

# FUNCIONÁRIO FELIZ, FAZENDA PRÓSPERA

**GESTÃO EFICIENTE DE PESSOAS  
É UMA DAS CHAVES DA  
AGRICULTURA MODERNA**

Por Carlos Alexandre Almeida

O caminho para a modernização e para a ampliação da competitividade da empresa rural não é fácil, e a hortifruticultura tem sentido isso nos últimos anos. Esse setor enfrenta muitas pressões sobre os custos e a qualidade do produto, e algumas saídas encontradas por hortifruticultores são: ganhos de produtividade, agregação de valor, utilização de biotecnologia e melhora na gestão de pessoas. Esta última alternativa é a menos explorada atualmente no setor rural.

A boa administração dos funcionários é vital para a prosperidade da fazenda, visto que a mão-de-obra representa uma boa parcela dos custos e tem influência direta na qualidade do produto e na produtividade do negócio.

A hortifruticultura é um dos setores agrícolas com maior demanda de mão-de-obra; o principal empregador por hectare. Na fruticultura paulista, por exemplo, eram necessários 69 equivalente-homem-ano, em média, para cada 100 ha, enquanto que, em grãos, esse número era de apenas 2,7 equivalente-homem-ano, segundo dados da

Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade) de 2000. Entende-se por equivalente-homem-ano uma jornada de trabalho de 8 horas de um homem adulto durante 200 dias por ano. Esse grande contingente de pessoas necessário para a hortifruticultura comprova que a gestão de pessoas é fundamen-

tal para a competitividade do setor.

A gestão de pessoas responde pela adequação eficiente do quadro de funcionários às necessidades da empresa. O foco é estimular o comprometimento da mão-de-obra com a propriedade, gerar motivação, capacitação e o entendimento de todo o processo. O objetivo final é que os próprios funcionários auxiliem na otimização dos recursos da propriedade, sugerindo alternativas para minimizar custos e gerando maior produtividade.

A área de gestão de pessoas vai muito além de estabelecer metas e prêmios aos empregados. Ela é responsável por recrutar, selecionar, treinar, gerar incentivos, manter e monitorar os recursos humanos da empresa.

Essa área é um ramo da administração, que também estuda a relação entre as necessidades e as competências que o trabalhador tem a oferecer para a propriedade. Busca também disponibilizar ferramentas de gestão para os administradores compreenderem as particularidades de cada funcionário e os meios para melhor aproveitá-las. Muitos produtores, porém, desconhecem a existência dessas técnicas da administração.

Em pesquisa da **Hortifruti Brasil**, empresários rurais afirmaram que alguns problemas comuns entre eles quanto à mão-de-obra rural são: falta de comprometimento com as atividades da fazenda e baixo rendimento e qualificação do funcionário. O produtor rural, muitas vezes, não vê que esses problemas são ocasionados por falha da sua administração e que podem ser minimizados através do uso das técnicas de gestão de pessoas. Muitos ainda atribuem tais problemas relacionados à atual legislação trabalhista – pouco adaptada às condições da agricultura –, que geram elevados encargos e dificultam a contratação e formalização do trabalho temporário.

A legislação trabalhista, atualmente,

**Funcionário feliz,  
capacitado e  
comprometido com  
a empresa rural é  
sinônimo de  
eficiência e de  
alta produtividade.**



gera um custo de transação elevado para o empregador. Além disso, há uma insegurança institucional muito grande na contratação de temporários, principalmente quando é obtido serviço terceirizado de intermediários ou de cooperativas de trabalhadores. A legislação também dificulta a formalização de incentivos financeiros aos trabalhadores e parcerias com meeiros, através de contratos de produção. A relação de proprietários rurais com parceiros ou meeiros, no entanto, não é alvo da análise desta *Matéria*, pois ela não é definida pela literatura como um contrato de trabalho e, sim, de produção.

Mesmo que a legislação trabalhista se tornasse mais adaptada à realidade rural, isso não significaria, automaticamente, aumento da produtividade

da mão-de-obra rural, nem redução dos custos trabalhistas, tampouco maior comprometimento dos empregados com a cultura ou que haveria no mercado trabalhadores mais qualificados. É importante o produtor se conscientizar que a “felicidade” e o comprometimento do seu empregado com o trabalho na propriedade são frutos de um esforço seu, empresário, em estabelecer meios para construir uma relação mais positiva. O empresário agrícola deve ver o trabalhador como “capital” e, como qualquer outro tipo de capital, ele tem necessidades e precisa de investimentos para um bom retorno.

Com a implementação de algumas técnicas de gestão na propriedade, a motivação e o comprometimento do empregado podem aumentar e, conseqüentemente, haver maior produtividade e redução dos custos da sua fazenda.

O aumento da produtividade do trabalhador não é uma tarefa



fácil, principalmente pelo perfil da mão-de-obra rural – baixo nível de instrução e de salários. E, para o caso dos hortifrutícolas, que são empregadores de um contingente elevado de mão-de-obra temporária – devido às atividades sazonais inerentes à cultura –, essa empreitada pode ser até mais complicada.

O importante é o produtor analisar a mão-de-obra rural sob a ótica de capital e tentar introduzir técnicas da administração para melhorar o relacionamento com os funcionários. No caso da viticultura, por exemplo, quase todos os processos da fazenda – como plantio, enxerto, poda, desbaste, operação de aplicação de produtos químicos, colheita, pós-colheita – são feitos manualmente. Com isso, além de esses funcionários lidarem constantemente com os insumos da propriedade, eles são responsáveis por grande parte do custo de produção da uva. Isso significa que, se bem treinados e motivados, eles podem ser um importante redutor de gastos na propriedade.

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA AGRICULTURA

Gestão de pessoas, em linhas gerais, é a área responsável por tratar de assuntos relacionados aos trabalhadores. Atualmente, esse ramo da administração não é utilizado de maneira eficiente por hortifruticultores. As principais atividades desempenhadas por gestores de pessoas ou de departamentos de recursos humanos das grandes empresas são: seleção, treinamento, avaliação do desempenho e o desenvolvimento de programas de incentivos para os funcionários.

### A boa administração dos funcionários é vital para a prosperidade da fazenda.

A maioria das propriedades rurais não tem condições para implementar um escritório com pessoas qualificadas e responsáveis somente pela área de recursos humanos. Nesses casos, o produtor pode delegar o papel de administração de pessoas a um gerente ou membro da própria família envolvido com as atividades do empreendimento. Apresentamos abaixo as principais etapas da gestão de pessoas.

Na **seleção de pessoas** é fundamental avaliar o perfil de funcionário que se deseja. A escolha do perfil ade-

## QUADRO 1. PRINCIPAIS ETAPAS PARA A ADOÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA AGRICULTURA:

**1** Conscientizar o produtor de que os seus empregados podem se tornar um “insumo” importante para elevar a produtividade e a lucratividade do seu negócio.

**2** Avaliar sua necessidade por mão-de-obra (número de pessoas, qualificação, período de alocação etc) na fazenda por atividade.

**3** Avaliar o quadro atual dos funcionários da propriedade quanto ao número de pessoas, atividade empregada, qualificação e período de alocação.

**4** Contabilizados os passos 2 e 3, o produtor fará uma análise da sua necessidade por mão-de-obra e vai compará-la com o perfil dos funcionários já disponíveis na propriedade.

**5** O balanço final dessa análise vai dar suporte para o empregador tomar a decisão de demissão/contratação de funcionários, treinamento e planejamento de metas por atividade.

**6** O objetivo final dessa análise é alocar seus funcionários com intuito de incrementar a produtividade pelo menor custo possível.

**7** Definidas as metas de produtividade por funcionário/atividade, o empregador deve criar formas de incentivos, bem como meios de monitoração do desempenho dos funcionários, para alcançar os seus objetivos. Além da definição das metas, o empregador deve avaliar o impacto da sua estratégia sobre a qualidade do seu produto agrícola e no relacionamento entre os funcionários.

**8** É importante que o empregador esclareça, atenciosamente, aos seus funcionários o seu programa de incentivo: plano de metas, as formas de monitoração do desempenho e o método de cálculo da bonificação (monetária ou não-monetária).

**Fonte:** Adaptação do artigo “Planejamento e gestão dos recursos humanos”, do Prof. Sergio De Zen, do departamento de Economia, Administração e Sociologia da Esalq, texto em fase de publicação.



## QUADRO 2. CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES A RESPEITO DE PROGRAMAS DE INCENTIVO PARA OS FUNCIONÁRIOS:

- 1** Planos de incentivo são bem-sucedidos quando há aceitação por parte dos funcionários.
- 2** Os planos de metas e de premiação devem ser apresentados antecipadamente aos funcionários e devem ser de fácil entendimento e execução.
- 3** Quanto maior a dificuldade de medir os esforços dos funcionários, maior também é o desafio de executar um programa de incentivo. É importante a criatividade do empregador em criar metas e avaliações que, de alguma forma, estejam relacionadas com o esforço do trabalhador.
- 4** Quanto maior a relação entre esforços do trabalhador e resultados almejados pelo proprietário, maior é a probabilidade de se obter planos de incentivo com resultados positivos. Deve-se alertar, no entanto, para que metas impostas sejam passíveis de serem alcançadas, não desestimulando os trabalhadores.
- 5** Deve-se tomar cuidado com metas que aceleram a produtividade do trabalhador, mas não impõem limites quanto à qualidade e ao padrão do produto. Isso pode interferir na qualidade e depreciar o valor do produto hortifrutícola. O mesmo cuidado deve ser tomado com metas de redução de custos, que podem derrubar a produtividade da cultura.
- 6** Recompensas não dadas podem servir como punições, no entanto, deve-se deixar muito claro o porquê da punição.
- 7** Planos de incentivo individuais podem surtir efeito negativo no trabalho em grupo. Por isso, o programa deve ser reavaliado de tempo em tempo.
- 8** Recompensas sempre iguais podem perder a força como estímulo após um longo período. Variações de prêmios e reconhecimentos são bem-vindos.
- 9** Premiações não-financeiras dadas como reconhecimento podem gerar maior entusiasmo e comprometimento em relação a premiações financeiras.
- 10** Premiações em torno da competitividade entre funcionários podem estimular, mas, caso seja premiado o mesmo funcionário, isto pode gerar desestímulo e intrigas entre os outros trabalhadores.
- 11** O estabelecimento de metas extras pode ser uma forma de incentivo ao trabalhador, já que muitas pessoas, quando são desafiadas e conseguem superar o desafio criam um sentimento de realização pessoal. No entanto, as metas alcançadas devem ser recompensadas à altura do desafio.

**Fonte:** Considerações adaptadas do livro "Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações", de Idalberto Chiavenato, professor de Administração de Empresas da Universidade de Los Angeles (CA); publicado em 1999. O livro é editado no Brasil pela editora Campus.



quando à vaga disponível minimiza problemas quanto à qualificação técnica para o trabalho que será executado e quanto ao relacionamento com os demais funcionários do grupo. O processo de seleção para o emprego também valoriza a vaga. O candidato selecionado entre tantos outros se sente importante pela conquista, o que aumenta o seu comprometimento com a empresa. Ele tende a perceber que faz parte de um grupo seleto de pessoas e que existem outras que gostariam de estar no seu lugar.

**O treinamento**, outra etapa importante da gestão de pessoas, é usado tanto para adequar as competências do funcionário às necessidades da função que ele irá executar na propriedade como para aprimorar seus conhecimentos e habilidades, melhorando seu desempenho no cargo. Funcionários desqualificados para as funções exigidas geram problemas para a empresa, pois tornam o processo de produção ineficiente. Além disso, caso o trabalhador se sinta incapacitado para executar funções que lhe são atribuídas, ele pode se sentir desestimulado. Vale lembrar que, funcionário estimulado, feliz, capacitado e comprometido com a fazenda é sinônimo de eficiência e alta produtividade.

A **avaliação de desempenho pessoal** e desenvolvimento de **programas de incentivo** são duas das etapas mais difíceis do processo de gestão. Elas podem ser utilizadas com o intuito de motivar a equipe, estimular crescimento pessoal, melhorar a satisfação e o comprometimento do fun-

cionário, aumentar a produtividade da mão-de-obra, entre outros. O programa de incentivo também tem a função de reconhecer os esforços e resultados dos trabalhadores. No entanto, um programa de incentivo sem planejamento e mal-conduzido pode gerar resultados contrários aos objetivos para que foram empregados, acarretando custos adicionais ao empregador. O sucesso da gestão de pessoas é alcançado somente quando todas as ferramentas são utilizadas em conjunto e corretamente. No Quadro 1 (página 8), são apresentadas as principais etapas para a adoção da gestão de pessoas na agricultura.

O programa de incentivo é um dos passos mais importantes da gestão de pessoas, e exige maior criatividade e empenho dos gestores para implantar e obter os resultados esperados na propriedade. Por isso, as técnicas devem ser bem aplicadas. Algumas considerações sobre programas de incentivo são abordadas no Quadro 2 (página 9).

### RAZÕES PARA A AUSÊNCIA DE PROGRAMAS DE INCENTIVO:

**53%** não têm recursos para remunerar os funcionários com bonificações extras


**41%** não acreditam que programas de incentivo podem alterar o ritmo de trabalho ou a produtividade do funcionário

**35%** outros motivos

**12%** acreditam que as leis trabalhistas são burocráticas, o que dificulta a formalização de programas de bonificação

**Obs:** os entrevistados podiam assinalar mais de uma alternativa; os resultados têm como base a amostra de entrevistados que declararam não dar incentivos (24% do total).

**Fonte:** Hortifruti Brasil/Cepea



**74%**  
das propriedades hortifrutícolas  
têm algum programa de  
incentivo aos funcionários

## PROGRAMAS DE INCENTIVO NA HORTIFRUTICULTURA

Em pesquisa realizada com leitores da **Hortifruti Brasil**, sobre a atual aplicação de planos de incentivo, foi constatado que 74% dos empregadores rurais dão algum tipo de incentivo aos seus funcionários. A pesquisa foi realizada em janeiro de 2007 e entrevistou 77 produtores das principais regiões de banana, batata, cebola, mamão, manga, melão, tomate e uva. A amostra da pesquisa compreende desde produtores com pequena escala de produção (2 hectares) até grande escala (2 mil ha). Sessenta por cento da amostra é de propriedades de até 50 ha; 20% dos entrevistados têm áreas de 50 ha a 150 ha e outros 20%, superiores a 150 ha. Os resultados

### PROGRAMAS DE INCENTIVO:

**31%** têm programas de incentivo apenas para os funcionários fixos

**21%** apresentam programas de incentivo diferenciados para os funcionários fixos e para os temporários

**14%** apresentam programas de incentivo similares para todos os funcionários, independente de serem fixos ou temporários

**8%** têm programas de incentivo apenas para os funcionários temporários

**2%** não responderam

**24%** não têm nenhum programa de incentivo na propriedade

Fonte: Hortifruti Brasil/Cepea

## PRINCIPAIS FORMAS DE INCENTIVO FINANCEIRO PARA OS FUNCIONÁRIOS FIXOS

**42%**

### NÃO TÊM NENHUMA META PRÉ-ESTABELECIDA:

o empregador estabelece um valor extra sobre o salário no momento do pagamento, sem o conhecimento prévio do funcionário a respeito do método de cálculo de incentivo

**23%**

### DÃO INCENTIVO SOBRE A PRODUTIVIDADE FÍSICA E SEM META PRÉ-ESTABELECIDA:

para aumentar o rendimento de uma atividade específica na propriedade (como tratos culturais e colheita), o produtor anuncia um valor extra a ser pago, mas não especifica nenhuma meta previamente para o funcionário

**17%**

### DÃO INCENTIVO SOBRE A PRODUTIVIDADE FÍSICA E COM META PRÉ-ESTABELECIDA:

para aumentar o rendimento de uma atividade específica na propriedade (como tratos culturais e colheita), o produtor concede um valor extra a ser pago com base em uma meta pré-fixada e de conhecimento do trabalhador

**17%**

### REMUNERAM DE ACORDO COM O DESEMPENHO PESSOAL:

o produtor faz uma série de avaliações do rendimento pessoal do empregado ao longo de um período, com base em um conjunto de atividades

**17%**

### ESTABELECEM METAS FINANCEIRAS:

os produtores estabelecem metas de lucro e/ou redução de custo de produção para os funcionários. Se eles ultrapassarem a meta estabelecida, recebem um percentual

**6%**

### DECLARARAM OUTRAS FORMAS DE INCENTIVO

Obs: os entrevistados podiam assinalar mais de uma alternativa; os resultados têm como base a amostra de entrevistados que declararam dar incentivos aos funcionários fixos.

Fonte: Hortifruti Brasil/Cepea



dos questionários não tiveram grandes divergências por razão da escala. Assim, a análise geral dos resultados não levou em conta a escala de produção das propriedades.

A amostra representa um contingente de oito mil funcionários atuantes em cerca de 9,35 mil ha. Desses, 55% são funcionários fixos e 45%, temporários. Isso gera uma média de 46 funcionários fixos e 37,7 temporários para cada 100 ha cultivados com hortifrutícolas, comprovando que esse setor é um grande gerador de empregos na área rural e o maior por hectare.

Dos proprietários que dão incentivo aos seus funcionários fixos, 76% relataram que obtiveram algum retorno, sendo que a maioria afirmou que a satisfação e o comprometimento dos seus funcionários aumentaram. Alguns produtores relataram que as políticas de bonificação, associadas à maior preocupação com o desempenho dos funcionários, ajudaram a reduzir o número de acidentes de trabalho e os gastos com encargos trabalhistas de contratação e demissão. Os entrevistados também apontaram que poucos funcionários se incomodaram em fazer hora extra, quando solicitados. Melhoras também foram observadas no pós-colheita do produto, com a redução de perdas e aumento da qualidade.

Apesar dos retornos positivos, somente 35% dos produtores que dão incentivos aos seus funcionários fixos captaram melhora em relação ao aumento da produtividade dos trabalhadores. Esse baixo percentual de retorno dos incentivos pode ser explicado, em parte, pela falta de um planejamento adequado da gestão de funcionários, como exemplificado no Quadro 1 (página 8). Uma das falhas de gestão constatadas pela pesquisa é a falta de pla-

## PRINCIPAIS FORMAS DE INCENTIVOS NÃO-FINANCEIROS PARA OS FUNCIONÁRIOS FIXOS E TEMPORÁRIOS:

1a



EVENTOS SOCIAIS: churrascos, festas, times de futebol etc

2a



CESTA BÁSICA

3a



CONVÊNIO MÉDICO

**Obs:** os entrevistados podiam assinalar mais de uma alternativa; os resultados têm como base a amostra de entrevistados que declararam dar incentivos aos funcionários (74% do total).

**Fonte:** Hortifruti Brasil/Cepea

nejamento de metas, de avaliação e de bonificação. Apenas metade dos produtores dá incentivos financeiros baseados em metas físicas ou financeiras da produção ou avalia o desempenho pessoal para bonificar seus trabalhadores fixos.

O resultado interessante é que todos os produtores que aplicam um plano de incentivo nos moldes discutidos nesta *Matéria* conseguiram obter aumento de produtividade de seus funcionários.

## Técnicas de gestão garantem resultados positivos

Se utilizadas corretamente, as técnicas de incentivo geram bons resultados.

Um exemplo de que a gestão de pessoas pode trazer retorno financeiro à propriedade é o modelo adotado por um dos nossos entrevistados para uma fazenda de 100 ha cultivados com banana. O produtor, no intuito de aumentar o rendimento de seus funcionários no manejo da cultura, dividiu a propriedade em pequenas glebas e cada uma delas é de responsabilidade de um funcionário. O trabalhador é avaliado pelo desempenho do lote pelo qual responde, e dependendo do resultado, o salário pode ter um bônus de até 20%. Os resultados foram: maior comprometimento e produtividade do funcionário, e também um produto de melhor qualidade. Além disso, o número de funcionários reduziu na fazenda. Antes da reestruturação, a fazenda empregava 40 pessoas (1 funcionário a cada 2,5 ha), atualmente, emprega 25 (1 funcionário a cada 4 ha).

Ainda relacionado aos funcionários fixos, quando se refere aos incentivos não-financeiros, percebe-se a preferência dos empregadores por incentivos sociais, como festas, churrascos, confraternizações, entre



## RESULTADOS OBSERVADOS NAS PROPRIEDADES QUE MANTÊM PROGRAMAS DE INCENTIVO PARA OS FUNCIONÁRIOS



**1/3 dos entrevistados observou aumento da produtividade dos funcionários**

**23% dos entrevistados responderam que não observaram resultados positivos**

**Satisfação dos funcionários foi o principal resultado da pesquisa**

**Obs:** os entrevistados podiam assinalar mais de uma alternativa; os resultados têm como base a amostra de entrevistados que declararam dar incentivos aos funcionários (74% do total).

**Fonte:** Hortifruti Brasil/Cepea

outros. A vantagem desse tipo de incentivo é que ele pode abranger todos os funcionários, favorecendo a integração entre eles e fortalecendo o conceito de equipe. Produtores entrevistados disseram que a distribuição de prêmios nos churrascos e confraternizações para os funcionários que se destacaram durante um certo período estimula também os demais trabalhadores.

Outros resultados positivos são a redução de processos na justiça trabalhista e a melhora da relação pessoal entre trabalhador e empregador.

Para os funcionários temporários, a pesquisa mostra que o retorno com o programa de incentivo foi similar. A satisfação dos empregados e seus efeitos indiretos como, menor rotatividade dos trabalhadores – mesmos esses sendo temporários –, foi o retorno mais observado pelos empregadores que ofereceram

incentivos aos temporários.

Para os produtores que ainda não acreditam que incentivos ao seu trabalhador fazem diferença, aqui estão os resultados da pesquisa da **Hortifruti Brasil**. O levantamento prova que a maioria das propriedades hortifrutícolas que dão algum tipo de bonificação (monetária ou não-monetária) aos seus funcionários colhe, sim, resultado positivo.

Mas o aumento da produtividade do trabalhador também exige esforço do empregador. Deve haver na fazenda um planejamento correspondente às necessidades de mão-de-obra. A seleção e o treinamento adequados aos trabalhadores também são importantes para entender as necessidades dos funcionários e facilitar a implementação de um programa correto de incentivo, com metas, sistemas de avaliações e bonificação justa, e a altura do esforço do trabalhador. ■