

QUALIFICAÇÃO DE GESTORES DE PROPRIEDADES RURAIS

QUALIFICATION OF RURAL PROPERTY MANAGERS

André Henrique Furtado Torres

Mestrando em Ciência de Materiais
Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
Barra do Garças-MT, Brasil
andrehfortres@gmail.com

Roberson Passos

MBA em Agronegócios
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (ESALQ/USP)
Piracicaba-SP, Brasil
robersonpassos@live.com

Marcella Nunes de Freitas

Doutora em Fitotecnia
Universidade de São Paulo (USP)
São Paulo-SP, Brasil
cellanunes@yahoo.com.br

* **Recebido em: 02/05/2020**

* **Aceito em: 18/05/2020**

RESUMO

Existe uma demanda pela capacitação dos gestores das propriedades rurais com relação ao planejamento, controle e gestão da sua empresa. Nesse sentido, objetivou-se com o estudo avaliar a efetividade de um curso de gestão oferecido por uma entidade privada para a qualificação de produtores rurais. Após a realização dos treinamentos com duração de dez semanas, foram avaliadas, por meio de questionário, as percepções dos gestores com relação ao curso. Os produtores acompanhados neste estudo indicaram que não utilizavam grande parte dos conceitos e ferramentas de gestão estudados, mesmo reconhecendo a sua importância. Os participantes do curso de capacitação de gestores de propriedades rurais reconhecem que a tecnologia empregada no campo exige uma maior qualificação deles em gestão da propriedade para que se alcance os objetivos planejados. Os participantes entendem que a metodologia aplicada no curso facilita a compreensão dos temas abordados e as aulas de comunicação e gestão de processos foram apontadas como de maior importância para a sua formação. As aulas de recrutamento de pessoas não possuem grande aplicação, no contexto dos gestores, pois a maioria deles, utilizam mão de obra familiar em suas propriedades. Os conteúdos abordados no curso tiveram aplicabilidade nas empresas (propriedades rurais), o que promoveu a melhoria da qualificação de suas equipes. A maioria dos participantes, após a execução do curso, classificaram como bom e ótimo os aspectos relacionados com a motivação da equipe, comunicação entre membros da equipe, relacionamento da equipe, processo de recrutamento e seleção, rotatividade, retrabalhos e planejamento.

Palavras-chave: Administração; Comunicação; Planejamento; Processos; Treinamento.

ABSTRACT

There is a demand for training managers of rural properties in terms of planning, controlling,
Revista Agropampa, v. 1, n. 1, janeiro-junho / 2020 - ISSN: 2525-877X

and managing their business. This study evaluated the effectiveness of a management course offered by a private entity for the qualification of rural producers. After training for ten weeks, we assessed managers' perceptions of the course through a questionnaire. Producers analyzed in this study indicated that they did not use many of the management concepts and tools presented in the training, even though they recognize their importance. Participants in the training course recognize that the technology used in the field requires higher qualification to achieve the objectives. Participants understand that the methodology applied in the course facilitates the understanding of the topics covered and highlighted classes on communication and process management as of greatest importance for their training. Recruitment classes are not widely used in the context of managers, as most of them use family labor on their properties. The contents covered in the course were applicable to rural properties that promoted the improvement of qualification of their teams. Most participants rated the course as good. Aspects related to team motivation, communication between team members, team relationship, recruitment and selection process, employee turnover, rework and planning were classified as excellent.

Keywords: Management; Communication; Planning; Processes; Training.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o Plano de Estado (2018) divulgado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o agronegócio no Brasil contribuiu com 23,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2017, a maior participação em 13 anos. Nos últimos 20 anos, a área plantada com grãos cresceu 37% e a produção, mais de 176%. Conforme a rede global "Agribenchmark" (2013), entre 2006 e 2014 o custo da terra disparou nos principais países com vocação agropecuária e no Brasil mais do que quadruplicou em algumas regiões. Neste contexto, existe a necessidade de se buscar a melhoria contínua nos resultados da agropecuária, o que leva a demanda por opções para o aumento da produtividade da propriedade, já que adquirir mais área requer um investimento maior.

Apesar do agronegócio brasileiro ser referência de volume em várias cadeias produtivas, não é unanimidade no quesito eficácia. Em conformidade com dados divulgados pelo Departamento de Agricultura Americano (USDA) (2019), nesta última safra a produção de soja brasileira ficou bem próxima com a dos Estados Unidos da América (EUA) (EMBRAPA SOJA, 2019). Contudo, ainda existem setores do agronegócio que precisam ter seu rendimento aumentado, em virtude da produtividade brasileira estar abaixo da média mundial. De acordo com dados do USDA (2019), a bovinocultura brasileira registra produtividade em kg/boi/ano cerca de 20% inferior à média mundial.

Em um artigo que analisou a baixa produtividade do país, publicado em 2014 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2019), abordou que apesar da agricultura ser considerada o setor menos produtivo da economia, ela tem mostrado maior eficiência nos últimos anos, como consequência de investimentos tecnológicos capazes de influenciar positivamente o desempenho do setor. Esse salto de tecnologia, entretanto, não foi acompanhado pela profissionalização na gestão da produção agrícola.

O novo cenário do agronegócio implica na necessidade de os agricultores focarem nas demandas, nos acontecimentos que afetam seus negócios e investirem na melhoria da gestão de seu empreendimento rural como estratégia de sobrevivência (SOUZA et al., 1992; O'BRIEN, 2002; LOPES et al., 2012).

A gestão de pessoas pode ser utilizada como recurso importante para alcançar melhores resultados nas propriedades rurais. É função das empresas se preocuparem com o desenvolvimento intelectual e psicológico de todos os seus funcionários, fornecendo a eles capacitação e investindo em educação, no desenvolvimento profissional e no desenvolvimento

intelectual. A empresa deve tornar o funcionário capacitado, melhorando o seu desempenho e o alcance de metas (BAZZOTTI; GARCIA, 2006; CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (1996) discorre que, com a globalização, muitas organizações passaram a se preocupar mais em investir no treinamento com o intuito de obter bons resultados, alcançando desta forma os objetivos definidos. Ainda Chiavenato (2008), diz que se a empresa busca obter sucesso nas suas atividades, irão precisar de pessoas inteligentes, céleres, produtores e dispostas a assumir riscos (REICHERT, 1998; GARCIA; GARCIA, 2003).

Portanto, visando aumentar as competências gerenciais dos produtores parceiros, uma das maiores empresas do agronegócio contratou uma instituição especializada na formação de profissionais do Agro para desenvolver um programa especial de formação de gestores de propriedades agropecuárias (FORBES, 2018). A contratante concluiu, por meio da pesquisa junto aos participantes do projeto, que a maior parte deles desconheciam ou não tinham domínio das práticas de gestão de pessoas, gestão de processos e planejamento estratégico, que depois se tornaram os pilares do projeto de capacitação.

Neste contexto, esse estudo teve como objetivo avaliar a efetividade de um curso de gestão oferecido por uma entidade privada para a formação de produtores rurais. A avaliação foi realizada por meio da aplicação de um questionário preenchido pelos gestores das propriedades que participaram da capacitação.

2. METODOLOGIA

2.1 Descrição do curso de formação de produtores rurais

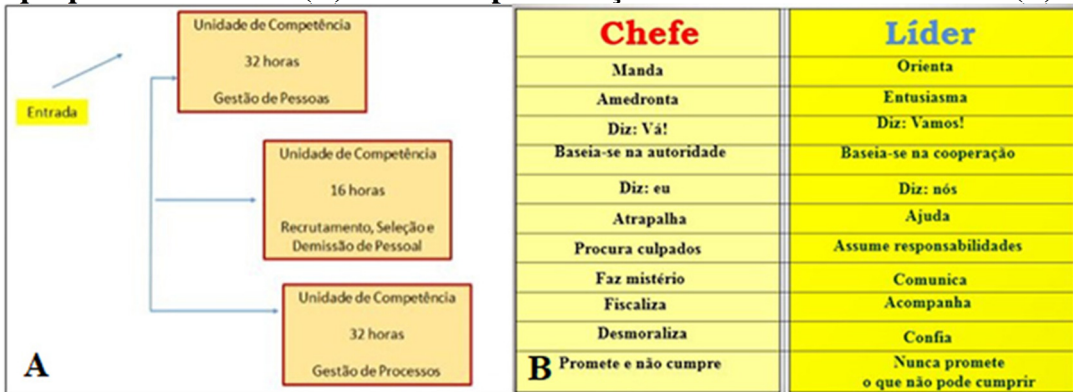
Após uma análise de diversas propriedades parceiras e entrevistas com os seus gestores, a instituição contratada para criar o programa especial de formação de gestores de propriedades agropecuárias elaborou o curso de capacitação com 80 horas presenciais para abordar os conteúdos divididos em três áreas de conhecimento: 1) gestão de pessoas, 2) recrutamento, seleção e demissão de pessoas, e 3) gestão de processos (Figura 1A).

A metodologia de ensino que foi aplicada no curso foi a andragogia, a vertente da educação em que o ensino se baseia na motivação e no autoconhecimento. A experiência do indivíduo não só é respeitada, como também colocada como base do aprendizado (KNOWLES et al., 2009). O foco desse método é a prática, assim, o aprendizado se torna consciente e disseminado de maneira mais madura. Com isso, o ensino é mais efetivo.

No primeiro encontro presencial da unidade de gestão de pessoas foram abordados os temas conceitos básicos da gestão de pessoas, autoconhecimento para se compreender o outro, o cenário atual da gestão de pessoas no campo, mudanças na atuação do gestor de pessoas no decorrer do tempo, o que é um líder, liderança interna e externa, o papel do gestor na gestão e as fases da delegação de tarefas. O objetivo foi fazer com que os gestores participantes compreendessem que nos dias atuais não existe mais espaço para a figura do chefe, autoritário e centralizador, dentro das empresas. O curso visou que o líder visualizasse que consegue resultados promissores e duradouros apenas por meio do entusiasmo da sua equipe (Figura 1B).

Durante o segundo encontro foram trabalhadas a gestão motivadora, a “Teoria de Maslow”, crenças, valores, cultura organizacional e como gerenciar equipes das gerações “baby boomers”, “X”, “Y” e “Z”. Neste encontro, o foco foi direcionar os gestores para a percepção de que a motivação precisa ser trabalhada na organização de forma contínua, pois é o combustível para o alcance de metas. Entender as diferenças e respeitar as crenças, valores e cultura de cada indivíduo. Compreender o contexto, vantagens e desvantagens de cada geração de pessoas.

Figura 1. Distribuição da carga horária do curso de capacitação de gestores de propriedades rurais (A) e tela da apresentação do conteúdo chefe x líder (B).



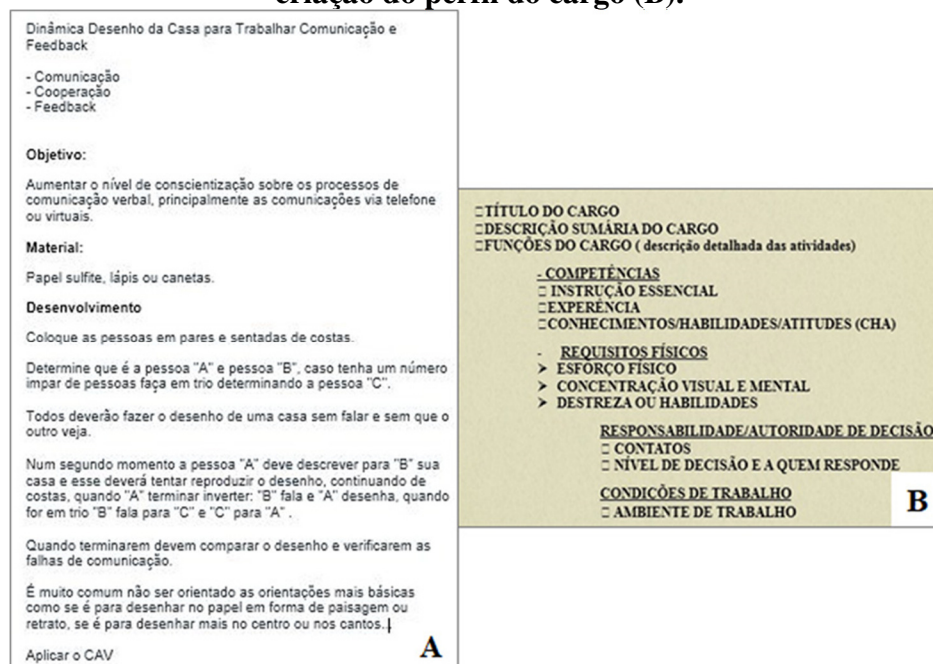
Fonte: elaborado pelos autores.

Ao longo do terceiro dia da capacitação dos gestores os temas foram o relacionamento de equipes, como administrar conflitos, a importância da comunicação nas organizações, conceito de comunicação assertiva e técnicas de comunicação (Figura 2A). O foco neste dia foi compreender que se comunicar é uma habilidade que precisa ser exercitada e como os ruídos na comunicação impactam negativamente os resultados da fazenda.

No módulo quatro foram estudados os conceitos, tipos e objetivos de “feedback” e “feed forward”, técnicas de aplicação dos tipos positivo e negativo. O objetivo neste dia foi transmitir aos gestores das propriedades rurais como compreender, aplicar e a importância de um “feedback” no desenvolvimento das pessoas.

No quinto encontro, iniciou-se a unidade em que foram trabalhadas as etapas do processo de recrutamento, seleção, contratação e demissão de pessoas, elementos que compõem o custo da rotatividade das organizações, instrumentos de seleção, perfil do cargo e política salarial (Figura 2B). O foco foi compreender como o processo de contratação precisa ser realizado com técnica para reduzir as más seleções e os custos com a rotatividade.

Figura 2. Exemplo de atividade para desenvolver a comunicação verbal (A) e para a criação do perfil do cargo (B).



Fonte: elaborado pelos autores.

No sexto dia do curso de capacitação de gestores das propriedades, os temas abordados foram o manual e programa de integração de novos colaboradores, uso da andragogia para treinar a equipe e a legislação trabalhista básica. O objetivo foi transmitir aos gestores um programa de integração que é fundamental para o contratado iniciar seu trabalho munido das informações gerais, saber usar as técnicas de ensino para treinamentos eficazes e compreender de forma básica as legislações trabalhistas.

No módulo sete inicia-se a última unidade em que são estudados a gestão de processos, como criar uma rotina produtiva, usar a matriz de priorização para se tornar um gestor mais eficiente, como criar um procedimento operacional padrão e um fluxograma. Objetivou-se ensinar aos gestores que uma rotina produtiva é fundamental para o alcance das metas e objetivos, bem como usar a padronização na previsibilidade e qualidade das tarefas executadas.

No oitavo encontro foi trabalhada a aplicação da matriz GUT (Figura 3), diagrama de “Ishikawa”, plano de ação “5W2H” e ciclo que no inglês compreende as tarefas de *Plan - Do - Check - Act* (PDCA). O foco foi verificar o quanto dos problemas superados na safra passada voltam a mesa nas safras seguintes e o Diagrama de “Ishikawa” é uma ferramenta que possibilita essa observação.

Figura 3. Exemplo de atividade para matriz GUT.


Atividade Pronto Atendimento

Os participantes são convidados a imaginar que são médicos e estão trabalhando em um plantão. O pronto-atendimento recebe ao mesmo tempo 10 pessoas com problemas diversos. Projetar a tela (slide 27 do arquivo das aulas 7 a 10), pedir que os participantes anotem em folhas de sulfite quem atenderiam prioritariamente e fizessem a ordenação até que o último paciente seja atendido.

Depois, peça aos participantes que troquem as folhas entre si. Quando todos estiverem com a folha do colega, projetar o slide 28, pedir que façam uma "conferência" da ordenação sugerida pelo colega. Promover uma discussão sobre o porquê de suas decisões. Fechar o processamento dessa atividade introduzindo o assunto Matriz GUT, para que entendam a necessidade de fazer uma triagem de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência a piora que um problema pode ter.

EXERCÍCIO

Pessoa em overdose de cocaína
Motoqueiro com fraturas
Homem com hemorragias
Estado de coma geral
Criança atropelada
Mulher em parto
Policial baleado
Suicida
Epiléptico
Coma alcoólico



Fonte: elaborado pelos autores.

No decorrer do nono dia foram desenvolvidos os temas conceitos básicos do planejamento estratégico, tipos de prazos, análise ambiental e como implantar um planejamento estratégico na propriedade. Foi exposta a necessidade de criar, implantar e acompanhar o planejamento estratégico como uma ferramenta de auxílio para se concretizar a visão da empresa.

Durante o décimo e último módulo foram apresentados os conceitos de missão, visão e valores de uma organização, definição e criação do plano de ação da propriedade de cada um dos alunos. Nesta fase os participantes concretizaram todo o conteúdo já estudado e tiveram o seu plano revisado para ser implantado pós curso.

Além das 80 horas presenciais, a capacitação contou ainda com vídeo aulas conceituais desenvolvidas por uma faculdade parceira, em que foram revisadas as 10 temáticas do curso. Foram disponibilizados ainda, testes práticos, fichas de acompanhamento do desenvolvimento individual no curso e Ciclos de Aprendizagem Vivencial (CAV) direcionados para cada conteúdo.

2.2 Avaliação da aplicação do curso de gestão em propriedades rurais

Para mensurar as melhorias advindas com o curso de capacitação de gestores de propriedades rurais, foi elaborado, por meio da ferramenta de enquetes e pesquisa online “Google Forms”, um questionário (apêndice A) com 10 perguntas formatadas para traçar o perfil dos alunos e determinar o grau de melhoria após a implantação dos conhecimentos e ferramentas apresentadas no curso. O programa alcançou, até o momento, aproximadamente 250 gestores, dessa forma, a amostra para análise de resultados foi selecionada aleatoriamente tendo como base 10 % desse número, ou seja, 25 gestores.

O questionário foi disponibilizado por e-mail e aplicativo de mensagens aos participantes e foi dado um prazo de 14 dias para o seu preenchimento. Após esse período, as respostas foram coletadas e foi realizado um comparativo a fim de indicar, sob a ótica dos estudantes, quais conteúdos são essenciais para o desenvolvimento profissional deles e para o sucesso da propriedade que representam e se metodologia utilizada possibilitou a aplicação dos novos conhecimentos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Descrição do perfil dos alunos entrevistados

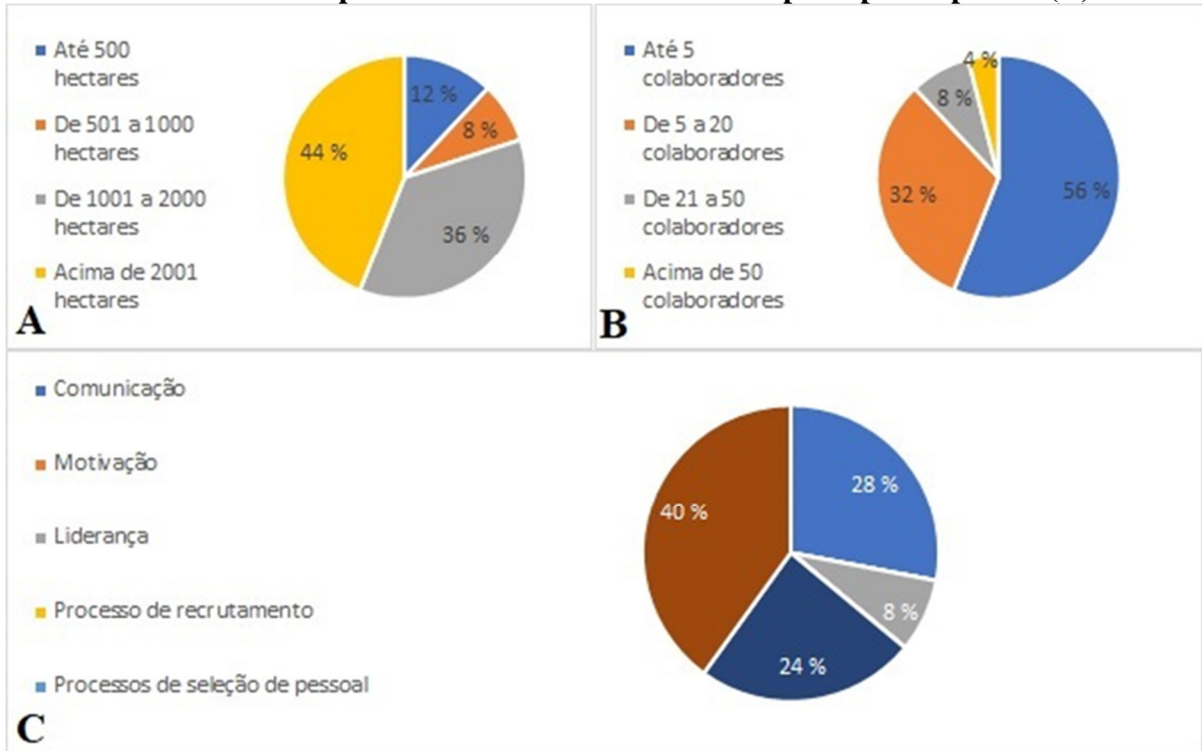
O estudo identificou que 80 % dos alunos possuem ou trabalham em propriedades maiores que 1.001 hectares (Figura 4A), sendo que 88 % destas trabalham com uma equipe de até 20 funcionários e 80 % têm como principais atividades econômicas as culturas de soja e milho no formato de safra e safrinha, respectivamente (Figura 4B). Pode-se concluir que, de forma geral, os participantes representam pequenos produtores de soja, familiares ou não, que na entressafra cultivam milho como atividade secundária.

As empresas têm buscado se adaptar às constantes mudanças ambientais e às incertezas que a própria atividade impõe. Assim, planejar torna-se necessário e indispensável, a fim de proteger a organização de grandes variações por meio de técnicas e processos administrativos que permitem a previsão de acontecimentos futuros e a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações. Neste sentido, planejar estrategicamente significa o ponto de partida da administração, independente do seu tamanho e tipo (CHIAVENATO, 1987; GODINHO et al., 2014). Portanto, o conteúdo de maior carga horária da unidade gestão de processos foi a de planejamento estratégico e é notável que ela é indispensável.

Quando os participantes foram questionados sobre qual conteúdo o levou a buscar ajuda do programa gestores rurais, 40 % deles citaram o planejamento estratégico, 28 % a comunicação e 24 % a gestão de processos (Figura 4C). A gestão rural é o uso de forma eficiente e eficaz dos recursos naturais, humanos, físicos e financeiros de todas as atividades desenvolvidas, mediante planejamento, organização, direção e controle (ANDRADE, 1996; DEBERTOLIS; ALEXIUS; DOSSA, 2005). A adoção de ferramentas de gestão nas propriedades rurais não é tão simples, pois, para ter a aceitação, é necessário quebrar paradigmas dos produtores, pois há um grande descaso quanto ao uso das ferramentas de gestão,

o que pode comprometer a sustentabilidade e a competitividade (HOFFMAN et al., 1987; BATEMAN; SNELL, 1998; BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

Figura 4. Tamanho (A), número de colaboradores (B) das propriedades rurais dos participantes da pesquisa que realizaram o curso de capacitação de gestores e conteúdo do treinamento apontado como mais interessante pelos participantes (C).



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

Após a análise dos dados verificou-se que cerca de metade dos alunos percebem a necessidade de planejar suas atividades e um quarto deles identificam que falta comunicação e processos mais eficientes em suas rotinas. O que pode ser considerado um grande avanço, já que a necessidade de implantar melhorias na gestão é reconhecida, facilitando a quebra de paradigmas.

Após serem aprovados no programa e questionados sobre quais conteúdos abordados foram mais úteis na rotina da fazenda, a comunicação e a gestão de processos empataram (60 %), seguidos de planejamento estratégico (52 %) e liderança (48 %) (Figura 5A).

Em artigo publicado pelo presidente do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) (2019) que aborda o tema da comunicação, conclui-se que a comunicação eficaz que garante o bom andamento dos processos, a execução das atividades e o alcance de resultados, e ainda, impacta positivamente em questões essenciais da organização como a assertividade nos processos, engajamento e motivação dos colaboradores, diminuição de conflitos e melhoria do clima organizacional.

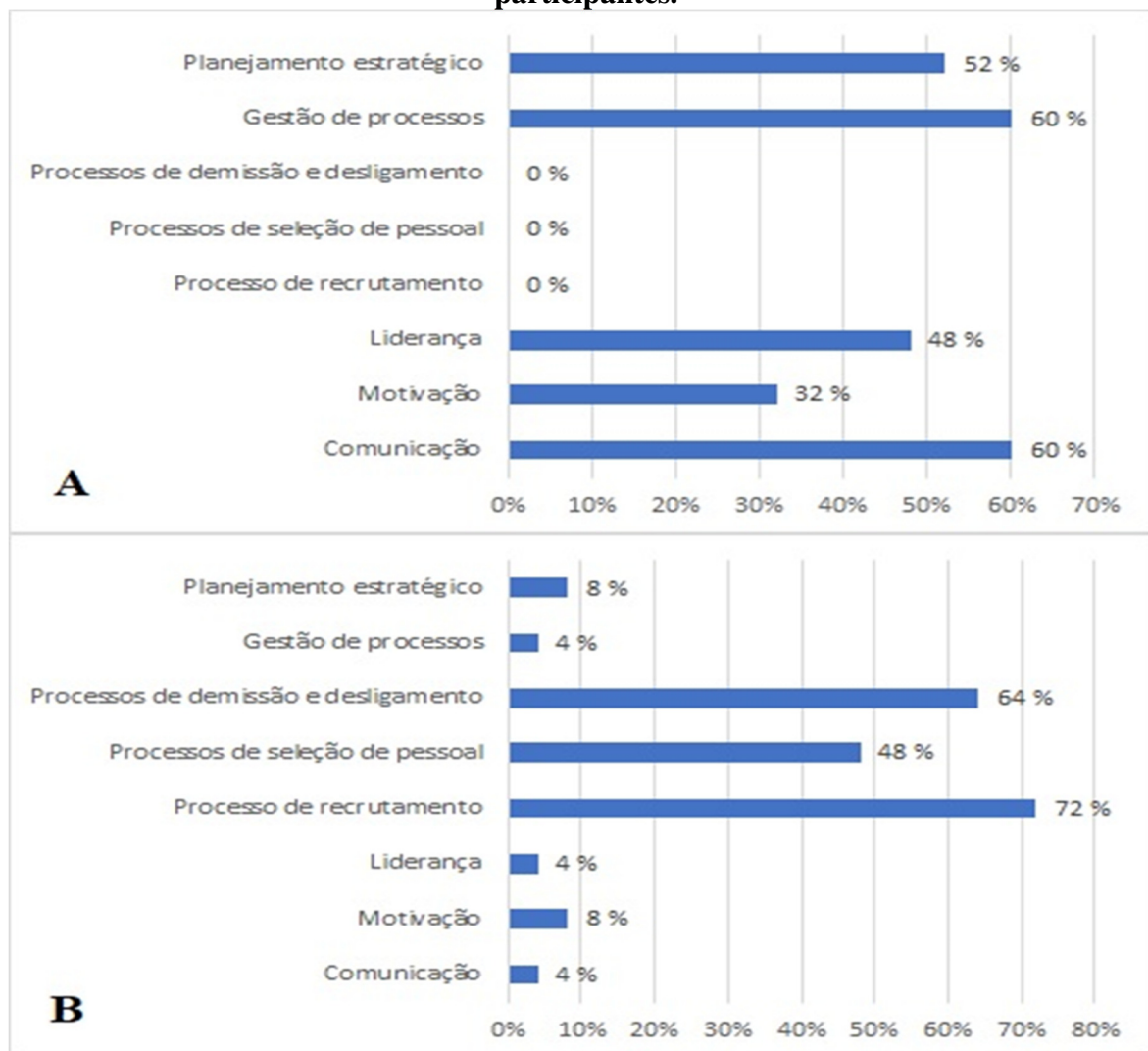
Uma pesquisa nomeada de “Causa Mortis”, publicada pelo SEBRAE Nacional (2014) concluiu que das causas de mortalidade de empresas, existem três principais que são a ausência de planejamento prévio, de gestão empresarial e de comportamento do empreendedor. A publicação ainda mostra que 55 % indicou não ter feito um plano de negócio antes de iniciar as atividades como empresa. Segundo Dornelas (2008), o plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. O objetivo do plano é orientar o empreendedor nas noções estratégicas antes de iniciar seu empreendimento e também ter uma visão de como será o seu funcionamento. Mais da metade

dos alunos citaram melhorias ao planejar suas atividades, dado os impactos imediatos de melhoria ao ser implantado.

Evidencia-se a qualidade do programa de qualificação de gestores de propriedades rurais e como ele está pautado nas necessidades primárias dos produtores indicadas neste estudo, uma vez que planejamento estratégico compõe o conteúdo programático, tendo como principal matéria o desenvolvimento de um plano de negócio.

Já os conteúdos que, segundo os entrevistados, foram menos úteis, eles apontaram os processos de recrutamento (72 %), de demissão e desligamento (64 %) e de seleção de pessoas (48 %), ou seja, o módulo de contratação e seleção de pessoas foi avaliado como o menos produtivo (Figura 5B). Durante os treinamentos essa questão foi debatida em sala, e muitos dos alunos citaram a mão de obra familiar como sendo a mais utilizada, portanto, entende-se que o tema de contratação de pessoas é negligenciado pelo fato das propriedades contarem com a própria família para executar as tarefas, principalmente, as funções operacionais.

Figura 5. Conteúdo do treinamento apontados como mais (A) e menos (B) úteis pelos participantes.

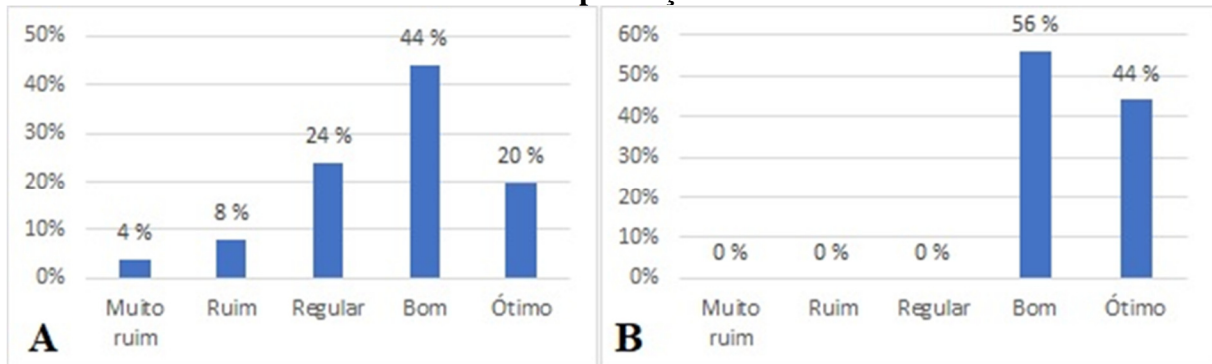


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

Os participantes foram questionados sobre a percepção deles com relação a sete aspectos antes e após a realização do curso de capacitação, estes aspectos foram a motivação da equipe (Figura 6 A e B), a comunicação da equipe (Figura 7 A e B), o relacionamento (Figura 8 A e

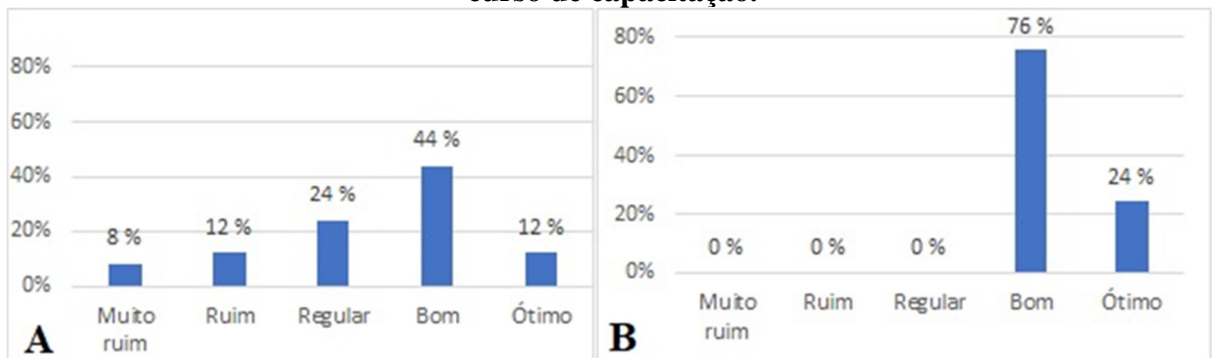
B), o processo de recrutamento e seleção de pessoas (Figura 9 A e B), a rotatividade de pessoas na equipe (Figura 10 A e B), a execução de retrabalhos (Figura 11 A e B) e o planejamento das atividades (Figura 12 A e B). Para todos os aspectos levantados, após o curso houve melhoria da avaliação pelos participantes. Assim, tornou-se mensurável, o quanto os participantes avançaram nas melhorias de cada temática analisada, pois quase de forma unânime, as classificações realizadas após o treinamento, predominaram, entre os critérios bom e ótimo.

Figura 6. Avaliação da motivação da equipe antes (A) e após (B) a participação no curso de capacitação.



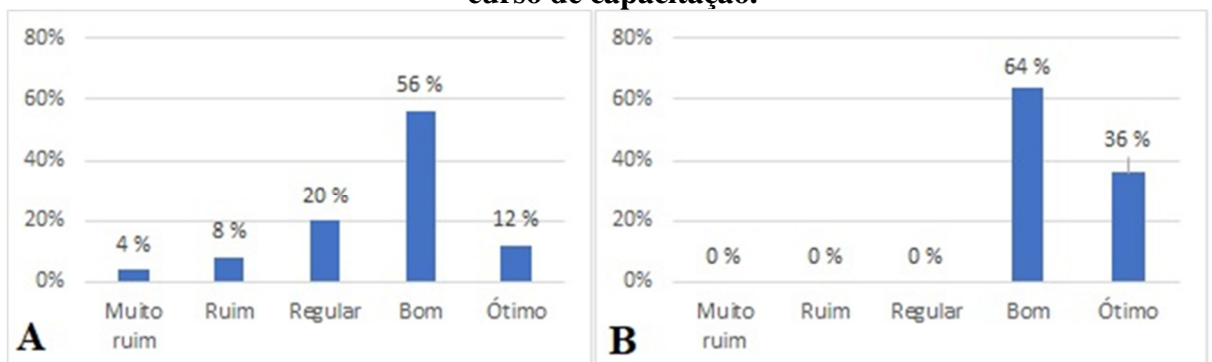
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

Figura 7. Avaliação da comunicação da equipe antes (A) e após (B) a participação no curso de capacitação.



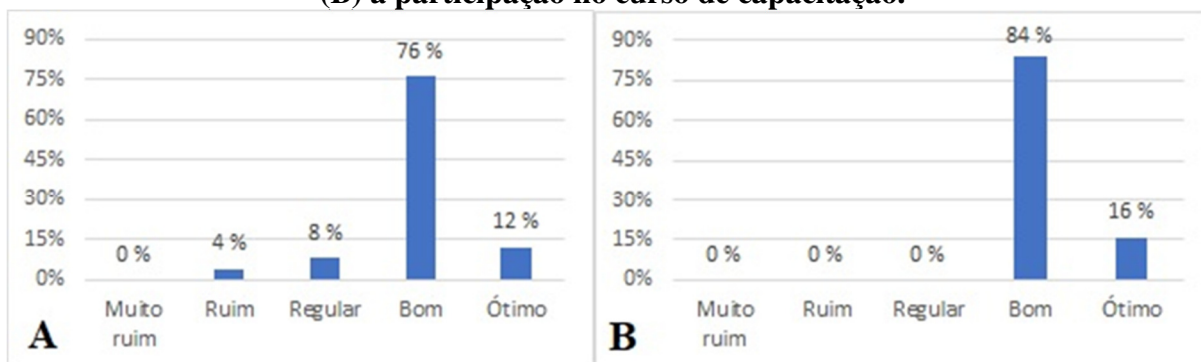
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

Figura 8. Avaliação do relacionamento da equipe antes (A) e após (B) a participação no curso de capacitação.



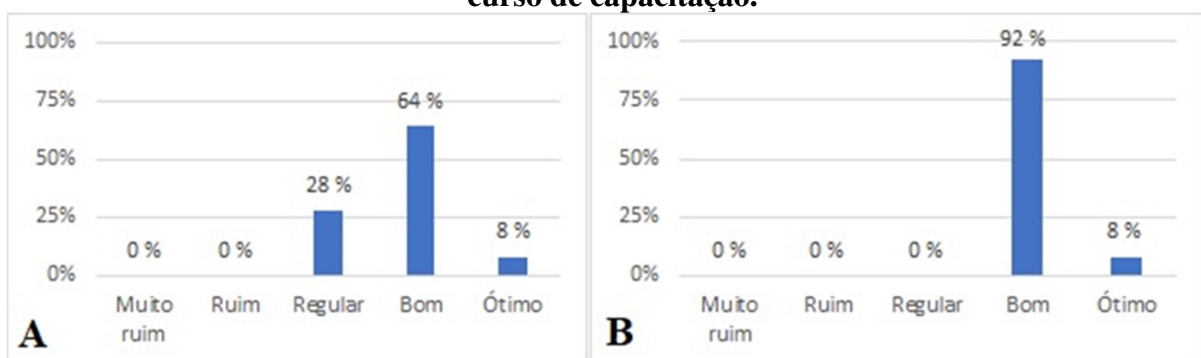
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

Figura 9. Avaliação do processo de recrutamento e seleção da equipe antes (A) e após (B) a participação no curso de capacitação.



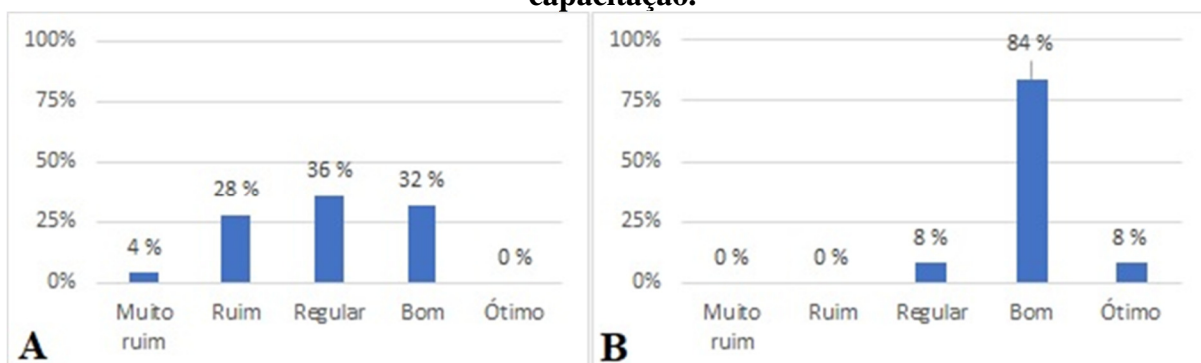
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

Figura 10. Avaliação da rotatividade da equipe antes (A) e após (B) a participação no curso de capacitação.



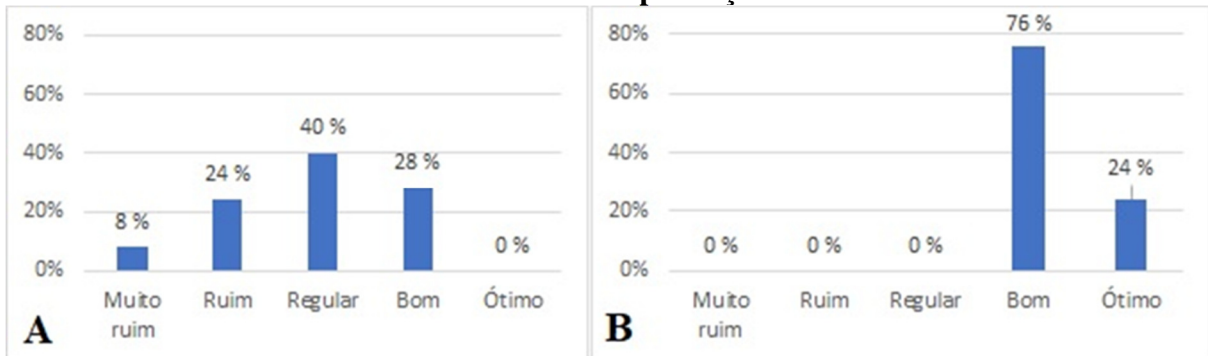
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

Figura 11. Avaliação dos retrabalhos antes (A) e após (B) a participação no curso de capacitação.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

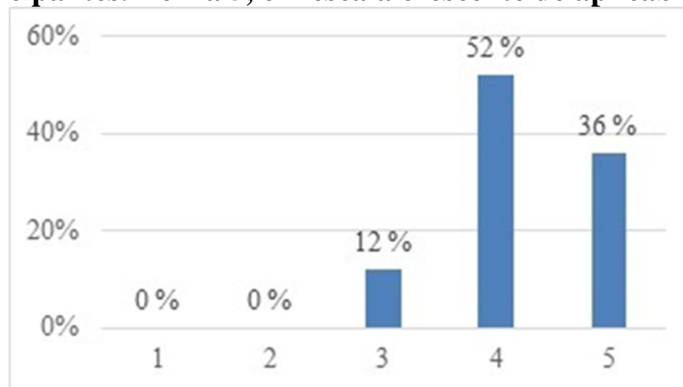
Figura 12. Avaliação do planejamento das atividades antes (A) e após (B) a participação no curso de capacitação.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

O questionário mostra que 88% dos concluintes do evento indicam conseguir aplicar mais de 80% do que aprenderam no curso de capacitação em sua empresa (Figura 13).

Figura 13. Aplicabilidade das ferramentas apresentadas no curso de capacitação pelos participantes. De 1 a 5, em escala crescente de aplicabilidade.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado a partir do Excel 2016.

Um resultado muito positivo visto que Chiavenato (1991) destacou que a eficiência de um treinamento dependerá, principalmente, de fatores como a adequação do programa de treinamento às necessidades da organização, a qualidade do material de treinamento apresentado, a cooperação dos chefes e dirigentes da empresa, a qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade dos aprendizes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os produtores acompanhados neste estudo indicaram que não utilizavam grande parte dos conceitos e ferramentas de gestão estudados, mesmo reconhecendo a sua importância. Os participantes do curso de capacitação de gestores de propriedades rurais reconhecem que a tecnologia empregada no campo exige uma maior qualificação deles em gestão da propriedade para que se alcance os objetivos planejados. Os participantes entendem que a metodologia aplicada no curso facilita a compreensão dos temas abordados e as aulas de comunicação e gestão de processos foram apontadas como de maior importância para a sua formação. As aulas de recrutamento de pessoas não possuem grande aplicação, no contexto dos gestores, pois a maioria deles, utilizam mão de obra familiar em suas propriedades. Os conteúdos abordados no curso tiveram aplicabilidade nas empresas (propriedades rurais), o que promoveu a melhoria da qualificação de suas equipes. A maioria dos participantes, após a execução do curso, classificaram como bom e ótimo os aspectos relacionados com a motivação da equipe,

comunicação entre membros da equipe, relacionamento da equipe, processo de recrutamento e seleção, rotatividade, retrabalhos e planejamento.

REFERÊNCIAS

- AGRIBENCHMARK. **Comparação dos custos de produção da carne bovina em diversos países do mundo**, 2013. Disponível em: <<https://www.beefpoint.com.br/confira-comparacao-dos-custos-de-producao-da-carne-bovina-em-diversos-paises-do-mundo-agribenchmark/>>. Acesso em: 02 ago. 2019.
- ANDRADE, J. G. **Introdução à administração rural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1996.
- BATALHA, M.O., BUAINAIN, A.M., SOUZA FILHO, H.M. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar**. São Carlos: Edufscar, 2005.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas AS, 1998.
- BAZZOTTI, C.; GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 6, n. 11, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária. **Plano de Estado**, 2018. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/Plano-de-Estado-Completo-21x28cm-WEB-12-09.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2019.
- DEBERTOLIS, A. J.; ALEXIUS M. L.; DOSSA, D. **Trabalhador na administração de propriedades em regime de economia familiar**. Curitiba: SENAR- PR. 2005.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Soja em números**, 2019. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/soja/cultivos/soja1/dados-economicos>>. Acesso em: 29 jul. 2019.
- FORBES. **50 melhores empresas de agronegócio do Brasil**, 2018. Disponível em: <<https://forbes.com.br/listas/2018/07/10-das-melhores-empresas-de-agronegocio-do-brasil/>>. Acesso em: 05 ago. 2019.
- GARCIA, E.; GARCIA, O. P. G. A importância do sistema de informação gerencial para a gestão empresarial. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 2, n.1, p. 21-32, 2003.
- GODINHO, R. F.; SOARES, V. E.; BERTIPAGLIA, L. M. A.; DIAN, P. H. M. • Gestão empresarial em sistemas de produção de leite na microrregião de São João Batista do Glória/MG. **Ciência et Práxis**, v. 6, n. 12, p. 39-50, 2014.
- HOFFMAN, R.; SERRANO, O.; NEVES, E.M.; THAME, A.C.M.; ENGLER, J.J.C. **Administração da Empresa Agrícola**. Piracicaba/SP: Pioneira, 1987.
- IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. **A importância da comunicação eficaz nas organizações**, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/>>. Acesso em: 08 ago. 2019.
- IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Os desafios da produtividade brasileira**, 2019. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=3085&catid=28&Itemid=39>. Acesso em: 05 ago. 2019.

KNOWLES, M.; HOLTON I, S.; ELWOOD, F.; SWANSON, R. A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

LOPES, F.F.; NEVES, M.F.; BARA, J.G.; TROMBIN, V.G.; LUPINACCI, A.V.; SIMPRINI, E.S.; TIBÉRIO, M.A. **Agroperformace: Um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro visando alta performance**. São Paulo: Atlas, 2012.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

REICHERT, L. J. A administração rural em propriedades familiares. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 5, n. 10, p. 67-86, 1998.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Causa mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M.; MORAIS, V. A.; VIEIRA, G.; ANDRADE, J. D **A administração da fazenda**. São Paulo: Globo, 1992.

APÊNDICE

Questionário de avaliação do curso de qualificação de gestores de propriedades rurais:

Agradecemos sua participação no evento. Esperamos que você tenha alcançado as expectativas iniciais do curso.

Queremos saber seu feedback para continuar melhorando a metodologia e o conteúdo. Responda a esta pesquisa rápida e conte-nos sua opinião. As respostas serão anônimas.

Marque o tamanho da propriedade em hectares:

- Até 500 hectares
- De 501 a 1000 hectares
- De 1001 a 2000 hectares
- Acima de 2001 hectares

Marque o número de colaboradores da propriedade:

- Até 5 colaboradores
- De 5 a 20 colaboradores
- De 21 a 50 colaboradores
- Acima de 50 colaboradores

Marque as principais atividades econômicas da propriedade:

- Soja
- Milho
- Algodão
- Gado
- Outros: _____

Qual o principal conteúdo que o levou a participar do treinamento?

- Comunicação
- Motivação
- Liderança

- Processo de recrutamento
- Processo de seleção de pessoal
- Processo de demissão e desligamento
- Gestão de processos
- Planejamento estratégico
- Outros: _____

Na sua opinião quais conteúdos foram mais úteis?

- Comunicação
- Motivação
- Liderança
- Processo de recrutamento
- Processo de seleção de pessoal
- Processo de demissão e desligamento
- Gestão de processos
- Planejamento estratégico
- Outros: _____

Na sua opinião quais conteúdos foram menos úteis?

- Comunicação
- Motivação
- Liderança
- Processo de recrutamento
- Processo de seleção de pessoal
- Processo de demissão e desligamento
- Gestão de processos
- Planejamento estratégico
- Outros: _____

Classifique entre muito ruim, ruim, regular, bom ou ótimo como era cada item abaixo ANTES de participar do evento:

- Motivação dos colaboradores: _____
- Comunicação interna: _____
- Relacionamento da equipe: _____
- Processo de recrutamento e seleção dos colaboradores: _____
- Rotatividade de pessoal: _____
- Retrabalhos das tarefas: _____
- Planejamento das atividades: _____

Classifique entre muito ruim, ruim, regular, bom ou ótimo como era cada item abaixo DEPOIS de participar do evento:

- Motivação dos colaboradores: _____
- Comunicação interna: _____
- Relacionamento da equipe: _____

-
- Processo de recrutamento e seleção dos colaboradores: _____
 - Rotatividade de pessoal: _____
 - Retrabalhos das tarefas: _____
 - Planejamento das atividades: _____

De 1 a 5, quanto você conseguiu aplicar dos conteúdos e ferramentas do curso?

Algum comentário adicional sobre o evento, conteúdo ou alguma sugestão?

Apêndice A. Questionário de avaliação do programa Gestores Rurais

Fonte: Dados originais da pesquisa