

7 GPSS GESTÃO DE PESSOAS

**GESTÃO DE PESSOAS EM PROPRIEDADES RURAIS: UM ESTUDO DAS  
PERCEPÇÕES DOS GESTORES RURAIS**

**RESUMO:** Até poucos anos as práticas de gestão de pessoas no cenário rural ocorriam de maneira patriarcal, centralizada e os recursos investidos nos processos. O esforço de gerenciamento se direcionava em grande parte para máquinas, equipamentos, tecnologia e inovação aplicadas nos produtos e processos. Mas tem-se observado que todo esse esforço pode ser perdido se os profissionais não tiverem o conhecimento adequado, não forem capacitados, ou seja, envolver gestão de pessoas. Diante dessa realidade, o objetivo do estudo foi de compreender a percepção dos produtores e/ou gestores rurais sobre os processos de gestão de pessoas nas propriedades rurais de Nova Mutum/MT. A metodologia teve abordagem quantitativa e caráter exploratório; a coleta dos dados ocorreu por meio de questionário estruturado, aplicado aos proprietários e/ou gestores das propriedades rurais do município; os dados foram analisados por meio da análise da média e desvio padrão. Os resultados apontam que os proprietários possuem uma visão restrita sobre a necessidade da implantação dos processos de gestão de pessoas em suas propriedades, devido as poucas práticas de trabalho gerencial desenvolvidas nas atividades de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho. Considera-se que no que se refere a gestão de pessoas, será necessário maiores investimentos e desenvolvimento da percepção dos empresários e gestores sobre a relevância do fator humano no trabalho em propriedades rurais.

**Palavras-chave:** Processos; Recursos humanos; Agronegócio.

**Abstract:** Until a few years ago, people management practices in the rural scenario occurred in a patriarchal, centralized manner and the resources were invested in the processes. The management effort was largely directed towards machines, equipment, technology, and innovation applied to products and processes. But it has been observed that all this effort can be lost if the professionals do not have the appropriate knowledge, are not trained, that is, involve people management. Given this reality, the objective of the study was to understand the perception of rural producers and / or managers about the people management processes in rural properties in Nova Mutum / MT. The methodology had a quantitative approach and an exploratory character; data collection took place through a structured questionnaire, applied to the owners and / or managers of rural properties in the municipality; the data were analyzed through the analysis of the mean and standard deviation. The results indicate that the owners have a restricted view on the need to implement people management processes in their properties, due to the few managerial work practices developed in the activities of recruiting, selecting, training, and evaluating performance. It is considered that about people management, it will be necessary to invest more and develop the perception of entrepreneurs and managers about the relevance of the human factor at work in rural properties.

**Keywords:** Processes; Human Resources; Agribusiness.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das molas propulsoras da economia do país, o agronegócio tem se tornado cada vez mais essencial para ajudar a elevar a balança comercial brasileira. De acordo com informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) no ano de 2018 a balança comercial do agronegócio registrou um valor de US\$ 79,4 bilhões de dólares em exportação, sendo o complexo da soja o maior responsável, representando um percentual de 42,39% das exportações (MAPA, 2018).

Dados do relatório da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2019) apontam que os produtores colheram na safra 2018/2019 cerca de 236,7 milhões de toneladas. O crescimento da produção foi superior a 9 milhões de toneladas acima da safra anterior, com a soja e o milho sendo os destaques de produção.

Contribuindo de maneira significativa para o crescimento do agronegócio, Mato Grosso é o maior exportador de grãos do Brasil. Relatórios do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2018) demonstram que o estado é responsável por percentual de 19,21% das exportações dos produtos relacionados ao agronegócio, seguido pelos estados de São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

No cenário mato-grossense com destaque na produção de grãos está o município de Nova Mutum-MT que, de acordo com dados do Censo Agropecuário 2017 é o segundo do Estado na produção de soja e milho e possui cerca 766.159.370 hectares plantados. Com relação a empregabilidade no setor, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), dos 12.532 empregos formais registrados no início de 2019, 3.497 eram voltados para o agronegócio o que corresponde a um percentual de 27,85%, levando-se em consideração apenas trabalhadores diretos, registrados.

Mediante os dados exibidos, constata-se que a gestão de pessoas no agronegócio pode se apresentar como diferencial competitivo. Vários recursos precisam ser gerenciados, como por exemplo os financeiros e os tecnológicos, contudo, “as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo”. (CHIAVENATO, 2014, p. 05)

Utilizar-se de recursos que contribuam para uma melhor gestão do negócio auxilia na tomada de decisão para as melhorias necessárias nas propriedades. Para Sznitowski *et al* (2018), a gestão de pessoas é relevante para as organizações, sendo que por meio das práticas adotadas é possível reter os talentos e aumentar sua competitividade. Contudo, nas propriedades rurais a gestão de pessoas ainda é pouco utilizada, apesar de ser necessária. Nesse sentido, os produtores rurais também precisam perceber que investimentos voltados para atingir as necessidades e expectativas dos colaboradores podem contribuir para o alcance dos índices de produtividade desejados.

Ao levar em consideração o apontamento de Leitner (2015, p. 57), de que nas propriedades rurais “o principal desafio na gestão de pessoas é a concepção de um conjunto de políticas que motivem e estimulem os funcionários a trabalharem como uma equipe para cumprir a missão da empresa”, esta pesquisa buscou conhecer qual a percepção dos produtores rurais em relação aos processos de gestão de pessoas nas propriedades rurais de Nova Mutum/MT. Para responder ao problema, o objetivo

do estudo foi de analisar a percepção dos produtores e/ou gestores sobre os processos de gestão de pessoas nas propriedades rurais de Nova Mutum/MT.

A pesquisa torna-se relevante por ocorrer em um cenário predominantemente agrícola no estado de Mato Grosso e no município de Nova Mutum. Estudos sobre a gestão de pessoas no agronegócio auxiliam a gestão de propriedades rurais no incremento de práticas de gestão que possam desenvolver habilidades e competências que promovam o desenvolvimento organizacional e produtivo no agronegócio brasileiro.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

Estudos são enfáticos em afirmar sobre a importância da gestão de pessoas nas organizações. Chiavenato (2014) afirma que há uma relação de interdependência entre a organização e as pessoas, uma não seria capaz de sobreviver sem a outra, e as organizações que já perceberam isso são as que mais conseguem alcançar seus objetivos e metas, pois investem nas pessoas, seu principal ativo.

Para Dutra (2016, p. 14), a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Essas ações refletirão no comportamento das pessoas envolvidas no processo e farão com que elas atuem de maneira a contribuir para o alcance das metas e objetivos da empresa.

Ainda sobre as formas de gerenciar as pessoas, Chiavenato (2014) aponta vários processos que são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Para Milkovich e Boudreau (2000), os processos que envolvem a gestão de pessoas podem ser descritos em quatro grandes categorias que são: Recrutamento e/ou *Staffing*, Desenvolvimento, Recompensa e Relações com os Empregados. E de maneira separada, para completar os processos os autores mencionam a etapa de características dos empregados, etapa essa que contempla a avaliação de desempenho, conforme Quadro 01.

**Quadro 01:** Processos básicos da gestão de pessoas

<b>PROCESSOS</b>	<b>FORMAS</b>	<b>COMO SÃO REALIZADOS</b>	<b>AUTORES QUE ABORDAM O TEMA</b>
Características dos Empregados	Avaliação de Desempenho	São definidas as formas e técnicas para avaliar o desempenho das pessoas.	Bergamini e Beraldo (1988); Milkovich e Boudreau (2000); Marras (2011); Ribeiro (2012); Chiavenato (2014).
Recrutamento e/ou <i>staffing</i>	Recrutamento e Seleção externos; Demissão, Redução e Retenção.	São definidas as formas de atrair e selecionar, demitir, reduzir e reter as pessoas.	Milkovic e Boudreau (2000); Chiavenato (2009) e (2014); Marras (2011); Ferreira (2014); Banov (2015).

Desenvolvimento de Pessoal	Recrutamento e Seleção Internos, Treinamento.	São definidas as formas de motivar e treinar os colaboradores.	Chiavenato (2009) e (2014) Milkovich e Boudreau (2000) Maximiano (2014) Fidélis (2014) Noé (2015)
Remuneração	Sistema de Pagamento, Remuneração Individual dos Empregados e Benefícios.	São definidas as maneiras de incentivos para satisfazer as necessidades individuais bem como as formas como serão realizadas.	Milkovich e Boudreau (2000) Maximiano (2014) Fidélis (2014) Chiavenato (2014) Marras (2016)
Relações com os Empregados	Sindicatos, Envolvimento e Qualidade de Vida no Trabalho.	São definidas as relações com os empregados e sindicatos, bem como as formas de manter uma boa qualidade de vida no trabalho.	Chiavenato (2009) e (2014) Milkovich e Boudreau (2000) Siqueira (2014)

**Fonte:** Adaptado Milkovich e Boudreau (2000).

Milkovich e Boudreau (2000, p. 31) mencionam que “as atividades da administração de recursos humanos são programas desenhados em resposta à fixação dos objetivos e gerenciadas para sua obtenção”. Esses processos, mencionados no Quadro 01 estão interligados entre si, influenciando diretamente um ao outro, podendo contribuir para o desenvolvimento organizacional ou, se realizado de maneira incorreta, podendo prejudicar as ações desenvolvidas pela organização.

## 2.1 Gestão de pessoas nas propriedades rurais

As propriedades rurais têm um importante papel para a economia do país e precisam crescer e desenvolver-se de maneira sustentável. No entanto, a imperícia quanto a administração dos negócios pode afetar de forma negativa o seu desempenho. Buscar a melhoria da sua forma de gestão é necessário, pois a adoção de técnicas de gestão eficientes possibilita um melhor desempenho de suas atividades (CYRNE *et al*, 2017).

Em pesquisa da Hortifruti Brasil (2007), empresários rurais afirmaram que alguns dos 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. Contudo, o produtor rural precisa entender que em alguns casos, os problemas ocorrem devido às falhas na gestão da sua propriedade e essas falhas poderiam ser minimizadas com a utilização das práticas de gestão de pessoas.

Muitas mudanças com relação ao desenvolvimento das atividades nas propriedades rurais ocorreram motivadas pela ausência de bom gerenciamento e com as inovações tecnológicas, assim como mudanças na economia e novas formas de trabalho. Um fato de grande impacto foi a migração da população do meio rural para o urbano, ocasionando um aumento de 20% para 70% a taxa de pessoas residentes no meio urbano, no caso do Brasil (ARAÚJO, 2005). As oportunidades de emprego

fora da agropecuária se tornaram mais atrativas e abundantes, estimulando a mão de obra a sair do setor agropecuário (KAY, 2014, p. 17).

Destarte, manter ou trazer mão de obra qualificada, gerenciar os processos e administrar de maneira eficiente a área de gestão de pessoas pode se tornar um diferencial para as propriedades rurais. No entanto, são poucos os produtores rurais que percebem o gargalo na gestão de pessoas das propriedades. Leitner (2015) enfatiza que a utilização de práticas que contribuam para a motivação dos funcionários assim como os estimulem a trabalhar em equipe para cumprir os objetivos e metas da empresa são um dos principais desafios da área de gestão de pessoas no meio rural.

Nesse sentido, Kay (2014, p. 10), indica que “trabalhar com outras pessoas se constituirá em um fator mais importante para o sucesso da operação”. Motivação, comunicação, avaliação e treinamento de pessoal se tornaram habilidades essenciais. Utilizar-se de práticas voltadas para a área de gestão de pessoas é um fator que poderá contribuir para o aumento da produtividade das propriedades rurais, pois por mais crescente que sejam as inovações tecnológicas, essas precisarão de pessoas para operá-las, demonstrando assim a necessidade de investimentos no setor. Une-se ao que Chiavenato (2014) afirma que se tornará o principal diferencial competitivo: as pessoas, que são importantes também nos serviços realizados nas propriedades rurais.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com uma abordagem quantitativa, a pesquisa teve como objetivo avaliar as percepções dos proprietários e/ou gestores das propriedades rurais do município de Nova Mutum, localizado na região central de Mato Grosso.

O estudo foi realizado em dois constructos: o primeiro tratou da identificação das propriedades rurais, verificando a frequência do tamanho, cultura e números de funcionários (SANTOS, 2017); o segundo abordou as práticas de gestão adotadas pelas organizações no que se refere a recrutamento, seleção, envolvimento, treinamento, remuneração, benefícios, incentivos, qualidade de vida no trabalho com análise da média e desvio padrão (DEMO et al, 2014).

A técnica de coleta de dados teve como instrumento de pesquisa o levantamento de dados tipo *Survey*, por meio de questionários com escalas de medidas (MICHEL, 2012, s/p.). Com caráter descritivo (GIL, 2008), usou amostra não probabilística (OLIVEIRA, ALMEIDA e BARBOSA, 2012), com objetivo de descrever a percepção dos proprietários em relação aos processos de gestão de pessoas.

De um total de 326 produtores cadastrados no Sindicato Rural de Nova Mutum-MT, 209 foram contatados via mensagens de texto (*WhatsApp*), 22 via ligação telefônica, outros 03 não atuavam mais com propriedades rurais, 22 dos números de telefone eram repetidos e 20 estavam desatualizados. De um total de 231 questionários que foram enviados, obteve-se retorno 19 respondentes, representando uma porcentagem de 8,48% da população consultada.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de questionário validade por Demo et al (2014). O instrumento é composto por 40 itens distribuídos em 06 fatores (Quadro 02) que representaram as políticas de gestão de pessoas. As repostas são baseadas no grau de concordância ou discordância, utilizando escala likert de 5 pontos.

**Quadro 02:** Estrutura do Questionário.

PROCESSO	QUANTIDADE DE QUESTÕES	QUESTÕES
Recrutamento e Seleção	06	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Envolvimento	12	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18
Treinamento	06	19, 20, 21, 22, 23 e 24
Qualidade de Vida	06	25, 26, 27, 28, 29 e 30
Avaliação de Desempenho	05	31, 32, 33, 34 e 35
Remuneração e Benefícios	05	36, 37, 38, 39 e 40

**Fonte:** Demo et. al (2014)

Ao questionário modelo foram acrescentadas seis perguntas, sendo quatro delas referentes à caracterização das propriedades e duas questões em relação à percepção do respondente quanto à gestão de pessoas, totalizando a quantidade de 46 questões.

Para verificar a efetividade do instrumento de pesquisa foram realizadas avaliações do questionário com cinco pessoas em dezembro/2018 para posteriormente realizar um pré-teste (GIL, 2017). As questões do pré-teste foram encaminhadas para dois profissionais, um da área de administração e outro da área de gestão de pessoas e para três produtores rurais, os quais realizaram contribuições acerca das perguntas, sendo possível assim melhorar sua elaboração, para não haver interpretações distorcidas.

O pré-teste foi aplicado no mês de janeiro/2019, sendo os questionários encaminhados via e-mail aos respondentes. Dos cinco questionários enviados obteve-se a resposta de três, sendo de um profissional da área e dois de produtores rurais. Com os ajustes sugeridos pelo profissional (os produtores não fizeram indicações), o questionário final foi enviado aos produtores rurais de Nova Mutum no período de 10 a 25 de janeiro de 2019.

Os dados foram posteriormente organizados em planilhas de *Excel* e descritos em quadros para interpretação das respostas, que foram analisadas através da estatística descritiva. Para Oliveira (2017) estatística descritiva “é a parte da estatística que trata da coleta, organização e descrição dos dados”. As formas de interpretação dos resultados foram feitas com base na escala de práticas de recursos humanos elaborada por Demo et al (2014), analisadas por meio da média aritmética simples e do desvio padrão.

A interpretação das respostas ocorre da seguinte forma: quanto maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atesta sua concordância com o conteúdo avaliado por um determinado fator. Quanto ao desvio padrão, de acordo com Gouveia (2019) quanto mais próximo de 0 (zero) estiver as respostas mais homogêneas são, demonstrando a concordância entre todos os respondentes.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão expostos e discutidos os resultados obtidos na *survey* realizada com os proprietários e/ou gestores das 326 propriedades rurais cadastradas no Sindicato Rural de Nova Mutum/MT. O estudo foi elaborado a partir de dados quantitativos das propriedades cadastradas no sindicato, onde foram enviados 231 questionários e obtendo o retorno de 19 respondentes.

#### **4.1 Identificação das propriedades rurais e classificação de acordo com o seu perfil**

Considerando a Lei nº 8.629 de 25 de fevereiro de 1993, as propriedades foram classificadas da seguinte forma em relação ao tamanho: a) total de 12 (63,2%) propriedades são consideradas grandes; b) 06 (31,6%) são qualificadas como médias; e c) 01 (5,3%) classificada como pequena.

Com relação a principal cultura plantada nas propriedades pesquisadas, 15 tem como cultura predominante a soja; 03 o milho e 1 a cultura de milho e bovino juntos. No que diz respeito à quantidade de funcionários, dos respondentes 15 propriedades têm até 10 funcionários, 01 tem entre 10 e 20 funcionários, 02 de 20 a 30 funcionários e 01 tem acima de 40 funcionários.

#### **4.2 Percepção dos produtores e/ou gestores sobre as práticas relacionadas à gestão de pessoas utilizadas pelas propriedades**

Nessa etapa da pesquisa o foco é investigar qual a percepção dos responsáveis pela gestão de pessoas nas propriedades estudadas. Para facilitar a interpretação dos resultados, as perguntas do questionário foram separadas de acordo com cada processo. Os primeiros processos analisados serão recrutamento e seleção.

##### **4.2.1 Práticas de Recrutamento e Seleção, práticas de envolvimento e práticas de treinamento**

Conforme disposto no Quadro 02, as seis primeiras questões foram direcionadas às práticas de recrutamento e seleção. Como resultado, a percepção dos respondentes atingiu uma média geral de 2,5 e desvio padrão de 1,34, o que denota que os gestores não percebem a importância dessas práticas de gestão para as propriedades. O desvio padrão também se apresentou elevado, demonstrando a variação nas respostas. Foi possível visualizar que, independentemente do porte da propriedade, o proprietário possui a mesma percepção quanto a essas práticas. Estratificando, as **práticas de recrutamento** abordadas nas questões 01 e 02 atingiram médias baixas e desvio padrão próximos, o que leva a constatar que as propriedades não possuem formas de recrutamento bem definidas.

Com relação ao **processo de seleção**, pode-se observar que as propriedades possuem pessoas capacitadas para realizar esses processos. No entanto, percebeu-se que talvez os instrumentos para o bom desenvolvimento desses processos não estejam sendo utilizados ou estejam sendo utilizados de forma equivocada. Sobre as médias e desvio padrão apresentados, obteve-se uma média baixa e desvio padrão alto, o que pode caracterizar uma falta de homogeneidade e concordância nas respostas dos produtores. Sobre a **divulgação dos resultados** dos processos de seleção, a média obtida foi baixa e o desvio padrão alto. Com isso, constata-se que há falhas quanto ao processo, como do importante *feedback* para os aprovados e não aprovados, que demonstra inclusive o respeito com os candidatos em informá-los sobre o que ocorreu e não os deixar esperando por resultados.



Quanto as questões referentes as **práticas de envolvimento**, a média geral quase atingiu 04 (quatro) pontos e o desvio padrão ficou em 1,06, o que significa que os produtores rurais percebem a importância dessa prática para o bom desenvolvimento das atividades nas propriedades. É convergente com estudo de Siqueira (2014), que apresenta a importância do vínculo com empregado para boa relação, participação e comunicação.

Ainda sobre as práticas de envolvimento, um ponto que requer atenção é quanto ao acompanhamento dos colaboradores na adaptação dos seus cargos que atingiu uma média de 3,58 e desvio padrão de 1,43.

No que tange aos **processos de treinamento e desenvolvimento**, a média total das questões atingiu 3,46 e o desvio padrão atingiu 1,21, demonstrando que há espaços para melhora no desenvolvimento dessa prática. Caracteriza-se a necessidade de demonstrar para os produtores a diferença que um processo de treinamento bem elaborado e administrado pode fazer para o retorno de resultados positivos para a propriedade. Nesse contexto evidencia-se que o treinamento e desenvolvimento precisam de atenção (BARBIERI, 2013) e precisam de estruturação gerencial (SZNITOWSKI et. al., 2018), isso porque, comumente, as práticas não são aplicadas corretamente (SANTOS, 2017).

A percepção quanto a **investir em treinamentos** apresentou uma percepção baixa, isso porque os proprietários não possuem a certeza de que haverá retornos para a propriedade o que dificulta a boa gestão dessa prática. Foi caracterizado com a falta de percepção dos respondentes quanto a necessidade de cumprir todas as etapas do processo de treinamento. O desvio padrão ficou alto também demonstrando a falta de homogeneidade entre as respostas revelando uma dispersão da percepção.

Os dados obtidos podem ser visualizados na Figura 01.

Figura 01: Percepção sobre recrutamento e seleção, envolvimento e treinamento.

Práticas de Recrutamento e Seleção			Práticas de Envolvimento			Práticas de Treinamento		
TEMA	ME	DP	TEMA	ME	DP	TEMA	ME	DP
Ampla divulgação dos processos de recrutamento de candidatos	2	1,11	Acompanhamento da adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos	3,58	1,43	Treinamento para desenvolver as competências necessárias ao trabalho dos colaboradores	3,74	1,24
Disputa dos processos seletivos da propriedade	2,42	1,17	Preocupação com o bem-estar dos colaboradores	4,58	0,96	Investimento no desenvolvimento e educação, proporcionando crescimento pessoal e profissional de forma ampla	2,89	1,24
Capacitação e imparcialidade de profissionais que conduzem os testes de seleção	3,47	1,31	Respeito e Atenção	4,74	0,93	Uso de conhecimento e comportamentos aprendidos em treinamentos/eventos	3,79	1,03
Uso de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)	2,58	1,35	Conhecimento sobre as necessidades e expectativas dos seus colaboradores	4,05	1,27	Estímulo a aprendizagem e a produção de conhecimento	4,05	1,03
Divulgação aos candidatos sobre informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo	2,26	1,41	A propriedade estimula a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas	3,79	0,79	Levantamento regular das necessidades de treinamento	3,42	1,22
Comunicação aos candidatos sobre o resultado ao final do processo seletivo	2,32	1,70	Promoção de integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos etc.)	3,79	1,03	Avaliação dos treinamentos são pelos participantes	2,89	1,49
<b>Média total</b>	<b>2,5</b>	<b>1,34</b>	Reconhecimento do trabalho dos colaboradores e os resultados apresentados (p. ex., elogios, matérias em jornais internos etc.)	3,32	1,06	<b>Média total</b>	<b>3,46</b>	<b>1,21</b>
			Troca constante de informações entre colaboradores e suas chefias	4,16	1,07			
			Clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores	4,37	0,96			
			Clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho	4,05	0,97			
			Incentivo a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões	3,68	1,20			
			Concordância entre discurso e prática gerenciais	3,68	1,06			
			<b>Média total</b>	<b>3,98</b>	<b>1,06</b>			

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os resultados revelam que há a necessidade de implantação de práticas gerenciais no contexto empresarial rural para melhorar a estruturação formal das práticas de gestão de pessoas.

#### 4.2.2 Práticas de Qualidade de Vida no Trabalho, Avaliação de Desempenho e Remuneração e Benefícios

Com relação às **práticas promotoras de qualidade de vida no trabalho** nas propriedades rurais, a média dos respondentes demonstrou uma percepção flexível, de 2,05 a 4,53, com a média geral foi de 3,61 e o desvio padrão de 1,21. Aconselha que os proprietários necessitam de instrução quanto a esse processo.

Práticas para qualidade de vida no trabalho (QVT) demonstram o nível de preocupação com o qual a propriedade está envolvida, sendo os empregados os ativos mais importantes. A percepção dos proprietários quanto à saúde, qualidade de vida e com a segurança dos seus colaboradores resultante pode ser considerada alta. As preocupações com a qualidade de vida nas propriedades também podem estar ligadas diretamente ao cumprimento da Norma Regulamentadora (NR) 31, que trata do estabelecimento das exigências a serem cumpridas no âmbito da agricultura, exigências essas fiscalizadas pelo Ministério do Trabalho. São normas que precisam ser cumpridas, sendo passível de multa caso desrespeitadas. Contudo, além das normas a literatura apresenta a necessidade de investir na qualidade de vida dos funcionários (CHIAVENATO, 2014).

Em contrapartida, o **fornecimento de benefícios complementares** apresentou média e desvio padrão baixos, como por exemplo convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos.

Com relação aos processos envolvidos com **avaliação de desempenho**, a média geral de 3,36 e desvio padrão de 1,28 não foram satisfatórios, que demonstra uma indiferença quanto a essa prática. Esses valores estão aquém do esperado, pois apesar de existir a avaliação de desempenho para dar suporte no momento das promoções e aumento de salário, por exemplo, foi possível evidenciar que as empresas rurais não possuem maneiras adequadas para avaliar o desempenho de seus colaboradores. Pode ser observado quando não percebem a necessidade de divulgar e discutir com os colaboradores as formas pelas quais são distribuídos promoções e aumento de salários ou mesmo de não possuírem o hábito de realizá-los periodicamente. Por esse item obter média e desvio padrão altos caracteriza-se a falta de concordância dos respondentes, observando que este pode afetar diretamente a produtividade dos colaboradores.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que aproxima o colaborador da organização e torna um instrumento de incentivo e motivação (NASCIMENTO, 2017). Nesse sentido, também se percebe que há dificuldades da utilização práticas de gestão que tratem da avaliação de desempenho (SUQUERE, 2017).

No que se refere ao **processo de remuneração e benefícios**, a média geral de 3,83 e o desvio padrão de 1,15 corroboram que é necessário investimentos quanto a essa prática, com a inclusão de ações para melhorar o processo e a percepção dos produtores. A média e desvio padrão de remuneração e benefícios, assim como qualidade de vida e avaliação de desempenho podem ser conferidos na Figura 02.

As práticas de remuneração, benefícios e incentivos são as que mais podem impactar nos resultados da propriedade e, de acordo com as respostas obtidas, podem ser considerados com índices insuficientes, visto que são práticas decisivas para os profissionais no momento da escolha da organização na qual irão trabalhar.

Os dados propiciam identificar que as propriedades possuem a percepção de que oferecem remuneração compatível com a oferecida no mercado para cada

função, além de fornecerem outros benefícios, mas ainda tem uma percepção baixa quanto a abertura de sugestões dos colaboradores para melhorar a forma de definir os critérios para recompensas. Ainda, possuem percepção menor quanto a necessidade de considerar a forma de remuneração de acordo com a escolaridade e função.

**Figura 02:** Percepções sobre QVT, Desempenho e Remuneração.

Práticas de Qualidade de vida no trabalho			Práticas de Avaliação de Desempenho			Práticas de Remuneração e Benefícios		
TEMA	ME	DP	TEMA	ME	DP	TEMA	ME	DP
Preocupação com a saúde e qualidade de vida dos seus colaboradores	4,53	0,96	Realização de avaliações de desempenho e competências periódicos	3,21	1,58	Oferta de remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para cada função	4	1,20
Oferta de benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação etc.	3,16	1,34	Avaliação de desempenho e competências como suporte para as decisões sobre promoções e aumento de salário.	4,05	1,13	Oferta de remuneração compatível com as competências e formação/escolaridade de cada cargo	3,84	1,07
Oferta de benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso etc.	2,05	1,13	A avaliação de desempenho e competências como base para a construção de um plano de desenvolvimento dos colaboradores	3,74	1,28	Fornecimento de incentivos como, por exemplo: promoções/ funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações etc.)?	4	1,05
Existência de ações e programas de prevenção de acidentes	3,89	1,33	Discussão de critérios e resultados da avaliação de desempenho e competências com os colaboradores.	3,05	1,18	Consideração sobre as expectativas e sugestões de seus colaboradores na definição de seu sistema de recompensas	3,32	1,16
Preocupação com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa	4,05	1,31	Divulgação dos critérios e dos resultados da avaliação de desempenho e competências para todos	2,74	1,24	Influência dos resultados na remuneração é influenciada pelos resultados dos colaboradores	4	1,29
Adequação e conforto das instalações e as condições física de iluminação, ventilação, ruído e temperatura do local de trabalho	3,95	1,18	<b>Média Total</b>	<b>3,36</b>	<b>1,28</b>	<b>Média Total</b>	<b>3,83</b>	<b>1,15</b>
<b>Média Total</b>	<b>3,61</b>	<b>1,21</b>						

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A remuneração, aliada à avaliação de desempenho, é um fator importante para motivação dos colaboradores. Comumente essas duas práticas estão correlacionadas. Nesse aspecto, estudo de Santos (2017) apontou que em contextos semelhantes foram identificadas deficiências no processo de estruturação da remuneração (SANTOS, 2017). Para Milkovich e Bourdreau (2000) a remuneração tem papel importante na motivação dos colaboradores, assim como uma remuneração adequada promove retornos positivos para as organizações (Souza, et. al., 2018).

#### 4.2.3 Fechamento das médias com as questões adicionais

As questões inseridas no instrumento de pesquisa permitem visualizar as percepções dos produtores e/ou gestores quanto ao processo de gestão de pessoas como um todo. Nesse grupo de questões se obteve como média total 3,61 e desvio padrão 1,11, caracterizando que no geral a média de percepção se apresenta deficiente, sendo necessário maiores informações sobre a necessidade das práticas de gestão de pessoas nas propriedades rurais. As médias e desvio padrão estão apresentadas no Quadro 03.

**Quadro 03:** Percepção sobre a Gestão de Pessoas

PERGUNTAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Gestão de pessoas como investimento	4,3	0,92
Gestão de pessoas como custos	2,45	1,39
Influência positiva da gestão de pessoas nos resultados da propriedade	4,1	1,02
<b>MÉDIA TOTAL</b>	<b>3,61</b>	<b>1,11</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os dados citados no Quadro 03 apresentam que os proprietários e/ou gestores percebem a importância da gestão de pessoas devido a média resultante ser alta e o desvio padrão homogêneo. Ou seja, têm a percepção de que a gestão de pessoas influenciou positivamente nos resultados.

Esses valores apresentados confirmam que, apesar dos proprietários e/ou gestores perceberem a importância dessas práticas, eles não as colocam como prioridade nos processos de gestão. Ainda, percebem a influência positiva nos resultados da propriedade, no entanto não aplicam.

**Figura 03 –** Resumo das médias da percepção dos produtores rurais em relação aos processos de gestão de pessoas nas propriedades rurais de Nova Mutum/MT

Processos	Médias das Notas das Propriedades																		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
Recrutamento e Seleção	2,5	1,5	1	2,6	2,3	1,6	2,1	2,8	1,8	3,1	2,6	4,5	3,1	2,3	3,6	1,6	2,8	1,8	3,3
Envolvimento	3,6	4,0	5	4,2	4,2	4,1	4,0	4	4,4	3,0	4,5	4,6	1,1	3,5	4,3	4,1	4	4,3	3,9
Treinamento	2	2,6	5	4,1	3,1	4,6	4,3	3,3	3,8	3,6	3,3	4,8	1	2,3	4,5	3,1	3,3	2,6	3,8
Qualidade de Vida	3,1	3,1	4,3	4,6	3,1	4,1	4	3,5	3,6	3	4,6	4,1	1,6	3,3	4,3	3,3	3,5	3	3,6
Avaliação de Desempenho	2,2	2,6	5	4,4	3,8	4,4	3,6	3	3,6	3,4	4,4	4,6	1,8	2,4	3,8	3,2	3	1,4	3,2
Remuneração e Benefícios	3	5	5	4,8	4,8	4	3,8	3,8	3,8	3,2	4	3,6	1	3,2	4,8	3,2	3,8	3,8	4,2

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

Na Figura 03 estão apresentadas as médias das percepções de importância com relação as práticas de gestão de pessoas. É possível observar que as propriedades que obtiveram médias mais altas e que percebem a importância dos processos são as AC, NS, FB e FB, ou seja, propriedades de médio e grande porte. Em contrapartida, a propriedade AJ foi a que obteve a menor média de todas as propriedades, o que pode caracterizar falta de interesse na implantação das práticas. É também uma propriedade de grande porte, mas envolve a criação de animais. As outras propriedades percebem a importância, mas ainda necessitam de orientações quanto a importância da utilização de todos os processos para a melhoria das atividades desenvolvidas nas propriedades.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo propiciou analisar a percepção de uma amostra dos produtores e/ou gestores rurais com relação a cada um dos processos de gestão de pessoas. Ficou evidente que percebem a importância da gestão de pessoas para as propriedades, no entanto não aplicam todos os processos de forma correta. Alguns deles apresentam falhas, como é o caso dos processos de recrutamento e seleção.

Também foi possível identificar e classificar as propriedades rurais de acordo com o seu perfil e tamanho. Das dezenove propriedades, doze eram de grande porte e as principais culturas são soja e milho; seis eram de médio porte e sua principal cultura é a soja; e uma era de pequeno porte e sua principal cultura é a soja.

Pode-se apresentar como principais resultados com relação aos processos relacionados ao recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, qualidade de vida e remuneração, incentivos e benefícios são práticas que na percepção dos produtores rurais não são necessárias.

Entretanto, o que mais merece destaque foi com relação às práticas de recrutamento e seleção, que obteve uma média muito abaixo do desejado, embora ao realizar de maneira correta o recrutamento e seleção dos candidatos a propriedade pode vir a ganhar na redução de custos com despesas que estão ligadas diretamente a essas duas práticas.

Pode se verificar a falta de gestão com relação a essas práticas quando os processos são voltados ao envolvimento do funcionário. Nesse caso, os produtores possuem plena concordância quanto às necessidades do processo, mas quando são ligados a partes onde demandam um pouco mais de atenção e planejamento para se estabelecer processos bem definidos o nível de importância diminui, podendo ocorrer prejuízos que, em muitos casos, ficam imperceptíveis para os produtores rurais.

O desenvolvimento da presente pesquisa pode contribuir para que os produtores e/ou gestores e pessoas ligadas a gestão de pessoas das propriedades possam entender a necessidade da implantação e aplicação dos processos ligados à área, buscar formas para atender ao seu principal ativo e contribuir para que metas e objetivos possam ser mais bem alcançados e, conseqüentemente, o aumento dos lucros.

Como sugestões para estudos futuros propõem-se que seja dada continuidade na pesquisa, buscando atingir um maior número de propriedades rurais do município de Nova Mutum ou ainda no estado, para que possa obter resultados mais robustos.

Sugere-se também a realização de uma pesquisa qualitativa na propriedade J, que durante a pesquisa obteve a menor média para todos os processos, embora seja de grande porte e possua acima de 40 funcionários.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. M. **Fundamentos de agronegócio**. 2. Ed. São Paulo: atlas, 2005.

BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências** – 4 ed. - São Paulo: Editora Atlas – 2015

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação** - São Paulo: Atlas, 2013.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa** – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 1988.

CADASTRO GERAL DOS EMPREGADOS E DESEMPREGADOS (CAGED). **Perfil do Município**, 2018. Disponível em: [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_perfil\\_municipio/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php) Acessado em: 12 de Novembro de 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** - 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa** – 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). **Acompanhamento da safra brasileira de grão. 2019.** Disponível em: <https://www.conab.gov.br/infoagro/safras/graos>. Acessado em: 20 de Maio de 2019.

CYRNE, C. C. S, Haetinger, C., Rempel, C., & Scheneider, C. Painel de Indicadores em Pequenas Propriedades Rurais. 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Claudete-Rempel/publication/322904329\\_Painel\\_de\\_Indicadores\\_em\\_Pequenas\\_Propriedades\\_Rurais/links/5a76f7f6aca2722e4defef7c/Painel-de-Indicadores-em-Pequenas-Propriedades-Rurais.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Claudete-Rempel/publication/322904329_Painel_de_Indicadores_em_Pequenas_Propriedades_Rurais/links/5a76f7f6aca2722e4defef7c/Painel-de-Indicadores-em-Pequenas-Propriedades-Rurais.pdf)> Acessado em: 22 de Maio de 2019.

DEMO, G., N, E. R., NUNES, I., e ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In M. M. M. Siqueira, (Org.), **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed. 2014. p. 240-245

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, P. I. - **Atração e seleção de talentos** - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas** – 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVEIA, R. – Desvio Padrão: o que é – Disponível em: [www.todamateria.com.br/desviopadrao/amp/](http://www.todamateria.com.br/desviopadrao/amp/). Acessado em 08 de Maio de 2019

KAY, R. D. **Gestão de propriedades rurais** – 7. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

LEITNER, C. P. S. **Estratégias de operações de propriedades produtoras de grãos do Núcleo Oeste de Mato Grosso**. In: Tese Doutorado UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. São Carlos: UFSCar, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/7581/TeseCPSL.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>>. Acesso em: 25 de Setembro de 2018

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** – 14ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** – 15º.ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento e elaboração de trabalhos monográficos** – 3º ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

MILKOVIC, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **Agrostat: Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro**, 2018. Disponível em: <http://indicadores.agricultura.gov.br/index.htm>. Acessado em 12 de Novembro de 2018.

NASCIMENTO, C. M. do. **Sugestões de ferramentas de gestão de pessoas para propriedades rurais dos municípios de Campo Novo do Parecis – MT e Tangará da Serra – MT** – 2017. Monografia. Curso de Administração, Universidade do Estado de Mato Grosso, 2017.

OLIVEIRA, K. D.; ALMEIDA, K. L. de.; BARBOSA, T. L. **Amostragens probabilísticas e não probabilísticas: técnicas e aplicações na determinação de amostras**. 2012. Monografia – Pós-Graduação em Ciências Florestais, Universidade Federal do Espírito Santo, 2012.

OLIVEIRA, F. E. M. de. **Estatística e probabilidade com ênfase em exercícios resolvidos e propostos** – 3. ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2017.

REVISTA HORTIFRUTI BRASIL, **Funcionário feliz, fazenda próspera**. 2007. Disponível em: <https://www.hfbrasil.org.br/br/revista/acessar/funcionario-feliz-fazenda-prospera.aspx>. Acessado em: 25 de Outubro de 2018

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTOS, K. A. dos. **Práticas de gestão de pessoas adotadas em organizações produtoras de grãos**. 2017. Monografia – Curso de Administração, Universidade do Estado de Mato Grosso, 2017.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional [recurso eletrônico]: ferramentas de diagnóstico e de gestão** / Organizadora, Mirlene Maria Matias Siqueira. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUZA, E. R. *et al.* **Práticas de Gestão de Pessoas nas Propriedades Rurais em Mato Grosso**. *In*: 29º ENCONTRO NACIONAL DE CURSO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 08/2018, São Paulo. Anais 29º ENANGRAD. São Paulo: FECAP, 2018. Disponível em: <[xxv.enangrad.org.br/pdf/2018\\_ENANGRAD.pdf](http://xxv.enangrad.org.br/pdf/2018_ENANGRAD.pdf)>. Acessado em 10 de Janeiro de 2019.

SZNITOWSKI, A. M. *et al.* **Práticas de Gestão de Pessoas Adotadas em Organizações Produtoras de Grãos**. *In*: 56º CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 08/2018, Campinas. **Anais 56º SOBER**. Campinas: UNICAMP, 2018. Disponível em: <http://sober.org.br/congresso2018>. Acessado em: 15 de Dezembro de 2018.

SUQUERE, A. A. B. **Práticas de gestão de pessoas adotadas pelas propriedades de grãos no núcleo oeste em Mato Grosso**. Monografia – Curso de Administração. Universidade do Estado de Mato Grosso, 2017.