

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ARIANY CRISTINA DE OLIVEIRA

A GESTÃO DE PESSOAS NO AGRONEGÓCIO: PROPOSTA DE GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

CURITIBA

2024

ARIANY CRISTINA DE OLIVEIRA

A GESTÃO DE PESSOAS NO AGRONEGÓCIO: PROPOSTA DE GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Artigo apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para a obtenção do Curso de Pós-graduação, MBA Gestão do Agronegócio, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2024

A Gestão de Pessoas no Agronegócio: Proposta de Gestão e desenvolvimento da área de Recursos Humanos

Ariany Cristina de Oliveira

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso explora a importância da gestão de pessoas no agronegócio, destacando desafios práticos e propondo soluções para uma melhor otimização dos processos administrativos. Considerando que a propriedade, objeto de estudo, já os possui, visa-se primordialmente aumentar a eficiência da área de Recursos Humanos. A pesquisa baseia-se na experiência prática no Departamento Administrativo, onde o autor observou e participou ativamente das práticas de gestão de pessoas em uma propriedade rural, identificando desafios como a implementação de políticas, planos e programas essenciais para um modelo de gestão mais moderno utilizado na maioria das empresas de demais setores. Com base nas observações realizadas, propõe-se um modelo de gestão que vise aprimorar as práticas existentes buscando fortalecer sua cultura, mantendo a motivação, o engajamento, o desempenho e a satisfação de seus colaboradores.

Palavras-chave: agronegócio; gestão; implantação; subsistemas de recursos humanos.

ABSTRACT

This course completion work explores the importance of people management in agribusiness, highlighting practical challenges and proposing solutions for better optimization of administrative processes. Considering that the property, object of study, already has them, the aim is primarily to increase the efficiency of the Human Resources area. The research is based on practical experience in the Administrative Department, where the author observed and actively participated in people management practices on a rural property, identifying challenges such as the implementation of policies, plans and programs essential for a more modern management model used in most companies in other sectors. Based on the observations made, a management model is proposed that aims to improve existing practices, seeking to strengthen its culture, maintaining the motivation, engagement, performance and satisfaction of its employees.

Keywords: agribusiness; management; implantation; human resources subsystems.

1. INTRODUÇÃO

A gestão dos Recursos Humanos pode ser considerada um dos pilares de maior importância dentro de qualquer organização. A eficiência da gestão contribui e impulsiona para o sucesso dessas empresas, tornando-as cada vez mais competitivas no mercado globalizado.

Segundo Dessler (2003), numa economia globalizada e competitiva, uma organização que busque manter-se no mercado deve apresentar algum diferencial em relação às outras empresas, o que significa ter uma força de trabalho altamente comprometida e competente. No agronegócio, o cenário não é diferente. Atualmente, existe neste setor um crescimento mais lento na gestão dos recursos humanos, porém, já reconhecido como estritamente necessário por agricultores, agroindústrias, cooperativas rurais etc., que acreditam que as práticas de gestão, aliadas a administração eficiente dos colaboradores, são capazes de fomentar melhoria significativas de produtividade e qualidade nos resultados obtidos.

Fisher e Fleury (1998), definem Gestão de Pessoas como o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Chiavenato (1999) define a Gestão de Pessoas como o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Desta forma, o objetivo principal deste estudo é simplificar o maior desafio dos gestores da Fazenda ABC, situada na região dos Campos Gerais, a saber: a implantação e desenvolvimento da área Recursos Humanos através da apresentação de um projeto englobando os cinco subsistemas do departamento de RH, aos gestores da propriedade.

Este breve trabalho tem a intenção de apresentar a importância dos processos e sua praticidade, através da base teórica apresentada, apontando as melhorias que contribuirão para o melhor funcionamento do departamento de recursos humanos, com o intuito de nortear a relação gerencial no que se refere ao desenvolvimento organizacional.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. A Gestão do Agronegócio

O agronegócio representa um dos pilares fundamentais da economia global, sendo o grande responsável pela geração de emprego, desenvolvimento da economia e abastecimento do mercado alimentício. Em 2022, a soma de bens e serviços gerados pelo agronegócio chegou ao montante de R\$ 2,54 trilhões, ou seja, aproximadamente 25% do PIB brasileiro. Dentre os segmentos deste setor, a maior parcela é do ramo agrícola, que corresponde a 72,2% desse valor (R\$ 1,836 trilhão). A pecuária, por sua vez, corresponde a 27,8%, ou R\$ 705,36 bilhões¹.

O setor agrícola absorve praticamente 1 de cada 3 trabalhadores brasileiros, segundo indicadores atuais. Até o terceiro trimestre de 2023, 26,8% (28,46 milhões) do total de 106,16 milhões de trabalhadores brasileiros, estavam vinculados ao agronegócio. Desses 28,46 milhões, 8,39 milhões (29,5%) desenvolviam atividades de agropecuárias primárias, 9,97 milhões (35%) atuavam nos agrosserviços, 4,49 milhões (15,8%) na agroindústria e 5,30 milhões no autoconsumo (18,6%) e, por fim, 307 mil trabalhadores no setor de insumos (1,1%)².

A gestão deste segmento atravessa uma fase de crescimento exponencial, onde a evolução tecnológica, econômica, ambiental e social, associadas a práticas de gestão de processos aplicados nas empresas e/ou indústrias - envolvendo planejamento, organização, controle e direção dos recursos e suas cadeias produtivas - podem ser assertivas na otimização da produção, aumento da eficiência e maximização da lucratividade.

A Gestão do Agronegócio pode ser considerada ainda atrasada nos aspectos acima citados, levando-se em conta os seguintes aspectos:

- a) Administração familiar despreparada;
- b) Descrença na profissionalização da gestão;
- c) Falta de mão-de-obra qualificada;
- d) Baixo aproveitamento das ferramentas tecnológicas para a tomada de decisão.

Vieira, Rodrigues e Rodrigues (Falconi, 2024), citam que mais do que a adoção de novas tecnologias, profissionalizar o campo envolve mudanças culturais,

¹ Segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA/USP), em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

² Fonte: Boletim Mercado de Trabalho do Agronegócio brasileiro, 2023 - Cepea e CNA, com base em PNAD-C e PNAD (IBGE), RAIS e metodologia própria.

investimentos em capacitação e melhoria dos processos. Também nos traz a reflexão da necessidade de o agronegócio conhecer e desenvolver processos corporativos e administrativos. No quesito, Gestão de Pessoas, não é diferente. No campo, trabalha-se com grupos de pessoas com diferentes graus de escolaridade, experiência profissional, idade e gêneros, e onde enfrenta-se grandes desafios, como o incentivo aos estudos, desenvolvimento de aptidões técnicas e envolvimento conjunto de todas as diferentes gerações.

Desta forma, é necessário e imprescindível desenvolver bem a área de Recursos Humanos para que atendam a todas as particularidades do meio.

2.2. A Gestão de Pessoas no Agronegócio

Na visão de Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, sendo “as pessoas” o pilar fundamental para os resultados pretendidos em desenvolvimento, qualidade e produtividade dentro das organizações. No agronegócio não é diferente. Embora mais atrasado em processos administrativos, existe o reconhecimento de que as pessoas são as responsáveis por toda a cadeia produtiva, pois executam tarefas e tomam decisões desde o preparo do solo até a venda do produto ao cliente.

Desenvolver processos eficientes e duradouros na área de gestão de pessoas é o caminho para impulsionar positivamente as metas desejadas, a produtividade e a qualidade de vida no trabalho. Os autores defendem 5 pilares da gestão de pessoas, que existem para organizar e controlar todas as funções da área em forma de subsistemas, cada um com um propósito específico, mas que, juntos, tem o objetivo comum de se manterem vinculadas em todo o processo.

2.3. Subsistemas de Recursos Humanos

Provisão de Recursos Humanos, Aplicação de Pessoas, Manutenção de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas e Monitoramento de Pessoas, são os subsistemas de Recursos Humanos que iremos aprofundar neste estudo.

2.3.1. Provisão de Recursos Humanos

Este subsistema diz respeito ao recrutamento e seleção de pessoal, que

resumidamente, é a pretensão de busca de profissionais capacitados para ocupar os diversos cargos da empresa, enumerados, de acordo com Furtado (2024, 25 de jun.), cinco os tipos de recrutamento: recrutamento externo, recrutamento interno, recrutamento misto, recrutamento on-line e recrutamento às cegas, mas iremos enfocar aqui apenas os três primeiros: interno, externo e misto.

O recrutamento pode ser feito interno ou externamente, ou seja, a empresa que está decidindo preencher uma vaga pode procurar pessoas dentro da própria organização, ou pode procurá-la no mercado de trabalho (FRANÇA, 2007, p.50)

Assim sendo, a empresa poderá optar por qual tipo se encaixa melhor para seu perfil, analisando também o tempo necessário para cada um deles. Todos os tipos de recrutamento trazem consigo pontos positivos e negativos para serem analisados, conforme a tabela abaixo:

TABELA 1 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS RECRUTAMENTOS

Tipo de Recrutamento	VANTAGENS	DESVANTAGENS
INTERNO	1. Redução do tempo para suprir a vaga existente; 2. Dispensa novos treinamentos, já que os colaboradores possuem capacitação prévia; 3. Demonstra oportunidades de crescimento dentro da empresa; 4. Incentiva a valorização e o desenvolvimento dos talentos internos.	1. Necessidade de perfis com potencial para crescimento interno; 2. Pode desmotivar os colaboradores internos que não foram considerados no processo seletivo; 3. Transparência limitada nos critérios pode gerar acomodação; 4. Pode criar um ciclo fechado de movimentação interna.
EXTERNO	1. Amplia o leque de perfis disponíveis para o processo seletivo; 2. Rapidez na atração de candidatos; 3. Introduz novas perspectivas e ideias na organização; 4. Promove maior diversidade nas equipes e na estrutura organizacional.	1. Custo; 2. Pode contribuir para que os colaboradores internos se desmotivem, por não serem considerados para processos seletivos da empresa; 3. Embora a captação seja mais ágil, o processo até a contratação é mais demorado; 4. Requer cuidados extras na contratação de pessoas externas; 5. Pode limitar oportunidades internas; 6. Impacta a política salarial com diferenças entre novos e antigos.
MISTO	O recrutamento misto pode ser feito de várias formas e gêneros buscando o melhor processo interno e externo para o recrutamento, e apresenta as vantagens e desvantagens dos dois processos.	

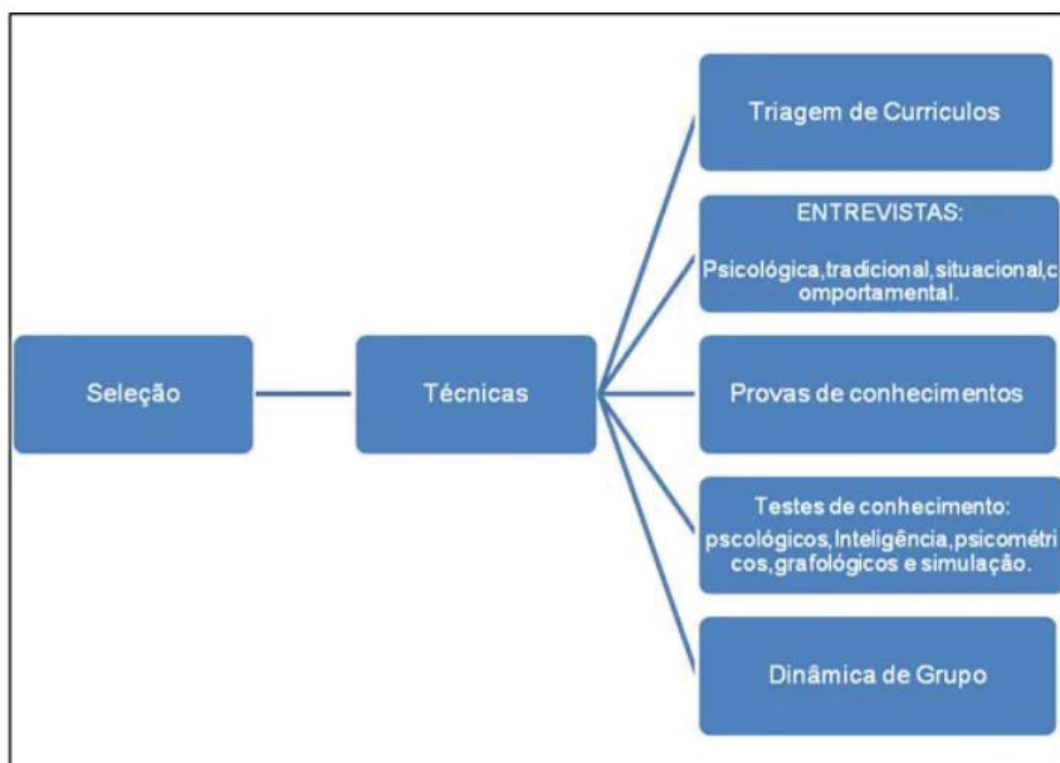
FONTE: Adaptada de Carvalho e Nascimento (2004).

O recrutamento, independente da forma, é de fundamental importância para as empresas e trazem diversas vantagens. Enquanto o recrutamento interno promove motivação e valorização da equipe, contribuindo para um processo mais ágil, no recrutamento externo, cria-se uma equipe diversificada, com novas e experiências distintas. Neste sentido, durante o processo de recrutamento, deve-se estar em íntima sintonia com a missão, visão e valores da empresa.

O processo de seleção tem como objetivo escolher qual o candidato ideal para ocupar a referida vaga. John Ivancevich (1995, p. 160) afirma que “A seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.” França 2007 apud Oliveira 2008, entende que seleção é a escolha dos(as) candidatos(as) para a organização que foram aqueles que responderem positivamente aos vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados. Para tanto, caberá a área de Recursos Humanos definir quais serão as metodologias que serão aplicadas nesse processo.

A figura abaixo, traz um esboço das diferentes técnicas que podem ser utilizadas no processo de recrutamento e seleção.

FIGURA 1 – TÉCNICAS PARA O RECRUTAMENTO



FONTE: Site: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br>

Se, por um lado, o setor de Recursos Humanos pretende aplicar a melhor técnica para selecionar os candidatos que possuam o perfil que esteja mais adequado à sua missão, contendo as competências, habilidades e atitudes inerentes do cargo; por outro, é imprescindível que a escolha final do candidato seja do gestor que solicitou a contratação.

Segundo Chiavenato (1999), após a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados por processo de comparação, mas, simplesmente, prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequado ao cargo. Sendo assim, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos deverá ser sempre de responsabilidade “de linha” (cada chefe, gerente ou gestor requisitante).

2.3.2. Aplicação de Pessoas

Este subsistema refere-se à alocação do colaborador no seu cargo e avaliação de acordo com suas atribuições. Segundo Chiavenato (2005), “aplicar pessoas” é uma atividade de RH utilizada para apresentar às pessoas suas tarefas na empresa, e inclui orientação e acompanhamento de cada uma delas. Esta etapa é muito importante, pois deve-se apresentar ao colaborador a cultura organizacional da empresa e, além dessa ambientação, realizar o seu acompanhamento no processo de adaptação.

De acordo com Chiavenato (2014), a lógica do processo de agregar pessoas deriva dos processos de “aplicar pessoas”: para que as pessoas possam ocupar cargos e posições na Organização, elas precisam ter as condições e características suficientes e adequadas para tanto. Este subsistema tem práticas próprias, como a descrição de cargos e a avaliação de desempenho.

A descrição de cargo fornece ao colaborador todas as informações necessárias para desenvolver suas atividades.

Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando os registros dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa. Marras (2009, p. 97)

A avaliação de desempenho permite que o gestor responsável possa medir os resultados apresentados pelo colaborador em um determinado período ou alguma atividade distinta. Como descreve Pontes (2010), avaliação de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

2.3.3. Manutenção de Pessoas

Este terceiro subsistema abrange a estratégia de reter os colaboradores e reduzir o *turnover* (taxa de rotatividade), constituindo um ambiente onde a motivação e engajamento construam um bom clima organizacional e que os colaboradores se sintam felizes no ambiente ao qual estão inseridos.

Chiavenato (1992) indica que a manutenção de pessoas envolve a administração de salários, benefícios e serviços sociais, buscando recompensar e manter os colaboradores motivados e satisfeitos. Lacombe (2005) completa dizendo que, para conquistar boa eficiência, torna-se fundamental um bom planejamento e uma adequada administração do sistema de remuneração. Essas são consideradas ferramentas indispensáveis para atrair e reter bons profissionais e motivá-los ao trabalho em equipe.

A tendência atual tem sido implantar programas que incentivem o desempenho e os resultados, isto é, sistemas que vinculem os resultados às metas e as estratégias da empresa, e isso não se consegue com sistema de remuneração funcional. Em consequência, a remuneração tem se tornado mais variável no passado recente, com aumento proporcional dos incentivos: gratificações, bônus, participação nos resultados e opção na compra de ações. Lacombe (2005, p.160)

Desta forma, para se promover um clima organizacional ideal para se trabalhar, além de um ambiente acolhedor e saudável, a empresa deve garantir que o colaborador se sinta motivado, adotando práticas como pesquisas de clima e satisfação, além de criar planos de carreira atraentes, com salários e benefícios competitivos, adotar políticas de bonificação, fazer reajustes esporádicos, realizar feedbacks sempre que necessário, e outras políticas compensatórias.

2.3.4. Desenvolvimento de Pessoas

Este subsistema refere-se à importância de capacitação e desenvolvimento

dos colaboradores dentro das organizações, envolvendo as competências técnicas e comportamentais. Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes, resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, pode-se aprender durante o processo, reavaliando e mudando comportamentos.

De acordo com Pacheco (2005), o processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento, e vai além: compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo. Vizoli (2010) completa dizendo que, treinamento e desenvolvimento têm ganhado cada vez mais espaço nas empresas pois, além de aumentar a capacidade do colaborador, também estão relacionados à motivação, que serve como forma de reconhecimento do valor dos funcionários para a organização, além da qualidade organizacional da empresa.

Muitas pessoas acreditam que Treinamento e Desenvolvimento é a mesma coisa, porém, existem características e aplicabilidades que distinguem um processo do outro. Vejamos:

FIGURA 2 – DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
Curto prazo	Longo prazo
Foco em melhorar o condicionamento da pessoa para a execução de tarefas	Foco no crescimento da pessoa por meio do CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude
CHA não é atendido de forma sistêmica (Conhecimento, Habilidade e atitude)	Ação continuada de aperfeiçoamento do CHA
Aprendizagem passiva, na qual o trabalhador recebe o conhecimento pronto para assimilação	Aprendizagem ativa, na qual o trabalhador é protagonista do seu desenvolvimento
As instruções devem ser colocadas em prática imediatamente	Existe um tempo para a incorporação progressiva do aprendizado

Complementando as citações autorais, pode-se acrescentar que o treinamento, além de desenvolver e capacitar os colaboradores, pode ser uma excelente fonte de motivação, desenvolvendo tanto o aprimoramento das capacidades técnicas individuais e coletivas como as capacidades comportamentais, promovendo, assim, o crescimento de potenciais líderes, maior relacionamento interpessoal, enfim, fortalecendo a cultura da empresa.

2.3.5. Monitoramento de Pessoas

O próximo subsistema é o responsável por analisar e monitorar os dados sobre as pessoas da organização e tem como objetivo manter organizado todo o banco de dados, tais como: currículos, contratos de trabalho, registros de feedbacks, avaliações de desempenho, dentre outros.

Os armazenamentos de dados são de extrema importância para a organização, contudo, o monitoramento não se trata somente da análise de pessoas, mas também envolve o controle e supervisão de informações relevantes. Essas informações podem ser obtidas através de outro sistema de coleta e armazenamento, conhecido mundialmente como Banco de Dados (CHIAVENATO, 2010).

Desta forma, é fundamental que a área de Recursos Humanos construa e administre um banco de dados variado, com informações que possam auxiliar tanto na tomada de decisão quanto na contratação de um colaborador, ou ainda, no controle do desempenho de seus colaboradores atuais. O monitoramento de pessoas auxilia também no gerenciamento de informações e na redução de custos, além de melhorar o fluxo de informação e processamento de dados.

A manutenção e aplicação de ferramentas tecnológicas para o monitoramento de dados tem tido muita procura nos últimos anos, uma vez que o uso dessas ferramentas otimiza tempo, assertividade e alinhamento nos processos. As ferramentas mais utilizadas na atualidade são os softwares de gestão: ATS (Applicant Tracking System), Analytics e Gamificação.

2.4. Modelo de Proposta

Atendendo ao objetivo deste estudo de identificar as dificuldades para melhoria do desenvolvimento da área Recursos Humanos da Fazenda ABC, apresentando melhoria das práticas e políticas que já estão implantadas por seus

gestores e o modelo proposto, iniciamos a apresentação da proposta.

2.4.1. Descrição da Fazenda ABC

A Fazenda ABC está instalada na região dos Campos Gerais, cidade de Tibagi, Paraná, desde 1994. Reconhecida pela produção de grãos, prima pelo compromisso na implementação de tecnologia avançada desde a preparação do solo e plantio até a colheita e estocagem, além de práticas sustentáveis e valorização do capital humano. Tem em sua composição societária, três sócios familiares, sendo apenas um destes em papel atuante, como Diretor Executivo.

Em 2017, a Fazenda ABC passou por um processo de profissionalização de gestão, renovando seus critérios de gerenciamento delegando maior autonomia aos cargos gerenciais. Desta forma, definiu sua Missão, Visão e Valores.

A Missão da Fazenda ABC é produzir e comercializar produtos agrícolas buscando qualidade e excelência, através de pesquisa permanente, inovação e modernos processos de produção, sempre com base na satisfação dos clientes, colaboradores e acionistas.

Sua Visão é ser reconhecida nacionalmente como referência em produção agrícola pela excelência de gestão administrativa, humana e comercial.

E seus Valores são: Lealdade, Honestidade e Ética, Humildade e Respeito, Qualidade e Produtividade, Valorização do Capital Humano, Compromisso com o crescimento, Busca permanente dos Resultados e Inovação e Tecnologia.

Voltada para a Transparência, a Fazenda ABC tem um bom relacionamento com fornecedores, parceiros e clientes, sendo os primeiros os principais intermediadores nas cidades de Tibagi, Telêmaco Borba e Ponta Grossa, justamente pela proximidade geográfica dos estabelecimentos. Os principais clientes da Fazenda ABC são grandes exportadores de grãos, como Bunge, Louis Dreyfuss, Cargill e Belagrícola, além do mais, contempla clientes menores da região, como Feijões Pontarolo e Dú Rocha, além de outros.

A Fazenda possui atualmente em seu quadro, trinta e sete colaboradores fixos e quatro safristas, todos com vínculo empregatício segundo as normativas da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Em sua gestão atual, conta com dois Gerentes, sendo um da área operacional agrícola e outro administrativo financeiro, tendo ambos autonomia na tomada de decisão de suas respectivas especialidades. A área de Recursos Humanos é realizada pelo Departamento Administrativo

Financeiro.

No quesito Capital Humano, a Fazenda ABC investe em treinamentos, uniformes, alimentação e transporte adequado, bolsa de estudos e salários atrativos e competitivos no mercado do agronegócio. As normas e políticas da área operacional encontram-se bem definidas, com controles de perdas, aproveitamento de materiais, práticas sustentáveis e preservação do solo e profissionais adequados. A área administrativa, conforme mencionada, passou por uma fase de transformação e progresso de melhoria, porém, ainda atravessa dificuldade na prática, sendo uma área do agronegócio que demanda certa revisão.

2.4.2 Provisão Recursos Humanos da Fazenda ABC

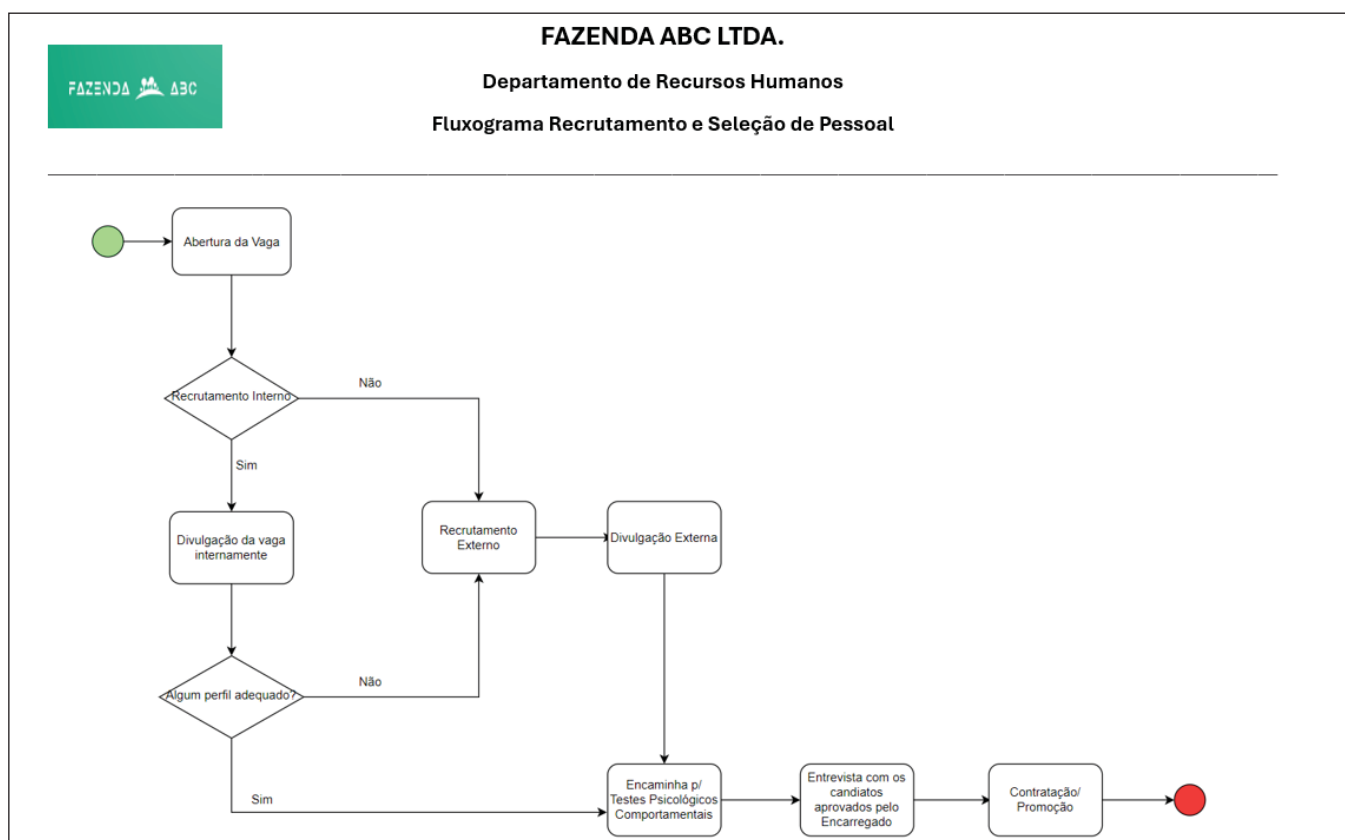
O recrutamento interno é considerado uma ótima estratégia de gestão de Recursos Humanos, sendo priorizado no processo seletivo da Fazenda ABC. Esse processo motiva os colaboradores a se empenharem mais em seu desenvolvimento, sabendo que existem oportunidades de crescimento dentro da própria organização. A Fazenda também se beneficia da manutenção de um ambiente de trabalho mais estável e de maior confiança, além de pouco tempo para ambientação, já que os colaboradores participantes do processo conhecem os processos e a cultura organizacional desde o primeiro contato. Quando não é indentificado um perfil adequado internamente, o Departamento Administrativo e Financeiro recorre ao recrutamento externo.

Na área de seleção, quando aberta uma vaga, ela é divulgada por diversos meios: postagens nas redes sociais, veiculação em programas de rádios regionais, informativos fixados na Agência do Trabalhador etc. A triagem dos currículos é feita pela Gerente Administrativa da fazenda, e os aprovados são encaminhados para avaliação psicológica externa, realizada por uma profissional credenciada.

A avaliação é aplicada através de resolução de testes que possam identificar problemas de natureza comportamental (trabalho em equipe ou convívio), por um profissional habilitado para este tipo de trabalho. Os aprovados são, então, encaminhados para entrevista com o Gestor, que selecionará o profissional que deverá ser contratado.

A figura abaixo nos mostra o fluxograma do processo de recrutamento e seleção da Fazenda ABC Ltda.

FIGURA 3 – FLUXOGRAMA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO FAZENDA ABC



FONTE: O Autor (2024).

O processo de Recrutamento e Seleção na Fazenda ABC está totalmente implantado e foi bem avaliado pelos gestores, alinhados com a proposta de que uma avaliação psicológica impede, na maioria das vezes, a contratação de profissionais com desvios comportamentais, considerados mais difíceis de se treinar.

Ao analisar as políticas apresentadas, percebe-se que, apesar das dificuldades enfrentadas no processo, tais como o baixo nível de escolaridade, a falta de comprometimento dos colaboradores em retomar seus estudos e, conseqüentemente, a limitada aptidão para recrutamento interno, o subsistema de Provisão de Recursos Humanos tem obtido resultados positivos. A implementação do processo descrito tem possibilitado a realização de contratações de qualidade e satisfação entre os gestores.

O modelo proposto consiste em estabelecer a base fundamental da área por meio da criação de uma Política de Gestão de Pessoas. Essa política definiria critérios claros para reduzir as dificuldades identificadas, fazendo com que as práticas que já estão sendo executadas, sejam mais assertivas possíveis, incluindo a diminuição do retrabalho, custos de contratação e desperdício de tempo. Entre as

diretrizes previstas, estariam, por exemplo, condições para a contratação de candidatos sem a escolaridade desejada e a delegação da responsabilidade pela seleção de novos integrantes da equipe ao encarregado, ao invés de unidirecionar essas decisões pontuais ao Gerente ou ao Diretor.

O desenvolvimento e criação dessa Política será tarefa do Departamento Administrativo, sendo seus critérios prontamente encaminhados para a aprovação do Diretor Executivo, visando manter toda a cultura da Fazenda.

2.4.3. Aplicação de Pessoas na Fazenda ABC

Desde 2022, a Fazenda ABC conta com um Programa de Integração destinado a todos os colaboradores recém-contratados. Esse programa contempla a apresentação institucional de todos os ambientes da Fazenda, além da carta de benefícios, direitos e deveres dos colaboradores. O programa é conduzido pelo colaborador responsável pela área de Recursos Humanos ou pela própria Gerente Administrativa, quando possível.

Além de coletar assinaturas de documentos admissionais obrigatórios e fazer a entrega do Manual do Colaborador, este é um momento que permite que o colaborador conheça, através de um *tour*, toda estrutura física da Fazenda (Refeitório, Área de Lazer, Almoxarifado, Banheiros, etc.), faça a retirada dos uniformes e EPI's, além de ser formalmente apresentado ao Encarregado e ao Gerente da área para que foi contratado. É nítido perceber que o processo de ambientação da Fazenda encontra-se bem definido e bem implementado, mas a Descrição dos Cargos e Funções - em andamento - a Política de Cargos e Salários e o Plano de Carreira ainda não estão bem desenvolvidos.

O modelo proposto neste estudo contemplaria o desenvolvimento dessas políticas e os meios para colocá-las em prática, acrescentando a essa proposta de integração um treinamento inicial como parte da ambientação, com apresentação detalhada do equipamento e do trabalho específico que o colaborador recém-contratado deverá executar.

2.4.4. Manutenção de Pessoas na Fazenda ABC

Este subsistema já apresentado também está sendo bem implementado na Fazenda ABC, pois garantir a permanência e bem-estar dos colaboradores está inculcido na cultura da Fazenda desde o início de sua história.

Objetivando a retenção de um dos capitais mais importantes do negócio, a Fazenda retém seus talentos com base no pacote de benefícios e salários atrativos, possuindo baixo índice de *turnover*. É realizada, anualmente, uma Pesquisa de Salários e Benefícios junto a fazendas das regiões vizinhas e, com isso, garante-se não apenas uma das melhores remunerações da área, mas também um pacote de benefícios atrativo, mantendo-se competitiva no mercado empregatício.

Seu pacote de benefícios atual contempla: Plano de Saúde, Bolsa de Estudos (60% a 70% das mensalidades), Plano de Participação nos Resultados, transporte gratuito, alimentação diária (almoço e café), Vale Alimentação, Seguro de Vida e, recentemente, foi aprovado o Plano Odontológico.

No que se refere a Saúde e Segurança do Trabalho, a Fazenda distribui todos os equipamentos de proteção individual e coletivo com qualidade, além de possuir uma CIPATR (Comissão Interna de Prevenção a Acidentes do Trabalho Rural) muito atuante, com autonomia para gerenciar os riscos à saúde e segurança do trabalhador. Os Gerentes e Diretor Executivo apoiam e incentivam as medidas e proteção dos colaboradores.

Este ano (2024), foi realizada a 5ª SIPAT, com o tema: “Trabalho = Saúde + Bem-Estar”, selecionado a fim de abordar a motivação no ambiente de trabalho e sua relação com a saúde do colaborador. Todos os treinamentos indicados ou não nos Programas de Medicina e Saúde do Trabalhador (PGR-Programa Gerenciamento de Risco, PCMSO-Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e LTCAT-Laudo Técnico das Condições do Ambiente do Trabalho) estão incluídos no Plano Anual de Treinamento.

Pensando na qualidade de vida dos colaboradores, a Fazenda promove ainda ações que incentivam o envolvimento de suas famílias, criando um ambiente de trabalho mais acolhedor. Essas iniciativas fortalecem o clima organizacional e promovem bem-estar e satisfação a todos.

Com relação à satisfação dos colaboradores, anualmente é realizada uma Pesquisa de Clima, totalmente sigilosa e transparente, com o objetivo de entender o nível de satisfação e engajamento dos colaboradores. A pesquisa é realizada pelo Consultor de Qualidade e Gestão de Pessoas, que ao analisar os dados pode identificar as áreas que necessitam de melhoria e propor ações que aumentam o bem-estar e respeito entre os colaboradores.

A comunicação interna tem sido objeto de treinamento entre os gerentes,

passando por um processo de evolução para se tornar cada vez mais transparente e rápida, no que diz respeito a disseminação das informações. Embora seja o subsistema mais completo que a fazenda possui, a área administrativa possui dificuldade quanto aos colaboradores entenderem a importância dos processos e ações propostas pela CIPATR, no que se refere ao uso adequado de EPIs e EPCs e, principalmente, o cumprimento das regras legais em relação à saúde e proteção do colaborador. A proposta é desenvolver um programa de recompensas, onde cada colaborador que incentivar alguma prática de segurança seja reconhecido perante o grupo, desta forma todos os colaboradores poderiam, juntos, contribuir para um ambiente mais seguro.

Quanto aos benefícios, a maior dificuldade é a utilização do Plano de Saúde (incluindo o Odontológico), pois faltam profissionais credenciados na cidade (médicos e dentistas) para atender aos colaboradores. Outra dificuldade enfrentada é a falta de escolaridade e interesse dos colaboradores em ingressar no Programa de Bolsa de Estudos.

Para que os benefícios possam ser melhor utilizados, é necessário se tornar um agente facilitador das empresas contratadas e profissionais da cidade, promovendo uma integração entre ambos, através de palestras, participação de SIPATs e indicação nas redes sociais.

No caso da Bolsa de Estudos, visa-se trabalhar no incentivo à finalização dos estudos para que, assim, possam ingressar em um curso técnico ou universitário. As práticas de motivação pensadas sugerem oferecer prêmios ou alguma outra vantagem para aqueles que aderirem ao programa, pelo menos uma vez a cada três ou cinco anos.

A comunicação interna, embora passe por um momento evolutivo, precisa ser melhorada, principalmente no que se refere à comunicação escrita (compreender o recado a ser transmitido). A maior dificuldade enfrentada é a já citada baixa escolaridade média dos colaboradores, para isso, a solução seria focar no treinamento e continuar incentivando os colaboradores aos estudos, em consonância com Chiavenato (1989) quando cita que “comunicar não é somente transmitir uma mensagem é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pelo outro indivíduo, caso não haja o entendimento do significado, não houve comunicação, de modo que sem compreensão a comunicação não é efetiva, neste sentido”.

2.4.5. Desenvolvimento de pessoas na Fazenda ABC

No que se refere a Treinamento e Desenvolvimento, a Fazenda ABC não mede esforços na disponibilização de treinamentos para que seus colaboradores aprimorem suas habilidades técnicas e comportamentais. O Plano Anual de Treinamento é elaborado no ano anterior e submetido ao Gerente, Consultor Técnico Agrícola e Diretor Executivo para aprovação.

FIGURA 4 – MODELO PLANO ANUAL DE TREINAMENTO FAZENDA ABC

FAZENDA ABC

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

PLANO ANUAL DE TREINAMENTO 2025

Data da criação do plano: 31/07/2024

Objetivo: Treinar o capital humano com a frequência necessária garantindo grupos de trabalho mais alinhados e competentes.

Responsável: Gerente Administrativo Financeiro

Homologações: Diretor Executivo

Legenda:

Obrigatório

Previsto

Realizado

Interrompido/ Não realizado

O quê?	Por quê?	Quando?			Onde?	Como?	Quanto?	Quem?		Obrigatório? Oportunidade?	Status de Situação
		Início	Fim	Horas				Palestrante	Participantes		
Planejamento Estratégico	Elaborar o Planejamento Estratégico p/ 2025	01/02/2025	28/02/2025	04:00	Sala de Reuniões FSB	Treinamento	R\$ 1.700,00	Prof. Rottler *Indusdo no hor	Grupo Gestor		
Visita Técnica Show Rural	Conhecer novos equipamentos, implementos e parcerias de negócios na feira.	10/02/2025	14/02/2025	08:00	Cascavel	Visita Técnica	R\$ -	Coopavel	Interessados		
Relatos Show Rural	Informar as novidades da feira de Cascavel a todos os colaboradores	17/02/2025	17/02/2025	00:30	Refetório FSB	DSS	R\$ -	Colaborador Convidado: XXX	Todos		
Acordo Coletivo de Trabalho	Promover o ACT para a vigência 2025/2026	01/03/2025	31/03/2025	02:00	Refetório FSB	Asssembleia	R\$ -	FETAEP e Maria Antonieta	Todos		
Comunicação Interna	Alinhamento e capacitação aos gestores para uma comunicação mais eficaz	01/04/2025	30/04/2025	02:00	Sala de Reuniões FSB	Workshop	R\$ -	SEBRAE	Grupo Gestor e Encarregadas		
Treinamento de Administração do tempo: planejar e priorizar	Definir prioridades e excutar atividades dentro do horário de trabalho.	01/04/2025	30/04/2025	04:00	Sala de Reuniões FSB	Treinamento	R\$ -	SEBRAE	Encarregados/ Grupo Gestor		
NR 5 - CIPATR (Eleição)	Eleger a Comissão Interna de Prevenção a Acidentes - Bimaneal	01/05/2025	31/05/2025	02:00	Sala de Reuniões FSB	Eleição OPATR	R\$ -	CIPATR	Todos		
NR 5 - CIPATR (Formação)	Capacitar a nova diretoria CIPATR para atendimento do mandato 2025/2027	01/05/2025	31/05/2025	16:00	Sala de Reuniões FSB	Treinamento de Formação	R\$ 1.187,00	GAR Saúde	CIPA		
NR 31 - Aplicação Uso Agrotóxicos	Capacitar os colaboradores quanto a aplicação de agrotóxicos e os cuidados com a segurança, EPIs, etc.	01/06/2025	30/06/2025	36:00	Sindicato Rural	Treinamento que une Prática e Teoria sobre o assunto	R\$ -	SENAR	Edmilson, Valmir e Bruno		
Apresentação Prévia do Resultado da Safra 2024/2025	Antecipar aos colaboradores o resultado esperados da Safra	01/06/2025	30/06/2025	02:00	Refetório FSB	Reunião	R\$ -	Gerentes	Todos		
NR-06 Uso adequado do EPI	Conscientizar os colaboradores quanto ao uso de EPIsem todas as atividades	23/06/2025	23/06/2025	01:00	Fazenda Santa Branca	DSS	R\$ -	GAR Saúde (Incluso na visita mensal)	Todos		
Treinamento de combate a incêndio	Capacitar os colaboradores para que possam auxiliar a Brigada e a CIPATR em situações emergenciais	24/06/2025	24/06/2025	04:00	Fazenda Santa Branca	Semana Interna de Prevenção de Acidentes	R\$ -	CIPATR/Brigadistas	Todos		
Treinamento de primeiros socorros	Capacitar os colaboradores para que possam auxiliar a Brigada e a CIPATR em situações emergenciais	25/06/2025	25/06/2025	04:00	Fazenda Santa Branca	Semana Interna de Prevenção de Acidentes	R\$ -	Tayllor Soares	Todos		

FONTE: O autor (2024).

A Fazenda ABC implementou um projeto de Educação Corporativa, com o objetivo de promover o aprendizado contínuo e mútuo por parte de seus colaboradores. Desta forma, ela utiliza seus próprios colaboradores como instrutores para ministrar as aulas para aqueles que não tem conhecimento técnico e gostariam de construir uma posição equivalente ao curso proposto. O primeiro curso foi de Tratorista básico, com adesão de quatro colaboradores. O segundo curso,

Colheitadeira, tiveram nove inscrições, e suas aulas práticas ainda estão acontecendo neste momento (novembro de 2024).

O subsistema de Desenvolvimento de Pessoas, embora aconteça de forma positiva, encontra dificuldade no planejamento do Programa Anual de Treinamento, tanto pela falta do LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento) por parte dos Encarregados e Gerentes das áreas, quanto pelos desafios específicos do agronegócio, como a sazonalidade das atividades e a necessidade de adaptação rápida às mudanças climáticas e de mercado, que prejudicam a aplicabilidade do programa. Para isso, a proposta inicial é que o programa deva ser mais flexível com relação às suas datas, em concordância com as ocorrências típicas do agronegócio, permitindo autonomia para que os encarregados, e os próprios colaboradores, possam participar do LNT. Percebeu-se que a falta desse levantamento faz com que o Departamento Administrativo contemple apenas os treinamentos de natureza comportamental ou obrigatório, por não possuir a competência necessária para contemplar treinamento de natureza técnica que esteja faltando para os colaboradores das áreas operacionais.

Segundo Marras (2011), o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

Ainda sobre o LNT, o autor completa:

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre a área de treinamento e desenvolvimento e todas as demais áreas da empresa. Na verdade, o Treinamento & desenvolvimento é somente um instrumento integrador e catalisador das necessidades organizacionais, essas se encontram diretamente ligadas a cada área de trabalho da empresa e são, principalmente, de domínio dos supervisores imediatos. (MARRAS 2000, p. 153).

O envolvimento dos encarregados neste processo é fundamental, pois são eles quem estão observando diretamente as dificuldades do seu pessoal e delimitando percentuais de horas treinadas para todas as áreas, incluindo de natureza comportamental, dessa feita, é importante capacitá-los para essa construção conjunta.

A proposta contempla ainda a criação de um Programa de Sucessão de

Líderes, garantindo que sejam destinadas algumas horas específicas no Plano Anual de Treinamento para o desenvolvimento das qualidades e competência das lideranças e colaboradores, que já se destacam por possuir algumas características essenciais para essas funções.

2.4.6. Monitoramento de Pessoas na Fazenda ABC

Neste caso específico, esse subsistema encontra-se em desenvolvimento, pois grande parte dos dados e indicadores podem ser monitorados, garantindo o acompanhamento contínuo dos processos propostos pela área administrativa. Contudo, atualmente não se tem a utilização de ferramentas tecnológicas ideais para o armazenamento dos dados dos colaboradores, ainda que a Administração detenha boa quantidade de informações individuais e consiga atualizá-las pelo quadro enxuto dos colaboradores.

Os indicadores da área, a saber, Horas Extras, Absenteísmo, Turnover, Horas de Treinamento, Utilização de benefícios, são apresentados mensalmente para acompanhamento dos envolvidos. Como a Fazenda apresenta controles manuais, com a utilização de programas de edição simples (Word e Excel), e ainda não haja intenção de implementar a utilização de ferramentas tecnológicas mais dinâmicas, a proposta contempla apresentar ao quadro administrativo novas ferramentas de gestão de pessoas (como o People Analytics) e controles e programas de desenvolvimento contínuo, a fim de otimizar e facilitar tempo e tarefa na confecção desses controles, hoje manuais.

Concluindo a proposta deste estudo, os desafios e propostas para a eficiência organizacional na gestão de pessoas em um ambiente de agronegócios serão apresentados através da sistemática da Análise SWOT, ferramenta que, segundo Wright et al. (2000) apud Castro et al. (2008), tem por objetivo possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem das oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Completa Teruchkin (2003) dizendo que a análise SWOT, por meio de um inventário das forças e das fraquezas da empresa, das oportunidades e das ameaças do meio ambiente e do grau de adequação entre elas, busca verificar a competitividade da empresa.

Podemos notar, na análise SWOT abaixo, que a Fazenda ABC possui uma base sólida em gestão de pessoas, especialmente nas áreas de integração, retenção e segurança do trabalho. Contudo, melhorias são necessárias em

processos estratégicos, como a descrição de cargos, plano de carreira e maior utilização de tecnologia. Investir em parcerias, flexibilizar treinamentos e capacitar lideranças são ações que podem alavancar os resultados da organização e fortalecer ainda mais sua competitividade no mercado.

FIGURA 5 – ANÁLISE SWOT DA FAZENDA ABC

ANÁLISE SWOT - Fazenda ABC	
FORÇAS	FRAQUEZAS
RECRUTAMENTO INTERNO PRIORIZADO: Incentiva o desenvolvimento dos colaboradores e promove um ambiente de trabalho estável e confiável. PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO ESTRUTURADO: Proporciona ambientação para novos colaboradores, incluindo apresentação institucional, benefícios, tour pelas instalações e entrega de manuais e uniformes. PROCESSO DE SELEÇÃO BEM DEFINIDO: Etapas claras, como triagem de currículos, avaliação psicológica e entrevista final, garantem qualidade nas contratações. PREVENÇÃO DE PROBLEMAS COMPORTAMENTAIS: Avaliações psicológicas reduzem a possibilidade de contratações problemáticas. CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE: Compromisso com o bem-estar e retenção de colaboradores, demonstrado por benefícios atrativos e baixo índice de turnover. PACOTE DE BENEFÍCIOS COMPETITIVOS: Inclui plano de saúde, plano odontológico, bolsa de estudos, alimentação, transporte gratuito, seguro de vida e participação nos resultados. FOCO NA SEGURANÇA DO TRABALHO: CIPATR atuante, distribuição de EPIs e EPCs de qualidade, e realização da SIPAT com temas relevantes. EDUCAÇÃO CORPORATIVA IMPLEMENTADA: Cursos internos conduzidos por colaboradores experientes promovem aprendizado contínuo e desenvolvimento técnico. PLANO ANUAL DE TREINAMENTO EXISTENTE: Oferece treinamentos obrigatórios e comportamentais, alinhados às necessidades gerais da organização. PESQUISA DE CLIMA ANUAL: Incentiva a transparência, identifica áreas de melhoria e fortalece o engajamento dos colaboradores.	BAIXO NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES: Limita o recrutamento interno, contribui para uma comunicação interna deficiente e empobrece a procura do benefício ofertado de Bolsa de Estudo. FALTA DE COMPROMETIMENTO COM A EDUCAÇÃO: Dificulta o alinhamento às necessidades de qualificação da organização. DESCRIÇÃO DE CARGOS E POLÍTICAS DE CARGOS E SALÁRIOS INCOMPLETOS OU AUSENTES: Impacta na clareza das funções e no desenvolvimento de um plano de carreira motivador. FALTA DE FLEXIBILIDADE DO PLANO DE TREINAMENTO: Dificuldade em adaptar o planejamento às características sazonais do agronegócio. CONTROLE MANUAL DE DADOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: Uso limitado de tecnologia (Excel e Word) dificulta a eficiência no monitoramento e análise de indicadores. DESCONHECIMENTO DO LNT: Falta de treinamento para identificar as necessidades de treinamento técnico e operacional. CUSTOS DE PROCESSOS REPETIDOS: Falta de critérios mais claros pode levar ao retrabalho e aumento de custos.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CRIAÇÃO DE POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: Estabelecer diretrizes para padronizar e otimizar processos, incluindo condições para flexibilizar requisitos como escolaridade. TREINAMENTOS INTERNOS: Promover programas de capacitação e desenvolvimento para aprimorar o nível de escolaridade e competências dos colaboradores. PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS: Oferecer incentivos para que os colaboradores retomem os estudos, alinhando habilidades às exigências organizacionais. DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS ESTRUTURADAS: Implantação da Descrição de Cargos, Política de Cargos e Salários e Plano de Carreira para maior clareza e motivação dos colaboradores. FLEXIBILIZAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO: Ajustes para atender às sazonalidades do agronegócio e maior envolvimento dos encarregados na identificação de necessidades. PARCERIAS LOCAIS: Integração com profissionais e empresas para ampliar o acesso a serviços de saúde e odontologia e melhorar a utilização dos benefícios. RECOMPENSAS POR BOAS PRÁTICAS DE SEGURANÇA: Incentivar comportamentos positivos por meio de reconhecimento e premiações internas. PROGRAMA DE SUCESSÃO DE LÍDERES: Desenvolver colaboradores com potencial de liderança. IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS: Introdução de sistemas de People Analytics para otimizar o monitoramento de indicadores e simplificar controles administrativos, reduzindo retrabalho, tempo e custos.	CONCORRÊNCIA POR TALENTOS NO MERCADO EXTERNO: Dificuldade em atrair profissionais qualificados para vagas específicas. RESISTÊNCIA À MUDANÇA INTERNA: Colaboradores e gestores podem demonstrar resistência à implementação de novos critérios, políticas ou processos, especialmente em áreas de segurança e treinamento. DEPENDÊNCIA DE RECURSOS EXTERNOS: Quando o recrutamento interno não supre as necessidades, a organização fica vulnerável à oferta do mercado. FALTA DE PROFISSIONAIS LOCAIS CAPACITADOS PARA PACOTE DE BENEFÍCIOS: Escassez de médicos e dentistas credenciados prejudica o uso pleno dos planos de saúde e odontológico. BAIXO NÍVEL DE ESCOLARIDADE: Impacta a adesão ao Programa de Bolsa de Estudos e dificulta o desenvolvimento de competências. SAZONALIDADE E MUDANÇAS CLIMÁTICAS: Características do agronegócio que impactam a aplicação de treinamentos e outros processos planejados. CONCORRÊNCIA POR TALENTOS: Outras empresas podem oferecer condições mais atrativas, desafiando a retenção de talentos.

FONTE: o autor (2024).

3. CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou novas propostas para a potencialização da gestão de pessoas a serem implementadas no contexto de agronegócio em uma Fazenda de grande porte com um pequeno quadro de colaboradores, comparando suas práticas com as principais teorias e referências de autores da área de Recursos Humanos e seus Subsistemas.

Embora o setor agrícola tenha características específicas que exigem adaptações constantes, vários tópicos podem ser implementados com sucesso e todo o conjunto dessas práticas pretende promover um clima organizacional muito mais harmônico entre todos. Esta fazenda, objeto de estudo, pretende alcançar o mais próximo da excelência em gestão, e todas as práticas que hoje estão sendo implementadas contribuem não só para melhoria dos resultados agrícolas, mas também promovem um ambiente de trabalho mais saudável e engajador para seus colaboradores.

Assim sendo, este estudo, além de evidenciar algumas dificuldades que o agronegócio enfrenta em seus processos administrativos relacionados à gestão de pessoas, apresenta alguns processos e sistemáticas que podem contribuir para o refinamento da sua proposta de gerenciamento de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

ARMBRUST, Gabrielle. Gestão de pessoas segundo Chiavenato: o que é e aplicação. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato>. Publicado em Jun/24. Acesso em 01 de set. 2024.

BRASIL ESCOLA. Recrutamento e Seleção: uma revisão bibliográfica. Disponível em: https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm#indice_17 . Acesso em 19 de nov. 2024.

BOLDRIN, F. C. M.; HEINZMANN, L. M.; UECKER, G. L. Avaliação do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte da região oeste do estado do Paraná. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 157-186, jan./jun. 2012.

CARVALHO, Antonio V. de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. v 1

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a Administração Geral. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENTO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CNA Brasil. Panorama do Agro. Disponível em: <https://cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Publicado em Fev/24. Acesso em 21 de ago. 2024.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. 2. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1998.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FURTADO, Marcelo. Tipos de recrutamento e seleção: conheça os 5 principais. Blog Convenia. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/conheca-os-5-principais-tipos-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em 19 de nov. 2024.

IVANCEVICH, John M. Human resource management. New York. Richard D. Irwin, 1995.

LACOMBE, Francisco José Masset. Administração de recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3.ed. São Paulo: Futura 2000.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico/ Jean Pierre Marras. -14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010.

MISAILIDIS, Fernanda. Conheça os 5 subsistemas de RH e suas responsabilidades na Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/subsistemas-de-rh/>. Acesso em: 19 de nov. 2024.

PACHECO, Luiza. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências equipes. São Paulo: LTr, 2010.

REGINATTO, Antonio Paulo. Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SUPPLY MIDIA. Treinamento x Desenvolvimento, qual a diferença? Disponível em: <https://supplymidia.com.br/blog/treinamento-x-desenvolvimento-qual-a-diferenca/>. Acesso em: 19 de nov. 2024

TERUCHKIN, S. R. U. As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada. Porto Alegre: FEE (Fundação de Economia e Estatística), n. 7. Tese (Doutorado) - UFRGS, Escola de Administração, 2003.

VIEIRA, Lavinia, RODRIGUES, Marcela, RODRIGUES, Rodrigo. Profissionalização do agronegócio: o caminho para o sucesso sustentável. Disponível em: <https://falconi.com/insights/profissionalizacao-do-agronegocio-o-caminho-para-o-sucesso-sustentavel/>. Acesso em 21 de ago. 2024.

VIZOLI, M. Administração de recursos humanos. São Paulo: Academia Person, 2010.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; e PARNELL, J. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.