

GESTÃO DE PESSOAS NA CAFEICULTURA DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO

PEOPLE MANAGEMENT IN COFFEE CULTURE IN THE REGION OF CERRADO MINEIRO

Valdinei Ferreira Gomes¹

Raquel Santos Soares Menezes²

RESUMO:

Neste artigo investigaram-se as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas na cafeicultura da região do Cerrado Mineiro com o advento da mecanização, com o objetivo de buscar identificar se o perfil dos trabalhadores rurais demandado pelas propriedades rurais está sendo encontrado, tendo em vista a importância dos subsistemas de gestão de pessoas adotados nos estabelecimentos rurais (processos de agregar, desenvolver, manter e remunerar tais trabalhadores). Pretendeu-se avaliar também os desafios encontrados pelos cafeicultores em relação à liderança desempenhada por parte dos mesmos para com seus funcionários, a importância dos empregados para os produtores rurais e quais seriam os principais desafios da gestão de pessoas encontrados pelos cafeicultores numa propriedade produtora de café. Foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, sendo a coleta dos dados realizada mediante entrevistas estruturadas. Foram investigados proprietários de estabelecimentos rurais produtores de café. A escolha do local de coleta de dados deu-se pelo critério de acessibilidade. Os resultados encontrados mostraram que as propriedades rurais pesquisadas reconhecem a importância dos trabalhadores rurais para atingir os objetivos desejados, além de não existir em nenhum estabelecimento rural pesquisado um órgão de RH ou de Gestão de Pessoas responsável por emitir a folha de pagamento, contratar e demitir funcionários. Sendo que a parte majoritária das propriedades rurais pesquisadas ainda não adotou algum tipo de treinamento ou educação voltados para seus funcionários para fazer com que desempenhem melhor a função que a eles foi atribuída. Salienta-se também que a maioria dos cafeicultores analisados adotam na época da colheita o trabalho braçal e mecanizado.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Estratégica de Pessoas; Meio Rural; Mão de Obra; Mecanização.

ABSTRACT:

In this article, we investigated how the policies and practices of people management in coffee plantations in the Cerrado Mineiro region with the advent of mechanization, aiming to identify if the profile of workers required by real estate is being found, in view of the importance of the subsystems of management of people adopted in rural establishments (processes of valorization, development and remuneration of the workers). It was also intended to evaluate their employees' challenges to the team, the importance of the employees to the rural producers and what the main challenges of the management of people discovered by coffee growers in a coffee producing property. A qualitative research of exploratory nature was carried out, being a data collection through structured interviews. Owners of rural coffee-producing establishments were investigated. The choice of the place of data collection was based on the criterion of accessibility. The results found were generated as the rural

¹ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5898341787445076>.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, mestra em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e graduada em Administração pela Universidade de São Paulo. Professora da Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6161206547111991>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

patrimony surveyed acknowledged the importance of rural workers to control the desired goals, in addition to not exist in any rural establishment surveyed an HR or People Management body that is responsible for issuing the leaf to hire and fire employees. Since the majority of rural farms surveyed have not yet adopted some type of training or education aimed at their employees to make them better perform a function that they are assigned. It is also noted that a majority of the analyzed coffee growers adopt at the time of harvesting and mechanized work.

KEYWORDS: Strategic Management of People; Countryside; Labor; Mechanization.

01 – INTRODUÇÃO

O presente artigo busca identificar como ocorrem as políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto agrícola com o advento da mecanização, em especial na cafeicultura. Dutra (2002) argumenta que os valores subjacentes em um conceito ou prática de gestão de pessoas podem ser sintetizados em: desenvolvimento mútuo, o que significa dizer que a área de gestão de pessoas deve criar condições necessárias para que a empresa e pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações de trabalho; satisfação mútua, sendo que a gestão de pessoas deverá buscar alinhar os objetivos estratégicos e negociais da empresa e o projeto profissional de vida dos colaboradores; e a consistência no tempo, o que significa dizer que a gestão de pessoas deve oferecer parâmetros estáveis para que dentro de contextos difíceis seja possível a empresa e as pessoas ter referenciais para se posicionarem de maneira relativa em diferentes momentos.

O mercado de trabalho rural brasileiro tem sofrido ao longo dos anos diversas transformações que implicam diretamente na adoção de novos paradigmas. Vários autores, citados por Garcia (2014, p. 561) argumentam que tal mercado tem sofrido profundas alterações a partir da segunda metade dos anos 1990, e que de certa forma correspondem às transformações iniciadas nas décadas de 1970 e 1980. Buainaim e Deddeca (2008) argumentam que apesar das transformações ocorridas no século XXI, o mercado de trabalho rural tem sido ignorado pelas políticas públicas e pela academia, já que os focos de atenção foram a reforma agrária, a agricultura familiar e o chamado novo rural.

Segundo Garcia (2014), o setor agropecuário tem sofrido a dificuldade de encontrar trabalhadores qualificados que atendam às novas demandas tecnológicas encontradas no campo, a começar pela mecanização agrícola substituindo técnicas ultrapassadas e rudimentares. Tendo em vista a importância da mecanização do

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

campo e se tratando de diversas cadeias produtivas, em especial a cafeicultura Cruz Neto e Matiello (1981 apud ORTEGA e JESUS, 2011. p. 9) defendem que na década de 1990 a utilização de máquinas apresentou um impacto mais significativo, já que a colheita na cafeicultura exige que se tenha um grande contingente de mão de obra temporária, sendo que essa década chega a ocupar 40% da força de trabalho necessária na atividade.

De acordo com Ortega e Jesus (2011), as inovações na cafeicultura mudaram toda a estrutura agrícola, porque diminuíram a procura por mão de obra temporária e desqualificada, tais como trabalhadores braçais, e aumentaram a procura por trabalhadores especializados. Além disso, é possível estabelecer uma relação entre a mecanização de diferentes cadeias produtivas e como a mão de obra empregada nestas determinadas cadeias pode ter adquirido melhorias em relação a qualidade de vida no trabalho, já que a mecanização pressupõe que as pessoas estejam capacitadas a operar um maquinário que apresente um desempenho superior ao desempenho braçal, sendo que o tipo de trabalhador esperado é aquele que possua instrução necessária para operar diferentes máquinas.

Com o intuito de avaliar o mercado de trabalho rural e os aspectos inerentes ao mesmo, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório a partir de uma abordagem qualitativa, por meio de técnicas de entrevistas estruturadas, buscando analisar o perfil dos gerentes, o perfil dos colaboradores e as políticas e práticas de gestão de pessoas em seis estabelecimentos rurais pesquisados, buscando avaliar também se o perfil dos colaboradores demandados está sendo encontrado depois do processo de mecanização no campo. O referencial teórico da pesquisa desenvolveu-se através de quatro pilares básicos: o que caracteriza a gestão de pessoas e seus subsistemas (processos de gestão de pessoas), as políticas e práticas de gestão de pessoas, a gestão de pessoas no contexto agrícola e as transformações recentes encontradas na mão de obra empregada em tal contexto.

Assim sendo, pressupõe-se que nem sempre a necessidade de mão de obra qualificada vem sendo satisfeita, já que a mecanização não atende a todos os que lidam no setor agropecuário e em algumas vezes a mecanização do campo

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

pode provocar o desemprego. De acordo com Ortega, Jesus e Mouro (2009) é nas atividades da colheita que mais se concentra o trabalho braçal na cafeicultura e sendo que esse trabalho seja substituído pela colheita mecânica, o emprego será drasticamente afetado. Também vale salientar que a gestão de pessoas no meio rural necessita ser reformulada reconhecendo-se o novo papel dos gerentes e os novos compromissos assumidos por parte destes gerentes em relação ao treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários, e também compromissos assumidos por parte dos funcionários (colaboradores) em relação à adoção de novas práticas, técnicas e desenvolvimento de novas competências essenciais exigidas pela mecanização.

O trabalho estrutura-se em cinco seções. Na primeira está a introdução, na segunda o referencial teórico, na terceira os procedimentos metodológicos, na quarta os resultados e discussões e na quinta e última seção encontram-se as conclusões.

02 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Definição de Gestão de Pessoas e Gestão Estratégia de Pessoas

Esta seção apresenta definições acerca do que é a gestão de pessoas e o papel que a mesma pode desempenhar no ambiente organizacional.

Fischer (2002 apud LUZ, CARRIERI, PEREIRA, 2010, p. 100), argumenta que um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho.

A empresa se organiza escolhendo as melhores políticas de gestão, práticas organizacionais e os melhores processos de gestão de pessoas.

Dutra (2002) argumenta que os valores subjacentes em um conceito ou prática de gestão de pessoas podem ser sintetizados em: desenvolvimento mútuo, o que significa dizer que a área de gestão de pessoas deve criar condições necessárias para que a empresa e pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações de trabalho; satisfação mútua, sendo que a gestão de pessoas deverá

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

buscar alinhar os objetivos estratégicos e negociais da empresa e o projeto profissional de vida dos colaboradores; e a consistência no tempo, o que significa dizer que a gestão de pessoas deve oferecer parâmetros estáveis para que dentro de contextos difíceis seja possível a empresa e as pessoas ter referenciais para se posicionarem de maneira relativa em diferentes momentos.

O mesmo autor fundamenta a discussão ao defender que esses valores nas práticas de gestão de pessoas garantem sua efetividade, e para que isso ocorra existem determinadas condições, sendo elas: a transparência, o que significa a clareza dos critérios que devem nortear a gestão de pessoas; a simplicidade, que pode facilitar a compreensão, a análise, a discussão, o consenso, a aceitação e o comprometimento em torno dos valores; e a flexibilidade, o que significa dizer que os critérios que norteiam a gestão de pessoas só serão validados ao longo do tempo se tiverem a flexibilidade necessária para se adaptar aos diferentes contextos.

A função que a gestão de pessoas pode desempenhar em uma empresa é um assunto discutido por diversos autores do terceiro milênio, já que os mesmos a consideram como uma função estratégica.

Fleury e Fleury (1999:38 apud Dutra, 2002, p. 67) defendem que:

a organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de procedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem.

Esses autores defendem a ideia de que a maneira como as pessoas são geridas tem importante influência nesse processo e que naturalmente as organizações foram se distanciando dos modelos tradicionais. Recentemente as empresas buscam a gestão estratégica de pessoas que é parte integrante da estratégia do negócio.

Ulrich et. al. (1991 apud FIUZA, 2008, p. 79) defendem que o cenário competitivo no qual se encontram as organizações está sofrendo constantes transformações, o que implica no surgimento ou na adoção de novos paradigmas, que exigirão habilidades organizacionais necessárias para o melhor atendimento de clientes e se diferenciar de empresas concorrentes. Essas habilidades passam a ser de imprescindível importância no contexto organizacional da moderna gestão de

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

pessoas.

Vergara e Branco (2001 apud FIUZA, 2008, p. 80) argumentam que uma empresa humanizada é aquela que valoriza seus colaboradores e o ambiente no qual está inserida, e não visa somente a lucratividade mas também os valores organizacionais. Os autores acreditam que as futuras organizações devem assumir compromissos éticos, com valorização dos funcionários e com a adoção de práticas sustentáveis. Mathis e Jackson (2003) exploram a questão de que o nível de reconhecimento com relação ao relacionamento entre estratégias, objetivos organizacionais e políticas de gestão de pessoas está crescendo.

A área de gestão de pessoas passa a ser vista como central e um dos fatores essenciais para que as organizações estabeleçam vantagem competitiva.

2.2 – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Vários autores citados por Fiuza (2008) relacionam as políticas de gestão de pessoas a diferentes dimensões no contexto organizacional, que são: a adequação destas políticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e usadas para manter uma cultura organizacional conveniente; as políticas de gestão de pessoas como um sistema de incentivos salariais; práticas que visam estabelecer mutualismo entre metas, influências, incentivos e compromissos. Assim, os temas envolvendo a definição das políticas de Gestão de Pessoas costumam ser sintetizadas como: avaliação de desempenho (AD); recrutamento e seleção (R&S); treinamento, desenvolvimento e educação (T, D&E); remuneração fixa e variável, que representam de maneira clara os processos de gestão de pessoas.

A Política de Gestão de Pessoas segundo diferentes estudiosos:

Autores	Políticas de Gestão de Pessoas
Sisson	Seleção, sistemas de recompensas, participação e envolvimento dos colaboradores e programa de comunicações.
Ulrich	Visão e orientação que envolva os colaboradores no ambiente de trabalho, desenvolvimento de relações interpessoais satisfatórias, momentos que promovam interação organizacional.
Singar e Ramsdem	Existência constante de treinamento nas organizações, nos grupos e dos indivíduos.
French	Recompensas financeiras envolvem remunerações diferenciadas por nível de escolaridade, capacidades e resultados trazidos pelo colaborador à organização.

Adaptado de FIUZA, 2008.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

O envolvimento de um funcionário no trabalho ocorre devido às relações interpessoais satisfatórias, ao feedback positivo vindo por parte da alta gerência e através do reconhecimento do mesmo enquanto colaborador que contribui de maneira significativa para o crescimento da organização.

Dentro da Gestão de Pessoas, um tema a ser explorado é o das condições de trabalho, ou seja, quais são as condições básicas de trabalho a que um trabalhador deverá estar submetido, e como estas poderão motivá-lo de maneira extrínseca e fazer com que a empresa atinja resultados esperados. Singar e Ramsdem (1972) defendem que políticas relacionadas às condições de trabalho devem se concentrar em aspectos físicos do mesmo, além da higiene e da segurança. Sisson (1994 apud FIUZA, 2008, p. 87) coloca que a remuneração deve ser baseada em desempenho da pessoa e também na maneira como relaciona em grupo, já que a organização é a integração das competências essenciais de diferentes colaboradores.

2.3 – Gestão de Pessoas no Meio Rural

O mercado de trabalho rural tem sofrido diversas transformações ao longo dos anos, isso se deve, em parte, aos agentes tecnológicos que foram incorporados no campo. Assim, pode-se pressupor que a mão de obra empregada em tal atividade deveria ser qualificada, já que o tipo de mão de obra em questão encontra-se em escassez, implicando assim avaliar quais são os possíveis impactos para a gestão de pessoas no contexto agrícola.

Segundo Garcia (2014), o mercado de trabalho rural situa-se em contextos diferentes: de um lado observamos práticas agrícolas defasadas e impróprias para a atualidade, de outro lado temos um mercado de trabalho agrícola no qual empregados estão vinculados em modernas cadeias produtivas, apoiados por um conjunto de normas vigentes para a área urbana.

O mesmo autor argumenta também que outro dilema presente no mercado de trabalho rural brasileiro é a escassez de terras para satisfazer a necessidade da mão de obra autônoma, e que esse mercado do qual estamos falando é predominantemente informal, o que o coloca às margens da proteção

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

social, e consequência de uma cultura patriarcal e coronelista.

Porém a proteção social de direitos e deveres do trabalhador está sendo aprimorada, o que proporciona ao mesmo segurança em relação à garantia de renda, e que de certa maneira aumenta o custo de oportunidade do trabalho em função dessa proteção. As leis existentes para proteger os trabalhadores atendiam apenas os urbanos-industriais, enquanto que os rurais permaneciam excluídos dessa proteção.

Além da escassez de mão de obra rural, o setor agropecuário tem sofrido a dificuldade de encontrar trabalhadores qualificados que atendam às novas demandas tecnológicas encontradas no campo, a começar pela mecanização agrícola substituindo técnicas ultrapassadas e rudimentares.

Segundo Buainaim e Dedecca (2008), um ponto central da agenda de trabalho decente refere-se à qualidade do emprego e da ocupação, sendo que a qualidade tem diversas dimensões que devem ser uma preocupação para o diálogo social e para as políticas públicas.

Tais autores argumentam que uma central se refere à insegurança, em suas várias modalidades, que caracteriza de maneira aparentemente crescente as relações de trabalho e o trabalho agrícola. No caso das relações de emprego estão associadas de um lado ao impacto das inovações tecnológicas e modelos organizacionais utilizados na agricultura brasileira, e de outro, às maneiras pelas quais se dão a contratação e remuneração da mão de obra e à aplicação das leis.

Os mesmos autores argumentam que outra dimensão da qualidade está relacionada à remuneração do trabalho, uma vez que a consistente elevação da produtividade do trabalho e de um conjunto de fatores não implicam diretamente na elevação do rendimento e da remuneração dos trabalhadores rurais, que continua ainda no limiar do salário mínimo.

Ainda de acordo com Buainaim e Dedecca (2008), outros aspectos relevantes da qualidade do emprego se referem às condições de trabalho e à saúde do trabalhador; já que as condições de vida e de trabalho no campo são ainda precárias, e há estabelecimentos nos quais os animais são criados em instalações melhores do que as casas dos trabalhadores.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Buainaim e Dedecca (2008) argumentam que apesar das transformações ocorridas no início dos anos 1990 e maior parte do século 21, o mercado de trabalho rural tem sido ignorado pelas políticas públicas e pela academia, já que os focos de atenção foram a reforma agrária, a agricultura familiar e o chamado novo rural.

Para Abramovay, 1999; Camarano; Abramovay, 1998, Ferrari et. al, 2004 (apud GARCIA, 2014, p. 563), o nível de produtividade encontrado na agricultura familiar é baixo, e isso se deve aos seguintes fatores: redução do tamanho médio das famílias rurais, envelhecimento dos agricultores familiares e migração dos jovens para os centros urbanos.

O cenário rural brasileiro apresenta lados extremamente opostos: ao passo que a estrutura produtiva agropecuária abriga estabelecimentos rurais vinculados as mais modernas cadeias produtivas instaladas no país, temos produtores rurais que possuem baixa eficiência na gestão de produção e não usufruem de novas tecnologias como uma saída para a inovação.

Segundo Buainaim e Dedecca (2008, p. 38)

A transformação das atividades agrícolas é [...] acompanhada por seu maior entrelaçamento com aquelas de natureza não agrícola. Ao longo do tempo, vai se observando a reiteração da inserção em ocupações não agrícolas para uma parcela da população com domicílio rural, bem como de inserção em ocupações agrícolas para outra com domicílio urbano.

A dinâmica da agricultura afeta de diversas maneiras o mercado de trabalho, seja pela distribuição de renda ou como determinados grupos sociais se inserem no contexto da mesma. Assim, o crescimento da atividade agrícola depende da qualidade e da quantidade de mão de obra disponível. O setor agrícola é um dos fatores importantes em termos de geração de emprego e renda, já que em 2009 era responsável por 38% total das exportações brasileiras.

Existem repercussões a respeito do trabalho humano na agropecuária, em especial nas regiões brasileiras: no Norte e Nordeste o mesmo tem se caracterizado por ser informal, não remunerado e associado a pequena produção para o autoconsumo. Enquanto que nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste são desenvolvidas atividades agropecuárias modernas, com alta produtividade e relações mais formais de contratação de mão de obra.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

2.4 – Transformações Recentes na Mão de Obra Empregada na Cafeicultura

Segundo Heredia, Palmeira e Leite (2010), em pesquisa realizada em três regiões brasileiras diferentes: Norte mato-grossense, Triângulo Mineiro e Oeste Baiano, as relações estabelecidas entre quem administra e subordinados no meio agrícola são defasadas, apesar do emprego crescente de tecnologia de mecanização da produção. Para os autores, é como se o uso de maquinário eliminasse quem o opere e a utilização de insumos industrializados mudasse a maneira de como produzir na terra.

Valeriano (2011 apud BONVICINI, PAIVA, 2012. p. 36) argumenta que deve haver possíveis diferenças entre o trabalhador rural e o trabalhador de outra natureza, pelas particularidades nas quais estão envolvidas as relações de trabalho rural e pela importância da agropecuária no suprimento das necessidades do planeta; e portanto, torna-se necessário o tratamento diferenciado em relação à construção de normas específicas inerentes ao trabalhador rural.

Assim como na cafeicultura, em outras atividades agrícolas similares, como o corte mecanizado da cana de açúcar, os trabalhadores estão submetidos a condições de trabalho mais adversas possíveis ou terão que se adaptar à mecanização incorporada no campo. A seguir encontram-se discussões de alguns estudiosos a esse respeito.

Segundo Scopinho et. al. (1999), há quem justifique que o processo de mecanização da colheita de cana, além de trazer vantagens econômicas e ambientais, pode contribuir também para eliminar a insalubridade, a periculosidade e a penosidade existentes no ambiente de trabalho rural.

Para Silva (1981 apud SCOPINHO et. al., 1999, p. 148), o progresso técnico presenciado na agricultura subordina as forças da natureza e o trabalho à lógica de valorização do capital, ou seja, o referido autor defende que a evolução tecnológica encontrada na agricultura não ocorre para prejudicar os trabalhadores, mas para favorecer os capitalistas através do aumento da taxa de lucro.

Scopinho et. al. (1999), salientam que o trabalho no corte mecanizado apresenta diferenças do corte manual, principalmente em relação às jornadas e às formas de contratação e remuneração. Além disso, os mesmos autores defendem

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

que os limites da força de trabalho humana não permitiam que o trabalho na agricultura acompanhasse o ritmo intenso de funcionamento das moendas industriais durante a safra.

Assim sendo Scopinho et. al. (1999), argumentam que a mecanização da colheita de cana tende a modificar além das relações de trabalho, modificar também o número de postos de trabalho na lavoura, os salários e principalmente mudar o perfil ocupacional dos trabalhadores rurais; já que os requisitos exigidos para contratação de operadores de máquinas são nível de instrução básico e treinamento.

De acordo com Scopinho et. al. (1999) verifica-se que, no processo de trabalho do corte de cana de açúcar mecanizado, ocorre uma certa diminuição cargas do tipo físico (radiação solar, variação da temperatura, calor, frio) e químico (poeira, fuligem) em relação ao corte manual.

Até agora foram apresentadas reflexões a respeito da mecanização da cana, porém é de fundamental importância conhecer a mecanização da colheita de café, já que a mão de obra empregada vem sofrendo as consequências dessas novas maneiras de como produzir na cafeicultura.

Segundo Cruz Neto e Matiello (1981 apud ORTEGA, JESUS, 2011, p .9), na década de 1990 a utilização de máquinas apresentou um impacto mais significativo, já que a colheita na cafeicultura exige que se tenha um grande contingente de mão de obra temporária, sendo que essa década chega a ocupar 40% da força de trabalho necessária na atividade.

Ortega e Jesus (2011) defendem que as inovações na cafeicultura mudaram toda a estrutura agrícola, porque diminuíram a procura por mão de obra temporária e desqualificada, tais como trabalhadores braçais, e aumentaram a procura por trabalhadores especializados.

De acordo com Jesus (2003) e Ortega, Garllip e Jesus (2003 apud ORTEGA, JESUS, 2011, p. 11), uma colheitadeira colhe em média 60 sacos de café por hora, em um período entre 18 e 22 horas por dia, o que substitui de tal maneira mais de 100 trabalhadores em um dia de serviço. Portanto, o uso do maquinário poupa entre 30% e 40% dos custos de colheita em relação ao uso de mão de obra volante.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Ortega e Jesus (2011) argumentam que as colheitadeiras estão concentradas nas empresas prestadoras de serviço e na mão de produtores com recursos financeiros consideráveis, já que o valor comercial desse tipo de máquina é elevado, chegando a custar até R\$500 mil³, um equipamento caro, sendo que o mesmo deprecia em 4 meses.

Os mesmos autores defendem que a aquisição de maquinário é indicado para os grandes agricultores e empresas prestadoras de serviço, para médios e pequenos agricultores a terceirização é mais conveniente.

Segundo Ferreira e Ortega (2004), nos últimos anos a mecanização tem se intensificado, chegando a alcançar a fase da colheita e é exatamente nessa fase que existe maior demanda por força de trabalho gerando impactos negativos sobre a ocupação de mão de obra, além de provocar um maior movimento migratório rural urbano.

Para Jesus (2003, p. 54 apud FERREIRA, ORTEGA, 2004, p. 7) o principal motivo que leva os agricultores a adotarem a colheitadeira mecânica é a diminuição de custos, além da diminuição de encargos trabalhistas, já que passam a empregar um número bem menor de trabalhadores. Outra razão é a eficiência em relação ao tempo, ou seja, a agilidade da colheita.

Ferreira e Ortega (2004) afirmam que uma colheitadeira não consegue fazer o serviço completo, sendo necessário contratar mão de obra humana para fazer o repasse e retirar grãos restantes nos pés de café que a máquina não consegue tirar.

Ferreira e Ortega (2004) discutem que na fase mais recente da adoção do progresso técnico na cafeicultura pressupõe consideráveis modificações na ocupação de mão de obra. De maneira quantitativa, verifica-se a redução da procura por trabalho, e de maneira qualitativa, uma procura por trabalhadores mais treinados, capacitados a operarem os equipamentos e ferramentas de trabalho mais modernos.

Graziano da Silva (1999, p. 85-86 apud FERREIRA, ORTEGA, 2004, p. 14) argumenta que algumas das máquinas agrícolas, tais como colheitadeiras e derriçadeiras, são capazes de substituir até 200 homens na colheita trabalhando 24 horas ininterruptas e sua utilização pode diminuir em 40% o custo de produção de

³ Valor de compra constatado por consulta telefônica a uma concessionária local, em março de 2017.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

café.

De acordo com Ortega, Jesus e Mouro (2009) é nas atividades da colheita que mais se concentra o trabalho braçal na cafeicultura e sendo que esse trabalho seja substituído pela colheita mecânica, o emprego será drasticamente afetado.

Ortega, Jesus e Mouro (2009) argumentam que muitos dos produtores entrevistados em sua pesquisa acreditam que a colheita mecanizada além de representar ganhos em produtividade e qualidade, reduz as exigências das forças de trabalho e por isso os problemas trabalhistas decorrentes da maior fiscalização do Ministério do Trabalho.

Segundo Jesus (2003, p. 54 apud ORTEGA, JESUS e MOURO, 2009, p. 77):

O principal motivo para adoção da colheita mecânica tanto para produtores que possuem maquinário próprio, como para quem terceirizou o serviço, está na redução de custos, se comparada com a colheita manual. Além deste motivo, os produtores apontam também a redução nos “problemas” trabalhistas ao lidar com um número menor de trabalhadores (redução de pessoal contratado). É importante registrar também, segundo os entrevistados, uma agilidade no processo de colheita.

Conforme Ortega, Jesus e Mouro (2009) o salário dos trabalhadores contratados pelos produtores entrevistados varia de acordo com a quantidade de café colhida. No entanto, verificou-se que o salário médio de cada funcionário estaria entre R\$ 800 e R\$ 900⁴ reais mensais (2006), com uma jornada de trabalho iniciando às 7 da manhã e terminando às 17 horas da tarde, havendo intervalo para almoço.

Os mesmos autores argumentam que nas lideranças de trabalhadores existe uma unanimidade quando apontam que o trabalhador tem recebido melhor assistência do produtor devido às exigências das leis trabalhistas.

Ortega, Jesus e Mouro (2009) constatam em suas entrevistas realizadas com os trabalhadores migrantes contratados durante a época da colheita, que o emprego temporário na cafeicultura propicia o aumento da renda, melhoria da qualidade de vida de suas famílias e torna possível para quem tem acesso à terra, realizar o custeio para a produção de subsistência ou dos bens dirigidos aos mercados locais.

⁴ A título de comparação, o valor do salário mínimo à época, em 2006, era de R\$350,00.

03 – OBJETIVOS

O presente artigo busca discutir como ocorrem as políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto agrícola com o advento da mecanização, em especial na cafeicultura. Com o intuito de avaliar o mercado de trabalho rural e os aspectos inerentes ao mesmo, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório a partir de uma abordagem qualitativa, por meio de técnicas de entrevistas estruturadas, buscando analisar o perfil dos gerentes, o perfil dos colaboradores e as políticas e práticas de gestão de pessoas em seis estabelecimentos rurais. Além disso, avaliou-se também se o perfil dos colaboradores demandados está sendo encontrado depois do processo de mecanização no campo.

04 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de avaliar o mercado de trabalho rural na cafeicultura em um município do Cerrado Mineiro, e os aspectos inerentes ao mesmo, foi desenvolvido uma pesquisa de caráter exploratório a partir de uma abordagem qualitativa, por meio de técnicas de entrevistas estruturadas, buscando analisar o perfil dos gerentes, o perfil dos colaboradores e as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas em seis estabelecimentos rurais.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa parte de questões com focos de interesses amplos, sem a intenção de encontrar um padrão, quantificar ou analisar os dados estatisticamente. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (1991) visa proporcionar maior familiaridade com o problema objetivando torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista estruturada. As entrevistas foram coletadas na Cooxupé – Cooperativa dos Cafeicultores de Guaxupé, no núcleo de Rio Paranaíba, durante o mês de fevereiro de 2017. O pesquisador dirigia as perguntas aos cafeicultores e após a resposta o mesmo as

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

registrava no papel. O roteiro da entrevista aplicada continha 36 perguntas, algumas objetivas e a parte majoritária composta de questões discursivas. (ANEXO 1).

Os dados foram analisados de forma descritiva, conforme o conteúdo das questões abordadas, conforme tópico a seguir.

05 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão apresentados os resultados decorrentes dos dados coletados sobre as propriedades rurais e as possíveis discussões sobre o tema. Foram elaborados dois quadros primeiramente: um sobre a caracterização da propriedade rural e outro sobre a caracterização dos respondentes.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Quadro 1 – Caracterização da propriedade rural

Código	Tamanho (ha)	N. Faz	Outra Atividade	Programa Gestão	Certificação	DO Cerrado Mineiro	Cooperativa/ Associação	Visão, Missão, Objetivos	GP/RH	Número de funcionários fixos	Número de funcionários safristas
E1	22	2	Não	Não	Não	Não	Sim. Cooxupé (Rio Paranaíba) e Sicoob (Rio Paranaíba)	Sim. Não.	Não	1	1
E2	75	2	Sim. Eucalipto	Não	Não	Não	Sim. Cooxupé (Rio Paranaíba) e Carpec (Carmo do Paranaíba)	Não. Sim.	Não	4	2
E3	24	1	Não	Não	Não	Não	Sim. Cooxupé (Rio Paranaíba)	Não. Não.	Não	2	10
E4	28	1	Não	Não	Não	Não	Sim. Cooxupé (Rio Paranaíba)	Não. Não.	Não	2	6
E5	40	3	Sim. Pecuária de Leite, Feijão, Soja e Milho	Não	Não	Não	Sim. Cooxupé (Rio Paranaíba)	Sim. Sim.	Não	4	10 a 20
E6	16	1	Não	Não	Não	Não	Sim. Cooxupé (Rio Paranaíba)	Sim. Sim.	Não	1	15

Pelo quadro da caracterização da propriedade rural percebe-se que os estabelecimentos rurais pesquisados são de pequeno e médio porte, sendo que a maioria enquadra no perfil de 1 a 40 hectares de área de café, com exceção de um estabelecimento rural que apresenta 75 hectares se enquadrando no perfil de 41 a 100 hectares.

O número de fazendas nas quais estão distribuídas as lavouras dos cafeicultores pesquisados é predominantemente pequeno, sendo que a maioria tem suas lavouras distribuídas em uma ou duas fazendas, com exceção de um cafeicultor pesquisado que possui suas lavouras distribuídas em três fazendas.

De acordo com o estudo realizado percebe-se que a parte majoritária dos produtores rurais dedica-se apenas a cafeicultura, com exceção de dois (um dedica-se além da cafeicultura ao plantio de eucalipto e outro dedica-se além da cafeicultura a pecuária de leite, feijão, soja e milho). Além disso, nenhum dos produtores rurais possui em sua propriedade alguma certificação (UTZ, Rain Forest, Certifica Minas).

A maioria dos cafeicultores não está cadastrada na Denominação de Origem do Cerrado Mineiro, sendo que um deles alegou não conhecer o selo, e por isso, não tinha condições de responder a pergunta no momento da coleta dos dados da pesquisa.

Todos os cafeicultores pesquisados estão filiados em pelo menos uma cooperativa. Alguns estão filiados em cooperativas de crédito, da rede Sicoob e também em cooperativas agropecuárias, sendo citadas a Carpec, além da Cooxupé. Apenas um dos produtores respondeu que sua propriedade tem visão, missão e objetivos bem definidos, enquanto todos os demais consideram que não.

Em nenhum estabelecimento rural pesquisado já foi realizada alguma iniciativa relacionada à gestão de pessoas ou recursos humanos, principalmente pelo fato de serem estabelecimentos rurais de pequeno porte. com poucos funcionários fixos.

O número de funcionários safristas nas propriedades é variável, duas propriedades apresentam um funcionário fixo, outras duas propriedades apresentam quatro funcionários fixos e as outras duas propriedades apresentam dois funcionários fixos.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

O número de funcionários safristas nas propriedades é divergente, algumas propriedades apresentam um número pequeno: de um, dois ou seis funcionários, enquanto que outras propriedades apresentam quinze, dez ou de dez a vinte funcionários safristas.

Quadro 2 – Caracterização do Respondente

Código	Nível de Escolaridade	Idade	Estado Civil	Tem filhos? Quantos?	Renda anual decorrente da cafeicultura
E1	Ensino Fundamental Incompleto	56 anos	Casado	Sim. 4	400 mil reais
E2	Ensino Médio Completo	43 anos	Casado	Sim. 2	De 800 mil a 1 milhão de reais
E3	Ensino Superior Completo	35 anos	Solteiro	Não.	600 mil reais
E4	Ensino Médio Completo	34 anos	Solteiro	Não.	De 201 mil a 500 mil reais
Em	Ensino Superior Completo	31 anos	Solteiro	Sim. 1	1 milhão de reais
E6	Ensino Superior Completo	32 anos	Solteiro	Não.	250 mil reais

Dos cafeicultores pesquisados, um deles apresenta nível de escolaridade fundamental incompleto, dois deles possuem ensino médio completo e os outros três apresentam educação de nível superior completa.

A parte majoritária dos cafeicultores em análise encontra-se na faixa dos 31 aos 35 anos de idade, sendo que um deles possui 43 anos e outro 56 anos de idade.

O estado civil dos analisados é predominantemente de solteiros, enquanto que dois deles são casados. Os casados possuem filhos e enquanto que apenas um dos pesquisados que se encontra no estado civil de solteiro possui um filho.

Podemos observar que a renda anual decorrente da cafeicultura é bem diversificada, quatro dos pesquisados apresentam renda anual abaixo de 800 mil reais; enquanto que um apresenta renda anual compreendida entre 800 mil e 1 milhão de reais e um pesquisado apresenta uma renda anual de 1 milhão de reais.

5.1 – Avaliação das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas Adotadas nos Estabelecimentos Rurais Pesquisados com o Advento da Mecanização

Para a parte majoritária dos cafeicultores pesquisados o relacionamento com seus funcionários é satisfatório, um deles argumenta com o fato de que é apegado às regras, outro diz ser exigente.

Um dos pesquisados que define o relacionamento como bem tranquilo argumenta da seguinte maneira:

“Bem tranquilo. Eu dou condições e ele entrega resultados.”

A afirmação confirma os estudos desenvolvidos por Fiuza (2008), autora que discute que o envolvimento de um funcionário no trabalho ocorre devido às relações interpessoais satisfatórias, ao feedback positivo vindo por parte da alta gerência e do reconhecimento do mesmo enquanto colaborador que contribui de maneira significativa para o crescimento da organização.

Praticamente todos os cafeicultores pesquisados defendem a ideia de que os seus funcionários são importantes na execução de tarefas presentes na propriedade rural, um deles afirma que são de grande importância.

Assim sendo confirmam-se os estudos desenvolvidos por Vergara e Branco (2001 apud FIUZA, 2008, p. 80), autores que definem a empresa humanizada como aquela voltada para seus empregados e para o ambiente, agregando outros valores que não somente o lucro para o acionista.

As respostas em relação aos principais desafios da gestão de pessoas encontrados pelos cafeicultores em suas propriedades foram bem divergentes, sendo necessário esquematizá-las para melhor compreensão.

Código	Respostas
E1	“Convivência e lidar com o trabalho.”
E2	“Gente disposta a trabalhar com eficiência, o principal desafio é a qualidade de mão de obra.”
E3	“O principal desafio é fazer com que os funcionários desempenhem a função como eu quero.”
E4	Sem condições de responder
E5	“Investir em mão de obra qualificada e cursos de especialização.”
E6	“Fazer o funcionário entender a importância de cada atividade, o porquê fazer as coisas.”

Para a maioria dos pesquisados é pertinente a ideia de que há uma complexidade de se trabalhar com pessoas, em se tratando de convivência, qualidade de mão de obra e desempenho das funções como ordena o superior. Nessa perspectiva confirmam-se as discussões de Dessler (2002), autor que discute como fundamental a criação de um bom ambiente de trabalho que integre os empregados e a preconização de um tratamento adequado.

Nos estabelecimentos rurais pesquisados não existe alguém responsável pela área de recursos humanos, ou seja são os próprios donos das propriedades rurais quem são responsáveis pela contratação dos empregados, emissão de folha de pagamento e demissão, além dos outros sub-processos que poderiam ser realizados pela área de RH mas não o são.

Dos seis cafeicultores pesquisados, quatro deles não adotaram até o momento algum tipo de treinamento ou educação voltados para seus funcionários para fazer com que eles desempenhem melhor a função que a eles foi atribuída. Apenas dois adotaram tal processo de gestão de pessoas em suas propriedades: um deles já adotou cursos do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) tais como manutenção de máquinas e pulverização de tratores); o outro cafeicultor adotou em sua propriedade o treinamento de operação e manutenção de tratores, além de ter adotado também o treinamento de aplicação de agrotóxicos. Diferentemente dos estudos de Rogers (2011), que argumenta sobre a importância de haver uma avaliação constante das prioridades de treinamento da organização, nas fazendas pesquisadas, não se adotam estas práticas.

Em relação a questão de haver ou não remuneração por desempenho nas propriedades rurais pesquisadas, foram obtidas respostas diferentes, registradas no quadro a seguir:

Código	Resposta
E1	"Não."
E2	"Não. Há remuneração por hora extra."
E3	"Apenas na época da safra."
E4	"Por produção não, mas por hora extra."
E5	"Sim. Pelas atividades (comissão)."
E6	"Sim. No período da safra."

Nessa linha de pesquisa Dutra e Hipólito (2012) argumentam que um sistema de remuneração deve ser baseado no desempenho individual e grupal, e no conjunto de competências e conhecimento da pessoa. Apenas um dos cafeicultores pesquisados oferece algum tipo de benefício social para seu funcionário (alimento e auxílio moradia).

Dos cafeicultores pesquisados quatro admitem funcionários em suas propriedades quando são pessoas conhecidas, um cafeicultor admite os funcionários em sua propriedade através da avaliação da índole, das informações, do currículo e da honestidade. Enquanto que outro cafeicultor admite seus funcionários primeiramente pelo perfil e pela indicação.

Os produtores rurais analisados possuem visões diferenciadas de como avaliar o desempenho de seus funcionários: o entrevistado E1 define o mesmo através da convivência e do trabalho; o entrevistado E2 faz tal avaliação através da competência dele no serviço, se chega na hora certa e trabalha com responsabilidade; o entrevistado E3 faz a mesma avaliação observando o desempenho na tarefa, se fez bem feito; para o entrevistado E4 pelo rendimento da mão de obra; já para o entrevistado E5 deve se levar em consideração as informações de outra fazenda e referências; enquanto que para o E6 deve se levar em consideração também o desempenho nas tarefas.

Nessa visão é pertinente a argumentação de Marras e Silva Tose (2012), autores que defendem a importância da avaliação de desempenho como ferramenta de suporte para vários outros processos da Gestão de Pessoas, como orientar a necessidade de desenvolvimento, e mesmo distribuir a remuneração variável entre os funcionários.

Dentro dos processos básicos de gestão de pessoas existe o processo de manter as pessoas em determinadas atividades organizacionais estabelecendo iniciativas que visem a higiene, segurança, saúde e qualidade de vida do trabalhador. As respostas com relação a tal contexto foram bem diversificadas uma vez que os cafeicultores têm diferentes posições sobre o assunto. Para dois entrevistados, não há nenhuma iniciativa relacionada a esta área em suas propriedades. Outros três compreendem que o fornecimento do EPI (Equipamento de Proteção Individual), somado à adequada orientação quanto seu uso, é suficiente. Dois produtores

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

reconhece a importância de alertar sobre as questões de segurança, riscos de intoxicação, consumo de água potável e alimentação natural.

5.2 – Impactos da Mecanização nas Práticas de Gestão de Pessoas

Dois dos entrevistados optam pela colheita 100% mecanizada, um dos entrevistados mecaniza 99% de sua colheita, dois adotam a colheita manual e mecanizada e um entrevistado adota a colheita manual. Nessa linha de análise confirmam-se os estudos de Ortega, Jesus e Mouro (2009), autores que defendem que muitos dos produtores rurais entrevistados acreditam que a colheita mecanizada além de representar ganhos em produtividade e qualidade, reduz as exigências das forças de trabalho e conseqüentemente os problemas trabalhistas decorrentes da maior fiscalização do Ministério do Trabalho.

Dois produtores possuem máquinas próprias, um possui máquinas terceirizadas, dois operam com máquinas alugadas e um produtor não utiliza nenhum tipo de maquinário, já que sua colheita é manual.

A maioria dos entrevistados remunera seus empregados com 2 salários mínimos, o equivalente a cerca de R\$1.900 (salário mínimo em 2017 de R\$937,00) sendo que estes empregados devem cumprir uma jornada de trabalho de 8 horas. Assim sendo verifica-se que não houve mudanças desde os trabalhos desenvolvidos por Ortega, Jesus e Mouro (2009), quando o salário médio de cada funcionário estava entre R\$800 e R\$900,00 reais mensais, o que correspondia a cerca de 2 a 3 salários mínimos em 2006, quando o salário mínimo era de R\$350,00 com uma jornada de trabalho de 7 às 17 horas.

Todos os cafeicultores entrevistados contratam mão de obra temporária, o que confirma os estudos desenvolvidos por Cruz Neto e Matiello (1981 apud ORTEGA, JESUS, 2011, p. 9), que constataram que a utilização de máquinas apresentou um impacto mais significativo, já que a colheita na cafeicultura exige que se tenha um grande contingente de mão de obra temporária, sendo que essa chega a ocupar 40% da força de trabalho necessária na atividade.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

A parte majoritária dos entrevistados opta por ambas alternativas na época da colheita, ou seja, contratam o trabalho braçal e optam pela adoção de máquinas. Sendo que dois dos cafeicultores pesquisados optam apenas pelo trabalho braçal, enquanto que um opta por deixar o processo todo mecanizado na época da colheita e não contratando o trabalho braçal. Assim sendo confirma-se a pesquisa desenvolvida por Jesus (2003) e Ortega, Garlipp e Jesus (2003 apud ORTEGA, JESUS, 2011, p. 11), que alegam que que colheitadeira colhe em média 60 sacos de café por hora, em um período de 18 e 22 horas por dia, substituindo de tal maneira mais de 100 trabalhadores em um dia de serviço.

Dentre os motivos pelos quais leva um cafeicultor a adotar uma colheitadeira mecânica, três dos produtores entrevistados apontaram todos (agilidade, diminuição de custos e diminuição de encargos trabalhistas) sendo que um dos três produtores ressaltou que o motivo principal é a diminuição de custos. Outros três produtores entrevistados apontaram como principal razão para a adoção de uma colheitadeira mecânica a diminuição de custos. Tal resultado se compara aos estudos realizados por Jesus (2003 apud FERREIRA, ORTEGA, 2004, p. 7).

Quando questionados a respeito do nível de qualificação dos trabalhadores disponíveis para a cafeicultura na região pesquisada, a maioria dos cafeicultores definem o nível de tais trabalhadores como insatisfatório, um cafeicultor considera o nível dos mesmos como médio e outro cafeicultor considera como bom.

Tal resultado confirma os estudos de Ortega e Jesus (2011). Ao discutir as inovações na cafeicultura, estes autores constatarem que elas mudaram toda estrutura agrícola, porque diminuíram a procura por mão de obra temporária e desqualificada, tais como trabalhadores braçais, e aumentaram a procura por trabalhadores especializados. No entanto, a presente pesquisa apontou que funcionários com o novo perfil demandado ainda não facilmente localizados, pelo menos na região na qual se realizou este estudo.

06 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos estabelecimentos rurais pesquisados percebe-se que as relações interpessoais existentes entre superiores e subordinados são satisfatórias e tradicionais; já que são pequenas propriedades rurais, ressaltando que todos os entrevistados, gerentes ou proprietários, reconhecem a importância de seus funcionários, como parte essencial do processo produtivo, ou seja sem os mesmos não seria possível a realização das tarefas.

Tais pesquisados deixam claro nas entrevistas que há em suas propriedades diversos desafios relacionados à gestão pessoas tais como a procura por mão de obra qualificada, evidenciando a necessidade de rotinas de treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários que trabalham em suas propriedades. Em nenhum estabelecimento rural pesquisado existe um órgão relacionado à gestão de pessoas, isso ocorre devido ao fato de que são pequenas propriedades, e são os próprios donos desses estabelecimentos que realizam as tarefas de demitir, contratar e emitir folha de pagamento.

A maioria dos entrevistados não adota nenhum tipo de treinamento para seus empregados, mas diante da demanda por maior qualificação, deveriam fazê-lo, pois o treinamento faz com que o funcionário desempenhe melhor a função que lhe foi atribuída e contribui para o crescimento da organização.

Alguns cafeicultores remuneram seus empregados pelo desempenho apenas na época da safra, o que já representa certo incentivo; já que a remuneração pelo desempenho é algo que pode motivá-lo intrinsecamente ao passo que pode provocar uma desadministração salarial. E os processos relacionados a agregar pessoas (Recrutamento e Seleção) nas propriedades pesquisadas funcionam através do conhecimento prévio que os cafeicultores tem dos novos funcionários admitidos para trabalhar, ou seja, principalmente por meio de indicações e busca de referências pessoais.

Alguns dos cafeicultores avaliam o desempenho de um colaborador através da convivência e do rendimento no trabalho, o que comprova que um dos principais desafios em uma empresa é a de lidar com pessoas, além de otimizar o processo produtivo. Quando questionados sobre quais são as iniciativas desenvolvidas na

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

propriedade visando à saúde, à segurança e qualidade de vida do trabalhador alguns disseram que nenhuma iniciativa é desenvolvida no estabelecimento rural, o que coloca em reflexão o nível de importância demonstrada por tais superiores para com seus empregados, uma vez que a qualidade de vida, a higiene e a segurança são fatores essenciais para que pessoas e empresas atinjam seus resultados de acordo com o nível de exigência esperado.

A maior parte dos pesquisados opta por ambas alternativas de execução do trabalho: braçal e mecanizado na época da colheita, o que comprova que exista um número de empregados com instrução necessária para atender às demandas da colheita, em um cenário modificado pela mecanização. Alguns cafeicultores apontam como principal motivo para adoção de uma colheitadeira mecânica a diminuição de custos, o que comprova que as empresas rurais estão buscando a maximização de receita e a redução de custos.

A parte majoritária dos entrevistados não classifica os funcionários disponíveis para esta região do Cerrado Mineiro como bons, o que mostra que nem sempre o perfil demandado pelos cafeicultores está sendo encontrado e, além disso, o nível de trabalhadores especializados disponíveis é baixo, como argumentaram anteriormente: um dos principais desafios é a qualidade de mão de obra, investimento em mão de obra qualificada.

Diante desse exposto é necessário que tais proprietários despertem para um ambiente mais crítico, no qual, empregados passem a ser vistos além do que uma parte essencial do processo produtivo, passem a ser vistos como pessoas dignas de reconhecimento constante em seu ambiente de trabalho, havendo, portanto a necessidade constante de treinamento e iniciativas que visem a qualidade de vida do trabalhador rural.

Pesquisas futuras podem expandir o conjunto de dados para um número maior de propriedades rurais na Região do Cerrado Mineiro, bem como comparar a realidade das práticas aplicadas em propriedades com maior número de funcionários à do *corpus* aqui apresentado.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

07 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BONVICINI, C. R; PAIVA, K.C. M. Relações de trabalho no Agronegócio: Percepções de Gestores em Duas Organizações Familiares em São Gotardo. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, n. 5, p. 32-57, jan-jun 2012. Disponível em: <http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/66/111>.

BUAINAIM, A. M.; DEDECCA, C. S. *Emprego e trabalho na agricultura brasileira – 2007/2008 a 2017/2018*. Brasília, DF: IICA, 2008. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável, 9).

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1. Ed. – 8. Reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M. *Remuneração e Recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e Validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 78-101, set-out. 2008.

GARCIA, J. R. Trabalho rural: Tendências em face das transformações em curso. In: BUAINAIM, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. *O mundo rural do Brasil do século 21*, Embrapa, Brasília, 2014.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p. 57-63.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

HEREDIA, B.; PALMEIRA, M.; LEITE, S. P. Sociedade e Economia do “Agronegócio” no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.25, n.74, p. 160-176, outubro/2010.

LUZ, T. R.; CARRIERI, A. P.; PEREIRA, M. C. Práticas de Gestão de Pessoas nos caminhos da Estrada Real. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 13, n.1, p. 96-114, jan-abr.2011. Disponível em: <<http://www.univali.br/revistaturismo>>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

MAIA, A. G.; SAKAMOTO, C. S. A nova configuração do mercado de trabalho agrícola brasileiro. *In: IBUAINAIM, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. O mundo rural do Brasil do século 21*, Embrapa, Brasília, 2014.

MARRAS, J. P.; TOSE, M.G.L. S. *Avaliação de Desempenho Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ORTEGA, A. C.; FERREIRA, R. G. Impactos da intensificação da mecanização da colheita do café nas microrregiões de Patos de Minas e Patrocínio-MG. *In: IX Encontro Nacional de Economia Política, 2004, Uberlândia-MG. Anais do Congresso da SEP*. São Paulo: SEP, 2004. v. 1. p. 1-20.

ORTEGA, A. C.; JESUS, C. M. Território Café do Cerrado: transformações na estrutura produtiva e seus impactos sobre o pessoal ocupado. *RESR*, Piracicaba, SP, v. 49, n.3, p. 771-800, jul/set 2011-Impressa em novembro/2011.

ORTEGA, A.C.; JESUS, C. M.; MOURO, M. C. Mecanização e Emprego na Cafeicultura do Cerrado Mineiro. *Revista ABET*, v. VIII, n. 2, p. 58-82, 2009.

ROGERS, J. *Aprendizagem de Adultos: fundamentos para educação corporativa*. Porto Alegre: Artmed, 2011. 5 ed., 359p.

SCOPINHO, R. A.; EID, F.; VIAN, C. E. F.; SILVA, P. R. C. Novas tecnologias e saúde do trabalhador: a mecanização do corte da cana de açúcar. *Caderno Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 15(1): 147-161, jan-mar, 1999.

ANEXO 1 - Questionário

Meu nome é Valdinei Ferreira Gomes, sou graduando em Administração-Integral pela Universidade Federal de Viçosa-Campus de Rio Paranaíba e bolsista do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica e Tecnológica (PIBIC) em parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), sob orientação da professora Raquel Santos Soares Menezes. Este projeto de pesquisa visa avaliar como ocorrem as políticas e práticas de gestão de pessoas no meio rural com o advento da mecanização, em especial na cafeicultura. Sendo assim será aplicado este questionário como uma maneira de avaliar tais questões.

Questionário – Gestão de Pessoas na Cafeicultura da Região do Cerrado Mineiro**Caracterização da Propriedade Rural e do Proprietário**

- 1) Quantos hectares de café? () De 1 a 40 hectares
() De 41 a 100 hectares
() De 101 a 300
() De 301 a 600
() De 601 a 1000
() Acima de 1000 ha
- 2) Em quantas fazendas/regiões estão distribuídas suas lavouras?
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10 () Mais de 10
- 3) Além da cafeicultura, você se dedica a alguma outra atividade rural? () Não () Sim. Qual? () Pecuária de Leite () Pecuária de Corte () Cereais () Horti-Fruti
() Outras. Quais? _____.
- 4) Participa de algum projeto ou programa de gestão da Propriedade Rural?
() SEBRAE Educampo. () Consultoria Particular () Outro. _____
- 5) Possui alguma Certificação?
() UTZ () Rain Forest () Certifica Minas
- 6) Está cadastrado na Denominação de Origem do Cerrado Mineiro? () Sim () Não.
- 7) Você está filiado a alguma Cooperativa ou Associação.
Quais? _____
- 8) Sua fazenda tem visão, missão e objetivos definidos? São de conhecimento de todos?
- 9) Em sua fazenda já foi realizada alguma iniciativa relacionada à gestão de pessoas ou RH? Como e por quem foi feita?

Caracterização do Respondente

- 10) Qual sua idade? _____
- 11) Qual sua escolaridade?
() Ensino Fundamental Incompleto (Até a antiga 8ª série)
() Ensino Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto (Até o antigo 3º ano)
() Ensino Médio Completo
() Ensino Superior Incompleto
() Ensino Superior Completo. Qual curso? _____
() Pós-Graduação. Qual curso?

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

12) Qual seu Estado Civil: () Casado () Solteiro () Divorciado/Separado () Viúvo

13) Tem filhos? () Não. () Sim.

Quantos? _____. Qual a idade e gênero deles? Participam da atividade rural?

14) Qual a Renda Anual decorrente da cafeicultura?

() Até R\$200 mil () De R\$201 mil a R\$500 mil () De R\$501 mil a R\$800

() de R\$ 801 a R\$1 milhão () De R\$1 milhão a R\$5 milhões () Acima de 5 milhões

Caracterização dos Funcionários

15) Número de Funcionários Fixos (Na Cafeicultura, incluindo administrativo): _____.

Número de Funcionários Safristas _____.

16) Destes, quantos são homens e quantos são mulheres?

17) Qual a origem geográfica predominante da sua mão de obra:

() Pessoas da cidade ou da região () Pessoas de outras regiões do Estado () Pessoas de outros estados.

18) Qual o grau de escolaridade predominante entre os seus funcionários?

19) Há funcionários que moram na propriedade rural?

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas

20) Como você lida com os funcionários que trabalham na sua propriedade?

Dutra (2002)

21) Qual a importância dos funcionários para sua propriedade?

Fiuza, 2008

22) Em sua opinião, quais os principais desafios da gestão de pessoas numa fazenda produtora de café?

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

23) Como é feita a gestão de pessoas na sua fazenda? Existe alguém responsável pela área de RH (Recursos Humanos)? Quem realiza as atividades do Departamento de Pessoal (Contratação, demissão, emissão da folha de pagamentos)?

24) Há na propriedade algum tipo de treinamento ou educação voltados para os funcionários, para fazer com que os mesmos desempenhem melhor a função que a eles foi atribuída?

() Sim. Qual? () Não. Por quê? () Não sei responder.

Singar e Ramsdem (Adaptado de Fiuza, 2008)

25) É adotada na propriedade algum tipo de remuneração por desempenho, ou seja, o funcionário que produz mais recebe um salário maior?

() Sim. () Não. Por quê.

Sisson (Adaptado de Fiuza, 2008)

26) Você oferece algum tipo de benefício social para seus funcionários? (Cesta básica, plano de saúde, auxílio moradia, bolsa de estudos, vale alimentação, transporte, etc).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XVI Jul-dez 2017	Trabalho 06 Páginas 106-135
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- 27) Como você escolhe as pessoas que trabalham para você?
- 28) Como você avalia um funcionário para definir se ele “é bom ou ruim”?
- 29) Quais iniciativas você desenvolve em sua propriedade visando à saúde, segurança e qualidade de vida do trabalhador?

Gestão de Pessoas no meio rural

- 30) Como é feita a colheita em sua propriedade?
 Manual Manual e Mecanizada 100% mecanizada.
 Garcia (2014)
- 31) As máquinas utilizadas na colheita são de sua propriedade?
 Sim. Não.

Transformações recentes na mão de obra empregada na cafeicultura

- 32) Qual o salário médio mensal de cada trabalhador e qual a jornada de trabalho do mesmo?
 Ortega, Jesus e Mouro (2009)
- 33) A propriedade contrata mão de obra temporária?
 Sim. Não. Por quê?
 Ortega, Jesus e Mouro (2009)
- 34) Na época da colheita, a propriedade contrata o trabalho braçal ou opta pela adoção de máquinas (colheitadeiras, derrigadeiras)?
 Ortega, Jesus e Mouro (2009)
- 35) Quais são os principais motivos que o levam a adotar uma colheitadeira mecânica?
 agilidade
 diminuição de custos
 diminuição de encargos trabalhistas
 outro
 Jesus (2003, p. 54 apud FERREIRA, ORTEGA, 2004. p. 7)
- 36) Qual sua opinião sobre o nível de qualificação dos trabalhadores disponíveis para a cafeicultura nesta região?
 Ortega e Jesus (2011)