



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,  
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC

# Texto para discussão

Texto para discussão nº 02/2005

*O PAPEL DA MÃO-DE-OBRA NA  
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO NAS  
PROPRIEDADES RURAIS BRASILEIRAS:  
O CASO DA PRODUÇÃO DE FRANGO  
DE CORTE*

Julcemar Bruno Zilli  
Ivelise Rasera Bragato  
Sergio De Zen

# O PAPEL DA MÃO-DE-OBRA NA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO NAS PROPRIEDADES RURAIS BRASILEIRAS: O CASO DA PRODUÇÃO DE FRANGO DE CORTE

Julcemar Bruno Zilli \*  
Ivelise Rasera Bragato \*\*  
Sergio De Zen \*\*\*

## RESUMO

*A competitividade existente no setor avícola brasileiro forçou a atividade avícola a se organizar através de contratos e não prezando pelo uso de mão-de-obra qualificada. Assim sendo, a produtividade do trabalhador individual é que torna o sistema de produção bem sucedido. A modificação da avicultura passa pela necessidade de educar seus agentes, ensinando-os a perceber seus próprios interesses econômicos e motiva-los a mudança. Nesse sentido, os recursos humanos podem explicar porque as pequenas propriedades da região Sul do país podem competir com os grandes produtores localizados no Centro-Oeste. Conclui-se que a qualificação da mão-de-obra não tem sido a razão direta do sucesso conseguido pelos produtores de frango de corte da região Sul. Os fatores culturais poderiam reforçar os resultados. No entanto, a adoção de práticas administrativas envolve a resolução de três problemas: manutenção dos jovens na atividade, condições de contratação e motivação da mão-de-obra.*

*Palavra Chave: Mão-de-obra, recursos humanos, produtores, frango de corte.*

## 1 INTRODUÇÃO

A produção brasileira de carnes e leite cresceu em taxas elevadas na década de 90. No período de janeiro de 1997 a janeiro de 2001, o setor de frango cresceu a uma taxa de cerca de 66,13%, o setor de suínos 45,14% e a produção de leite 12,49%, de acordo com os dados do IBGE.<sup>1</sup> Isso tudo foi obtido dentro de um cenário de queda real de preço, que decresceu na ordem 50,62% para frango, 38,23% no suíno e 47,54% no leite, durante janeiro de 1990 a janeiro de 2001, de acordo com os dados do CEPEA/ ESALQ/USP.<sup>2</sup> Afinal de contas, qual a explicação para o aumento de produção dentro de uma conjuntura desfavorável de preços? Os produtores estão ficando irracionais? Lógico que esta afirmação não é real. Para tentar elucidar o conjunto de fatores que permitiu que isso ocorresse este estudo levanta alguns pontos interessantes dentro desses importantes segmentos da agricultura brasileira.

O crescimento desses setores dentro do quadro desfavorável é constantemente atribuído ao fato de que no período ocorreram ganhos de produtividade que compensaram as perdas de preços e garantiram ganhos de rentabilidade monetária para os produtores. Esta afirmação parece muito óbvia e consistente, principalmente levando-se em conta o fato de que o governo federal investiu na pesquisa agropecuária, oferecendo novas técnicas e melhoramentos genéticos, não só diretamente na produção da carne e leite, mas também de forma decisiva na produção dos insumos básicos para a alimentação dos animais. Isto significa dizer que ocorreram ganhos de produtivida-

\* Mestre em Economia Aplicada pela ESALQ/USP. Professor Universidade de Passo Fundo. Rua Antonio Araújo, 763 Apto 402 Centro - 99010-220 - Passo Fundo - RS. jbzilli@upf.br

\*\* Graduada em Administração de Empresas pela UNIMEP e auxiliar de pesquisa do CEPEA/ESALQ/USP. Rua do Rosário, 2604, Bairro Paulista Cep:13401-138, Piracicaba, SP, Tel: (19) 3433-2667. E-mail: irbragat@esalq.usp.br

\*\*\*Mestre e Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - ESALQ/USP. Pesquisador do CEPEA/ESALQ/USP. Rua Viegas Muniz, nº 141, Bairro Cidade Jardim Cep: 13416-050 - Piracicaba - SP. Tel: (19) 3420-3271. sergdzen@esalq.usp.br

<sup>1</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa da Pecuária Municipal (PPM), 2003.

<sup>2</sup> Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), 2003. Dados fornecidos pessoalmente pela instituição.

de na produção de grãos, insumo vital para a avicultura e suinocultura e secundário na produção de leite.

O aumento de produção levou a um crescimento da oferta desses produtos, em alguns momentos, crescendo num ritmo mais acelerado que a demanda interna e gerando problemas para a absorção por parte do mercado. O governo durante praticamente todo esse período mostrou-se coerente com a sua política econômica, compromissada com o equilíbrio fiscal, e passou longe das pressões para a intervenção no mercado. A saída para a suinocultura e avicultura foi a busca do mercado internacional e, no caso a produção de leite, o processo de substituição das importações, insuficiente para absorver a produção em alguns momentos.

Especificamente para o setor avícola, a produção cresceu em meio a um processo de elevada competitividade, tanto no mercado interno quanto no externo. O modelo de organização da produção pautou pela organização da produção através de contratos e não pelo crescimento da produção com o uso de mão-de-obra contratada. Neste trabalho, faz-se uma exposição de alguns dados primários sobre as propriedades agrícolas das principais regiões do país, dando ênfase para a organização dos recursos humanos por parte dessas empresas.

## 2 CENÁRIO ATUAL

No mundo contemporâneo, a necessidade evidente de continuar o processo de capacitação profissional é imperativa a todas as pessoas que almejam pela empregabilidade. A educação continuada, tão difundida pelas organizações modernas, indica uma renúncia à paralisação frente aos acontecimentos mundiais e às novas tendências da gestão empresarial.

A modernidade dos sistemas de comunicação e o acesso a novas informações freqüentemente convida os profissionais a navegarem por novos mares, influenciando os cenários e auxiliando na tomada de decisões das empresas. A competição desenfreada influencia as pessoas a adquirir novas competências essenciais à estratégia empresarial a partir, também do investimento vindo das organizações.

Para isso, o campo da gestão tem sido uma das áreas do conhecimento que mais vem sofrendo mudanças em decorrência de fenômenos, tais como a globalização, requerendo dos profissionais uma atualização afinada com este cenário. A vivência num mundo dinâmico e incerto leva os empresários a olharem para indicadores que procurem assegurar seu diferencial no mercado; a experimentarem novas estratégias e metodologias na tentativa de assegurar sua sobrevivência frente à competição.

Neste cenário, o capital humano é o diferencial das empresas que, investindo na capacitação de seus funcionários através de processos educacionais, tornam-se cada vez mais competitivas e flexíveis frente às mudanças do micro e do macroambiente.

A produtividade do trabalhador individual é que torna o sistema bem-sucedido. Em uma força de trabalho do conhecimento, o sistema tem de servir o trabalhador. Dessa forma, seus membros não são trabalho, são o capital.<sup>3</sup>

Com isso, existe uma diferença ao se analisar as pessoas como recursos humanos ou seres humanos. A primeira definição trata os recursos humanos como provedores de habilidades, técnicas e conhecimentos, deixando de lado suas peculiaridades e características próprias. O tratamento dado a elas é igual ao dado às outras pessoas.

Num segundo momento, esses seres humanos são vistos a partir de sua personalidade e individualidade, criticidade, valores, atitudes, objetivos bem como o tratamento em seu sentido único e personalizado, variando de quem os administra e motiva.

Frente a estas mudanças, altera-se também as políticas de recursos humanos e as relações de trabalho. Os níveis hierárquicos foram reduzidos, bem como as chefias intermediárias; a produção

<sup>3</sup> DRUCKER, Peter. Eles não são empregados, são pessoas. Harvard Business Review, p.14-15.

tornou-se mais diversificada; o trabalho ficou mais enriquecido com as equipes; as relações entre os sindicatos ficaram mais estreitas; participação dos empregados nas decisões; as carreiras rígidas e especializadas deram lugar às flexíveis e de multifuncionalidade; as políticas salariais focadas na estrutura dos cargos cederam lugar à Administração Salarial estratégica, com novos tipos de remuneração – PLR (Participação nos Lucros e Resultados) e remuneração por incentivo, por exemplo.

### 3 RECURSOS HUMANOS E AGRIBUSINESS

Segundo Batalha (2000),<sup>4</sup> no passado, a estratégia de desenvolvimento econômico baseada na expansão do PIB restringia-se aos investimentos em capital físico na indústria de bens de capital, enquanto a principal função da agricultura era fornecer excedentes financeiros e de mão-de-obra para atender a indústria. Isto significava que o crescimento da agricultura estava voltado para as atribuições de subsidiar e incentivar o desenvolvimento urbano-industrial.

O autor, citando Ashby (1981), afirma que a solução para a dinamização do setor agrícola passa necessariamente pela modificação do papel da agricultura na sociedade. Em recente matéria na edição especial da revista *Veja*, Edward<sup>5</sup> relatou a expansão do agronegócio brasileiro, mostrando-se extremamente rentável e favorável ao superávit da balança comercial do Brasil nos últimos meses/anos. Enquanto registrou-se a estagnação da economia brasileira – baixa de 0,2% –, o PIB rural aumentou 5% no último ano. Além da consolidação do nosso país como campeão de exportações, com desempenho excepcional da soja, do açúcar e da carne bovina e avícola.

Segundo dados das fontes Agroconsult, Icone, Abef, Abiec, Unica e USDA, citados nesta edição n° 30 da revista *Veja*, o Brasil vende 82% do suco de laranja distribuído no mundo; detém 38% do mercado mundial de soja em grão; é o primeiro em venda de frangos, com exportações de 1,9 bilhão de dólares; é o maior exportador mundial de álcool; ocupa o primeiro lugar no ranking mundial de couro curtido e calçados de couro e assumiu a liderança do mercado mundial de carne bovina em 2003.

No caso das propriedades rurais, esses acontecimentos foram fundamentais para que a educação fosse considerada como de importância capital para a remodelação dos valores e atitudes tradicionais, sobretudo ao ensinar a população rural a perceber seus próprios interesses econômicos e motivá-la para a mudança.<sup>6</sup>

Também as relações de trabalho e a gestão de pessoas seguem a evolução da História. Fruto do processo econômico e social, assim definidos:

- Econômico: a complexidade da economia dita as necessidades;
- Social: as regras da sociedade delimitam as relações.

Neste contexto, os recursos humanos podem ser um fator determinante para explicar porque as pequenas propriedades da região Sul do país podem competir com os grandes produtores do Centro-Oeste e ainda representarem um importante referencial para explicar como o processo de gestão condena uma empresa de grande porte ao fracasso. A gestão de pessoas na agricultura está em fase inicial, mas possui um grande futuro na determinação do sucesso e o fracasso das empresas do setor, principalmente no tocante aos aspectos ambientais, onde os indicadores não-financeiros podem ser mais relevantes no longo prazo.

As peculiaridades das empresas ligadas à agricultura fazem delas exemplos de complexidade e no passado foram exemplos de conservadorismo. A passagem do latifúndio para a estrutura empresarial está acontecendo, e isso tem implicado no desenvolvimento do processo de gerenciamento das pessoas.

<sup>4</sup> BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Recursos humanos para o agronegócio brasileiro. Brasília: CNPq, 2000.p. 20.

<sup>5</sup> EDWARD, José. O Brasil que planta e colhe dinheiro. *Veja*. a.37, n.30, p.14-21. abr:2004

<sup>6</sup> BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Recursos humanos para o agronegócio brasileiro. Brasília:CNPq, 2000.p. 20

Batalha,<sup>7</sup> citando Albuquerque (1992), ressalta que a tecnologia não pode ser separada das características dos recursos humanos e do contexto organizacional, onde uma nova forma de conceitualização e *design* sócio-técnico se torna crítica para o efetivo desenvolvimento e utilização dos avanços do conhecimento científico- tecnológico.

O *agribusiness*, segundo Batalha e Borrás (1998),<sup>8</sup> envolve os agentes que produzem, processam e distribuem produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa, em um sistema de funções interdependentes, imprimindo dinâmica a cada um dos elos da cadeia de suprimentos – *Supply Chain*. Ele demanda a formação de recursos humanos competentes para abordar este tema e resgatar a importância de profissionais das empresas do Sistema Agroindustrial (SAI) brasileiro. Há necessidade de vencer os desafios impostos pela competitividade, não só pela exportação de *commodities*, mas também, pela venda de produtos com maior valor agregado embasado num corpo gerencial bem treinado e sintonizado com as peculiaridades da moderna visão de *agribusiness*.

#### 4 SUBSÍDIOS

Mas, como atribuir tamanha produtividade e competitividade dos setores avícolas e suinícolas, com tão pouco subsídio do governo?

Os problemas de políticas agrícolas destinadas a curto prazo, o volume total de recursos ofertados, bem como as taxas de juros dos empréstimos, apresentaram profundas oscilações nos últimos anos. A quantidade total de recursos ofertados apresentou drásticas reduções e as taxas de juros, que antes eram subsidiadas, agora estão em níveis bem mais elevados.

No período entre 1970 e 1993, a concentração regional do crédito rural foi mais acentuada. As regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste foram as maiores beneficiadas com esses créditos rurais – concentravam 90% do total –, em detrimento dos produtores das regiões Norte e Nordeste, que tiveram menor participação no volume de recursos neste período - restando para as demais regiões quantidades pouco expressivas de recursos para financiamento da atividade agropecuária.

Na década de 80, houve um aumento da concentração da distribuição do crédito rural, observado nas seguintes culturas: algodão, arroz, soja, milho e trigo; em contraposto às culturas da mandioca, feijão, cacau, batata, laranja e cana.

Levando em consideração os dois principais objetivos da política de crédito rural, que é capitalizar os pequenos agricultores e favorecer o desenvolvimento das regiões mais atrasadas do País, o sistema nacional de crédito rural perde a importância relativa como instrumento de política econômica. O financiamento da produção deveria ser muito mais amplo e complexo. Destaca-se a exigência de conhecimento dos fluxos financeiros nos momentos que precedem e sucedem a produção propriamente dita, implicando desde a comercialização de insumos necessários à produção até a rede de distribuição de produtos industrializados que tenham tido origem no setor agropecuário.

Algumas das razões para conceder crédito rural barato nos países menos desenvolvidos são: combater a usura; seguir o exemplo dos países ricos que subsidiam o setor primário; não cobrar juros altos por recursos obtidos a custo baixo pelos credores; intenção de viabilizar instituições credoras, descasando operações de captação e empréstimo; necessidade de induzir os agricultores a investir e adotar novas tecnologias; tentativa de transferir renda para as áreas rurais; controlar a taxa de inflação; e, necessidade de compensar o setor primário pelos efeitos adversos de políticas direcionadas a outros setores.

<sup>7</sup> Ibid, p.12-13

<sup>8</sup> BATALHA, M. O., BORRAS, M. A. Recursos humanos para o agribusiness brasileiro. In: XVIII ENEGEP, 1998, Niterói. Anais do XVIII ENEGEP, 1998.

Talvez, deveria-se considerar a característica de fungibilidade associada ao dinheiro – é a capacidade que tem o capital financeiro, o qual tende a ser aplicado onde obtiver maior rentabilidade. Assim, em condições de juros subsidiados, o crédito rural substitui o capital financeiro do agricultor, que o aplica em outras atividades e não aumenta os investimentos na atividade rural.

Mesmo com todos os problemas de desvios e custos altamente elevados para o governo, a política de crédito rural serviu como isca ou mola propulsora da inovação tecnológica. Resultado: a utilização de máquinas com tecnologia de ponta e de insumos agrícolas mais eficientes alavancaram a própria competitividade no campo. Também o sucateamento da frota de máquinas agrícola no início da década de 1990 está sendo renovado rapidamente. “Turbinada pelos bons preços da soja no mercado internacional e pelo Moderfrota, nos últimos três anos a frota de tratores foi renovada em 30% e a de colheitadeiras, em 45%” (Coutinho, 2004).<sup>9</sup>

## 5 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

O estudo contribuiu para os pesquisadores de forma significativa, pois ampliaram os conhecimentos sobre as diferentes formas de administração das propriedades produtoras de frango de corte, como também proporcionou ao CEPEA ampliação de dados sobre esta atividade. Eles tiveram contato com diferentes regiões criadoras de frango de corte do país, tomando conhecimento de áreas tradicionais e em expansão neste setor.

Os criadores podem utilizar este estudo sistemático na tomada de decisões, bem como no detalhamento e levantamento de informações da granja em que administram. Também, pode demonstrar ao produtor diferentes características administrativas e organizacionais de outras regiões produtoras.

A sociedade será fornecida uma idéia da situação real dos produtores rurais, principalmente, dos avicultores quanto aos problemas enfrentados pela atividade que, muitas vezes, os impede de competir com grandes produtores.

## 6 METODOLOGIA DE TRABALHO

O levantamento de dados foi realizado para captar características do sistema de produção de frangos de corte entre a região tradicional e em expansão, através da aplicação de um questionário a uma amostra de produtores de frango nos principais estados produtores do país.

A metodologia de aplicação do instrumento de pesquisa é a seguinte: inicialmente dividiu-se o país em duas regiões distintas: a tradicional, formada pelo RS, SC e PR mais MG; e a região de fronteira, composta pelo estado de GO, MS e MT.

Dentro de cada um desses estados escolheu-se algumas das mais importantes mesoregiões produtoras de frango que trabalham com o sistema de parceria avícola ou integração. Portanto, a amostra de produtores representa, significativamente, as particularidades de cada unidade produtora, segundo sua estrutura e forma de administração.

## 7 RESULTADOS PRELIMINARES

Na região de produção tradicional foram pesquisadas 146 propriedades de frango de corte que mantém contrato de parceria com 8 grandes empresas de abate. Especificamente, no RS foram aplicados 26 questionários com produtores de 2 empresas; em SC, 72 questionários com produtores de 4 empresas (sendo uma delas cooperativa agrícola); e, no PR, 19 questionários em produtores de 2 empresas (uma delas cooperativa). Já em MG foram aplicados 29 questionários com produtores de 2 empresas de abate de frango.

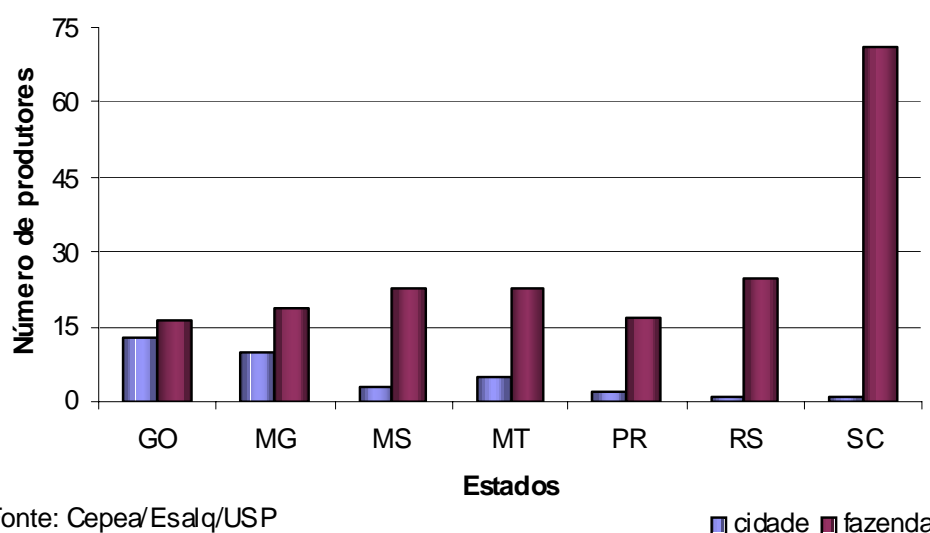
---

<sup>9</sup> COUTINHO, Leonardo. Campo high-tech. Veja. a.37, n.30, p.26. abr.2004

Na chamada região de fronteira, foram aplicados 29 questionários com produtores de duas empresas instaladas em Goiás, 26 de uma empresa do Mato Grosso do Sul e 28 questionários de 2 empresas do Mato Grosso.

As origens étnicas e das peculiaridades de cada família rural auxiliou a caracterização de cada região pesquisada. As famílias descendentes de imigrantes italianos e alemães, que produzem frangos no sistema de contratos de parceria estão localizadas na região Sul do País. Apesar de pequenas, as propriedades possuem uma boa diversificação de atividades, como forma de sobrevivência, sendo que, além da avicultura, os produtores se dedicam à agricultura, à suinocultura e outras atividades econômicas alternativas, como a criação de peixes e a fruticultura (principalmente uvas). Nessa, quase a maioria dos produtores amostrados moram na fazenda, conforme a Gráfico 1. Já no estado de MG existe um aproximação dos percentuais entre os produtores que vivem na fazenda e na cidade. Na região Centro-Oeste, os estados de MS e MT o número de produtores amostrados que vivem na fazenda é elevado em relação aos que vivem na cidade. Porém, em GO, existe uma proximidade maior entre produtores que vivem na fazenda e os que vivem na cidade.

Os dados referentes à idade dos tomadores de decisão mostram que na região tradicional – SC, PR, RS e MG -, os produtores amostrados têm entre 40 e 60 anos (em torno de 30% da amostra). Na região de expansão, os dados ficam também próximos, com produtores entre 40 e 50 anos em MS e GO e entre 50 e 60 anos em MT.



Fonte: Cepea/Esalq/USP

■ cidade ■ fazenda

Gráfico 1 – Localização das moradias dos produtores de frango de corte amostrados no Brasil.

Com relação ao uso da mão-de-obra familiar para expansão da atividade, nota-se que, quando o proprietário tem filhos em número suficiente para dar continuidade à atividade, nada lhes garante que os mesmos estariam dispostos a continuar no meio rural e trabalhando na avicultura, principalmente quando os filhos adquirem um certo grau de instrução e desejam seguir outras atividades no meio urbano. Em relação ao número de filhos nas duas regiões, os percentuais se aproximam, com a média estando próxima aos 2 filhos por produtor. No entanto, o êxodo rural dessas pessoas acontece com relativa frequência, visto que as condições existentes no campo não favorecem a permanência. No caso dos filhos optarem por seguir na atividade, os mesmos gostariam de ter o seu próprio aviário e, em sendo apenas dois filhos, por exemplo, a propriedade já pequena seria inviável para ampliação e sustento de duas ou mais famílias.



Tabela 1 – Idade dos Tomadores de decisão amostrados (%)

Faixa de idade	GO	MG	MS	MT	PR	RS	SC
20 – 30 anos	10,3%	2,9%	3,8%	10,7%	15,8%	3,8%	1,4%
31 – 40 anos	20,7%	14,3%	15,4%	17,9%	31,6%	23,1%	25,0%
41 – 50 anos	41,4%	34,3%	46,2%	21,4%	10,5%	34,6%	34,7%
51 – 60 anos	20,7%	37,1%	19,2%	42,9%	21,1%	34,6%	26,4%
61 – 70 anos	6,9%	5,7%	15,4%	7,1%	21,1%	0,0%	6,9%
71 – 80 anos	0,0%	5,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	5,6%

Fonte: Cepea/Esalq/USP

O nível de educação dessas pessoas é relativamente baixo, com produtores pouco educados e baixos níveis de analfabetos. Nos estados de SC, PR, RS e MG, a maioria dos entrevistados tem menos de 8 anos de escolaridade. A baixa escolaridade dos produtores está relacionada, principalmente, com a idade dos avicultores. Na idade letiva essas pessoas eram forçados a parar de estudar para auxiliar nas atividades existentes na propriedade. Naquela época existia pouca mão-de-obra, e assim, optavam por um elevado número de filhos para servirem de mão-de-obra nas propriedades. Porém, o reduzido nível de educação tem sido substituído pelo intenso trabalho que eleva a produtividade dos produtores, buscando a sobrevivência das propriedades rurais brasileiras, principalmente, as pequenas propriedades.

Tabela 2 – Percentual dos filhos do tomador de decisão amostrados

Estado	Número de filhos				
	Sem filhos	1 à 3 filhos	4 à 6 filhos	7 à 9 filhos	Mais de 9 filhos
GO	10.3%	79.3%	10.3%	0.0%	0.0%
MG	6.9%	65.5%	20.7%	6.9%	0.0%
MS	7.7%	69.2%	15.4%	3.8%	3.8%
MT	10.7%	71.4%	10.7%	7.1%	0.0%
PR	10.5%	63.2%	26.3%	0.0%	0.0%
RS	7.7%	76.9%	11.5%	3.8%	0.0%
SC	0.0%	79.2%	19.4%	1.4%	0.0%

Fonte: Cepea/Esalq/USP

A região em expansão mostrou produtores com elevados índices de escolaridade. A maior parte da amostra tem menos do que 8 anos de estudo. Esses baixos níveis estão relacionados às migrações existentes na região, predominantemente, sulistas que tiveram que substituírem seus estudos para auxiliarem seus pais nas atividades da propriedade. Entretanto, algumas pessoas têm 11 anos de educação e, no estado do MS e GO, uma parte dos entrevistados possuem 16 anos de escolaridade.

Tabela 3 – Nível de educação dos tomadores de decisão amostrados (%)

Estado	Sem instrução	< 8 anos	8 anos	< 11 anos	11 anos	< 16 anos	16 anos	> 16 anos
GO	0,0%	20,7%	3,4%	6,9%	27,6%	6,9%	24,1%	10,3%
MG	0,0%	51,4%	5,7%	0,0%	20,0%	5,7%	11,4%	5,7%
MS	7,7%	50,0%	7,7%	3,8%	11,5%	0,0%	15,4%	3,8%
MT	3,6%	64,3%	3,6%	7,1%	17,9%	0,0%	3,6%	0,0%
PR	0,0%	57,9%	21,1%	0,0%	15,8%	0,0%	5,3%	0,0%
RS	0,0%	80,8%	7,7%	0,0%	7,7%	0,0%	3,8%	0,0%
SC	0,0%	77,8%	12,5%	1,4%	6,9%	0,0%	1,4%	0,0%

Fonte: Cepea/Esalq/USP



A educação das esposas dos tomadores de decisão mostra que, na região tradicional, boa parte delas possuem até oito anos de escolaridade. Exceção para algumas mulheres que, mesmo morando no meio rural, lutaram para obter uma maior educação como é o caso do estado de Minas Gerais, possuindo 16,7% das mulheres com até 16 anos de escolaridade. A região Sul demonstra nesses índices as condições de existência das mulheres junto a sociedade da época, pois as restrições impostas pela cultura rígida das famílias de descendência européia não estimulavam o crescimento educacional das pessoas.

Já na região de expansão as esposas têm menos de oito anos de educação, mas com níveis significativos de mulheres com escolaridade entre 11 e 16 anos sendo reconhecidos pela sua persistência na busca de mais conhecimento.

No tocante à profissão das mulheres na região tradicional, percebe-se que a maioria delas realizam trabalhos dentro da fazenda, sendo que a predominância acontece na atividade avícola, pois não se trata de trabalho que envolva muitos esforços físicos. Há um numero considerável delas que participam das outras atividades desenvolvidas dentro da propriedade, como por exemplo: a agricultura e a produção leiteira. Na região em expansão os dados também mostram este perfil de ocupação. Porém, os níveis de educação vistos na tabela 4 fundamentam a saída de mulher da propriedade em busca de trabalhos que remunerem os seus investimentos na educação.

Tabela 4 – Nível de educação da esposa do tomador de decisão amostrado (%)

Estado	Analfabeto	< 8 anos	8 anos	< 11 anos	11 anos	< 16 anos	16 anos	> 16 anos
GO	0,0%	28,0%	8,0%	0,0%	36,0%	12,0%	12,0%	4,0%
MG	0,0%	43,3%	26,7%	3,3%	6,7%	0,0%	16,7%	3,3%
MS	4,2%	50,0%	8,3%	4,2%	4,2%	0,0%	29,2%	0,0%
MT	0,0%	61,5%	11,5%	3,8%	23,1%	0,0%	0,0%	0,0%
PR	0,0%	70,6%	11,8%	0,0%	17,6%	0,0%	0,0%	0,0%
RS	0,0%	73,1%	23,1%	0,0%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%
SC	0,0%	70,4%	19,7%	7,0%	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Cepea/Esalq/USP

O contato com os meios de comunicação mostra que ambas as regiões, os entrevistados têm acesso à TV, rádio, jornal, telefone fixo e telefone celular. Entretanto, deve-se focar no baixo nível de acesso a revistas na região Sul. A diferença essencial das duas regiões está no uso da internet, sendo que o Sul possui um percentual muito baixo de produtores que possuem acesso a esse tipo de meio de comunicação. Alguns produtores relataram que usam algumas informações captadas desses instrumentos como forma de auxílio na tomada de decisão. Porém, os efeitos são poucos sentidos diretamente na atividade, dado que os produtores recebem um pacote tecnológico que os impede de usar produtos fora do mix indicado pela agroindústria.

Tabela 5 – Profissão da esposa do tomador de decisão amostrado (%)

Estado	Dona de casa	Atividades	Fora fazenda
GO	56,0%	32,0%	12,0%
MG	58,1%	22,6%	19,4%
MS	16,7%	62,5%	20,8%
MT	42,3%	57,7%	0,0%
PR	29,4%	70,6%	0,0%
RS	30,8%	69,2%	0,0%
SC	14,1%	85,9%	0,0%

Fonte: Cepea/Esalq/USP

A mão-de-obra representa um dos recursos mais importantes para qualquer empresa, retratando o papel estratégico e necessário à atividade. As granjas pesquisadas apresentam contingentes de pessoas pouco qualificada, na sua maioria, elementos que, na sua maioria, são componentes da própria família ou, em outros casos menos representativos, de mão-de-obra contratada utilizada no manejo dos aviários.

Com relação à mão-de-obra contratada, além do aumento dos custos da contratação e registro dos funcionários, existe um grande receio por parte dos produtores das normas de legislação trabalhista do país. Segundo alguns produtores, mesmo que as pessoas trabalhem por pouco tempo na atividade e contenham registro em carteira de trabalho, nada lhes garante que após o cumprimento do contrato o proprietário não seja alvo de ações trabalhistas que na maioria das vezes, segundo eles, dão ganho de causa, em valores elevados, aos funcionários.

Tabela 6 – Percentual de acesso a meios de comunicação conforme amostra

Estado	Tv	Jornal	Tv a cabo	Rádio	Celular	Revista	Telefone fixo	Internet
GO	89,7%	55,2%	17,2%	89,7%	96,6%	75,9%	62,1%	34,5%
MG	94,3%	42,9%	20,0%	65,7%	74,3%	25,7%	54,3%	14,3%
MS	92,3%	34,6%	3,8%	69,2%	61,5%	19,2%	34,6%	19,2%
MT	92,9%	21,4%	3,6%	85,7%	82,1%	25,0%	53,6%	7,1%
PR	94,7%	26,3%	5,3%	100,0%	52,6%	26,3%	47,4%	26,3%
RS	100,0%	50,0%	0,0%	96,2%	65,4%	7,7%	57,7%	3,8%
SC	98,6%	31,9%	1,4%	97,2%	30,6%	13,9%	72,2%	6,9%

Fonte: Cepea/Esalq/USP

Os números de trabalhadores contratados na região tradicionais (PR, SC, RS e MG) são poucos, atingindo apenas 7,9%, 6,9% e 1,9%, respectivamente, com grande destaque na participação de mão-de-obra familiar, com exceção de MG, onde este valor sobe para 60%. As propriedades que têm até uma pessoa contratada correspondem a 22,9% dos entrevistados neste estado. No MS e MT, poucos trabalhadores são contratados. Já no estado de GO, 43,1% das propriedades não têm pessoas contratadas; e 39,7% delas têm até uma pessoa contratada. No MT, este número é de 25% das propriedades que têm um trabalhador contratado. No estado de Goiás, o percentual de propriedades com dois funcionários atinge 12% da amostra, mostrando que a maior incidência da mão-de-obra contratada está relacionada com as grandes unidades de produção (escala de produção) utilizadas.

Tabela 7 – Percentual de trabalhadores contratados na amostragem

Estado	Percentual de empregados na atividade					
	Familiar	1 à 2	3 à 4	5 à 6	7 à 8	Mais que 8
GO	43,1%	51,8%	5,2%	0,0%	0,0%	0,0%
MG	60,0%	28,6%	0,0%	2,9%	2,9%	5,6%
MS	84,6%	13,5%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%
MT	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
PR	92,1%	7,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
RS	96,2%	1,9%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%
SC	93,1%	6,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Cepea/Esalq/USP

Dessa forma, percebe-se que a mão-de-obra tem influência elevada na produção de frango de corte, fato que está relacionado com o manejo da produção. As pessoas que trabalham diretamente na atividade possuem pouca qualificação e são compostos, na sua maioria, por familiares e, às

vezes, por funcionários contratados. Isso tem criado grande aversão dos produtores quanto à mão-de-obra contratada, frente às normas de legislação trabalhistas do Brasil. Em alguns casos, há uma redução da produção influenciada pela falta de mão-de-obra familiar e pela indisponibilidade de contratação. O êxodo dos filhos dos proprietários para as cidades tem representado um problema, visto que a zona rural não fornece condições para mantê-los na propriedade.

Investimentos na qualificação da mão-de-obra seria uma das políticas governamentais que surtiriam efeito na elevação da produção e produtividade do setor avícola.

## 8 CONCLUSÕES

A correta administração dos recursos humanos disponíveis é fundamental para o sucesso das empresas dentro de uma economia competitiva. No caso das empresas rurais o material humano é fundamental para a competitividade. Esta análise preliminar dos dados mostra que a qualificação formal de mão-de-obra não tem sido uma razão direta do sucesso da produção na região sul do país. Neste caso existem fatores culturais que não foram objeto da pesquisa que poderia reforçar os resultados.

No mesmo sentido este trabalho não é o final da análise, mas apenas a primeira etapa de um trabalho mais amplo, com a utilização de instrumentais estatísticos que podem fornecer maiores informações com relação ao funcionamento dessas organizações e também quais os fatores que melhor explicam o desempenho atual.

No entanto, o ponto principal a ser resolvido dentro do desenvolvimento e mesmo na manutenção da competitividade do setor envolve a adoção de práticas administrativas que resolvam três problemas principais: manutenção dos jovens na atividade, condições de contratação e motivação da mão-de-obra. Esses desafios passam pelo aprofundamento do conhecimento do funcionamento das empresas agrícolas e a sua inter-relação com as agroindústrias.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.p. 20

BATALHA, M. O., BORRAS, M. A. **Recursos humanos para o agribusiness brasileiro**. In: XVIII ENEGEP, 1998, Niterói. Anais do XVIII ENEGEP, 1998.

Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), 2003. Dados fornecidos pessoalmente pela instituição.

COUTINHO, Leonardo. Campo high-tech. **Veja**. a.37, n.30, p.26. abr.2004.

DRUCKER, Peter. **Eles não são empregados, são pessoas**. Harvard Business Review, p.14-15.

EDWARD, José. O Brasil que planta e colhe dinheiro. **Veja**. a.37, n.30, p.14-21. abr.2004.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa da Pecuária Municipal (PPM), 2003.