não foram todos os agricultores que tiveram acesso ao crédito rural, o que o tornou um instrumento de exclusão. Ainda segundo o autor, apenas 20% do total de estabelecimentos rurais foram beneficiados pelo crédito rural, e os produtores mais beneficiados foram os médios e grandes. Tendo sido o crédito a principal fonte de recursos para o financiamento da modernização, a maioria dos agricultores brasileiros foram excluídos deste processo.

Nesse cenário, onde grande parte dos agricultores foram excluídos do desenvolvimento, muitos abandonaram a vida no campo e tentaram a sorte nas grandes cidades, segundo ALVES (1981), a industrialização criou alternativas de empregos vantajosas em relação às do campo: melhores salários, facilidade de

acesso à educação, medicina, proteção das leis trabalhistas, relacionamento pessoal entre empregado e patrão e, enfim, as luzes da cidade. Os empregados, atraídos pelas cidades abandonaram o campo, deixando ao fazendeiro a alternativa de substituí-los por máquinas e equipamentos e redirecionar a produção para culturas e criações facilmente mecanizáveis ou então, menos exigentes em mão de obra.

De acordo com CIPRANDI (1996), diversos fatores contribuíram para uma certa marginalização da agricultura familiar, como a introdução dos equipamentos mecânicos, principalmente motomecanizados, nas atividades agropecuárias que possibilitaram um enorme crescimento na produtividade de trabalho. De outra parte, a introdução desses instrumentos exigiu dos produtores a realização de enormes investimentos nem sempre possíveis de serem feitos a partir de sua própria poupança, tendo que recorrer a financiamentos externos que são seletivos aos diversos segmentos de produtores.

A abertura da economia brasileira nos anos de 1990 para a comercialização com mercados de outros países aumentou a concorrência para a maior parte das indústrias nacionais e influenciou significativamente a estrutura econômica do Brasil, impulsionando os países mais atrasados tecnologicamente a absorverem novas tecnologias e, conseqüentemente, implantarem novos processos produtivos para que seus produtos pudessem adquirir competitividade (COVA & FONTES, 2007).

A parte da agricultura familiar brasileira que conseguiu sobreviver a essa modernização ainda é uma porcentagem muito significativa da produção de produtos agrícolas no país. Conforme o Censo Agropecuário 2006, a produção familiar na agricultura, assim definida por haver uma gestão e presença preponderante do trabalho da família, o que inclui as categorias censitárias “de exclusivamente familiar” e “familiar com contrato” responde por 82,2% do número de estabelecimentos, 57,9% das áreas destes estabelecimentos e por 46,65% do valor gerado nos mesmos. Segundo BAIARDI & ALENCAR (2014), a magnitude desses dados mostra o peso dessa organização produtiva na agricultura brasileira.

Pesquisas realizadas por KAGEYAMA, BERGAMASCO e OLIVEIRA (2013) demonstram que a categoria censitária “familiar com contrato”, àquelas unidades com gestão e utilização da mão de obra familiar e que eventual ou regularmente

utilizam mão de obra assalariada, respondem por cerca de 15% do número total de estabelecimentos ao nível nacional.

3.2 Gestão de pessoas nas propriedades rurais familiares

Segundo BUNCH (1994), para que o produtor consiga otimizar “as poucas condições sobre as quais é possível exercer alguma influência, ele deve ter à sua disposição ferramentas, animais, fertilizantes, pesticidas, capital e mão de obra adequados, nas quantidades certas e nos momentos certos”. No parâmetro de mão de obra qualificada é onde surge a dificuldade, segundo OLIVEIRA (2003) o empresariado brasileiro manifesta a necessidade de contratação de trabalhadores qualificados e atribuem esta defasagem de contratação às falhas do sistema educacional. E CAMARGO (1995) complementa dizendo que não é apenas maquinário sofisticado que melhora a produtividade, mas a qualificação da mão de obra e o envolvimento dos trabalhadores (motivação) diferenciam as empresas competitivas e as que irão, com certeza perder o mercado.

Para qualificar a mão de obra e aumentar a produtividade, geralmente o produtor proporciona o treinamento aos seus trabalhadores, seja na propriedade ou em instituições aptas a gerar essa qualificação, porém segundo SOUZA, et al (1995) um estudo feito na Universidade Federal de Lavras mostra que o produtor rural prefere a sua capacitação do que a dos seus trabalhadores, apesar disso a maioria dos produtores considera o treinamento, tanto próprio como de seus funcionários, como um recurso importante para a obtenção de maiores resultados econômicos em seus negócios.

A gestão de pessoas em uma abordagem mais atual reconhece a importância dos colaboradores como elementos chave no desempenho econômico financeiro, ambiental e social das propriedades rurais familiares. São os colaboradores, com as suas competências, que vão auxiliar o produtor a alcançar suas metas e seus objetivos, portanto, é um ativo, que deve ser gerenciado de forma efetiva e adequada. Por isso, as políticas de gestão de pessoas precisam ser modificadas para ajustar-se à estratégia empresarial e efetivamente valorizar os colaboradores (DEMO, 2010). Segundo ARMSTRONG (2009) é a gestão de pessoas que define a filosofia e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos

indivíduos, e delas derivam as principais ações dos gestores ao se depararem com problemas na área. Serve ainda como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos. Percebe-se assim a grande importância da gestão de pessoas no que diz respeito a ao desenvolvimento, valorização e retenção de talentos, assim LEGGE (2006) salienta que políticas adequadas de gestão de pessoas devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca da excelência nas organizações. Uma estratégia empresarial que vise à produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir o desenvolvimento e a implantação de políticas que produzam empregados de alta qualidade.

O estudo da Gestão de Pessoas, também chamada de Administração de Recursos Humanos, procura observar na prática o que os administradores estão fazendo e procura mostrar teoricamente o que pode ser feito para que a produtividade dos recursos humanos seja melhorada nas organizações (COVA & FONTES, 2007).

ALMEIDA (1993) salienta ainda um ponto importante, ao afirmar que a administração dos Recursos Humanos em nível estratégico permite que a organização se antecipe às mudanças que ocorrem no ambiente que se encontram inseridas e não simplesmente reajam a elas. Complementando essa ideia CHIAVENATO (1997) diz que as políticas de Recursos Humanos são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. O autor ainda esclarece que a política de Recursos Humanos varia de acordo com a filosofia e a necessidade de cada organização.

Uma vez que o produtor rural define as diretrizes do seu empreendimento e o objetivo que este deverá atingir em relação ao seu setor de Recursos Humanos, ele pode implementar técnicas desenvolvidas que facilitaram o alcance do seu sucesso produtivo.

O tópico a seguir apresenta as técnicas de administração de recursos humanos.

3.3 Técnicas de administração de recursos humanos

- **Descrição e Análise de Cargos**

A descrição de um cargo é geralmente feita em uma declaração escrita, que traz especificações das obrigações e direitos do trabalhador, segundo BATEMAN (1998) a descrição do cargo é a informação sobre as tarefas, os deveres e as responsabilidades essenciais que estão envolvidas no desempenho da função. É ressaltado ainda por CHIAVENATO (1997) que nessa etapa são verificadas as qualificações intelectuais e físicas necessárias ao ocupante para ter um desempenho adequado ao cargo.

Uma vez definidos os detalhes do cargo disponível, a Administração de Recursos Humanos pode passar para as seguintes etapas sabendo exatamente o que o futuro trabalhador deve apresentar para suprir as necessidades da empresa.

- **Planejamento de Recursos Humanos**

É nesse momento que a organização faz o planejamento da quantidade de Recursos Humanos necessários e se prepara para antecipar necessidades futuras, evitando que haja tanto excesso quanto falta de pessoal nas mais diversas ocasiões. Segundo BATEMAN (1998) os estágios do planejamento de Recursos Humanos ocorrem através do planejamento das necessidades futuras, da programação das técnicas que serão adotadas e da avaliação para se observar se as técnicas estão atingindo os resultados esperados.

Assim feito o planejamento de Recursos Humanos, chega a hora de preencher essa vaga, de forma a encontrar o candidato mais apto para a demanda da organização. Logo o passo seguinte será realizar o recrutamento dos candidatos.

- **Recrutamento de Recursos Humanos**

Nesse ponto a organização informa ao mercado que existem vagas disponíveis, é nessa hora que começa o processo de atrair os candidatos a fim de encontrar em meio ao contingente de pessoas dispostas a trabalhar a que melhor se adapte ao que a empresa necessita.

O recrutamento, conforme CHIAVENATO (1997), é conceituado como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Já PILARES (1991) ao analisar o recrutamento mostra que ele tem por missão identificar junto ao mercado de mão de obra os profissionais que, dentro da síntese do perfil existente e desejado, possam vir a contribuir com a empresa.

Assim que o recrutamento for concluído, existirá um contingente de candidatos dispostos a preencher o cargo vago na organização, passa-se ao próximo passo que é o de seleção do candidato que se encontra mais apto as necessidades demandadas pela empresa.

- **Seleção**

Dentre todas as pessoas que foram recrutadas é o momento de encontrar a que mais apta está ao preenchimento da vaga, esta escolha se baseia na descrição e análise do cargo, exigências relacionadas ao cargo e perfil do seu ocupante. Para CHIAVENATO (1997) a tarefa da seleção é a de escolher entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago.

Esse processo de seleção é muito importante e deve ser feito por uma pessoa ou um grupo de pessoas que tenham a capacidade de encontrar nos candidatos os seus potenciais e relacioná-los com as reais necessidades da empresa, SOUZA et al (1995) afirmam que a seleção deve ser cuidadosa e baseada em exigências de qualificações bem determinadas, de acordo com o tipo de trabalho e as habilidades necessárias para um bom desempenho.

Com o candidato certo selecionado, a Administração de Recursos Humanos evita problemas futuros de não adequação as necessidades da vaga.

- **Treinamento e Desenvolvimento**

Essa é a etapa de integração do candidato selecionado ao grupo, essa integração pode ser feita com uma simples apresentação às demais pessoas da organização ou até mesmo com um complexo programa de exposições políticas, procedimentos, benefícios oferecidos etc. Este processo é chamado por CHIAVENATO (1997) de “socialização organizacional”. Após esse processo, o funcionário toma posse do seu cargo, no caso de não possuir todos os requisitos

necessários para o cumprimento da sua função, este pode ser treinado, segundo GOLDSTEIN (1991) “o treinamento é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.

Uma vez que o trabalhador se encontra treinado ou desenvolvido ele já pode realizar as atividades do seu cargo, mas é importante que em alguns momentos a organização acompanhe o seu desempenho para observar se o que ele aprendeu está realmente sendo colocado em prática, se ele necessita de novo treinamento ou até mesmo se ele terá que ser desligado da organização (COVA & FONTES, 2007).

• **Avaliação do Desempenho Humano**

A avaliação do desempenho faz com que a organização consiga identificar se todo o processo de gestão de pessoas até esse ponto foi eficiente e se o empregado está desenvolvendo corretamente as suas atividades. CHIAVENATO (1997) diz que a avaliação do desempenho pode ser realizada pelo supervisor direto, pelo próprio funcionário que está sendo avaliado, ou pode ser realizada através de uma comissão formada por membros permanentes e pertencentes à Administração da organização, à área de Recursos Humanos e membros transitórios pertencentes aos diversos departamentos onde acontece a avaliação do desempenho.

Para a organização, não basta apenas conseguir atrair os recursos humanos, ela deve ser capaz também de mantê-los, para isso deve oferecer salários, benefícios entre outros, para que o empregado se sinta satisfeito em trabalhar nesse ambiente.

• **Remuneração**

A remuneração é o prêmio que a organização paga aos seus funcionários pelo trabalho que eles desempenharam. Segundo CHIAVENATO (1997), a remuneração constitui tudo o quanto o empregado auferir direta ou indiretamente como consequência do trabalho que ele desenvolve em uma organização. Para BATEMAN (1998), a remuneração pode servir ao propósito estratégico de atrair, motivar e reter pessoas.

•Controle

Uma vez determinadas todas as técnicas utilizadas pela Administração de Recursos Humanos, é importante que a organização mantenha o controle destas técnicas de modo que as diferentes áreas trabalhem sempre de acordo com o resultado esperado (COVA & FONTES, 2007). O controle é estabelecido em quatro etapas conforme explicam SOUZA et al (1995) e CHIAVENATO (1997): estabelecimento de padrões desejados, observação do desempenho, comparação do desempenho com os padrões desejados e ação corretiva.

A utilização dessas técnicas de Administração dos Recursos Humanos normalmente facilita a relação interpessoal entre empregado e empregador, causa maior satisfação da empresa em relação ao funcionário e vice-versa, e aumenta produção e rentabilidade da empresa. Geralmente essas técnicas são aplicadas por empresas que acreditam que a área de recursos humanos deve obter atenção especial.

O uso das técnicas de administração de recursos humanos também deve ser aplicado nos contextos rurais, já que as propriedades rurais devem ser vistas do ponto de vista empresarial, ou seja, devem ser gerenciadas tendo em vista o alcance de objetivos financeiros, econômicos, ambientais e sociais.

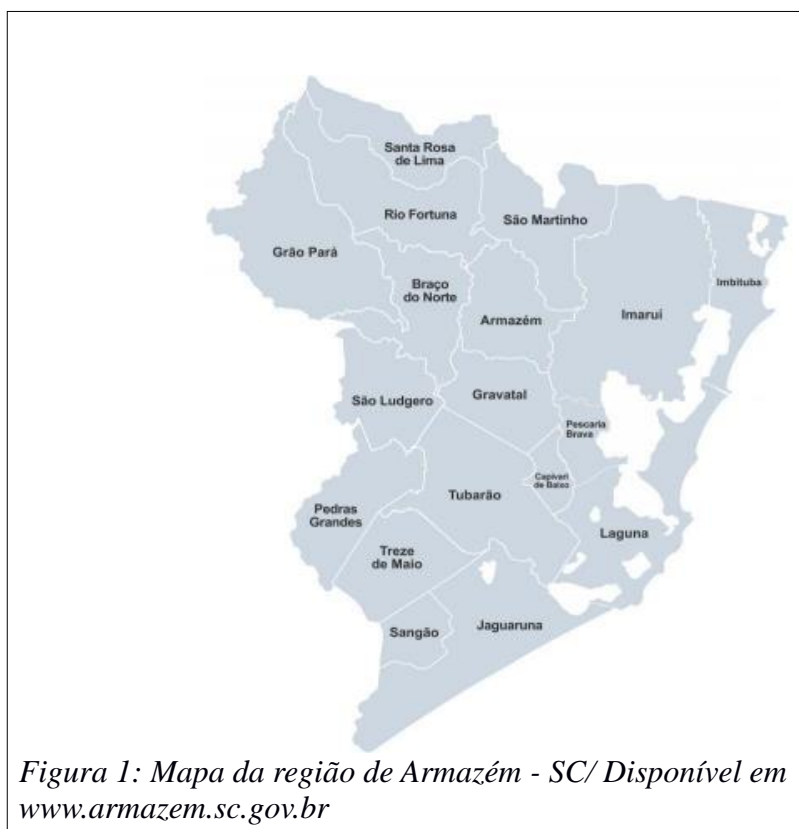
4. METODOLOGIA

4.1 Enquadramento metodológico

O presente trabalho caracteriza-se como exploratório com abordagem qualitativa. Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009).

4.2 Local da pesquisa

O estudo foi realizado na cidade de Armazém – SC, e está localizada a uma latitude 28°15'43" sul e a uma longitude 49°01'03" oeste, estando a uma altitude de 30 metros. Sua população estimada em 2004 era de 7 272 habitantes. Possui uma área de 138,62 km². Recebeu status de município pela lei estadual nº 380 de 19 de dezembro de 1958, com território desmembrado de Tubarão.



Os dados coletados foram submetidos a uma análise estatística para maior e melhor interpretação do caso.

4.3 Dados coletados

A pesquisa foi realizada no município, no período de 25 a 27 de março de 2016, foram coletados dados primários, via entrevista semiestruturada que abordaram questões relacionadas com o recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e contratação de funcionários, além de questões sobre o dia a dia do gerenciamento de pessoas e de trabalho da propriedade, proporcionando assim um maior entendimento da gestão do trabalho rural.

Os dados foram coletados utilizando-se entrevistas semiestruturada, aplicada em uma amostra populacional, calculada da seguinte forma:

Fórmula para cálculo do tamanho da amostra

- N = Tamanho da população
- E_0 = erro amostral tolerável
- n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra $n_0 = \frac{1}{E_0^2}$
- n = tamanho da amostra $n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$

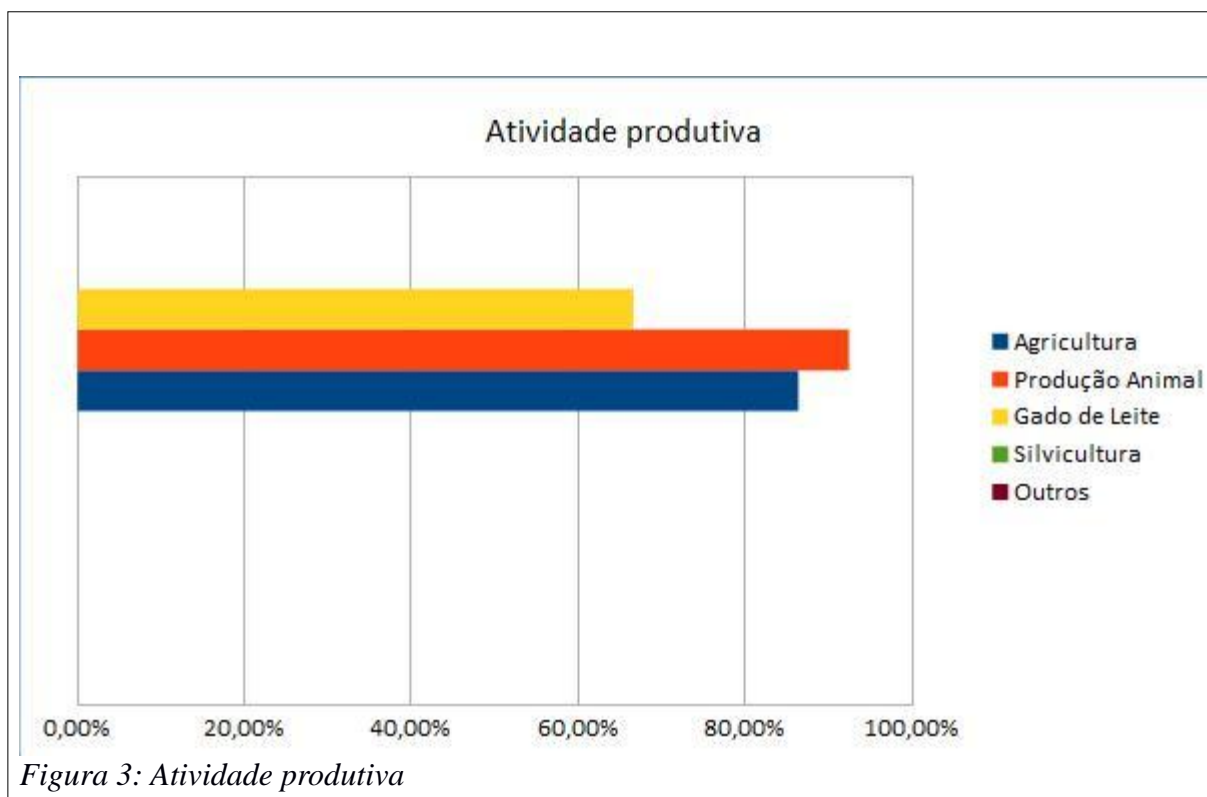
Figura 2: Fórmula amostral/ Disponível em www.pt.slideshare.net/morozo/exercicios-amostragem-e-tamanho-amostra

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O município de Armazém, conta com cerca de 80 propriedades de agricultura familiar, segundo a secretaria da agricultura do município. De acordo com o cálculo da amostra, com 95% de confiança e 5% de margem de erro, a população amostral é de 66 famílias.

5.1 Atividade produtiva

Para as propriedades da presente pesquisa, verificou-se que há uma diversificação da atividade produtiva onde identificou-se que as principais atividades produtivas da agricultura familiar do município são baseadas na suinocultura, gado de leite e agricultura para o próprio consumo e pequeno volume destinado a comercialização. Algumas propriedades também contam com bovino de corte, fazendo essa atividade principalmente com os animais que não são utilizados para a atividade leiteira.



Na parte da suinocultura, encontra-se tanto produtores integrados quanto produtores independentes, assim existem propriedades de ciclo completo, unidade produtora de leitões ou apenas unidade de crescimento e terminação. Constatou-se a existência de propriedades com nível técnico e tecnológico muito bem desenvolvidos, assim como propriedades de nível mais rústico, sem muita tecnologia aplicada e sem muito conhecimento técnico de produção.

5.2 Áreas das propriedades analisadas

As áreas das propriedades analisadas são distribuídas da seguinte forma:

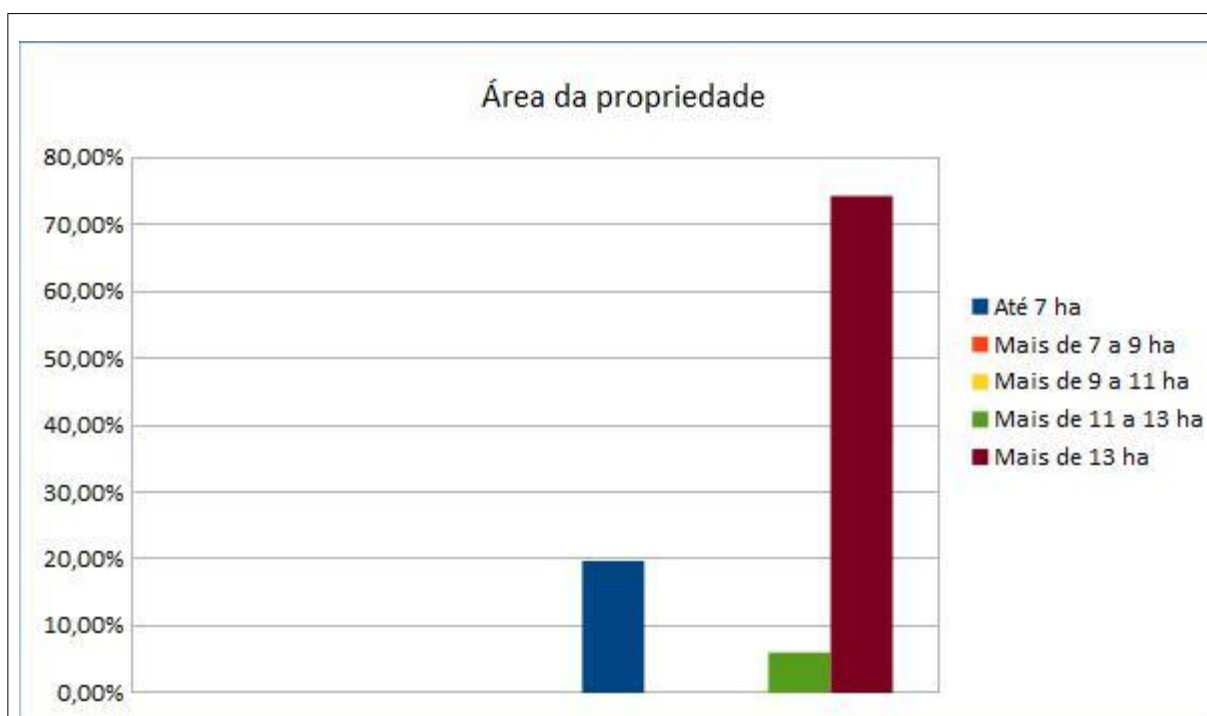


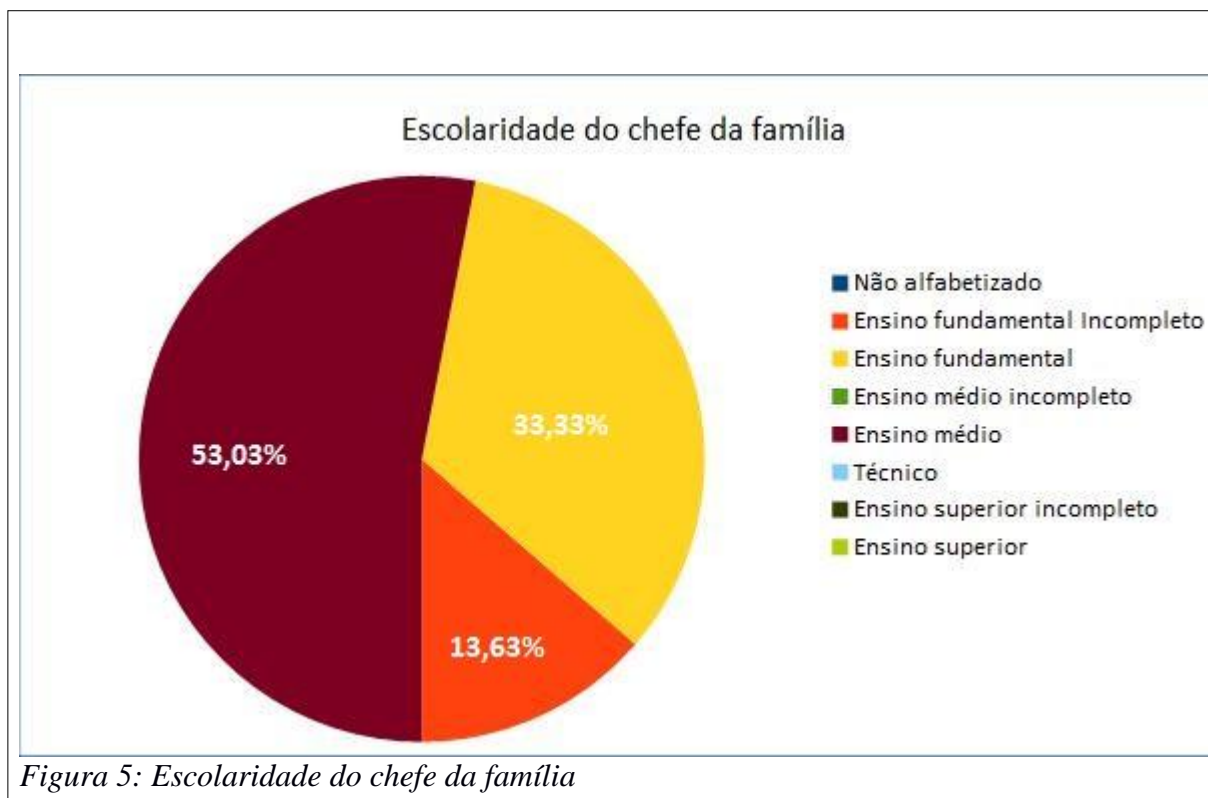
Figura 4: Área da propriedade

Observa-se uma predominância das propriedades com mais de 13 hectares, representando 74,24%, porém as menores (até 7 hectares), não necessariamente são menos desenvolvidas, apenas possuem uma relação menor da necessidade de espaço para o desenvolvimento da sua atividade, representam 19,69%. As propriedades com mais de 11 a 13 hectares foram encontradas com pouca

representatividade, apenas 06,06%. Sendo assim, encontram-se propriedades pequenas bem planejadas e organizadas e vice-versa.

5.3 Escolaridade do proprietário e contratação de pessoal

A respeito da escolaridade do proprietário, os resultados encontrados foram:



Nota-se um baixo nível de escolaridade entre os proprietários da agricultura familiar, em 13,63% das famílias (9 famílias), o chefe da mesma não completou o ensino fundamental, já os que completaram o ensino fundamental são 33,33% (22 famílias) e os que possuem o ensino médio completo são 35 famílias (53,03%). Nos níveis técnicos e superior não foram encontradas nenhuma família. Porém isso não significa que toda a família esteja em um grau de baixa escolaridade, em perguntas informais sobre o assunto, foi constatado que na grande maioria das famílias, os filhos dos produtores rurais estão sendo incentivados a completar os estudos, levando-os ao nível técnico e até ao nível superior. O que indica que no futuro o

nível de escolaridade do chefe da família será mais elevado, fazendo com que provavelmente o nível de tecnologia aplicada se eleve também, devido ao maior conhecimento na área.

A educação no meio rural é uma preocupação mundial, os países integrantes do Mercosul, em 2011, criaram políticas públicas para resolver o deficit educacional, erradicar o analfabetismo e ampliar o espectro de oportunidades para a população rural. O bloco econômico aprovou a Recomendação do Conselho do Mercado Comum (CMC), sobre educação rural, em que aconselha aos Estados partes do bloco a adotar políticas específicas para a educação rural (PORTAL BRASIL, 2011).

Com pouca mão de obra na família, e ainda tendo que abrir mão da força de trabalho dos filhos para que os mesmos possam frequentar a escola e se especializarem em suas áreas de interesse, muitas vezes o produtor familiar tem que fazer o uso de mão de obra contratada, no caso do cenário desse estudo, 66% dos produtores possuíam mão de obra contratada, seja ela fixa ou temporária. Os 22% que não realizavam a contratação, na sua grande maioria eram propriedades menores, que possuíam um alto grau de tecnologia, tendo seus equipamentos mais automatizados, ou tendo um número maior de integrantes da família empenhado na produção.

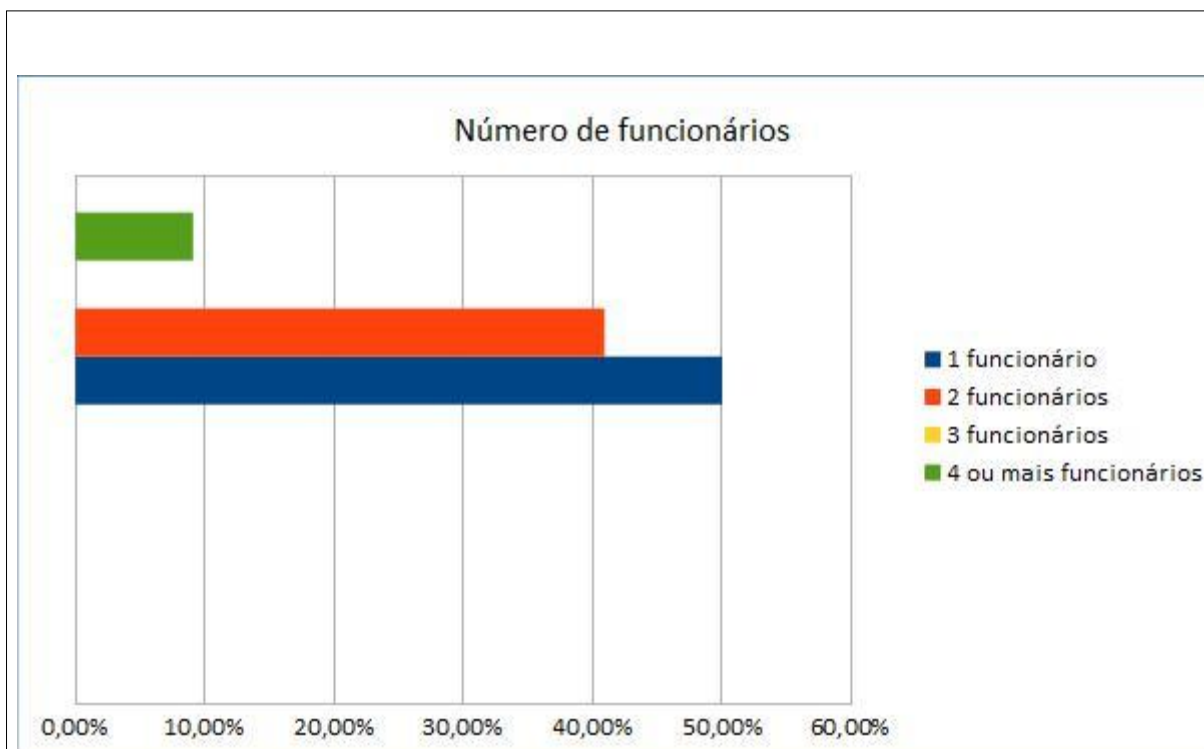


Figura 6: Número de funcionários contratados

Nota-se pelo gráfico que a necessidade de contratação de mão de obra, em algumas situações, se faz necessária, tendo a maioria das famílias apenas 1 funcionário contratado (50%) e uma pequena parte, 4 famílias, com a necessidade de 4 ou mais funcionários, o que representa menos de 10% das famílias contratantes. É unanimidade, em todas as famílias em que se faz necessário a contratação de mão de obra externa, que quem realiza essa contratação é somente o produtor, não envolvendo nesse processo mais nenhum membro da família.

5.4 Planejamento da necessidade de mão de obra

Quando questionou-se sobre a realização de um planejamento para identificar a necessidade de mão de obra, 26 produtores (59,09%) afirmaram que o fazem, e 18 produtores (40,90%) disseram que não realizam pelo fato de que a necessidade é sempre fixa, já é conhecido previamente quando, onde e quanto de mão de obra contratada será necessário, dispensando assim, na visão do produtor, a necessidade de realizar um planejamento prévio.

Nas famílias onde o planejamento é realizado, foi detectado que o mesmo não ocorre de forma anterior ao processo produtivo, mas é realizado no decorrer da realização da atividade produtiva. Ou seja, realiza-se um planejamento reativo e não pró-ativo, que permita identificar problemas antes que eles ocorram.

Em relação a importância do planejamento, no processo de gestão, o SEBRAE (2015) afirma que o planejamento determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor, deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, como forma de fortalecimento de ideias e intenções de maneira flexível. Planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas, favoráveis ou não, da empresa, de modo a satisfazer seus objetivos futuros.

5.5 Descrição dos cargos

Quanto ao cargo da pessoa contratada, metade dos entrevistados (50%) responderam que os funcionários contratados vem para a propriedade com um

cargo específico, ou seja, vem desenvolver atividades pré determinadas. Os outros 50% contratam o funcionário para auxiliar em todas as atividades, de acordo com o surgimento da necessidade, sem uma especificação de qual é exatamente o cargo do funcionário. Sobre o contrato de trabalho, também apenas metade dos entrevistados realiza a contratação com especificação de direitos, deveres e remuneração, ou seja, com a carteira de trabalho assinada. A outra metade mantém o funcionário de forma irregular na propriedade, não dando assim ao trabalhador nenhuma garantia de seus direitos e nem acesso aos programas do governo como o seguro desemprego, por exemplo.

Sem amparo legal, os trabalhadores em situação informal não têm direitos trabalhistas e previdenciários, como aposentadoria, auxílio-doença, pensão por morte, férias, descanso semanal remunerado, 13º salário, hora extra, licença-maternidade e paternidade, aviso-prévio, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e seguro-desemprego. A informalidade também aumenta o risco de o trabalhador ser exposto a situações de trabalho escravo (AGÊNCIA BRASIL, 2014).

5.6 Recrutamento de pessoal

No momento de anunciar as vagas de trabalho aos interessados as estratégias adotadas são as mais variadas:

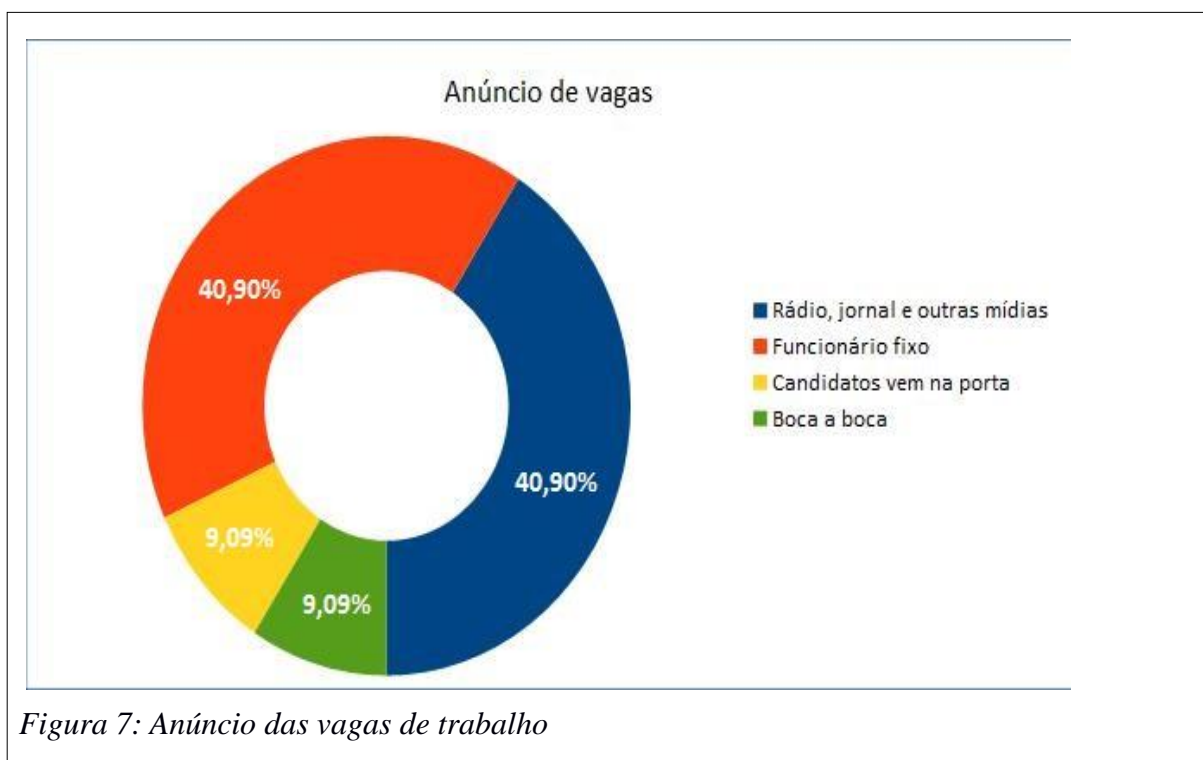


Figura 7: Anúncio das vagas de trabalho

Existem várias formas de se fazer o anúncio da vagas de trabalho, no gráfico a cima pode-se constatar que 40,90% das famílias entrevistadas fazem por meio das mídias disponíveis, como o rádio, o jornal e outros, tendo assim um alcance maior da sua divulgação, podendo atrair trabalhadores dos mais diversos lugares. Os mais conservadores preferem ir da casa em casa, perguntando aos seus vizinhos e conhecidos indicações de pessoas aptas ao trabalho, são estes menos de 10% (4 famílias).

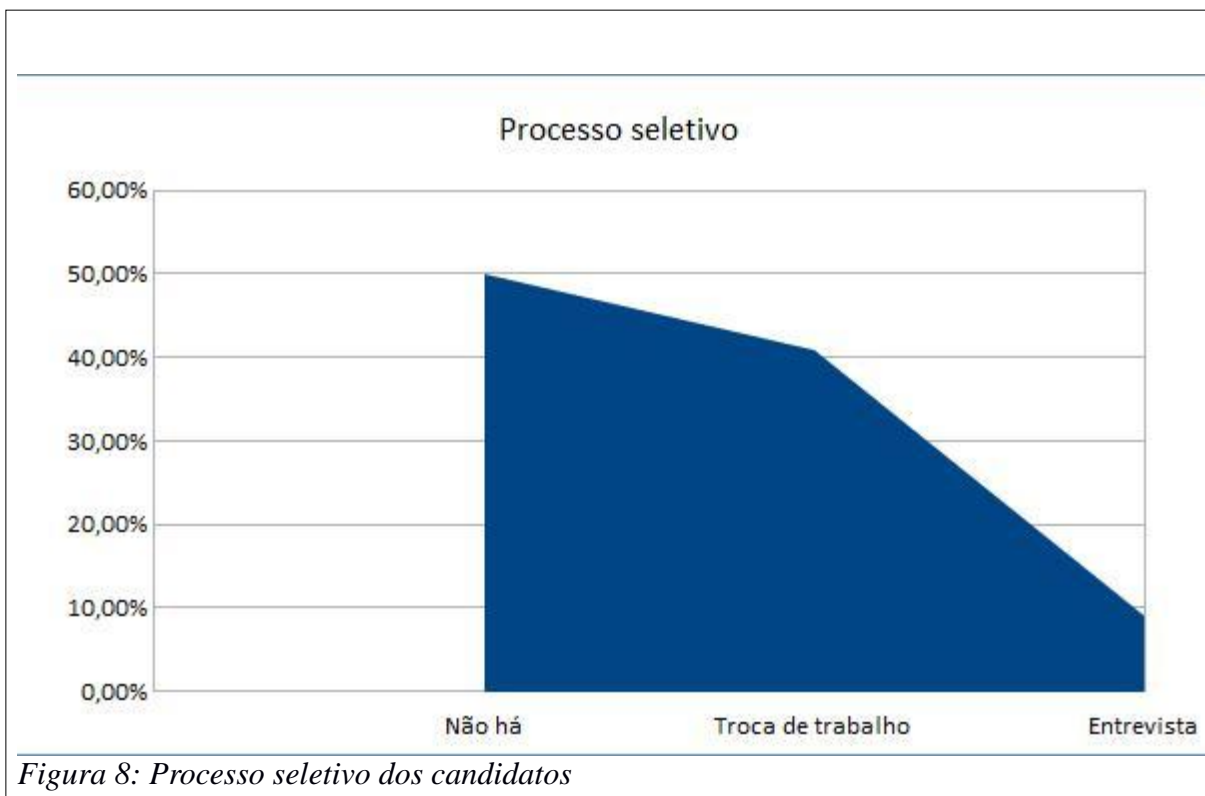
Em algumas propriedades, com uma aparente demanda maior de trabalhadores, ocorre também de o candidato interessado na vaga de emprego vir até a porteira da propriedade em busca de uma oportunidade, esses casos são a realidade de 4 famílias entrevistadas (09,09%), onde a facilidade de encontrar pessoas dispostas e preencher a vaga é maior, porém, isso não garante que o trabalhador seja qualificado para a vaga em questão.

Por fim, ainda temos a categoria que não realiza anúncio de vagas, pois as mesmas estão preenchidas há muitos anos pelos mesmos funcionários fixos, que acompanham o desenvolvimento da propriedade. São estas, responsáveis por 40,90% dos entrevistados (18 famílias).

Logo após o anúncio de vagas de emprego, deve ser feita a seleção do trabalhador, para escolher aquele que se encaixa melhor nos requisitos solicitados.

5.7 Seleção de pessoal

Apenas 4 famílias, ou seja, menos de 10% do grupo, afirmaram que fazem o processo seletivo completo, utilizando-se entrevistas para identificar o candidato que melhor seja qualificado para a vaga de trabalho, isso mostra que poucos produtores tem o conhecimento técnico necessário para o bom desempenho do papel de gestor de pessoas.



Nessa questão surge também a categoria troca de trabalho, que engloba 18 famílias da pesquisa (40,90%), é uma forma de lidar com o trabalhador eventual, onde cada produtor vai nas propriedades vizinhas, em uma época específica e ajuda em uma função já determinada, após a realização do trabalho vai-se a próxima propriedade e assim sucessivamente. No caso estudado, a necessidade era para a produção de silagem para alimentar o gado de leite, como essa necessidade é fixa, em tempo já pré-determinado, a comunidade se organiza de forma em que os produtores façam um “rodízio” de trabalho nas propriedades, no fim, todos tem a silagem feita, sem a necessidade de contratar um funcionário de fora para o trabalho.

Metade dos entrevistados admitiram que não realizam um processo de seleção dos candidatos, ou seja contratam o primeiro candidato que aparece disposto a preencher a vaga e depois, ao longo do trabalho, é que avaliam se aquele candidato é apto ao cargo ou não. Afirmam que a oferta de trabalhadores é pouca, e que por isso acabam contratando logo para não perder o trabalhador. Esses dados evidenciam o quanto o processo de contratação de mão de obra é feito de forma

precária e sem conhecimento, trazendo assim implicações futuras de baixo desempenho do trabalhador e conseqüentemente menor produção.

5.8 Treinamento de pessoal

Após a seleção do candidato, deve-se fazer o treinamento do mesmo, a fim de lhe ensinar as técnicas para que as atividades sejam desenvolvidas de forma satisfatória, nesta pesquisa 18 famílias (40,90%) admitem não fazer um treinamento prévio com o trabalhador, apenas vão lhe mostrando como fazer a atividade e medida em que a necessidade surge. As demais famílias (59,09%) fazem o treinamento do trabalhador antes de colocá-lo efetivamente em seu cargo. Destas, 4 famílias disseram que apenas um dia de treinamento é suficiente para que o novo colaborador aprenda suas funções e comece a executá-las, as outras 22 famílias preferem fazer um treinamento mais longo, de mais de 3 dias, onde explicam o passo a passo das atividades, dando atenção a cada detalhe do processo produtivo.

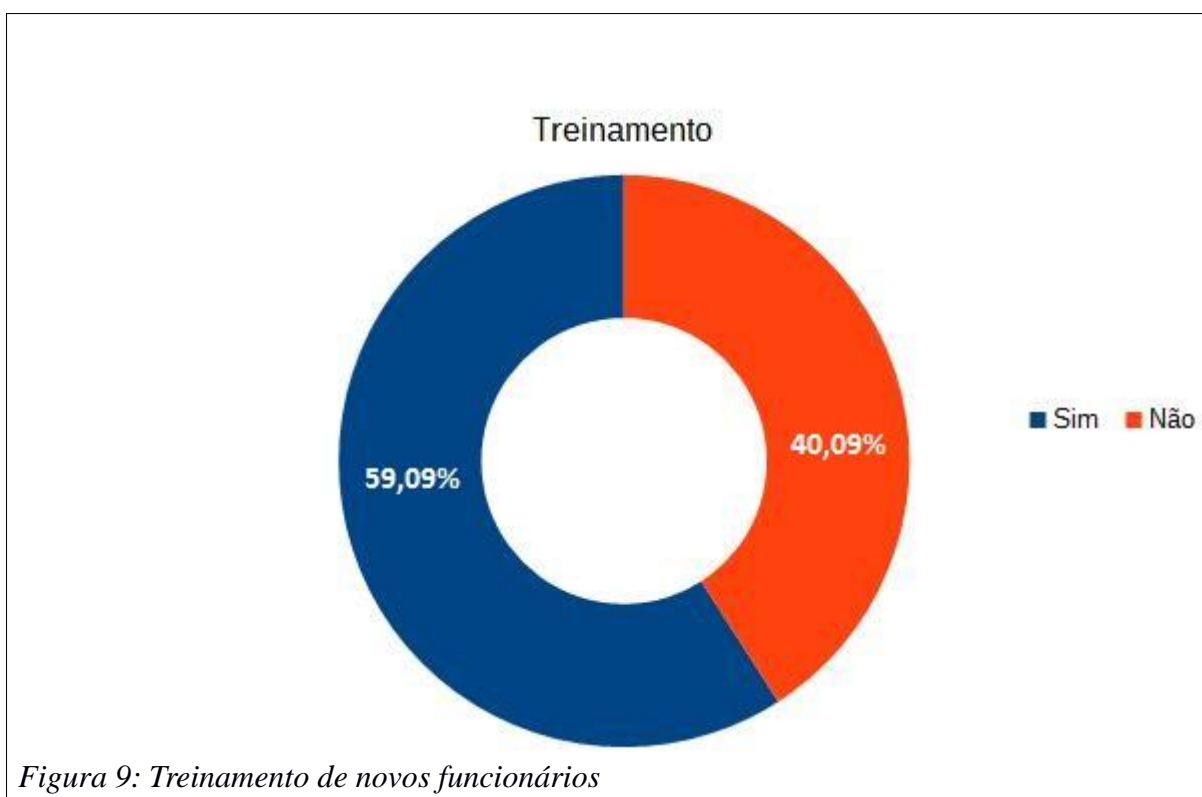


Figura 9: Treinamento de novos funcionários

5.9 Avaliação

Para todo o processo produtivo, se faz necessária uma avaliação de desempenho dos colaboradores e esta necessidade também está presente no contexto rural, e deve ser realizada com certa frequência. Segundo CHIAVENATO (1997), "a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Ou seja, é uma avaliação realizada mediante a qualidade de entrega de todo profissional dentro de uma organização.

Na presente pesquisa, constatou-se que 59,09% realizam a avaliação de desempenho de seus colaboradores e 40,90% não realizam avaliação de desempenho, conforme figura 10:

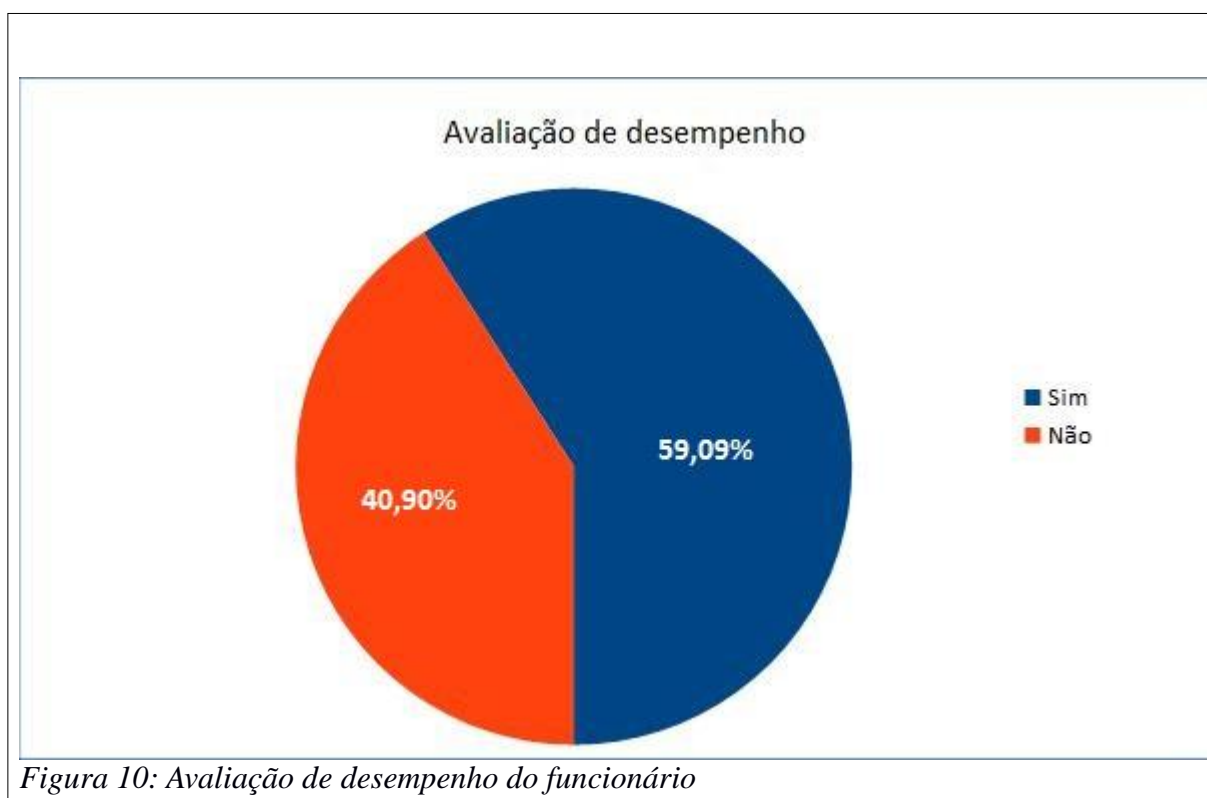


Figura 10: Avaliação de desempenho do funcionário

As famílias que realizam avaliação do desempenho são 59,09% (26 famílias), e dizem que fazem esse processo até 1 vez por mês com certa regularidade, a fim de

manter o trabalhador informado sobre sua produtividade, dando assim, as diretrizes para que o mesmo possa melhorar e contribuir cada vez mais com todo o processo, diminuindo perdas e melhorando o desempenho. As outras 18 famílias (40,90%) julgam desnecessário esse processo, acreditam que o próprio trabalhador sabe distinguir onde deve ou não se aperfeiçoar.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante no universo organizacional, pois através dela, o funcionário tem a oportunidade de ver a forma pela qual o seu superior vem enxergando seu trabalho, de como ele está sendo analisado pelo seu superior. Consequentemente, para a empresa também é importante, pois possibilita ajustar determinadas falhas e promovendo o aproveitamento desse capital humano avaliado, tendo em vista que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de uma oportunidade (ALEXANDRE, 2011).

Para que todo trabalhador possa desempenhar o seu trabalho da melhor maneira, deve lhe ser fornecido o melhor ambiente de trabalho possível, mantendo sempre a disposição todos os equipamentos de proteção individual necessários. Quando questionados quanto a isso, todos os produtores afirmaram fornecer os equipamentos aos seus trabalhadores.

5.10 Remuneração de pessoal

Quanto a remuneração, constatou-se que 40,90% das famílias que fazem parte do grupo de troca de trabalho, não realizam pagamento financeiro, seu trabalho é pago em trabalho para o outro produtor. As demais famílias (59,09%), acreditam que pagam um valor justo pelo trabalho realizado e que esse valor é semelhante ao valor pago para as mesmas funções na região.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou para o contexto analisado, algumas falhas no processo de gerenciamento de pessoas na propriedade familiar. Entre algumas falhas identificadas, pode-se citar: a despreocupação com o planejamento para identificar a necessidade de mão de obra, a ausência seleção dos candidatos, a falta de treinamento e outros. Evidenciou-se também que o processo de gestão de pessoas é realizado sem um embasamento técnico adequado, pois em torno de 40% dos produtores entrevistados julgaram desnecessário aplicar as técnicas desenvolvidas em estudos científicos.

Porém, o presente estudo apontou pontos positivos, como por exemplo, a preocupação do produtor rural familiar em manter sempre equipamentos de proteção e remuneração adequadas aos seus funcionários contratados.

Fica clara a necessidade de maiores estudos investigativos sobre todo o processo de gestão de pessoas no meio rural, a fim de criar um manual de procedimentos a serem adotados, adaptados a realidade do campo, para que técnicos e cooperativas possam auxiliar os produtores nesse sentido, a fim de minimizar os efeitos de um gerenciamento feito sem conhecimento e embasamento teórico.

Este estudo mostra também, que o profissional de zootecnia não deve apenas atuar na criação animal, mas deve estar apto para gerenciar o capital humano das propriedades, fazendo assim com que o processo produtivo se torne cada vez mais eficiente e rentável.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA et al. (1993): In COVA, Marcia Cristina Rodrigues; FONTES, Selma Velozo. **Gestão de pessoas no agronegócio**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007 – disponível em (www.convibra.com.br).

ALVES (1981): In BAIARDI, Amilcar; ALENCAR, Cristina Maria Macedo. **Agricultura Familiar, seu Interesse Acadêmico, sua Lógica Construtiva e sua Resiliência no Brasil**. Revista de Economia e Sociologia Rural (RESR), Piracicaba - SP, v. 52, p S045 - S062, 2014.

ARMSTRONG (2009): In HORTA, Priscila Silva de Melo; DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas confiança e bem-estar no trabalho: Estudo em uma multinacional de tecnologia da informação**. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Belo Horizonte – MG, 2011.

BAIARDI, Amilcar; ALENCAR, Cristina Maria Macedo. **Agricultura Familiar, seu Interesse Acadêmico, sua Lógica Construtiva e sua Resiliência no Brasil**. Revista de Economia e Sociologia Rural (RESR), Piracicaba - SP, v. 52, p S045 - S062, 2014.

BATEMAN (1998): In COVA, Marcia Cristina Rodrigues; FONTES, Selma Velozo. **Gestão de pessoas no agronegócio**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007 – disponível em (www.convibra.com.br).

BUNCH (1994): In COVA, Marcia Cristina Rodrigues; FONTES, Selma Velozo. **Gestão de pessoas no agronegócio**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007 – disponível em (www.convibra.com.br).

CAMARGO (1995): In COVA, Marcia Cristina Rodrigues; FONTES, Selma Velozo. **Gestão de pessoas no agronegócio**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007 – disponível em (www.convibra.com.br).

CHIAVENATO (1997): In COVA, Marcia Cristina Rodrigues; FONTES, Selma Velozo. **Gestão de pessoas no agronegócio**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007 – disponível em (www.convibra.com.br).

CIPRANDI, Olivio; NETO, João Fert. **As perspectivas da pequena produção familiar na agricultura**. Ciência Rural, Santa Maria – RS, v. 26, n. 1, p. 135 – 141, 1996.

COVA, Marcia Cristina Rodrigues; FONTES, Selma Velozo. **Gestão de pessoas no agronegócio**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007 – disponível em (www.convibra.com.br).

Dados do município de Armazém – SC <<http://www.armazem.sc.gov.br/municipio>> - Acessado em 01/05/2016.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: Papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSTEIN, J. L. (1991): In RIBEIRO, M. S. P; SILVA, R. M; MARCONDES, M. R. S. **Gerenciamento na busca de qualidade nos serviços de atendimento**. UNICAMP, Campinas – SP, 2006.

HORTA, Priscila Silva de Melo; DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas confiança e bem-estar no trabalho: Estudo em uma multinacional de tecnologia da informação**. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Belo Horizonte – MG, 2011.

KAGEYAMA (1986): In BAIARDI, Amilcar; ALENCAR, Cristina Maria Macedo. **Agricultura Familiar, seu Interesse Acadêmico, sua Lógica Construtiva e sua Resiliência no Brasil**. Revista de Economia e Sociologia Rural (RESR), Piracicaba - SP, v. 52, p S045 - S062, 2014.

LEGGE (2006): In HORTA, Priscila Silva de Melo; DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas confiança e bem-estar no trabalho: Estudo em uma multinacional de tecnologia da informação.** XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Belo Horizonte – MG, 2011.

NAGAOKA, M. P. T; ENSSLIN, S.R; ENSSLIN, L; NAGAOKA, A. **Gestão de uma fazenda experimental utilizando o Balanced Scorecard.** LAJBM. v.2, n.2, p.3 – 19, jul/dez/2011, Taubaté, SP, Brasil.

OLIVEIRA (2003): In COVA, Marcia Cristina Rodrigues; FONTES, Selma Velozo. **Gestão de pessoas no agronegócio.** Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007 – disponível em (www.convibra.com.br).

PAIVA (1968): In BAIARDI, Amilcar; ALENCAR, Cristina Maria Macedo. **Agricultura Familiar, seu Interesse Acadêmico, sua Lógica Construtiva e sua Resiliência no Brasil.** Revista de Economia e Sociologia Rural (RESR), Piracicaba - SP, v. 52, p S045 - S062, 2014.

PILARES (1991): In COVA, Marcia Cristina Rodrigues; FONTES, Selma Velozo. **Gestão de pessoas no agronegócio.** Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007 – disponível em (www.convibra.com.br).

SANT' ANNA, A. (2008): In HORTA, Priscila Silva de Melo; DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas confiança e bem-estar no trabalho: Estudo em uma multinacional de tecnologia da informação.** XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Belo Horizonte – MG, 2011.

SILVEIRA, D. T; CORDOVA, F. P. **A Pesquisa Científica.** Org (Gerhardt, T. E; SILVEIRA, D. T). Editora: UFRGS – RS, 2009. 120 p.

SOUZA, Ricardo; GUIMARÃES, José Mario Patto; MORAIS, Vander Azevedo; VIEIRA, Guaracy; ANDRADE, José Geraldo. **A administração da fazenda.** 5 ed – São Paulo: Globo, 1995

8. ANEXOS

Quais atividades produtivas da propriedade?

- Agricultura
- Produção Animal
- Gado de Leite
- Silvicultura
- Outros:
Especifique_

Área da propriedade:

- Até 7 hectares
- Mais de 7 a 9 hectares
- Mais de 9 a 11 hectares
- Mais de 11 a 13 hectares
- Mais de 13 hectares

Qual nível de escolaridade do chefe da família?

- Não alfabetizado
- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio
- Técnico
- Superior incompleto
- Superior

Possui mão de obra contratada? Se a resposta for sim, passe para a questão 5. Se a resposta for não finalize o questionário.

- Sim
- Não

Qual o número de pessoas contratadas?

- 1 funcionário
- 2 funcionários
- 3 funcionários
- 4 ou mais funcionários

Quem realiza a contratação dos funcionários?

- o produtor
- outro membro da família
- um funcionário
- outro

Realiza um planejamento para identificar a necessidade de mão de obra? Se a resposta for sim passe para a questão 8. Se for não passe para a questão 9.

- Sim
- Não

Como é realizado o planejamento? Comente:

Quais os motivos para não realizar o planejamento de mão de obra? Comente:

Existe a definição de um cargo específico para a pessoa contratada ou a mesma vem para auxiliar em todas as atividades produtiva?

- Cargo específico
- Todas as atividades

É feito um contrato de trabalho especificando direitos, deveres e remuneração?

- Sim
- Não

Como anuncia as vagas de trabalho para os interessados? Comente:

Como é o processo seletivo dos candidatos? Comente:

Existe um período de treinamento? Se sim passe para a questão 15. Se não passe para a questão 16.

- Sim
- Não

Qual tempo destinado ao treinamento?

- Até 1 dia
- 2 a 3 dias
- Mais de 3 dias

A remuneração paga aos funcionários é semelhante ao valor pago para as mesmas funções na região?

- Sim
- Não

É feita avaliação de desempenho do trabalhador? Se sim passe para a questão 18. Se não passe para a questão 19.

- Sim
- Não

Com que frequência é feita a avaliação de desempenho?

- Até 1 vez por mês
- 2 a 3 vezes por mês
- Mais de 3 vezes por mês

Fornece equipamentos de proteção individual aos colaboradores?

- Sim
- Não