



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Gestão de Pessoas no Agronegócio: Estudo de caso do Haras Villa Cancún**

**Gabriel Pellegrini Junqueira Barbosa Vianna**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2024.



# **Gabriel Pellegrini Junqueira Barbosa Vianna**

## **Gestão de Pessoas no Agronegócio: Estudo de Caso Haras Villa Cancún.**

### **Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Patrícia Amelia Tomei.

Rio de Janeiro, junho de 2024.

## Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que me ajudaram na realização deste trabalho em especial:

Aos meus pais e ao meu irmão que sempre estiveram ao meu lado, com disposição e otimismo, me motivando e acreditando na minha capacidade.

À minha orientadora Patrícia Tomei por aceitar o desafio, por sua disponibilidade, compreensão, paciência e sabedoria no gerenciamento de todo o trabalho.

*“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.”*

*(Aldo Novak)*

## Resumo

Vianna, Gabriel Pellegrini Junqueira Barbosa. Gestão de Pessoas no Agronegócio: Estudo de Caso Haras Villa Cancún. Rio de Janeiro, 2024. 55 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O desenvolvimento de uma organização competitiva e com sucesso requer uma gestão de pessoas bem-feita já que os colaboradores/funcionários são as principais peças da engrenagem para manter o seu pleno funcionamento. Este trabalho objetivou analisar o plano de gestão de pessoas do Haras Villa Cancún, localizado em Saquarema no Estado do Rio de Janeiro, que exerce as

atividades de pecuária de corte e equinocultura da Raça Mangalarga Marchador. Para tanto realizou-se um trabalho de pesquisa qualitativa, a partir de entrevistas semiestruturadas, tanto da mão de obra do Haras quanto de empresários do agronegócio da região o que possibilitou com esses dados traçar o perfil da mão de obra rural local, avaliar as suas particularidades e competências necessárias para exercer as atividades do Haras, e analisar a percepção dos empresários do setor sobre a avaliação dessa força de trabalho a partir das suas experiências. Também foi possível identificar os desafios em recrutar e selecionar uma equipe de trabalho motivada e produtiva para atuar nesse campo, e descrever as principais ações internas e externas a serem desenvolvidas pelos gestores de RH.

Palavras- chave: Gestão de pessoas. Agronegócio. Planejamento de Recursos Humanos.

Vianna, Gabriel Pellegrini Junqueira Barbosa. People Management in Agribusiness: Case study of Haras Villa Cancún. Rio de Janeiro, 2024. 55 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifical Catholic University Rio de Janeiro.

The development of a competitive and successful organization requires well-executed people management as collaborators/employees are the main cogs in the gear to maintain its full functioning. This work aimed to analyze the people management plan at Haras Villa Cancún, located in Saquarema in the State of Rio de Janeiro, which carries out beef cattle and equine farming activities for the Mangalarga Marchador Breed. To this end, qualitative research work was carried out, based on semi-structured interviews, both with the Haras workforce and with agribusiness entrepreneurs in the region, which made it possible, with this data, to trace the profile of the local rural workforce, evaluate their particularities and skills necessary to carry out Haras activities, and analyze the perception of businesspeople in the sector regarding the evaluation of this workforce based on their experiences. It was also possible to identify the challenges in recruiting and selecting a motivated and productive work team to work in this field and describe the main internal and external actions to be developed by HR managers.

Keywords: People Management, Agribusiness, HR planning.

## Sumário

1.Introdução ao tema e ao problema de estudo	7
1.1.Contextualização	7
1.2. Objetivo do estudo	8
1.3. Delimitação do estudo	9
1.4. Justificativa e relevância do estudo	8
2 . Revisão de literatura	10
2.1 Agronegócio	11
2.2 Pecuária de corte	13
2.3 Equinocultura Brasileira – Mangalarga Marchador	14
2.4 Gestão de Pessoas	16
2.5 Seleção de colaboradores	20
2.6 Recrutamento de colaboradores	18
2.7 Treinamento e Desenvolvimento pessoal	18
2.8 Avaliação de desempenho	18
2.8. Compensação, remuneração e benefícios	30
2.9. Segurança de trabalho e bem-estar	30
3.Metodologia	
32	
3.1. Tipo de pesquisa	312
3.2. Haras Villa Cancún	32
3.3.Seleção e descrição dos sujeitos	35
3.4. Roteiro da entrevista, coleta e análise de dados	34
3.5. Limitações do Método	39
4. Descrição e análise de dados	25
4.1. Descrição e análise dos resultados das entrevistas dos colaboradores segundo temas	25
4.2. Descrição e análise dos resultados das entrevistas dos empresários segundo temas	44
5. Conclusão e recomendações para novos estudos	53
6. Referências Bibliográficas	53

### Lista de Figuras

Figura 1: Saldo da Balança Comercial Brasileira de 2010 a 2023 (em US\$ bilhões)..	
Figura 2: Produção e Exportações Brasileiras no Ranking Mundial em 2023	12
Figura 3: Cavalos da Raça Mangalarga Marchador ..	15
Figura 4: Logo do Haras Villa Cancún..	31
Figura 5: Criação do cavalo Mangalarga Marchador no Haras.	33
Figura 6: Criação de bovinos de corte no Haras..	33

### Lista de Quadros

Quadro 1: Motivos de desligamento	20
-----------------------------------	----

### **Quadro 2: Características demográficas dos funcionários entrevistados. 27**

Quadro3: Características demográficas dos empresários entrevistados	36
Quadro4: Roteiro de entrevista dos funcionários	38
Quadro5: Roteiro de entrevista dos empresários	39

# 1 Introdução ao tema e ao problema de estudo

## 1.1 Contextualização

Nos últimos anos houve um aumento na demanda de conhecimento envolvendo a gestão de pessoas em todos os negócios no território brasileiro, principalmente nas culturas de alto rendimento e com aspecto corporativo com múltiplos recursos humanos, como o agronegócio.

O desenvolvimento de uma organização competitiva e lucrativa requer um planejamento estratégico de Recursos Humanos.

Para que a organização cumpra a sua estratégia, a área de gestão de pessoas deve exercer o seu papel também de forma estratégica, provendo a organização das pessoas e competências necessárias, implicando o conhecimento do perfil dos profissionais que a compõem.

As práticas de gestão de pessoas veem ganhando espaço no agronegócio, pois as máquinas realizam um trabalho eficiente, mas a participação humana é essencial no processo produtivo, como são as pessoas que controlam as máquinas, elas precisam estar motivadas a encontrar bons resultados, e treinadas para exercer sua função de forma eficiente.

Para a realização deste planejamento, algumas vezes as organizações têm que enfrentar desafios no recrutamento, seleção e treinamento de mão de obra especializada, visto que a escolha de pessoas para trabalhar em uma organização representa um papel estratégico, fundamental para a vantagem competitiva (Hanashiro et al., 2007).

Assim sendo este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: como o processo de gestão de pessoas vem sendo executado pelo Haras Villa Cancún, agronegócio da região de Saquarema no Estado do Rio de Janeiro, que exerce criação de gado de corte para o abate e de equinos da raça Mangalarga Marchador, tomando como base a visão dos funcionários e de empresários do agronegócio da região.

O foco na visão dos colaboradores justifica-se pela maior facilidade em captar de maneira crítica como os processos de gestão de pessoas são

operacionalizados pela organização, bem como pela oportunidade de identificar desafios no planejamento de recursos humanos.

Já o foco nos empresários de agronegócio explica-se pela visão que eles possuem do seu negócio e do mercado agropecuário em relação a mão de obra rural local, e sua experiência na gestão de pessoas nos seus negócios.

## **1.2 Objetivos do estudo**

Este trabalho tem como objetivo final analisar o plano de gestão em RH do Haras Villa Cancún, com o intuito de:

- (i) conhecer o mercado de mão de obra local, suas necessidades e aspirações.
- (ii) identificar as dificuldades na contratação e retenção de mão de obra na região.
- (iii) descrever as principais ações do processo de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, desenvolvidas pela gestão do Haras Villa Cancún, para melhoria do clima organizacional, segurança o trabalho e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- (v) identificar os conhecimentos e as competências apontadas como necessários para exercer as atividades dos setores selecionados do Haras, assim como treinamentos prévios para execução das funções
- (vi) apresentar ações de RH, políticas e processos de gestão de pessoas para formar uma equipe de trabalho motivada e produtiva voltadas para a realidade local.

## **1.3 Delimitação do estudo**

O presente estudo quanto a delimitação geográfica tem como foco desenvolver as atividades do setor agropecuário brasileiro direcionado a região dos Lagos do Estado do Rio de Janeiro, e quanto a delimitação temporal, estará focado no período dos anos de 2022 até o ano de 2024, quando se intensificou o processo de profissionalização da organização.

## **1.4 Justificativa e relevância do estudo**

O estudo em questão é relevante devido as condições precárias e não atrativas de trabalho rural brasileira oferecidas por empresas agropecuárias e

produtores rurais aos seus colaboradores bem como a falta de plano de carreira e condições básicas e direitos de um trabalhador comum. As contribuições de cunho prático podem se dar a partir do presente estudo para ajudar e informar a empreendedores do ramo, investidores produtores rurais de qualquer tamanho (pequeno, médio ou grande produtor) e até mesmo pessoas que buscam um emprego nesse ramo com informações sobre a contratação e atração de mão de obra especializada competente no setor de atividades rurais como: serviços gerais de manutenção de uma propriedade rural, atividades relacionadas a pecuária de corte e equinocultura.

Quanto à relevância científica, pode-se dizer que àqueles que se propõe a entender e analisar o mercado da mão de obra rural do interior da Região dos Lagos do estado do Rio de Janeiro. O estudo também é interessante e útil como fonte de estudos e pesquisas futuras.

## 2. Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

### 2.1 O Agronegócio

O setor do agronegócio é compreendido como uma cadeia produtiva que engloba desde a fabricação dos insumos, permeando pela produção nos comércios agropecuários e por sua modificação, indo até o seu consumo. Gasques et. al. (2004), salientam que essa cadeia produtiva envolve todos os serviços de apoio: processamento, transporte, comercialização, exportação, crédito, serviços portuários, bolsas, industrialização, consumidor final, distribuidores, pesquisa e assistência técnica.

O termo "agribusiness" surgiu na Universidade de Harvard, EUA, em 1957 com os autores Davis e Goldberg (1957) que definem que:

o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários 'in natura' ou industrializados (Davis, & Goldberg, 1957, p. 73).

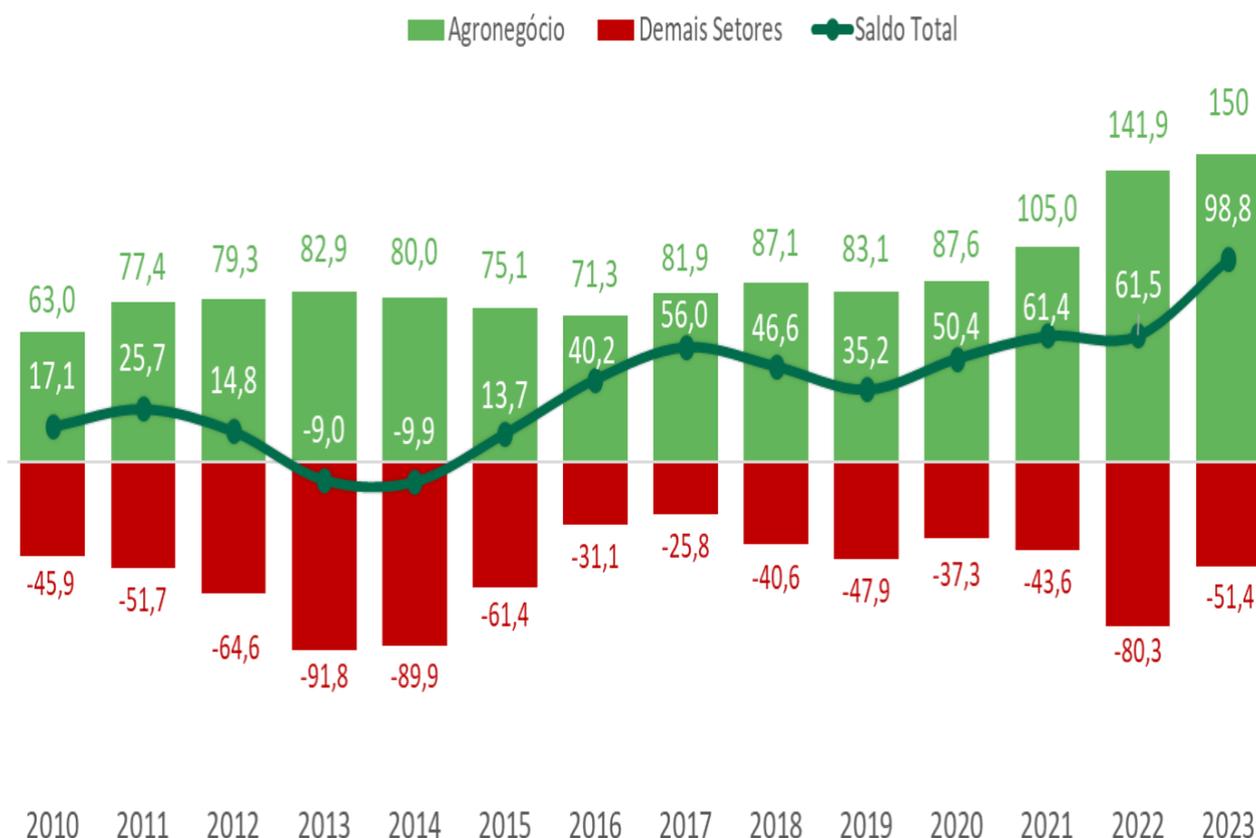
No Brasil, o setor do agronegócio é responsável por aproximadamente 23% do PIB nacional dos últimos dez anos, ocupando importante posição na produção mundial de café, laranja, soja e cana-de-açúcar, e na exportação mundial de carne bovina e de aves (IBGE, 2016).

Segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA): o agronegócio tem sido reconhecido como um vetor crucial do crescimento econômico brasileiro. Em 2022, a soma de bens e serviços gerados no agronegócio chegou a R\$ 2,54 trilhões ou 25% do PIB brasileiro. Dentre os segmentos, a maior parcela é do ramo agrícola, que corresponde a 72,2% desse valor (R\$ 1,836 trilhão), a pecuária corresponde a 27,8%, ou R\$ 705,36 bilhões.

O Valor Bruto da Produção (VBP) Agropecuária alcançou R\$ 1,252 trilhão em 2023, dos quais R\$ 851,96 bilhões na produção agrícola e R\$ 400,54 no segmento pecuário -, o que representa uma queda de 2,6% frente a 2022. (Comunicado Técnico do VBP, Janeiro/2024 - CNA. Dados até dezembro e preços corrigidos pelos IGP-DI).

Quanto ao comércio internacional, 49% das exportações brasileiras, em 2023, foram de produtos do agronegócio. Também há forte contribuição do agronegócio para o desempenho da economia brasileira. Isso fica evidente na figura 1 a seguir que revela que desde 2010 o superávit comercial do agronegócio brasileiro tem mais que superado o déficit comercial dos demais setores da economia brasileira, e garantido sucessivos superávits à Balança Comercial Brasileira. Exceto nos anos de 2013 e 2014, quando o superávit da balança comercial do Agronegócio não conseguiu suprir o déficit dos demais setores da economia.

**Figura 1: Saldo da Balança Comercial Brasileira de 2010 a 2023 (em US\$ bilhões)**



Fonte: MDIC, AgroStat/MAPA. Elaboração: CNA.

Atualmente, o Brasil é o terceiro maior exportador mundial de produtos agropecuários, aproximadamente USD 150,1 bilhões, atrás apenas da União Europeia e Estados Unidos (TradeMap, ITC, 2023).

Apesar dos desafios contemporâneos nos mercados doméstico e internacional, os destinos e a diversidade de produtos exportados pelo agronegócio brasileiro aumentaram significativamente. Como apresentado na figura 2 a seguir, o Brasil é hoje o maior exportador de açúcar, café, suco de laranja, soja em grãos; e o segundo maior em carnes bovina e de frango. É também o maior produtor mundial de soja em grãos, café, suco de laranja e açúcar; o segundo de carnes bovina e terceiro de frango.

Figura 2: Produção e Exportações Brasileiras no Ranking Mundial em 2023



Fonte: USDA/2023

Elaboração: CNA.

Além disso, o volume das exportações de produtos agropecuários cresceu 21,2% e suas receitas em dólar 7,3% em 2023, quando comparado ao ano anterior. Só para a China, o crescimento foi de 57,2% em volume, e 19,3% em receita (TradeMap, ITC, 2023).

O agronegócio assume uma posição de grande destaque na economia, uma vez que as riquezas geradas por esse setor proporcionam condições de qualidade de vida mais expressiva, principalmente nas cidades brasileiras

pequenas e médias. Grande parte da economia dessas pequenas cidades tem seu alicerce no agronegócio, portanto, se esse setor tem um bom desenvolvimento, a economia dessas cidades também apresenta um bom desempenho (Gasques et. al., 2004).

## **2.2 Pecuária de corte**

No que respeito a pecuária de corte é uma atividade de destaque no setor do agronegócio em todo o mundo, desempenhando um papel vital na produção de alimentos e no fornecimento de recursos naturais. De acordo, com dados da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura, a produção mundial de carne bovina atingiu aproximadamente 72,5 milhões de toneladas em 2020. Isso reflete a demanda crescente por proteína animal e a relevância da pecuária de corte para atender a essa demanda (FAO, 2021).

No Brasil, a pecuária de corte desempenha um papel fundamental na economia do país. De acordo, com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), o Brasil é o maior exportador mundial de carne bovina, representando cerca de 20% do total exportado no mundo. Além disso, o país possui o segundo maior rebanho bovino do planeta, com aproximadamente 213,5 milhões de cabeças em 2021, segundo dados do IBGE.

A importância da pecuária de corte no Brasil vai além dos números de produção e exportação. Essa atividade tem um impacto significativo na geração de empregos e na inclusão social. Segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2021), o setor emprega cerca de 7,2 milhões de pessoas, considerando tanto o trabalho direto como indireto. Essa grande quantidade de empregos contribui para a redução da desigualdade social e o desenvolvimento econômico das regiões onde a pecuária de corte está presente.

A pecuária de corte é fundamental para a economia tanto no mundo quanto no Brasil. Essa atividade desempenha um papel vital na produção de alimentos, na geração de empregos e no desenvolvimento econômico, além de contribuir para a conservação ambiental. É fundamental promover o manejo sustentável e aprimorar as práticas de gestão nesse setor, visando garantir sua continuidade e maximizar seus benefícios econômicos, sociais e ambientais.

### **2.3 Equinocultura Brasileira – Mangalarga Marchador**

Com cerca de 5,5 milhões de animais, o Brasil tem hoje o quarto maior rebanho de equinos do mundo, ficando atrás apenas da China, México e EUA (IBGE, 2022). Responsáveis pelo desenvolvimento dos principais ciclos econômicos do país, desde o Pau-Brasil, passando pelo açúcar e os metais preciosos, esses animais continuam movimentando a economia no século XXI, seja na lida, no lazer ou nas competições.

A equinocultura brasileira desempenha um importante papel na economia do país. Os equinos são usados em uma ampla variedade de atividades, tais como lida na pecuária, recreação, transporte, exposições, esportes e competições, entre outras funções. Este setor, segundo a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO), movimenta R\$ 30 bilhões por ano e emprega mais de três milhões de pessoas, ocupando um espaço cada vez mais importante no agronegócio.

O Mangalarga Marchador (MM) é uma raça de cavalo originária do Sul de Minas Gerais, resultante de cruzamentos com cavalos da raça Alter há aproximadamente 200 anos (ABCCMM, 2023). A raça MM é popular no Brasil por sua docilidade, agilidade e rusticidade, sendo utilizada nas diversas modalidades de esportes, trabalho e lazer (ABCCMM, 2023).

Figura 3: Cavalos da Raça Mangalarga Marchador



Fonte: ABCCMM – (Associação de Criadores de Cavalo Mangalarga Marchador)

Em 2014, por meio da Lei n.º 12.975 (D.O.U. DE 20/05/2014, P. 1), o MM foi oficialmente reconhecido como uma raça nacional. A formação da raça MM no Brasil corresponde a diversos cruzamentos, sendo grande parte proveniente dos acasalamentos de garanhões de origem Ibérica, Andaluz e Berbere, com éguas originárias de animais trazidos pelos colonizadores (Costa, 2002). O cruzamento de diferentes raças deu início ao material genético para seleção dos animais marchadores (Costa et al., 2005).

Os primeiros exemplares da raça Alter chegaram ao Brasil em 1808, com D. João VI, que se transferiu para a Colônia com a família real. Os cavalos dessa raça eram muito valorizados em Portugal e a família real investia em coudelarias (haras) para o aprimoramento da raça. A Coudelaria de Alter foi criada em 1748 por D. João V e viveu momentos de glória durante o século XVIII, formando animais bastante procurados por príncipes e nobres europeus para as atividades de lazer e serviço.

Minas Gerais já se destacava como centro criador de equinos desde o século XVIII e a chegada dos cavalos da raça Alter veio aprimorar ainda mais seus criatórios. A Comarca do Rio das Mortes tinha um potencial de ouro muito baixo, mas chamou a atenção dos colonizadores por causa das suas boas condições para a criação dos animais. Havia água em abundância e a vegetação era constituída de matas, capões e ervas pardacentas, adequadas para a produção de forragem.

O Mangalarga Marchador teve como berço a fazenda Campo Alegre, no Sul de Minas. Ela pertencia a Gabriel Francisco Junqueira, o Barão de Alfenas, a quem é atribuída a responsabilidade pela formação da raça. A fazenda era uma herança de seu pai, João Francisco Junqueira. Outro fazendeiro importante na história do Mangalarga Marchador foi José Frausino Junqueira, sobrinho de Gabriel Junqueira. Exímio caçador de veados, José Frausino aprendeu a valorizar os cavalos marchadores por serem resistentes e ágeis para transportá-lo em suas longas jornadas.

Há várias versões para o nome Mangalarga Marchador, mas a mais consistente está relacionada à fazenda Mangalarga, localizada em Paty do Alferes, no Rio de Janeiro. O nome da fazenda era o mesmo de uma serra que existia na região. Seu proprietário era um rico fazendeiro que, impressionado com os cavalos da família Junqueira, adquiriu alguns exemplares para os passeios elegantes realizados no Rio de Janeiro. Quando alguém se interessava pelos animais, ele indicava as fazendas do Sul de Minas. As pessoas procuravam os fazendeiros perguntando pelos cavalos da fazenda Mangalarga e esta referência se transformou em nome. Já o nome Marchador foi acrescentado pelo fato de alguns daqueles cavalos terem a função de marchar em vez de trotar.

A Associação Brasileira dos Criadores de Cavalos Mangalarga Marchador (ABCCMM) é responsável por realizar o registro genealógico oficial da raça. Fundada em 16 de julho de 1949 em Belo Horizonte - MG. No Brasil são mais de 22 mil criadores associados e 50 núcleos distribuídos pelos estados brasileiros (ABCCMM, 2023). O MM supera as fronteiras, visto que já possui representantes em quatro países: Alemanha, Argentina, Estados Unidos e Itália (ABCCMM, 2023).

#### **2.4. Gestão de Pessoas**

No decorrer dos anos a Administração de Recursos Humanos vem passando por várias modificações. A necessidade de mudanças, veio com a ideia de acrescentar novas definições ao setor, assim, a gestão de pessoas passou a assumir o papel de liderança, ajudando no alcance da excelência organizacional, que é necessária para enfrentar os desafios competitivos, tais como a gestão do capital intelectual, bem como a globalização e a utilização de novas tecnologias (Gil, 2011).

A importância das pessoas dentro da empresa é reconhecida por Chiavenato (2002), quando ele afirma que, a modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, aos equipamentos, aos métodos, aos processos, aos produtos e aos serviços.

Gil (2011) ainda conceitua a Gestão de Pessoas como uma função gerencial, que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para Chiavenato (2004), as tendências futuras da gestão de pessoas é que vão predominar, ele diz que, agora, a preocupação fundamental das empresas bem-sucedidas é acrescentar valor às pessoas de maneira contínua e intensa. Isso demonstra a preocupação com a contratação, treinamento e manutenção do trabalhador dentro da organização.

As mudanças tecnológicas levam a novas formas de produção, exigindo controles e processos diferenciados, os quais, por sua vez, exigem pessoas qualificadas para atuar nestes processos (Callado, 2011). Em razão desse processo de evolução, as pessoas passaram a se tornar parte das organizações, não apenas como um número, mas sendo vistas como capital humano, que requer investimento.

Para Leme (2005) o termo funcionário se distingue do termo de colaborador, pois ele entende que, “funcionário é folha de pagamento, treinamento e desenvolvimento são colaboradores.” Isso porque, para o autor, o colaborador está envolvido completamente com a empresa onde trabalha, não somente pelo salário.

Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é parceiro mais íntimo da organização. (Gil, 2011, pag. 23).

Por outro lado, os gestores precisam de estímulo, preparação e apoio para atuarem como aconselhadores e orientadores de suas equipes (Dutra, 1996). O autor defende a ideia de que o gestor deve influenciar não apenas em atividades, mas nos projetos profissionais de sua equipe. Pessoas de todos os níveis são essência de uma organização e por isso o seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas em benefício da organização (Reis, 2010).

Contudo, a gestão de pessoas é de suma importância para uma organização pois gera tanto o crescimento sustentável da empresa quanto o crescimento do lado pessoal e do profissional do colaborador. A partir disso pode-se falar dos benefícios e preocupações da gestão de pessoas, qualidade de vida, aumento da produtividade, redução do turnover, redução do absenteísmo e presenteísmo.

De acordo com Chiavenato (1999), a qualidade de vida tem se tornado um fator de grande importância nas organizações e está diretamente relacionada à maximização do potencial humano, e isto depende de tão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. Nesse sentido, uma organização que se preocupa e tem ações voltadas à qualidade de vida de seus funcionários passará confiança aos mesmos, pois são organizações que se preocupam com o bem-estar, satisfação, segurança, saúde e a motivação de seus funcionários (Bortolozzo e Santana, 2011).

O aumento de produtividade está diretamente ligado a motivação do colaborador e a qualidade de vida no trabalho. A qualidade de vida no trabalho proporciona descobertas que favorecem na cooperação das organizações para motivação de seus colaboradores, podendo contribuir com várias estratégias que promovam um ambiente que incentive e dê sustentação ao indivíduo.

Dentre os vários modelos difundidos na literatura, o mais contundente e abrangente é o que foi proposto por Watson (1973). Para este autor, uma organização é humanizada quando ela atribui responsabilidades e autonomia aos seus colaboradores, cujo nível varia de acordo com o cargo, bem como tem enfoque no desenvolvimento pessoal do indivíduo, proporcionando, assim, melhor desempenho dentro da instituição. Na prática, os critérios do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma (CHIAVENATO, 1999):

1 - Compensação justa e adequada: mensura a adequação entre a remuneração do colaborador com suas atividades laborais; avalia e compara, também, a remuneração entre os vários cargos e funções dentro da empresa; compara a remuneração do funcionário com outros profissionais no mercado de trabalho.

2 - Condições de trabalho: avalia a jornada laboral e o ambiente de trabalho, com vista a determinar que não sejam perigosos ou que tragam malefícios à saúde do colaborador.

3 - Uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se à possibilidade de o funcionário fazer uso, na prática, de todo seu conhecimento e destreza.

4 - Oportunidade de crescimento e segurança: verifica se a organização oferece oportunidade e possibilidade para crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

5 - Integração social na organização: refere-se à presença de respeito, ambiente harmônico, apoio mútuo e ausência de preconceitos e diferenças hierárquicas na instituição.

6 - Constitucionalismo: verifica se a instituição possui normas e regras e se ela segue a legislação trabalhista.

7 - O trabalho e espaço total de vida: verifica se há equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal.

8 - Relevância social da vida no trabalho: objetiva verificar o desempenho da empresa na sociedade e responsabilidade social.

Conforme coloca França (1997, p.80), "QVT é o conjunto de todas as ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações no ambiente de trabalho" Conseqüentemente, a idealização de qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e seus colaboradores como um todo.

Desta forma, a QVT incentiva o trabalhador, principalmente quando satisfaz suas primordialidades individuais, cooperando para aprimorar sua competência e melhorar sua execução dentro da empresa. Segundo Fernandes e Gutierrez (1988), "o objetivo principal da QVT gira em torno de dois aspectos principais: o bem-estar do trabalhador e a melhoria do desempenho organizacional" (Fernandes e Gutierrez, 1988, p. 28).

Betioli (1994) defende que as condições de trabalho prejudicam a saúde do corpo do trabalhador, enquanto a organização do trabalho atua no nível psíquico, de modo que a divisão de tarefas e o modo operatório criam sentido e interesse para o sujeito, mobilizando os investimentos afetivos, a solidariedade e a confiança.

O presenteísmo é um desvio nos padrões comportamentais esperados do trabalhador, que compromete seu desempenho, produtividade e a qualidade do trabalho executado. Ele ocorre quando o funcionário, mesmo estando presente no seu posto de trabalho não desempenha suas funções de forma satisfatória e completa.

Para Wisner (1994) o absenteísmo se apresenta como um sinal de desequilíbrio, sendo que os altos índices de absenteísmo estão relacionados, às síndromes psicológicas vinculadas ao desgaste do trabalhador nos processos de trabalho, à precarização do trabalho e correlatos.

Johns (2010) fez uma comparação do presenteísmo e do absenteísmo com um iceberg, em que a perda de produtividade mais visível, o absenteísmo seria apenas a ponta do iceberg, enquanto o presenteísmo representa a parte maior porém menos visível, um verdadeiro ladrão de produtividade.

De acordo com (Chiavenato, 2010), a rotatividade de pessoal ou *turnover*, é o resultado da saída de alguns colaboradores e da entrada de outros para substituí-los no trabalho. Para o autor, esse fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização pode ser motivado por iniciativa da empresa ou do próprio funcionário, quando ele decide encerrar, por razões pessoais, a relação de trabalho com o empregador. Esses motivos podem ser conferidos no Quadro 1.

Quadro 1 :Motivos de desligamento

<b>Desligamento por iniciativa do colaborador</b>	<b>Desligamento por iniciativa da organização</b>
Insatisfação com o trabalho	Substituição por profissional mais adequado ao cargo
Insatisfação com o ambiente de trabalho	Seleção inadequada
Oportunidades fora da organização	Redução do quadro de trabalhadores
Plano de demissão espontânea (PDE)	Mudanças no desenho dos cargos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

## 2.5 Seleção de Colaboradores

A seleção de colaboradores tem como objetivo escolher os candidatos que se mostraram mais qualificados na apuração inicial do recrutamento. Com isso conclui-se que o recrutamento e a seleção são etapas de um mesmo processo (Carvalho e Nascimento, 2014). O sistema de gestão de pessoas tem o desígnio de escolher uma metodologia específica, candidatos para o atendimento das necessidades internas da empresa (Marras,2011). Uma boa seleção é importante, por três razões:

- (i) Para o bom desempenho da organização como um todo e a escolha das habilidades e atributos certos para o desenvolvimento sustentável.
- (ii) Porque há um gasto com os processos de recrutamento e seleção.
- (iii) Por eventuais problemas que a empresa pode sofrer com contratações negligentes (Dessler, 2003).

Conclui-se que para se obter ganhos nesta atividade é preciso planejar, especificando a vaga, o perfil necessário para ocupá-la, o trabalho a ser feito, o tipo de experiência necessário, com quem o colaborador vai se relacionar, quem serão seus clientes internos e externos, e que tipo de valores o colaborador deve possuir (Dessler, 2003).

Existem várias técnicas para a seleção de pessoas, que variam e se adequam com porte da organização, segmento, região de inserção, grau tecnológico da organização, produto fabricado, entre outros. De acordo com França (2012), as especificações e o planejamento para realização do processo de seleção se dividem em vários modelos e técnicas.

Dentre as técnicas utilizadas no processo de seleção, a primeira etapa é a fase Entrevistas. Essa etapa é utilizada no processo seletivo e tem como objetivo conhecer o candidato e obter informações a seu respeito. A segunda etapa está relacionada a provas de conhecimento, que podem ser gerais quando buscam avaliar o grau de cultura geral do candidato ou específicas quando visam avaliar os conhecimentos profissionais que são imprescindíveis para a vaga. A terceira consiste em testes psicológicos que são divididos em testes psicométricos que procuram medir aptidões individuais, testes de personalidade que tem como objetivo identificar aspectos motivacionais, interesses e distúrbios. Por último as técnicas vivenciais que são situações criadas para os candidatos interagirem e participarem, assim seu comportamento é avaliado em diferentes situações pré-definidas pelos avaliadores. Podem ser provas situacionais que estão relacionadas às tarefas do cargo ou dinâmica de grupo.

Essa seleção por competências tem como base fatos reais e mensuráveis, como as capacidades, os atributos e as qualidades comportamentais (Fleury, 2002). É importante ressaltar que o processo de seleção deve seguir os critérios da metodologia que será utilizada, buscando prevalecer-se a subjetividade e competência do selecionador e respeitar as características de cada candidato gerando maior produtividade para a organização (Hanashiro et.al.2008).

## **2.6 Recrutamento de colaboradores**

O processo de recrutamento e seleção é considerado fundamental nas organizações, uma vez que sua tarefa é agregar funcionários capacitados. De acordo com Carvalho et.al. (2008), como as organizações são sistemas abertos,

ou seja, com entradas e saídas de produtos e serviços, o processo de recrutamento e seleção deve ser adequado a fim de atingir seus objetivos.

O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto, tornando-se um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dentre os quais, posteriormente serão escolhidos alguns para serem contratados (França, 2012; Milkovick e Boudreau, 2000). Existem duas formas de recrutamento, que são: interno, quando o requerente já trabalha na empresa e disponibiliza-se para trocar de função; e externo, quando se busca, no mercado do trabalho candidatos sem vínculos prévios com a empresa (França, 2012).

Recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la através de remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 1999).

Segundo o autor as vantagens e desvantagens deste método são:

- ♣ Vantagens: mais econômico para a organização, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da organização em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

- ♣ Desvantagens: pode gerar um conflito de interesses, exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos e não pode ser feito em termos globais dentro. Segundo Chiavenato (1989), "o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação do órgão de recursos humanos com os demais órgãos da organização" (Chiavenato, 1989, p. 60).

Para Gil (1994) existem vários meios de recrutamento. Todos apresentam vantagens e limitações. São eles:

**Recrutamento interno:** este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a organização lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a organização está interessada em promover seus empregados. Pesa, entretanto, como desvantagem o fato de poder criar dificuldades com os empregados. Também pode ocorrer que um departamento manifeste desagrado quando vê seus funcionários sendo captados por outros.

**Recomendação:** Pode-se pedir a pessoas de dentro ou fora da organização para indicar candidatos. Além de ser um meio econômico, a recomendação geralmente refere-se a pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho. A recomendação poderá, todavia, criar constrangimento com o contato, no caso de rejeição ou de identificação de falhas após a contratação. Para evitar esses problemas, convém esclarecer bem o contato acerca dos requisitos exigidos do candidato e a despeito da recomendação, avaliá-lo tão objetivamente como os demais.

**Pessoal dispensado:** Pode ser vantajoso para a organização admitir antigos empregados dispensados, desde que tenha ocorrido por motivos aceitáveis. Neste caso, os empregados são conhecidos, conhecem a organização e provavelmente os programas de treinamento.

**Agências:** Este procedimento evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas. Também é útil à medida que mantém o sigilo e tende a oferecer apenas candidatos qualificados. Porém, no caso de funções mais específicas, pode ocorrer que os candidatos não sejam os mais adequados.

**Anúncios:** É um procedimento bastante utilizado porque atrai muitos candidatos. Todavia ao se decidir sobre esta forma, convém indagar por que, onde, como e quando anunciar.

O **recrutamento externo** ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja, candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, tal método apresenta vantagens e desvantagens (Chiavenato, 1999):

♣ **Vantagens:** traz “sangue novo” e experiências novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização, aproveita os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

♣ **Desvantagens:** geralmente afeta a política salarial da organização, pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional, em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, é geralmente mais demorado do que o recrutamento interno, é mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento.

Para que a organização tenha sucesso em seu recrutamento externo é importante utilizar as fontes disponíveis que são: banco de dados da empresa, indicações de colaboradores, cartazes internos e externos, entidades diversas.

Um dos bens mais valiosos de qualquer organização são as suas marcas, que levam a que o *Employer Branding* ou gestão de marca do empregador a se torne numa atividade chave entre as empresas (Backhaus e Tikoo, 2004).

A principal missão do *Employer Branding* é diferenciar as empresas no mercado de trabalho e ajudá-las na sua estratégia para contratar e reter os colaboradores mais talentosos. Segundo Sullivan (2004), *Employer Branding* é uma estratégia a longo prazo para as empresas gerirem a sensibilização e as percepções dos seus atuais e potenciais colaboradores, já que, desenvolve a marca corporativa assim como, a coloca num patamar onde é vista como uma empresa confiável e atraente no mercado. Assim como, cria uma relação ativa entre a organização e os candidatos qualificados a recrutar e a reter (Backhaus e Tikoo, 2004).

O processo de seleção tem se tornado cada vez mais elemento chave para as empresas, pois quanto maior o número de candidatos, mais seletivo será o processo de contratação. Sob o mesmo aspecto, Hanashiro et.al. (2008) destacam que se o recrutamento não for bem conduzido, há um aumento em falhas na escolha do melhor candidato a cada cargo. Nesse sentido, percebe-se como fundamental que os objetivos do recrutamento e seleção possam estar alinhados às políticas e práticas que identifiquem o modelo de gestão da organização a que se refere, levando em consideração os aspectos que revelam sua cultura, missão, visão e valores. Após o recrutamento, chega o momento de selecionar entre os candidatos o mais adequado para a vaga em aberto.

## **2.7 Treinamento e Desenvolvimento Pessoal**

Com o avanço das organizações surgiu a preocupação dos gestores em relação a manutenção de seu pessoal e aumento de produção, juntamente com a qualidade. Segundo Gil (2011) programas voltados ao treinamento de pessoal vem sendo desenvolvidos desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração. E o objetivo expresso desses programas era de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível.

Marras (2011) caracteriza o treinamento como um processo de assimilação cultural a curto prazo que tem o objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Milkovich e Boudreau (2010) definem treinamento como um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Ainda conceituando, Dessler (2003, p.15) diz que “o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Dentre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes: formação profissional, especialização e reciclagem (Marras, 2011). O treinamento prepara mais as pessoas para um sistema de gestão no qual o exercício e o conhecimento de habilidades e competências (de pessoas, do cargo e da organização) são essenciais (Barbieri, 2012). Sendo assim, os colaboradores treinados se adequam melhor em seus cargos, podendo ter maior poder de decisão, pois conhecem bem a atividade que estão exercendo. Marras (2011) defende a ideia de que eventuais diferenças ou carências de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento. O treinamento tem papel fundamental na preparação e atualização de pessoal, quando planejado cuidadosamente e integrado com outras atividades, como sistema de remuneração e recrutamento e seleção externos e internos (Milkovich e Bordreau, 2010).

Esse cenário em que se encontra “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2011, p.10). É por isso que Barbieri (2012) diz que o treinamento e educação devem ser customizados e adaptados às necessidades da empresa e do colaborador. Pois cada empresa possui suas peculiaridades, necessitando de treinamentos, às vezes, específicos para seu porte ou situação.

Dando continuidade aos procedimentos que se dão para treinar pessoas, é feita a avaliação de desempenho. Essa é a última etapa do processo de treinamento. Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização (Marras, 2011). Ela consiste, conforme Dessler (2003), em constatar a existência

significativa de desempenho e determinar se essa deficiência pode ser sanada por meio de treinamento ou outras medidas.

É através da avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2004), que é possível descobrir os empregados que executam suas tarefas abaixo de um nível satisfatório e averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento. Barbieri (2012) ressalta que a eficácia dos programas de treinamento pode ser mensurada através das avaliações de desempenho dos funcionários. Ela, portanto, possibilita a correção de imperfeições que estão dentro da organização.

Segundo Vizoli (2010), a fase de treinamento e desenvolvimento tem ganhado cada vez mais espaço nas empresas, além de aumentar a capacidade do colaborador, também estão relacionados à motivação, que servem como forma de reconhecimento do valor dos funcionários para a organização e também da qualidade organizacional da empresa. Mesmo sendo uma das etapas de mais importância não existem muitos estudos relacionados ao treinamento e desenvolvimento no agronegócio, algo que se torna prejudicial por conta de funcionários que não estão devidamente instruídos.

É possível observar que existem algumas diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento, e em relação às necessidades de treinamento, Robbins (2009) aponta como os principais fatores que influenciam um treinamento:

- Aquisição de novos maquinários ou introdução de processos que influenciem o cargo de um funcionário;
- Alteração de função, diminuição da produtividade ou qualidade dos serviços;
- Aumento do número de acidentes ou infração das normas de segurança do trabalho;
- Crescimento de reclamações de cliente e funcionários.

A partir dessas identificações, os tipos mais comuns de treinamento apresentados por Robbins (2009), Lacombe (2005) e Hanashiro et. al. (2008) são:

- Orientação inicial: nesta etapa se realiza quando um funcionário novo chega à empresa. Pode ser feito pelo chefe ou superior, tem como objetivo integrar o novo colaborador as normas e o funcionamento da empresa.
- Treinamento operacional: é considerado o treinamento essencial, pois, seu objetivo é aprimorar as aptidões técnicas dos funcionários.
- Treinamento gerencial: seu objetivo é preparar aqueles que exercem ou vão exercer alguma posição e chefia.

- **Treinamento em serviço:** é realizado com os funcionários no ambiente de trabalho, os equipamentos utilizados no dia a dia, e visa demonstrar a realidade enfrentada pelos colaboradores.

Esses são os tipos de treinamentos mais tradicionais de acordo com Robbins (2009), Lacombe (2005) e Hanashiro et.al. (2008). Robbins (2009) destaca que é possível individualizar o treinamento, adequando os conteúdos para cada funcionário de acordo com a sua necessidade, tornando assim mais eficaz a aprendizagem dos colaboradores. Os programas de treinamento e desenvolvimento são meios que melhoram o desempenho do funcionário tem grande influência na motivação deles.

Chiavenato (2004) cita o desenvolvimento profissional, sendo ele, a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. Seguindo essa visão, o autor ainda diz que a educação profissional visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva em seu cargo. Todo treinamento e toda educação continuada, conforme Barbieri (2012), deve levar em consideração o indivíduo e o grupo e todo esse esforço de preparar e desenvolver pessoas deve focar também o segmento de negócios da empresa e a capacidade de aprendizagem do aluno. Todo treinamento, deve ser adaptado a empresa, pois seus funcionários são responsáveis pelo resultado de produtividade.

Atrelado ao desenvolvimento profissional está a **cultura de feedback** da empresa ao seus colaboradores. “Sem retorno, sem feedback, não há comunicação” (Luizari, 2010, p. 27). Logo, “Feedback é o processo de se dizer a uma pessoa como você se sente em função do que ela fez ou disse.” (Bowditch et al, 1992, p. 87).

Comunicação Empresarial é o conjunto de procedimentos e técnicas destinadas à troca de informações, difusão de ideias e orientações sobre situações, objetivos, metas e procedimentos entre o público interno e externo de uma organização. (Luizari, 2010, p. 18)

Quando a empresa possui um grupo de gestores capaz de fornecer a direção, criar condições para aprendizagem e estimular a inovação, todos ganham, empresa e pessoas (Tushman e Nadler, 1997).

O feedback é uma ferramenta importante nessas circunstâncias, desde que bem utilizado. É a partir de um retorno sobre os acertos e sobre as oportunidades de melhoria, que os profissionais podem evoluir em sua

maturidade, compreendendo o que devem manter e quais aspectos precisam buscar desenvolvimento e aprimoramento.

## **2.8 Avaliação de Desempenho**

Segundo Chiavenato (2004), a Avaliação de Desempenho é um método que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual dentro da organização.

Dessler (2003) afirma existirem três razões principais para avaliar o desempenho: primeiro a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário; segundo ela permite que chefia e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação e também permite o reforço dos pontos positivos do desempenho e; finalmente ela pode ser útil para o planejamento de carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar através das fraquezas demonstradas.

Chiavenato (2004) destaca as principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários:

- (i) A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes demissões.
- (ii) Através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.
- (iii) A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho.

### **2.8.1 Compensação, remuneração e benefícios**

A remuneração e os benefícios sociais despontam como sendo uma das principais funções da organização. Conforme salienta Marras (2002), estes itens sempre mereceram uma atenção especial dos gestores da empresa que, com o

passar dos tempos, ganhou ainda mais relevância, exigindo ainda mais da administração.

É importante ressaltar ainda que salário e remuneração são coisas distintas. De acordo com Gonçalves (2008) apud Andrade (2012), a remuneração refere-se ao quantitativo referente à soma do salário devido pelo empregador aos valores que o empregado recebe de terceiros, em detrimento do contrato de trabalho.

Desse modo, salário é o valor fixo, pré-determinado, recebido pelo serviço prestado, e a remuneração constitui-se do salário e dos demais benefícios e incentivos recebidos, seja por parte da empresa, ou por parte dos clientes (Andrade, 2012). É importante salientar ainda que, a fim de atender esta necessidade de complementar o salário, existem os benefícios, conceituado por Marras (2005) apud Andrade (2012) como planos ou programas que a organização oferece aos seus colaboradores a fim de complementar sua renda fixa, ou seja, seu salário.

Como já salientado anteriormente, estes itens atuam como estímulos para que o colaborador se sinta satisfeito e motivado com suas atividades profissionais, ao passo que, quanto mais satisfeito, desempenhará com mais afinco e eficácia suas atividades dentro da organização.

## **2.9 Segurança de trabalho e bem-estar**

Muito se discute hoje em dia acerca da questão da segurança do trabalhador e de seu ambiente laboral. Assim, ressalta-se que uma organização ideal para se trabalhar é aquela que busca aplicar, captar e manter na organização, todos os recursos humanos corretamente. Para que esse objetivo seja atingido, ou seja, para que a empresa consiga manter o recurso humano, é necessário abordar diversas questões e fatores, como a saúde, a higiene e a segurança no trabalho (Andrade, 2012).

A segurança no trabalho refere-se à área responsável pela segurança industrial, higiene e medicina do trabalho, frente aos funcionários da organização, atuando profilaticamente, visando a prevenção de acidentes e agravos à saúde, e atuando também na correção de acidentes de trabalho. Desse modo, é necessário que as organizações possuam políticas de prevenção a acidentes de trabalho, estimulem e orientem a utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva, além de contar também com serviços de

segurança no trabalho, visando à melhoria para as causas de higiene e segurança no trabalho (Ribeiro, 2005).

Além disso, é fundamental que a organização possibilite condições mínimas de trabalho, proteção e higiene, de modo a garantir e assegurar os mesmos contra qualquer incidente e eventualidade, de modo que eles possam executar suas atividades com confiança e evitar problemas futuros. De acordo com Marras (2004) apud Andrade (2012), a prevenção de acidentes de trabalho tem por objetivo conscientizar o colaborador e oferecer proteção à sua vida e de seus companheiros de trabalho, através de estratégias e ações seguras, bem como reflexões das condições insalubres que, eventualmente, possam provocar acidentes e agravos à saúde.

Nota-se então o quão importante é proporcionar a segurança no trabalho, tendo em vista que os colaboradores, estando seguros de que a empresa está se preocupando com sua saúde e com sua vida, irão sentir-se mais valorizados e motivados para trabalharem e produzirem.

### 3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa descritivo-analítica, com abordagem qualitativa busca trazer características identificadas na população alvo do estudo mediante observação, registro, análise e interpretação dos fatos, fornecendo insights e maior aprofundamento sobre o problema da gestão de pessoas no agronegócio.

A pesquisa feita realizada a partir do Haras Villa Cancún e seu ambiente de negócios, envolvendo empresários da vizinhança do setor do agronegócio do ramo da pecuária de corte e equinocultura.

#### 3.2 Haras Villa Cancún

Figura 4: Logo do Haras Villa Cancún



Fonte: Fonte do autor

O Haras Villa Cancún localizado em Saquarema no Rio de Janeiro começou a sua história em 2004. Nesse ano a propriedade foi adquirida por Rodrigo Junqueira: médico cardiologista, mineiro nascido em Belo Horizonte, que passou a sua infância no interior do sul de Minas em fazendas da sua família materna Junqueira, tradicional família que foi fundadora da Raça Equina Mangalarga Marchador.

A paixão por cavalos e por cavalgadas moveu o fundador do Haras a comprar mais cavalos além de poucos que já tinham no sítio. Todos os finais de semana viajava do Rio de Janeiro para o sítio com a sua família, fazia cavalgadas, praticava a pesca e aproveitava a vida no campo.

Com o passar dos anos a propriedade foi aumentando de extensão com a compra de algumas terras e com isso além do casal de caseiros foi preciso contratar mais funcionários. A propriedade foi crescendo sem organização e planejamento, e seu proprietário começou a perder o seu controle operacional, já que ele estava presente apenas nos finais de semana. Neste período os custos e despesas foram aumentando, e surgiram vários problemas com funcionários.

Observou-se ao longo desse tempo a dificuldade na contratação de funcionários que realizassem as atividades rurais na fazenda, por falta de qualificação e especialização, a diminuição de interesse por parte das pessoas em trabalhar nesse setor rural por conta da baixa remuneração e más condições de trabalho, além da mecanização e o desenvolvimento de novas de tecnologias que substituíram e diminuíram o uso da mão de obra braçal por máquinas e equipamentos que demandam treinamento para o seu manuseio.

Em 2020 um dos filhos do fundador assumiu a administração da propriedade, que foi transformada na empresa Villa Cancun Agropecuária Ltda. A partir desta data iniciou-se a profissionalização da gestão, para que a organização fosse lucrativa e sustentável.

Atualmente o Haras Villa Cancún exerce as atividades de pecuária de corte (recria e engorda), criação do cavalo mangalarga marchador e comércio destes, o que inclui um centro de reprodução equina, serviço de aluguel de baias e treinamento desde a doma até apresentação em exposições e campeonatos da raça.

Figura 5: Criação do cavalo Mangalarga Marchador no Haras

Fonte: Foto tirada pelo autor

Figura 6: Criação de bovinos de corte no Haras



Fonte: Foto tirada pelo autor

### 3.3 Seleção e descrição dos sujeitos

A pesquisa envolveu entrevistas semiestruturadas, com dois diferentes perfis de sujeitos: (i) funcionários do Haras Villa Cancún, e (ii) empresários do setor do agronegócio atuantes no ramo da pecuária do gado de corte e da equinocultura do Mangalarga Marchador da região.

O primeiro grupo é composto de quatro funcionários do Haras que já estão atuando na empresa a mais de seis meses, e por isso já desenvolveram uma certa experiência, adaptação e uma visão mais concreta do seu trabalho e da empresa, além de todos já terem atuado em pelo menos uma empresa do ramo do agronegócio anteriormente. Isso nos permite interpretar melhor as informações e dados fornecidos nas entrevistas em questão qualitativa.

No quadro 2 a seguir temos a descrição de suas características demográficas deste primeiro grupo:

Quadro 2: características demográficas dos funcionários entrevistados

	idade	Gênero	Antiguidade	Cargo	Escolaridade
1º	55	masculino	2 anos	Serviços gerais	fundamental
2º	46	masculino	1 ano	Serviços gerais	fundamental
3º	37	masculino	1ano	Serviços gerais	fundamental
4º	21	masculino	1 ano	Treinador/apresentador	especialização

Fonte: Elaborado pelo autor

Evidencia-se neste quadro que todos os entrevistados do grupo são do sexo masculino. A idade média é de 39 (trinta e nove) anos, o que reflete em uma média alta visto que é necessário a contratação de trabalhadores com mais experiência e responsabilidade para exercer certas atividades dentro da empresa.

Os três primeiros entrevistados trabalham na área de manutenção do Haras, serviços gerais e no manejo do gado de corte, além do manejo com os cavalos e o quarto trabalha na área de cavalos como treinador e apresentador. O apresentador de cavalos exerce a função de apresentar os animais em eventos como exposições e copas de marcha da raça. Todos se ajudam mutuamente e exercem tarefas juntos em prol do melhor rendimento de certas tarefas.

O quarto entrevistado apesar de ser mais jovem comparativamente ao grupo, tem experiência na área pois havia trabalhado em outros haras, e formação técnica adquirida em dois cursos de especialização.

O segundo entrevistado apesar da idade mais avançada e da falta de vivência em algumas atividades da sua área, foi contratado devido a forte recomendação de outro colaborador, que é bem avaliado na empresa.

Por todos serem nascidos e criados no meio rural, oriundos de família de baixa renda, a grande maioria não teve acesso à educação ou não concluiu o ensino fundamental muito menos uma formação profissional e por conta disso, muitos são destratados e desvalorizados em seus empregos e no seu dia a dia.

O segundo grupo de entrevistados são quatro fazendeiros, empresários, produtores rurais, que possuem empresas agropecuárias que vivem do agronegócio, movidos pela paixão da vida no campo e principalmente pelos animais. Este grupo de entrevistados é composto de empresários experientes e de expressão na região, antigos fazendeiros e produtores rurais que foram selecionados para nos ajudar a entender o mercado de seleção, recrutamento, treinamento, a qualificação da mão de obra nesse setor, suas dificuldades e barreiras enfrentadas em relação a gestão de pessoas.

No quadro 3 a seguir temos a descrição de suas características demográficas deste segundo grupo:

Quadro 3: Características demográficas dos empresários entrevistados

	Idade	Gênero	Formação profissional	Escolaridade
1º	35	masculino	Médico veterinário	Nível superior
2º	48	masculino	Administrador de empresas	Nível superior
3º	45	masculino	Médico veterinário	Nível superior
4º	60	masculino	Administrador de empresas	Nível superior

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais uma vez, identificamos no grupo a exclusividade do gênero masculino, o que reforça as lacunas históricas identificadas na literatura sobre a falta de mulheres nas atividades do agronegócio.

O primeiro empresário entrevistado, é um médico veterinário de expressão na região, proprietário de uma clínica de reprodução equina situada na sua fazenda que oferece serviços de reprodução. Ele lida com seus funcionários diariamente, os quais necessitam de qualificação e competências específicas para exercerem as suas funções dentro desta área.

O segundo é um fazendeiro tradicional da região que administra a fazenda da família, e vive da criação de gado de corte. A sua propriedade é extensa, possui diversas máquinas para a manutenção da fazenda, e sua equipe é formada por mais de 15 funcionários.

O terceiro é também um empresário fazendeiro e dono de uma leiloeira de cavalos e bois. Ele possui criação tanto de equinos, como a criação de gado de corte, pratica agricultura de milho e de certos capins, como a produção de feno para alimentação dos animais e para a venda. Hoje conta com 27 funcionários ativos.

O quarto é um empresário que possui um haras em Saquarema. A sua principal atividade e o seu foco é na criação de cavalos da raça Mangalarga apesar de ter uma pequena criação de gado. De influência na região, o seu haras possui uma marca de expressão, a sua criação é uma das referências pela qualidade no seu plantel. Frequenta competições e exposições da raça e ajuda a fomentá-la. A sua equipe de trabalho é formada por 12 funcionários destinados para essas duas áreas.

### **3.4 Roteiro da entrevista, coleta e análise de dados**

Foram realizadas entrevistas com base em dois roteiros de questões previamente estruturados distintos para os dois grupos, buscando respostas às ansiedades quanto à dificuldade em contratar mão de obra especializada para empresas do ramo do agronegócio. Durante as entrevistas, foram feitas anotações das respostas dos entrevistados que foi realizada no local da empresa por parte dos colaboradores do Haras e por via digital com alguns empresários e outros presencialmente em sua propriedade.

Para o registro dos dados foram feitas anotações manuais, evitando a gravação que inibisse os entrevistados ou gerasse resistência e desconfiança. As entrevistas tiveram duração média de quarenta e cinco minutos.

A execução das entrevistas obedeceu aos fatores abaixo relacionados:

- Agendamento prévio com os empresários;
- No início de cada entrevista houve o estabelecimento do contato inicial, com a explicação da finalidade da entrevista, o objetivo da pesquisa, as pessoas e empresas envolvidas;
- A formulação das perguntas seguiu o roteiro pré-definido, caracterizado como semiestruturado, com variações de acordo com o contexto e evolução dela;

- O registro das respostas durante a entrevista foi com anotações e observações autorizadas pelos entrevistados;
- O desenvolvimento e a conclusão das entrevistas foram em clima de cordialidade.

O acesso foi amplo por ambas as partes, tanto dos colaboradores do Haras quanto dos empresários entrevistados favoreceu a pesquisa de campo.

Neste estudo procurou-se fazer a comparação dos dados das duas diferentes percepções do cenário distintos do profissional do campo operacional do setor do agronegócio e a percepção dos empresários atuantes na área dessa mão de obra.

O roteiro de questões feitas para os funcionários e empresários está resumido no Quadro 4 e 5, respectivamente:

Quadro 4: Roteiro de entrevista dos funcionários

TEMA	QUESTÃO
1. Processo de seleção	Como você se sente trabalhando no Haras? Você considera teu trabalho importante? O que você mais gostou no teu processo de seleção para trabalhar aqui no Haras?
2. Clima organizacional	Como é o ambiente de trabalho no dia a dia do haras? O ambiente de trabalho é saudável e seguro? O Haras possui normas e regras claras que seguem a legislação trabalhista? O teu trabalho no Haras permite um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal?
3. Treinamento e Desenvolvimento de RH	Você fez algum curso ou teve algum treinamento prévio para executar as suas atuais funções? Você acha que o Haras deveria oferecer algum tipo de treinamento para desempenhar melhor as tuas funções?
4. Remuneração e Avaliação de desempenho	Você se sente valorizado? A remuneração é compatível com a tua expectativa? Recebe bonificações? Você tem informações sobre o teu desempenho? Isto é, como você sabe se o teu trabalho está sendo bem avaliado?
5. Diálogo e feedback	Você tem espaço para dialogar, opinar, dar sugestões e recomendações do dia a dia do teu trabalho? Alguma vez você não concordou com a realização de alguma atividade mas não teve como colocar os seus argumentos?
6. Plano de Carreira	Você acha que o Haras oferece oportunidades, possibilidade para crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional? Como você se vê dentro do Haras daqui cinco anos? Você acredita que tem espaço para uma promoção e/ ou uma carreira aqui dentro?
7. <i>Employer branding</i>	Antes de você trabalhar aqui no Haras, você já conhecia a nossa marca, os nossos cavalos Mangalarga? O que mais te atraiu para trabalhar no Haras Villa Cancún?

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5: Roteiro de entrevista dos empresários

TEMA	QUESTÃO
1.Mão de obra no agronegócio	Como o senhor caracteriza a mão de obra local?
2.Desafios no R&S	Quais as principais dificuldades/barreiras para atrair e contratar uma mão de obra nesse ramo do agronegócio?
3.Políticas de RH	O que é preciso ser feito para gerenciar estes desafios referentes à mão de obra?
4.Rotatividade	A rotatividade de colaboradores dentro da sua empresa é alta ou baixa? O que causa isso na sua percepção?
5.Atratividade do setor	O que te atrai mais para continuar atuando nesse setor?

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.5 Limitações do Método

Temos tres limitações metodológicas neste estudo que merecem destaque:

(i) a primeira, diz respeito à quantidade de colaboradores e empresários entrevistados. Nos dois casos tivemos um limite relacionado ao número de pessoas que desempenhas estas atividades: a enxuta equipe do Haras atualmente, empresa que atua no mercado profissionalmente há pouco tempo, e o número limitado de empresários da região com atividades semelhantes ao do estudo.

(ii) a segunda, diz respeito aos vieses da observação participante do entrevistados e inibição ou medo de assumir posições conflituosas dos entrevistados numa posição de subordinação.

Embora a observação e a entrevista, sejam técnicas científicas a partir do momento em que passam pela sistematização, planejamento e controle da subjetividade, a observação participante pode produzir vieses, principalmente quando o investigador está envolvido no cotidiano da questão do estudo. Esta falta de distanciamento emocional pode dificultar a análise objetiva e fria do diagnóstico organizacional.

(iii) a terceira, diz respeito à inibição ou medo de assumir posições conflituosas dos entrevistados numa posição de subordinação ou advogar contra os interesses das práticas vigentes.



## 4 Descrição e Análise de resultados

Esta seção apresenta a descrição e a análise dos resultados das entrevistas, tanto dos colaboradores quanto dos empresários, seguirá a ordem do temas apresentados nos quadros 4 e 5.

### 4.1 Descrição e análise dos resultados das entrevistas dos colaboradores segundo temas

#### Tema 1: Processo de seleção

Todos os quatro entrevistados afirmaram que consideram o seu trabalho importante, enfatizando seu grau de satisfação e identificação com o Haras, e enfatizaram a justiça, a clareza e a confiança percebida no processo de seleção.

Os colaboradores afirmaram que gostaram da forma como foi abordada a seleção, o que fez com que se sentissem atraídos não somente pelo salário e as condições de trabalho que lhes foram oferecidas, mas também pelo ar de respeito, clareza, sinceridade e confiança que sentiram por parte do gestor, o que confirma os estudos de França (2012).

Os depoimentos transcritos a seguir ilustram estas constatações:

*“Me identifiquei com o Haras e com os donos, considero uma família. Achei um processo de seleção justo.” (E1)*

*“Gostei da conversa do processo de seleção pela sinceridade que foi apresentado tudo.” (E2)*

*“O que mais gostei foi que não me senti preso e acuado pela maneira como foi o diálogo e como foi guiado o processo de contratação.” (E4)*

Um dos colaboradores mencionou quando perguntado sobre o seu processo de seleção que teve indicação de um funcionário que já trabalhava na empresa o que facilitou o seu recrutamento. No caso foi realizado um recrutamento externo que para Chiavenato (1999), o ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização. Esse tipo de recrutamento externo facilita e acelera

a adaptação do novo colaborador dentro da empresa, faz com que ele se sinta mais à vontade.

Para o Haras este recrutamento externo também foi vantajoso, pois há uma redução de custos e tempo já que não é preciso realizar o processo de seleção e recrutamento desde o início e além disso a reposição do cargo ou a contratação na maioria das vezes precisa ser imediata.

## **Tema 2: Clima Organizacional**

Ao analisar as respostas dos colaboradores do Haras entrevistados, é visível perceber a valorização de um ambiente de trabalho saudável, leve, seguro, a união da equipe e a relação entre eles que se consideram até mesmo como uma família. As entrevistas reforçaram os resultados das pesquisas de França (1997) sobre a importância da qualidade de vida e da implantação de melhorias no ambiente de trabalho. Além disso, todos os entrevistados alegaram ter um equilíbrio entre a sua vida de profissional e a sua vida social, e enfatizaram que existe qualidade de vida no trabalho no Haras favorecendo a cooperação, estimulando a equipe como um todo, conseqüentemente melhorando o desempenho individual e organizacional (Fernandes e Gutierrez,1988; Betiol,1994; Andrade 2012).

Os depoimentos transcritos a seguir ilustram estas constatações:

*“Considero o Haras um lugar muito bom de trabalhar, com um clima tranquilo e uma equipe unida, que permite o equilíbrio das minha vida pessoal e profissional - nos finais de semana ainda consigo fazer alguns trabalhos extras.”* (E1)

*“O Haras tem um ambiente respeitoso e harmônico”.* (E2)

*“O Haras tem um ambiente saudável, todo mundo brinca mas na hora do trabalho fica sério. Aqui seguem as normas diferentemente dos lugares que eu já tinha trabalhado, onde não tinha folga, não recebia extra ou bonificações quando passava dos horários principalmente nos finais de semana ou quando atingia metas. Agora consigo ter uma qualidade de vida melhor também.”* (E4)

## **Tema 3: Treinamento e Desenvolvimento de RH**

Quando perguntados sobre treinamento e desenvolvimento pessoal, todos demonstraram interesse em melhorar e se qualificar mais, a partir de novos treinamentos o que é positivo tanto para a empresa quanto para o desenvolvimento pessoal do colaborador, já que conforme coloca Gil (2011) o ambiente organizacional requer o desenvolvimento de ações voltadas à

constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

Alguns colaboradores já tinham experiência em certas atividades adquiridas em empregos anteriores porém um deles não apresentava habilidades e competências necessárias para desenvolver certas funções que segundo ele foram desenvolvidas com a prática no dia a dia. Um dos tipos mais comuns de treinamento apresentados por Robbins (2009), Lacombe (2005) e Hanashiro et.al.(2008) é o treinamento em serviço que é realizado com os funcionários no ambiente de trabalho, apresenta os equipamentos utilizados no dia a dia, e visa demonstrar a realidade enfrentada pelos colaboradores.

Quando questionados se tinham algum treinamento prévio para executar as suas atuais funções, três entrevistados reforçaram a importância da formação *on the job*, enfatizando o papel da prática e da experiência para o desempenho da função:

*“Aprendi pessoalmente com as experiências que tive em trabalhos anteriores”.* (E1)

Todos os funcionários valorizam o treinamento formal para desempenhar melhor as suas funções, reforçando a importância do aprendizado e do conhecimento.

#### **Tema 4: Remuneração e Avaliação de desempenho**

A garantia dos direitos trabalhistas é outro aspecto que todos afirmaram receber e ser um atrativo para sua contratação, visto que no meio rural ainda existem muitos empregos informais com: (i) más condições de trabalho, (ii) salários que não refletem as faixas de mercado,(iii) inexistências de vínculos trabalhistas, (iv) falta de respeito ao horário de trabalho e das folgas,(v) bonificações praticamente inexistentes, e com isso o colaborador não se sente seguro, engajado e comprometido com a empresa.

No caso do Haras, os colaboradores recebem bonificações por desempenho, que é avaliado pelo gestor, recebem cesta básica e vale transporte. No caso do transporte é o valor de gasolina gasto mensalmente para se locomoverem de suas casas até o trabalho, já que todos utilizam de carros ou motos para chegarem até o local, complementando a renda dos funcionários e ao mesmo tempo uma forma de incentivo para demonstrar respeito e importância dos seus colaboradores (Andrade, 2012; Marras, 2002).

Este sentimento de valorização, equidade e justiça no trabalho é reforçado pelas informações sobre o desempenho, e avaliação de resultados.

Os depoimentos transcritos a seguir ilustram estas constatações:

*“Me sinto valorizado. Recebo um valor para a gasolina e ajuda com uma cesta básica e informações sobre as tarefas todas as semanas”.* (E1)

*“Eu recebo o valor da gasolina todo mês que já me ajuda, nunca recebi em nenhum outro emprego que trabalhei”.* (E3)

*“A equipe relacionada aos cavalos conversa diariamente sobre os animais e as tarefas. Consigo perceber se o meu trabalho está sendo bem-feito quando vamos para as competições do mangalarga e temos bons resultados, lá consigo perceber realmente a evolução dos animais e tudo que foi feito, as pessoas comentam também”.* (E4)

### **Tema 5: Diálogo e feedback**

Todos constataram que o gestor está disposto a ouvi-los, existe espaço para dialogar e expor suas opiniões e quando perguntados sobre seu desempenho reportaram que tinham *feedbacks* semanais e controle das tarefas por parte dos gestores. Isso é importante pois mostra que os funcionários possuem voz ativa dentro da empresa e a análise do seu desempenho é feita com frequência, que é de suma importância para a produtividade dela (Chiavenato, 2004).

*“Sempre tenho espaço para dialogar.”* (E1)

*“A gente conversa e tem abertura para sugerir as nossas ideias e opiniões.”* (E3)

*“Tenho liberdade para dar minha opinião, sempre com boa conversa a gente chega no lugar certo”.* (E4)

### **Tema 6: Plano de carreira**

Os colaboradores se enxergam na empresa nos próximos cinco anos, têm uma perspectiva de carreira e crescimento dentro da organização profissionalmente. Isso é ratificado ao constatarem também que evoluíram nesse aspecto desde sua chegada no Haras. Esse tipo de pensamento de evolução dentro da organização está relacionado ao seu desenvolvimento profissional.

Diante deste posicionamento é fundamental desenvolver um processo de treinamento e educação continuada (Barbieri, 2012).

Os entrevistados quando foram questionados sobre oportunidades, possibilidade para crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional do Haras, foram unânimes na sua percepção positiva, assim como mostraram coerência no seu olhar futuro, acreditando que existe espaço para uma promoção e/ ou uma carreira dentro do Haras:

*“Sinto que vou ser valorizado e que no futuro possa ser promovido e crescer junto a empresa”.* (E1)

*“Me vejo no futuro como um profissional melhor e evoluído e também como pessoa”* (E2).

*“No futuro, me vejo uma pessoa com a mente mais madura e mais profissional”.* (E4)

### **Tema 7: Employer branding**

Apesar da importância do *employer branding*, ou seja, a gestão da marca da empresa e a visão que as pessoas constroem da mesma, o Haras ainda não se diferencia no mercado de trabalho e não utiliza sua reputação como estratégia para contratar e reter os colaboradores mais talentosos (Sullivan 2004).

Conforme podemos observar nos depoimentos dos colaboradores, a imagem do Haras é mais atrativa não pela sua fama no ramo de negócios, mas sim pela seriedade no cumprimento da legislação trabalhista e pelas condições de trabalho oferecidas

*“Eu vi que teria oportunidade de desenvolver o meu trabalho e ser reconhecido ter a minha imagem valorizada como treinador e apresentador de cavalos, e além disso ter a minha carteira assinada”.* (E4)

## **4.2 Descrição e análise dos resultados das entrevistas dos empresários segundo temas**

### **Tema 1: Mão de obra no agronegócio**

Ao analisar as entrevistas dos empresários do agronegócio da região entrevistados podemos constatar que todos enfrentam as mesmas dificuldades e enxergam a mão de obra local da mesma forma. A principal delas para a contratação é a escassez de mão-de-obra qualificada na região, característica e cultura da população local e a rotatividade alta de funcionários dentro das suas fazendas.

Os depoimentos transcritos a seguir ilustram estas constatações:

*“Vejo que falta qualificação no mercado o que gera dificuldade em contratar uma mão de obra que exerça as atividades com qualidade”.* (E1)

*“A mão de obra não é qualificada e pouco experiente para realizar certas atividades, não tenho tempo para ficar treinando uma pessoa que não sabe nada, o que acaba atrapalhando e atrasando as tarefas.”* (E2)

*“Mão de obra local cada vez mais escassa e sem dúvida o principal dificultador das atividades do agronegócio”* (E3)

*“Na nossa região a mão de obra é muito ruim, quase inexistente”.* (E4)

A falta de qualificação pode ser explicada segundo eles pela falta de programas de treinamentos, que apesar da sua importância do treinamento e dos seus retornos em investimento (Marras, 2011), não existe incentivo por parte do governo em projetos que auxiliam o trabalhador rural em se aperfeiçoar e desenvolver conhecimento sobre as atividades rurais e processos do agronegócio. Os empresários até buscam e estão dispostos em investir em cursos de especialização e treinamentos para seus colaboradores porém nessa região não se encontra opções para este ramo.

O processo de treinamento e especialização é fundamental nessa área que tanto desenvolve e cria tecnologias, processos tecnológicos que auxiliam e potencializam as produções em todas as áreas do agronegócio brasileiro. (Gil, 2011) e deve ser customizados e adaptados às necessidades da empresa e do colaborador. Pois cada empresa possui suas peculiaridades, necessitando de treinamentos, às vezes, específicos para seu porte ou situação (Barbieri, 2012)

## **Tema 2: Desafios do R&S**

Além disso, outro motivo da escassez de mão de obra rural na região mencionado pelos empresários é o fato de ser uma região litorânea, perto de praias e de centros urbanos (Bohlander, 2003). Essa característica da região desenvolve outra mentalidade em grande parte da população local. Hoje em dia não desejam permanecer trabalhando na roça, quando atingem a maioria buscam sair e buscar outro tipo de emprego nas cidades. Isso pode ser explicado já que não é uma área distante dos polos urbanos, não é uma região de cidades com infraestrutura precária, com isso não é enraizada esse tipo de cultura nos jovens igual se observa naquelas cidades do interior que por falta de opção as pessoas são criadas no meio rural e permanecem trabalhando por lá a vida toda, acabam criando um vínculo e uma paixão pelas atividades do agronegócio onde pode ser visto no interior do estado Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso por exemplo.

Observou-se que as condições de trabalho não são das melhores quando comparadas com empregos e jornadas de trabalho na zona urbana. Muitos sequer possuem carteira de trabalho, dificilmente tiram férias já que não tem substitutos para a sua função, trabalham nos finais de semana e por conta disso não se sentem valorizados, o que gera a essa alta rotatividade constatada. São empregos braçais desgastantes, a parte operacional é cansativa e dessa forma os funcionários não se sentem atraídos e motivados em continuar trabalhando nessas organizações ou nessa área de atuação.

As atividades do agronegócio como as de criação e reprodução de animais apesar de um horário fixo pré-estabelecido, é comum funcionários passarem do seu horário de trabalho, na maioria das vezes não são valorizados por isso, o que é mais um motivo para a falta desse tipo de mão de obra no mercado.

Os depoimentos a seguir refletem esta realidade;

*“A mão de obra local é complicada, hoje não se faz mais funcionários como no passado. Hoje as novas gerações não querem trabalhar, preferem um serviço que seja menos desgastante.”* (L1)

*“Os cavalos não têm dia nem hora para se alimentar, adoecer, reproduzir. Difícil concorrer com os empregos de segunda a sexta de 8 às 17h.”* (L1)

*“Pode-se dizer que é difícil de se encontrar hoje, eles pedem salários altos e fora da realidade e muitos estão preferindo trabalhar nas cidades”.* (L2)

*“A principal dificuldade que encontro para atrair mão de obra é as pessoas preferem as políticas sociais, que são cada vez maiores na cidade, como a inscrição em programas sociais do que efetivamente morar na roça e se sujeitar ao trabalho efetivamente. Então todas as tarefas das cidades são mais brandas e não tem tanto trabalho e os programas sociais efetivamente liberam recursos que viabilizam cada vez mais a diminuição de funcionários com a pretensão de trabalhos braçais que são importantes no agronegócio”.* (L3)

*“Uma das dificuldades para contratar na região primeiro é fato de o colaborador ter que trabalhar no sábado e domingo por conta do trato dos animais, mesmo dando folga não dá para dar folga todo final de semana, é feito um rodízio, isso atrapalha um pouco também e segundo por ser uma região litorânea, a região não tem aquele trabalhador tradicional da roça, do interior que só trabalha com isso. Além disso o quando o governo fornece algum tipo de benefício, que não é pouco, eles preferem não trabalhar”.* (L4)

### **Tema 3: Políticas de RH**

Quando indagados sobre o que é preciso ser feito para gerenciar estes desafios referentes à mão de obra, apenas dois empresários ressaltaram a importância de uma política de recursos humanos mais competitiva, justa e moderna como foco principal:

*“Oferecer todos os direitos trabalhistas”* (L1)

*“Acredito que com melhores condições de trabalho ajude a melhorar”* (L2)

Ainda se percebe no setor a expectativa de que o Governo possa resolver o problema

*“Na verdade existem algumas coisas deveriam ser feitas pelo governo principalmente, é a suspensão dessas ajudas sociais que dificultam demais a inserção dessa turma no mercado de trabalho rural, ou ter um novo programa social, que quem está inscrito ou estar obrigatoriamente em alguma atividade do agronegócio e além disso módulos de cursos técnicos dessas áreas porque na verdade na medida que tem o incentivo para que a pessoa possa trabalhar e aprender mais sobre as bases do agronegócio as coisas vão melhorando e aumentando.”* (L3)

### **Tema 4: Rotatividade**

A rotatividade alta dos colaboradores é vista em todas as propriedades dos empresários entrevistados. O principal motivo pode-se dizer que ocorre pela falta de atrativos como: direitos trabalhistas, salários baixos, falta de bonificações, horários de trabalho fixados para se manter na empresa, o que deve estes merecer uma atenção especial dos gestores da empresa (Marras,2002).

Os depoimentos a seguir ilustram esta realidade:

*“É difícil de encontrar a mão de obra com as habilidades e competências que preciso e quando admito um que desempenha o esperado, não permanece comigo por muito tempo. Eles alegando receber propostas melhores e que o serviço é muito desgastante, sem horário fixo, muitas vezes preciso que o funcionário faça uma medicação no animal de madrugada. A clínica de reprodução é muito dinâmica e gera muitas demandas” (L1).*

*“A rotatividade no meu haras é muito grande, outra empresa oferece um emprego com um aumento de cem reais, já é um motivo para eles mudarem, não criam raízes, quando aprendem o manejo correto na atividade vão embora.” (L3)*

Apesar desta realidade gerar desafios no que diz respeito a qualidade e funcionalidade do negócio, é interessante que nenhum empresário mencionou políticas de retenção de talentos, mesmo em casos que identificamos a seguir, de atratividade do setor.

## **Tema 5: Atratividade do setor**

Todos os entrevistados relacionam a atratividade do setor e respondem a pergunta “o que mais o atrai mais para continuar atuando no agronegócio” com respostas relativas às questões emocionais e afetivas. Este dado é surpreendente, e ao mesmo tempo paradoxal. Quando apresentamos os dados de agronegócio no Brasil, percebemos que a área se caracteriza por crescimento e lucratividade exponenciais.

Mas, apesar do agronegócio ser um investimento altamente lucrativo, de extrema importância social e econômica para o País, nenhum entrevistado apresentou aspectos financeiros-econômicos-sociais como um motivo, ou um dos motivos de perpetuar a sua organização, e alinhar um plano de Recursos Humanos mais profissional.

Os depoimentos a seguir, ilustram esta realidade:

*“Minha profissão faz parte do setor de criação de equinos, que hoje está em alta, principalmente no mangalarga marchador. Temos muitas demandas de outros criadores de equinos, hoje tem mais de 200 cavalos na clínica destinados a reprodução. Sou apaixonado por cavalos desde criança e trabalhar com eles sempre foi o meu objetivo” (L1).*

*“O que me atrai para continuar é a minha paixão pelo campo, fui criado dentro da fazenda, a criação de gado que aprendi tudo com o meu pai que faleceu recentemente e me ensinou a gostar de trabalhar no campo.” (L2)*

*“Na verdade continuamos primeiramente pela paixão que temos em trabalhar no agronegócio que fomenta e motiva em continuarmos, secundamente é o que efetivamente sabemos fazer. Mas o que desanima é a mão de obra que vejo como o maior dificultador, é o gargalo dessas atividades. E ainda não existe incentivo nenhum por parte do governo para as atividades agropecuárias e agrícolas. Mas sem dúvida a paixão é o principal motivo.” (L3)*

*“Sobre o que atrai ainda mais para criar cavalos é a paixão, mesmo com as dificuldades, é um pouco desgastante e cansa, mas seguimos em frente”. (L4)*

Este tipo de posicionamento talvez seja um dificultador na profissionalização destas organizações, na medida em que este comprometimento afetivo muitas vezes é confundido com um trabalho de lazer, reforçando políticas paternalistas e exigências de dedicação e amor dos colaboradores, iguais aos dos empresários.

## 5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Diante desse estudo de caso fica evidente a carência de mão de obra rural qualificada e a alta rotatividade de colaboradores em empresas do setor do agronegócio da região do Lagos do Rio de Janeiro mais precisamente na área de criação de cavalos e pecuária de gado corte.

Após a análise dos dados coletados percebeu-se que a mão de obra local não é qualificada, há uma alta rotatividade de funcionários nas empresas de agronegócio, as condições de trabalho oferecidas e a realidade nas empresas rurais não são atrativas e por conta disso as pessoas estão cada vez mais buscando empregos fora da zona rural e as empresas com dificuldade com relação a mão de obra.

Por conta disso, viu-se a necessidade de um plano de carreira que seja vantajoso tanto para a produtividade das empresas agropecuárias focadas na pecuária de corte e criação de equinos quanto para a qualidade de vida e desenvolvimento profissional dos colaboradores que nesta trabalham.

O trabalhador da pecuária de bovinos e equinos de corte do haras e das empresas agropecuárias entrevistadas possui as determinadas funções: ajudante de boiadeiro, auxiliar de vaqueiro, batedor de pasto, tocador de gado. Já o trabalhador relacionado aos equinos cabe as seguintes funções: adestrador, campeiro, cavaleiro, encilhador, peão, tratador, treinador.

As tarefas desses colaboradores são: alimentam e manejam bovinos, equinos; sob orientação de veterinários e técnicos, cuidam da saúde dos animais e auxiliam na reprodução de animais. Treinam e preparam animais para eventos. Efetuam manutenção de instalações. Realizam tratos culturais em forrageiras, pasto e outras plantações para ração animal. Além dessas tarefas alguns dos funcionários entrevistados também realizam tarefas relacionadas a manutenção do haras como: manutenção de gramados e jardins e limpeza em geral da propriedade.

Diante da definição das tarefas e funções dos colaboradores, para o início do plano de carreira cabe ao gestor analisar as habilidades, competências e aptidões dos colaboradores.

Para Spector (2006, p.74), a análise do trabalho é um método utilizado para descrever os tipos de trabalho e as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades. Ela baseia-se em duas abordagens:

- (i) Abordagem Orientada ao trabalho: Transmite informação referente à natureza das tarefas realizadas no trabalho e suas características.
- (ii) Abordagem Orientada à pessoa: Define as características necessárias para que uma pessoa desenvolva um determinado trabalho. Através da abordagem orientada à pessoa nós chegamos ao CHAO's, que se referem ao conhecimento, habilidades, aptidões/atitude e outras características necessárias para a realização de um determinado trabalho.

O conhecimento desses requisitos definidos por CHAO pode ser incorporado aos programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, que podem estar direcionados às habilidades necessárias para o aprimoramento da carreira. Isso beneficia os colaboradores, porque eles sabem exatamente o que precisam fazer para serem promovidos; e beneficia também as organizações, que sempre têm candidatos disponíveis para ocuparem os cargos mais altos (SPECTOR, 2006).

Diante dessas informações o gestor consegue planejar de forma mais precisa qual o cargo e funções que este colaborador irá exercer. Assim o colaborador irá desenvolver melhor as suas funções e conseqüentemente também terá o desenvolvimento da sua carreira.

No que tange ao desenvolvimento profissional e a motivação dos colaboradores, é bem-visto o enriquecimento horizontal de cargos. Segundo Chiavenato (2003) enriquecimento de cargo horizontal está correlacionado a maior ou menor amplitude de tarefas prévias ou posteriores ao trabalho tradicionalmente desempenhado. Dessa forma, gera um cargo mais amplo ao colaborador, que por sua vez terá mais tarefas à sua função atual e mais responsabilidades, ao mesmo tempo que aumenta a sua motivação para realizar o seu trabalho e a sua produtividade dentro da empresa.

Outro ponto essencial para o plano de carreira é a sua especialização, para isso sugere-se a promoção de carreira em "Y". Conforme Dutra (2010), a complexidade das operações, permitiu a ampliação do espaço de carreira técnica ou funcional, com a mesma valorização de uma carreira gerencial. A necessidade da valorização desse tipo de atividade se tornou mais evidente na era do conhecimento e tecnologia. Pessoas capazes de agregar valor ao

produto, criando alternativas de forma criativa, simplificando as operações e reduzindo custos, devem ter seu espaço reconhecido tanto quanto aqueles que gerenciam os processos.

Segundo o autor define a carreira em Y ou carreira paralela como:

Uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir dentro de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza técnica e/ou funcional e outra de natureza gerencial, sendo garantido em ambas as direções o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. (DUTRA, 2010, p 118

Dessa forma o colaborador desenvolve a sua técnica melhor e passa a ter uma carreira técnica enriquecida, acelerando o desenvolvimento da organização e do talento do profissional.

Neste mesmo âmbito, seria interessante a realização de programas de estágios com vizinhos da região. Essa troca de informação e experiência é essencial para evolução do profissional, uma vez que na outra fazenda, realiza-se as mesmas funções e atividades porém com técnicas diferentes. Essa troca de informações pode somar tanto para o aprendizado e conhecimento do profissional quanto para a empresa que passará a ter a sua mão de obra mais qualificada.

A dificuldade que os empresários do agro possuem em reter seus colaboradores e futuros talentos por um grande período de tempo em suas empresas pode ser explicado pela falta de profissionalização do negócio e da sua gestão de recursos humanos, que estão diretamente relacionados a condições de trabalho precárias oferecidas como: remuneração, respeito a leis trabalhistas e seus direitos e ao próprio ambiente de trabalho desfavorável. Com isso os colaboradores não se sentem valorizados e motivados em continuar atuando nessas atividades que naturalmente já são mais desgastantes e possuem peculiaridades de horários de trabalho e de folgas, mas que podem ser contornados por definição de turnos ou horas extras, conforme verificamos em outros setores da economia (ex. setor da saúde ou no varejo).

Esta falta de profissionalização diminui a competitividade a atratividade da mão de obra, que é atraída por serviços nas cidades que são fisicamente mais brandos e oferecem condições de trabalho mais atrativas, gerando um ciclo vicioso no qual: não há retenção de talentos, a alta rotatividade dificulta investimentos em treinamento, e a falta de qualificação afeta a produtividade.

Para reverter este ciclo é preciso mudar o *mindset* das lideranças para que elas acreditem na necessidade de políticas e práticas de recursos humanos dentro das fazendas e empresas agropecuárias, que envolvam um plano de desenvolvimento para seus colaboradores, favorecendo o engajamento e o comprometimento em médio e longo prazo.

Conclui-se por fim que um plano de carreira bem-feito e apresentado dentro de uma empresa faz com que o colaborador se sinta atraído, tenha uma perspectiva de crescimento de carreira dentro mesma, se sinta motivado em desempenhar o seu trabalho, aumente a sua produtividade e desenvolva tanto o seu lado profissional quanto o pessoal que por sua vez está atrelado a uma melhor qualidade de vida. Dessa forma os empregos oferecidos nesse ramo ficam mais atraentes, promove uma maior geração de emprego ao povo brasileiro, faz com que o setor do agronegócio continue evoluindo cada vez mais, o qual possui uma grande importância como visto para a economia e desenvolvimento do país.

A partir desse estudo acredita-se que possa contribuir para futuras pesquisas relacionadas a qualificação da mão de obra rural relacionada ao ramo da pecuária de corte e a criação de cavalos tanto da região pesquisada do estado do Rio de Janeiro como também do Brasil como um todo. Visto que as atividades/funções seguem praticamente o mesmo formato em relação ao tipo de trabalho e as atividades exercidas dentro fazendas.

Recomenda-se também estudos em relação ao comportamento das pessoas que vivem em cidades afastadas no que diz respeito ao êxodo rural contínuo que se tem percebido e a qualidade de vida que elas passam a ter. Isso também pode ser explicado pela introdução cada vez maior de novas tecnologias como novas máquinas e equipamentos que requerem conhecimentos e treinamentos específicos e por consequência uma mão de obra cada vez mais qualificada e competente.

## 6 Referências bibliográfica

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DO CAVALO MANGA-LARGA MARCHADOR: *A História do Cavalo Manga-larga Marchador*, Rio de Janeiro, RJ: Editora Nova Fronteira, 1991

Callado, Antônio André Cunha (Organizador) (2011). *Agronegócio*. São Paulo: Atlas, 2011.

Carvalho, A. V. de; Nascimento, L. P. do (2014) *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Chiavenato, Idalberto (2003) *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

\_\_\_\_\_, Idalberto (1991). *Recursos Humanos na Organização: Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: Atlas.

\_\_\_\_\_, Idalberto (1995) *Recursos Humanos*. 3. ed. Compacta. São Paulo: Atlas.

\_\_\_\_\_, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto (2004) *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.

Confederação da Agricultura e pecuária do Brasil (CNA). *Panorama do Agro*. Rio de Janeiro, 2024 Disponível em: <https://cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro/>. Acesso 15 de maio.2024

Davis, J. H.; Goldberg, R. A. (1957) *A concept of agribusiness*. Boston: Harvard University.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (2016) *Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014*. São Paulo, SP: DIEESE.

Dessler, G. (2003) *Administração de recursos humanos*. Tradução Cecília Leão Oderich. Revisão técnica Irene Kazumi Miura. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Dutra, J. S. (2002) *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002

\_\_\_\_\_, (1996). *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

França, A. C. L. (2012) *Práticas de Recursos Humanos- PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. 1. ed. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M. T. L. (2002) A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, p. 51-61.

Gasques, J. G., Rezende, G. C., Villa Verde, C. M., Salerno, M., Conceição, J. C. P. R., & Carvalho, J. C. de S. (2004). *Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil*. Texto para Discussão.

Gil, Antonio Carlos (1994) *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_ (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Hanashiro, D. M.; Teixeira, M.L.M.; Zaccarelli, L.M (2007) *Gestão do fator humano – Uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva.

Lacombe, B. M. B.; Tonelli, M. J. (2001) O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, v.5, n.2, 2001: 157-174. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17204/o-discurso-e-apratica--o-que-nos-dizem-os-especialistas-e-o-que-nos-mostram-as-praticas-dasempresas-sobre-os-modelos-de-gestao-de-recursos-humanos>. Acesso em: 8 ago. 2020.

Leme, Rogério. (2005) *Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

*Mangalarga Marchador*. Internet. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Mangalarga\\_marchador](http://pt.wikipedia.org/wiki/Mangalarga_marchador). Acesso em: 16 jun. 2024.

Marras, J. P. (2001) *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.

Milkovich, George T.; Boudreau, John W.(2010) *Administração de recursos humanos*. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2010.

Reis, Luis Filipe Sousa Dias (2010) *Agronegócios: qualidade na gestão*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Spector, Paul E. (2006) *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.