

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

MARIA EDUARDA CARVALHO BORGES

**A VISÃO DE UM PEQUENO PRODUTOR RURAL SOBRE O QUE É FAZER
GESTÃO DE PESSOAS**

**UBERLÂNDIA-MG
2025**

MARIA EDUARDA CARVALHO BORGES

**A VISÃO DE UM PEQUENO PRODUTOR RURAL SOBRE O QUE É FAZER
GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues.

**UBERLÂNDIA-MG
2025**

RESUMO

Diante da crescente importância das práticas de gestão, tornou-se relevante compreender como os produtores rurais compreendem e executam a gestão de pessoas em seus cotidianos. Assim, a pesquisa teve como objetivo geral examinar a visão de um pequeno produtor rural, de uma fazenda leiteira da região do Triângulo Mineiro, sobre como ele aprendeu e pratica a gestão de pessoas. A metodologia adotada foi qualitativa, de natureza descritiva, baseada em um estudo qualitativo básico. O principal instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, aplicada diretamente ao produtor rural. A análise dos dados seguiu os procedimentos da análise interpretativa. Os resultados apontam que o produtor possui uma compreensão prática e intuitiva sobre a gestão de pessoas, baseada na organização das tarefas, clareza na comunicação, reconhecimento do esforço da equipe e investimento em infraestrutura de trabalho. Embora adote algumas práticas importantes, como capacitações técnicas via assistência veterinária e benefícios não monetários, ainda há ausência de estratégias mais estruturadas para recrutamento, avaliação e retenção de talentos. A informalidade na condução da jornada de trabalho e a carência de processos seletivos mais criteriosos foram identificadas como fragilidades. A pesquisa conclui que, mesmo sem formação específica em administração, o produtor demonstra sensibilidade e abertura para aprimorar a gestão da equipe, reconhecendo a importância do fator humano para o bom desempenho da fazenda. Contudo, práticas como comunicação estruturada, escuta ativa, reconhecimento contínuo e acompanhamento formal das atividades ainda são desafios a serem superados.

Palavras-chave: Gestão De Pessoas. Propriedades Rurais. Pequeno Produtor Rural. Desempenho Organizacional Rural.

ABSTRACT

Given the growing importance of management practices, it has become relevant to understand how rural producers perceive and implement people management in their daily routines. Thus, this research aimed to examine the perspective of a small rural producer, from a dairy farm in the Triângulo Mineiro region, on how he learned and applies people management. The methodology adopted was qualitative, descriptive in nature, based on a single case study. The main data collection instrument was a semi-structured interview conducted directly with the rural producer. Data analysis followed interpretative analysis procedures. The results indicate that the producer has a practical and intuitive understanding of people management, based on task organization, clear communication, recognition of team effort, and investment in work infrastructure. Although some important practices are adopted—such as technical training through veterinary assistance and non-monetary benefits—there is still a lack of more structured strategies for recruitment, performance evaluation, and talent retention. Informality in managing work hours and the lack of more rigorous selection processes were identified as weaknesses. The research concludes that, even without formal training in administration, the producer demonstrates sensitivity and openness to improve team management, recognizing the importance of the human factor for the farm's performance. However, practices such as structured communication, active listening, continuous recognition, and formal monitoring of activities remain challenges to be addressed.

Keywords: People Management; Rural Properties; Small Rural Producer; Rural Organizational Performance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	9
2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADES RURAIS	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	17
4.1 PERFIL DO PRODUTOR	17
4.2 SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS: DO PONTO DE VISTA DO PRODUTOR RURAL	18
4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PROPRIEDADE	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar, sem dúvidas, ocupa posição de destaque na economia brasileira, representando aproximadamente 84% de todas as propriedades rurais do país, o que equivale a cerca de 4,1 milhões de pequenos produtores (EMBRAPA, 2022). E, vale ressaltar que, esses agricultores são responsáveis por uma parcela significativa da produção de alimentos que abastece o mercado interno, contribuindo de maneira expressiva para a segurança alimentar nacional.

A gestão de pessoas em pequenas propriedades rurais é um desafio que exige habilidades específicas dos produtores. Muitas vezes, essas propriedades são administradas por famílias que acumulam funções de gestão e execução das atividades agrícolas. E, de fato, essa dinâmica requer uma compreensão, ou, pelo menos, um entendimento mínimo das práticas de gestão de pessoas para garantir a eficiência e a durabilidade a longo prazo do negócio (PUZZI; MAGRINI, 2022).

A capacidade de tomar decisões adequadas no momento certo é de grande relevância para o sucesso de qualquer empreendimento, incluindo os rurais. Dito isto, processos que auxiliam o produtor na tomada de decisões rápidas e assertivas são necessários para a administração eficaz do negócio no campo. E, isso inclui desde a alocação eficiente de mão de obra até a implementação de práticas que promovam o bem-estar e a motivação dos trabalhadores (SANTOS *et al.*, 2024).

No entanto, muitos pequenos produtores enfrentam dificuldades em implementar práticas formais de gestão de pessoas devido a limitações de recursos e acesso a informações. Pois, a informalidade nas relações de trabalho e a falta de capacitação específica podem levar a desafios na retenção de talentos e na eficiência operacional, impactando negativamente a produtividade e a competitividade das pequenas propriedades rurais (PUZZI; MAGRINI, 2022).

Mediante isso, surge então a seguinte questão: Como os pequenos produtores rurais entendem e aplicam as práticas de gestão de pessoas em

suas propriedades, e quais são os impactos dessas práticas no desempenho e na sustentabilidade de seus negócios?

Para tanto, o objetivo geral foi examinar a visão de um pequeno produtor rural, de uma fazenda leiteira da região do Triângulo Mineiro, sobre como ele aprendeu e pratica a gestão de pessoas.

Esta pesquisa possui relevância social ao buscar melhorias na qualidade de vida e nas condições de trabalho no meio rural, promovendo práticas de gestão que valorizem os trabalhadores e aumentem a eficiência produtiva. Acadêmicamente, o estudo contribui para a ampliação do conhecimento sobre gestão de pessoas em pequenas propriedades rurais, um tema pouco explorado, oferecendo subsídios para políticas públicas e programas de capacitação direcionados a esse público específico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos, tem sido cada vez mais perceptível a necessidade de se discutir a respeito da gestão de pessoas, levando em consideração que a sociedade está imersa na era da informação, e, nesse cenário, rápidas transformações tecnológicas, sociais e culturais, as quais acabam impactando de forma direta o ambiente corporativo. Disto isto, a gestão de pessoas se torna relevante, pois influencia tanto na produtividade, como também na retenção de talentos e, sobretudo, na satisfação dos colaboradores da organização.

2.1 BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Por muitos anos, Galvão *et al.* (2023) citam que os colaboradores, dentro do contexto organizacional, eram tratados como recursos substitutos. No entanto, conforme destaca Chiavenato (2014), a visão da administração deu lugar a um modelo mais humanizado, em que os funcionários são reconhecidos como agentes ativos na criação de valor para as empresas. Assim, as pessoas passaram de ser vistas somente como mão de obra, sendo analisadas como parceiros organizacionais necessários para o desenvolvimento e a competitividade do negócio.

Inerente a isso, Davel e Vergara (2009, p. 31) trazem uma pontuação importante a respeito do assunto, discutindo que:

As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividades com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 31).

Os autores ressaltam ainda que, para alcançar melhores resultados, as organizações devem adotar políticas que incentivem a autonomia, a participação ativa dos funcionários e a cultura do aprendizado contínuo. Assim, torna-se possível criar um ambiente organizacional propício à inovação e, principalmente, à alta performance, que é o objetivo de muitas empresas.

Além disso, a valorização do capital humano está diretamente relacionada ao fortalecimento da cultura organizacional. Segundo Cruz (2023), a cultura organizacional molda os valores, as crenças e as práticas internas,

influenciando diretamente o comportamento dos colaboradores e seu nível de comprometimento. Dito isto, entende-se então que, empresas que adotam uma cultura voltada para a valorização das pessoas, promovendo um ambiente de respeito, diversidade e inovação, criam um diferencial competitivo a longo prazo. Desse modo, é importante então construir o entendimento de que:

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação (CHIAVENATO, 2005, p. 5).

E, sem dúvidas, em um mundo cada vez mais globalizado, a gestão de pessoas emerge como um elemento estratégico para o sucesso organizacional. Como enfatiza Chiavenato (2005), o capital intelectual se tornou o principal diferencial competitivo das empresas na Era da Informação. Assim, a adoção de políticas que valorizem os colaboradores, promovam a cultura de inovação e incentivem a liderança humanizada se apresenta como o caminho para o crescimento e para a excelência empresarial.

Dito isto, discutir gestão de pessoas é discutir o futuro das organizações e sua capacidade de adaptação às novas realidades. Sendo assim, as estratégias voltadas para o desenvolvimento humano, a construção de ambientes de trabalho inclusivos e a adoção de práticas de liderança eficazes são fatores determinantes para garantir tanto a competitividade, como também o bem-estar e a realização profissional dos colaboradores (SGARBOSSA, 2023).

Inerente a isso, a discussão sobre as boas práticas de gestão de pessoas ganham relevância justamente neste cerne. Pois, é preciso reavaliar como os colaboradores estão sendo geridos no contexto organizacional e, a partir disso, implementar ações que possam melhorar variáveis como: produtividade, criatividade, proatividade, entre outras coisas que, quando somadas, são imprescindíveis para colocar a empresa em posições de destaque no mercado (que está cada vez mais competitivo).

O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da Administração de Recursos Humanos. Sem organizações e sem pessoas não haveria Administração de Recursos Humanos. A administração de Recursos Humanos tem duas diferentes vertentes de considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). (CHIAVENATO, 2005, p.59).

Assim, compreender as melhores práticas de gestão de pessoas exige um olhar que concilie essas duas dimensões, de tal modo que seja possível permitir o desenvolvimento humano e a eficiência organizacional de forma integrada.

Uma das boas práticas mais eficazes na gestão de pessoas é o investimento no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Segundo Cruz (2023), programas de capacitação e treinamentos corroboram para aprimorar as habilidades técnicas dos funcionários, e, além disso, são pertinentes também para aumentarem a sua motivação no ambiente de trabalho. Além disso, a aprendizagem organizacional, defendida por Sgarbossa (2023) permite que as empresas se tornem mais adaptáveis e inovadoras, transformando a aquisição de conhecimento em uma vantagem competitiva.

Além disso, o reconhecimento e a valorização dos funcionários são práticas que se mostram necessárias na gestão de pessoas. Souza e Vasconcelos (2021) apontam que a motivação dos colaboradores está diretamente relacionada ao reconhecimento de seus esforços e ao senso de pertencimento à organização. Sendo assim, a implementação de políticas de reconhecimento, como feedbacks construtivos, planos de carreira e incentivos financeiros ou simbólicos, contribui significativamente para o aumento do desempenho e da satisfação no trabalho.

Além disso, a flexibilidade no ambiente corporativo tem sido cada vez mais adotada como uma boa prática na gestão de pessoas. De acordo com Cruz (2023), a possibilidade de adaptar a jornada de trabalho, seja por meio do *home office* ou de horários flexíveis, melhora a qualidade de vida dos funcionários e, conseqüentemente, sua produtividade. Dito isto, pensar em boas práticas de gestão de pessoas é, antes de tudo:

Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da

organização; criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais e alcançar eficiência e eficácia através das pessoas. (CHIAVENATO, 2005, p.138)

Dessa forma, as boas práticas de gestão de pessoas devem ser fundamentadas na valorização do capital humano, na promoção de um ambiente de trabalho positivo e na adoção de estratégias que favoreçam o crescimento e a satisfação dos colaboradores. Assim, a implementação de políticas de desenvolvimento profissional, reconhecimento, flexibilidade, liderança eficaz e inovação tecnológica fortalece as equipes (SGARBOSSA, 2023).

No entanto, quando essas práticas não são efetivamente implementadas, as empresas podem enfrentar desafios relacionados à rotatividade de pessoal. A alta taxa de *turnover* pode ser um reflexo de fatores como insatisfação no trabalho, ausência de planos de carreira, baixa valorização dos funcionários ou falhas na liderança. Dessa forma, torna-se importante compreender a rotatividade de pessoal, suas causas e impactos, bem como as estratégias para reduzi-la, garantindo a estabilidade e o crescimento das organizações.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADES RURAIS

A gestão de pessoas nas unidades rurais vem ganhando destaque nos últimos anos, sobretudo diante da crescente profissionalização do setor agropecuário. Os resultados do estudo de Thiago *et al.* (2020) demonstram que os produtores rurais brasileiros apresentam um estilo de gestão fortemente marcado pela presença da liderança, do poder de decisão, do controle e da motivação, além da incorporação da tecnologia como suporte ao gerenciamento.

No entanto, os aspectos de planejamento e comunicação ainda são pontos frágeis. Isso indica que, embora haja um esforço em coordenar equipes e tomar decisões com base na experiência, há carência de uma gestão mais sistematizada e orientada por práticas estruturadas, principalmente na forma

como a informação é repassada e como se planeja o uso estratégico do capital humano.

Assim, essa lacuna se aprofunda quando analisamos o trabalho de Sznitowski *et al.* (2019), que investigou práticas de gestão de pessoas em propriedades produtoras de grãos em Mato Grosso. O estudo identificou que, apesar de haver a adoção de práticas relacionadas à gestão de pessoas em todas as propriedades pesquisadas, essas práticas não são aplicadas de forma completa nem contínua.

Muitos produtores não reconhecem a importância estratégica da gestão de pessoas, tratando essa área mais como uma necessidade pontual do que como parte essencial da estrutura organizacional. Isso mostra que a visão gerencial do pequeno e médio produtor ainda está centrada na operação, deixando de lado o potencial que uma gestão bem conduzida de pessoas pode gerar em desempenho e resultados (SZNITOWSKI *et al.*, 2019).

Outro ponto relevante é a constatação de que, mesmo nas propriedades com certo grau de profissionalização, a gestão de pessoas costuma ser intuitiva e baseada em relações informais. Os produtores muitas vezes acumulam funções operacionais e gerenciais, o que dificulta a aplicação de ferramentas estruturadas de RH. De acordo com Zils (2021), em seu estudo de caso realizado na Bahia, os gestores rurais têm consciência da importância da gestão como um todo, especialmente no que se refere à tomada de decisão, mas enfrentam dificuldades em aplicar os princípios de liderança, planejamento e organização de forma técnica. Isso evidencia um descompasso entre a percepção e a prática: sabe-se que gerir pessoas é importante, mas os meios para isso ainda são limitados.

Dessa forma, os resultados dos estudos convergem em uma questão crítica: os produtores rurais ainda não incorporaram a gestão de pessoas como um processo estratégico e contínuo. A gestão se dá, em grande parte, pelo vínculo familiar, pela convivência e pela repetição de práticas herdadas de gerações anteriores.

É comum que o recrutamento, por exemplo, aconteça de forma informal, muitas vezes por indicação ou necessidade imediata, sem critérios técnicos ou planejamento prévio. A ausência de processos de desenvolvimento,

capacitação e avaliação contínua acaba limitando a retenção de talentos e a possibilidade de melhoria dos resultados produtivos e sociais.

Contudo, não se trata de ignorância ou desprezo pelo tema. O que os estudos apontam é que os produtores reconhecem as dificuldades e, em muitos casos, gostariam de contar com maior apoio técnico, orientação e capacitação.

Há uma vontade de mudança, mas faltam políticas públicas, programas de formação acessíveis e assistência técnica voltada especificamente para a gestão de pessoas. O Projeto Educampo, mencionado por Thiago *et al.* (2020), é um exemplo positivo, mas ainda isolado, de como a gestão pode ser estimulada em propriedades rurais quando existe suporte institucional.

A motivação dos trabalhadores, por sua vez, ainda é pouco trabalhada de maneira estruturada. Em geral, o reconhecimento se dá de forma simbólica ou pontual, e não como parte de uma política de valorização contínua. Isso demonstra claramente a limitação de recursos financeiros, e principalmente a ausência de formação específica sobre como motivar e desenvolver pessoas no contexto rural. O uso da tecnologia, ainda que crescente, também não é suficiente para compensar a carência desses aspectos mais subjetivos da gestão.

É importante ressaltar que o êxito das práticas de gestão de pessoas em unidades rurais não depende exclusivamente de estrutura física ou investimento financeiro. Ele está atrelado, sobretudo, à mudança de mentalidade por parte dos produtores e à compreensão de que cuidar das pessoas é também uma forma de cuidar do negócio.

Pois, a gestão de pessoas precisa ser vista como uma estratégia de longo prazo, que fortalece o capital humano, reduz a rotatividade, melhora o clima organizacional e, por consequência, gera impacto direto no desempenho da propriedade (THIAGO *et al.*, 2020).

A formalização das práticas, o planejamento estratégico do trabalho, a valorização dos funcionários e a construção de uma cultura de gestão são caminhos necessários para o fortalecimento do agronegócio em suas bases mais produtivas: as pequenas e médias propriedades, onde a mão de obra continua sendo um dos ativos mais importantes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho configura-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, voltada à compreensão da visão de um pequeno produtor rural sobre o que é fazer gestão de pessoas no contexto de uma propriedade voltada à pecuária leiteira. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinado fenômeno ou realidade, enquanto a abordagem qualitativa, conforme Minayo (2010), busca interpretar significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências, sendo adequada para estudos que envolvem aspectos subjetivos, como é o caso da gestão de pessoas em unidades produtivas rurais. A estratégia de pesquisa adotada foi a do estudo qualitativo básico.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, conduzida presencialmente com um produtor rural atuante na pecuária leiteira na região do Triângulo Mineiro, em março de 2025. O roteiro da entrevista foi composto por 14 questões abertas e direcionadas, construídas com base na literatura sobre práticas de gestão de pessoas, considerando os processos de agregar, aplicar, desenvolver, recompensar, manter e monitorar pessoas no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

O critério de inclusão para participação foi: ser um produtor rural de pequeno porte, atuante na pecuária leiteira, com envolvimento direto na gestão da propriedade e participação efetiva nas decisões relacionadas à organização do trabalho e das pessoas. Por outro lado, o critério de exclusão foi: produtores que delegam completamente a gestão de pessoas a terceiros, ou que não participam ativamente do processo decisório referente à organização da força de trabalho.

Para a construção da fundamentação teórica deste trabalho, foi realizada uma busca de pesquisas em bases de dados, tais como Google Acadêmico, Scielo e Periódicos CAPES, no decorrer do ano de 2024. Como estratégia de busca, foram utilizados descritores específicos relacionados ao objeto de estudo, como: gestão de pessoas, propriedades rurais, pequeno produtor rural, desempenho organizacional rural. Os materiais encontrados foram lidos, analisados e selecionados de acordo com sua contribuição teórica

para o entendimento das práticas de gestão de pessoas em unidades produtivas rurais, subsidiando a análise dos dados coletados.

O áudio da entrevista foi gravado e seu conteúdo transcrito. Na sequência, análise dos dados coletados na entrevista seguiu os princípios da análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (2016), envolvendo três etapas fundamentais: a pré-análise, a exploração do material o tratamento dos resultados e interpretação. Com base no referencial teórico, foram definidas as seguintes categorias de análise: visão sobre gestão de pessoas, processo agregar, processo aplicar, processo desenvolver, processo recompensar, e processo manter e monitorar pessoas no ambiente de trabalho.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da entrevista aplicada a um pequeno produtor rural da região do Triângulo Mineiro, cuja atividade principal é a pecuária leiteira. A entrevista foi realizada com base em um questionário semiestruturado contendo 14 perguntas, distribuídas em cinco eixos: perfil do produtor, compreensão sobre gestão de pessoas, práticas adotadas, rotatividade de pessoal e desafios enfrentados. A análise dos dados foi feita à luz da literatura sobre gestão de pessoas em unidades produtivas rurais, entendendo como esse produtor concebe, aplica e percebe a importância dessa área em seu cotidiano de trabalho.

4.1 PERFIL DO PRODUTOR

O produtor rural entrevistado possui 50 anos de idade e completou o ensino médio, demonstrando um nível educacional que, embora não seja superior, já representa um avanço em comparação com o perfil tradicional de muitos produtores de gerações anteriores. Além disso, o produtor possui 29 anos de experiência na atividade rural, com vivência direta na rotina da pecuária leiteira, área que constitui o principal objetivo de sua produção.

A propriedade na qual atua possui uma área superior a 50 hectares, sendo, portanto, um empreendimento de pequeno a médio porte, mas com estrutura que se mostra, sem dúvidas, com uma boa consolidação. Atualmente, a gestão da mão de obra envolve quatro funcionários contratados formalmente, o que demonstra uma preocupação com a legalidade das relações de trabalho e uma aproximação com práticas mais formais de gestão.

Diferentemente de muitas propriedades rurais de pequeno porte, onde predominam vínculos informais ou mão de obra exclusivamente familiar, o fato de todos os colaboradores serem contratados com vínculo formal indica, de fato, uma postura organizacional mais estruturada.

4.2 SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS: DO PONTO DE VISTA DO PRODUTOR RURAL

Ao ser questionado sobre o que entende por gestão de pessoas em sua propriedade rural, o produtor respondeu:

“Entendo como a forma de lidar com os trabalhadores e de administrar as tarefas e deveres do dia a dia de cada um deles, de forma que compreendam e que façam com que a atividade da fazenda funcione.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

E, sem dúvidas, essa fala demonstra que sim, que o produtor entende o que é a gestão de pessoas, demonstrando que foi algo que ele aprendeu na prática. Mesmo sem utilizar termos técnicos da área administrativa, sua percepção abrange pontos que são importantes no contexto da gestão de pessoas, como a delegação de tarefas, a comunicação eficiente e o acompanhamento do trabalho.

O que está em consonância dos resultados encontrados por Sznitowski *et al.* (2019), que identificaram em suas pesquisas com produtores de grãos no Mato Grosso que muitos gestores rurais compreendem a gestão de pessoas como uma forma de coordenação informal, em vez de um processo técnico e estruturado. Ainda assim, essa forma prática de compreender a gestão demonstra maturidade gerencial, ainda que não esteja sistematizada em metodologias ou ferramentas próprias da Administração.

Nesse sentido, é possível afirmar que o produtor possui uma gestão intuitiva, mas consciente, o que, conforme apontado por Thiago *et al.* (2020), é comum entre produtores que administram diretamente suas propriedades. Ou seja, ele não separa o ato de produzir leite do ato de gerir pessoas — ambos são faces da mesma realidade, exigindo sensibilidade, organização e um olhar atento para as relações humanas envolvidas no trabalho rural.

Quando questionado sobre a importância da gestão de pessoas para o sucesso da propriedade, o entrevistado afirmou:

“Sim, no atual cenário da região a mão de obra qualificada se torna cada vez mais difícil e mantê-la na fazenda exige uma boa gestão dos processos para garantir a satisfação dos trabalhadores.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

E, o posicionamento desse produtor rural, demonstra um bom enquadramento frente a um problema recorrente no meio rural: a escassez de profissionais capacitados dispostos a permanecer na atividade agrícola. A fala do produtor demonstra a consciência da necessidade de retenção, mas também o entendimento de que o bem-estar do trabalhador está diretamente ligado ao desempenho da fazenda — algo reforçado por Thiago *et al.* (2020).

O que também está de acordo com a pesquisa de Sznitowski *et al.* (2023), que analisou propriedades rurais no Mato Grosso e constatou que, apesar de muitas práticas de gestão de pessoas ainda estarem fundamentadas em estratégias conservadoras, há um movimento gradual em direção a um modelo mais estratégico e integrado.

O estudo apontou que quando a gestão de pessoas é conduzida com alinhamento estratégico, há benefícios claros tanto para os resultados da propriedade quanto para a valorização dos funcionários. E é exatamente isso que a fala do produtor entrevistado aponta: a necessidade de gerir bem os processos não apenas para manter a produção eficiente, mas para garantir que os trabalhadores se sintam satisfeitos e permaneçam na atividade.

Mesmo que o produtor não utilize terminologias acadêmicas, sua prática demonstra uma noção intuitiva do que a literatura chama de alinhamento estratégico da gestão de pessoas. Isso acontece quando as ações relacionadas à administração do capital humano não são realizadas apenas de forma operacional, mas com vistas a um objetivo maior — a sustentabilidade e o bom desempenho da atividade rural no longo prazo.

Sznitowski *et al.* (2023) também destacam que, em propriedades com esse tipo de visão, mesmo que ainda conservadora, há uma tendência de abertura a práticas mais modernas e proativas, o que permite uma melhor resposta às exigências do mercado e do ambiente externo.

Desse modo, o posicionamento do produtor traz um ponto importante para a literatura e para a prática: os pequenos produtores, ainda que com menos recursos ou formação gerencial formal, vêm desenvolvendo percepções cada vez mais próximas das abordagens mais atuais de gestão de pessoas.

4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PROPRIEDADE

A forma como o produtor seleciona seus trabalhadores também traz alguns pontos importantes, ele relatou que

“Realizo entrevistas informais diretas com os trabalhadores e também através de indicações de outros produtores sobre o perfil e qualificação do trabalhador.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

E esse, sem dúvidas, é um padrão comum entre os produtores rurais de pequeno e médio porte, que preferem processos simplificados de seleção, baseados em confiança e reputação, como apontado por Souza *et al.* (2021), em estudo realizado com produtores do interior de Mato Grosso do Sul. Apesar de informais, essas entrevistas representam um esforço de alinhar expectativas e selecionar perfis compatíveis com a dinâmica da propriedade.

Quanto à definição de critérios para contratação, o produtor respondeu:

“Sim, que tenha conhecimento mínimo sobre a atividade leiteira.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

Assim, essa resposta evidencia um critério técnico básico utilizado como filtro inicial no processo de admissão. Desse modo, de fato, a exigência de experiência ou familiaridade com a atividade leiteira faz sentido dentro do contexto produtivo da propriedade, que exige rotinas específicas e contínuas, como a ordenha, o manejo sanitário e o cuidado com os animais.

No entanto, ao mesmo tempo em que essa exigência técnica é válida, ela também demonstra uma limitação importante na seleção de pessoas, pois deixa de considerar outros pontos igualmente fundamentais, como perfil comportamental, disposição para aprender, compatibilidade com os valores da propriedade e capacidade de trabalho em equipe.

Estudos como o de Gomes, Honorato e Carvalho (2020) que analisaram práticas de gestão de pessoas em propriedades leiteiras no agreste do Pernambuco, apontam que muitos produtores se apoiam exclusivamente em critérios técnicos ou em indicações pessoais para contratar seus funcionários. E, essa prática, apesar de prática e rápida, acaba negligenciando etapas importantes do processo seletivo, como aplicação de testes simples de habilidades e análise prévia do histórico profissional do candidato. O resultado

disso, segundo os autores, é um aumento das chances de rotatividade precoce, conflitos interpessoais e até queda na qualidade da produção.

Ao restringir o critério de contratação apenas ao conhecimento mínimo da atividade, o produtor entrevistado assume certo risco: o de contratar profissionais que, apesar de tecnicamente capazes, podem não se adaptar à rotina da fazenda ou à cultura interna do ambiente de trabalho. A gestão de pessoas moderna, mesmo no campo, pressupõe um olhar mais amplo para o trabalhador, compreendendo que competências técnicas podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, enquanto traços comportamentais e valores alinhados são mais difíceis de construir.

Embora o produtor demonstre preocupação em contratar pessoas com alguma vivência na área, o processo de seleção poderia ser enriquecido com práticas simples, como entrevistas mais profundas, observações práticas no campo (períodos de experiência supervisionada) ou até mesmo parcerias com instituições de ensino técnico rural para formação e indicação de mão de obra qualificada.

Ao ser questionado sobre a realização de treinamentos ou capacitações para os trabalhadores, o produtor afirmou:

“Sim, a fazenda conta com assistências técnicas veterinárias especializadas dedicadas à melhoria de índices zootécnicos da fazenda, onde se torna necessária a capacitação frequente da equipe de trabalhadores.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

O que se mostra importante, pois evidencia a presença de uma cultura de melhoria contínua e de valorização da aprendizagem dentro da fazenda. Assim, a inclusão da equipe nos processos de capacitação técnica mostra um nível elevado de maturidade gerencial, demonstrando então um diferencial em relação a muitas propriedades rurais de pequeno e médio porte, principalmente em regiões onde o acesso ao conhecimento técnico é limitado.

Esse posicionamento contrasta com os achados da pesquisa de Gomes, Honorato e Carvalho (2020), realizada na região agreste de Pernambuco, onde foi identificada uma grave carência de práticas formais de gestão de pessoas em propriedades leiteiras. O estudo revelou que cerca de 70% dos gestores entrevistados não forneciam qualquer tipo de treinamento aos seus funcionários, o que resultava em insatisfação, desmotivação e informalidade

nos vínculos empregatícios. Além disso, 85% dos trabalhadores se declararam insatisfeitos com a ausência de feedbacks e reconhecimento, fatores que impactam diretamente na produtividade e na retenção da mão de obra.

Nesse sentido, a postura do produtor entrevistado nesta pesquisa representa uma exceção positiva dentro de um cenário ainda marcado por práticas gerenciais frágeis e improvisadas. Como apontam Gomes *et al.* (2020), avaliar elementos como bem-estar, rentabilidade e comprometimento da equipe é tão essencial quanto o domínio técnico para garantir o sucesso da propriedade.

Para além disso, é importante discutir ainda que, a gestão de pessoas nas pequenas propriedades rurais é, muitas vezes, marcada por informalidade e adaptação à rotina da produção. No entanto, isso não significa ausência de organização. Ao ser questionado sobre o controle da jornada de trabalho, o produtor relatou.

“Não há controle rígido, são dadas tarefas aos trabalhadores e essas devem ser cumpridas diariamente.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

No entanto, ainda que essa abordagem possa ser eficaz em contextos de pequeno porte, ela também pode limitar a identificação de sobrecargas, desigualdades ou dificuldades na execução das atividades, já que não há um acompanhamento sistematizado da carga horária ou da produtividade individual.

Conforme aponta o estudo de Fleck *et al.* (2019), a ausência de mecanismos formais de controle pode fragilizar as relações de trabalho e gerar conflitos silenciosos, principalmente quando não há clareza sobre o que é esperado ou quando as demandas se tornam excessivas.

A pesquisa realizada por Fleck *et al.* (2019), que analisou as relações de trabalho em propriedades pecuárias no município de Santana do Livramento (RS), identificou que a falta de organização formal da jornada contribui para sentimentos de exploração ou desvalorização por parte dos trabalhadores, mesmo quando a intenção dos empregadores é promover um ambiente mais “leve” ou “familiar”.

O estudo também demonstrou que a informalidade nas relações de trabalho, inclusive na gestão do tempo, contribui para insegurança laboral,

principalmente porque elimina qualquer parâmetro para avaliação de desempenho, reconhecimento ou até proteção legal.

Já sobre os benefícios oferecidos aos trabalhadores, o produtor destacou:

“Moradia, água, energia, disponibilização de área para cultivo de hortaliças e premiações em datas comemorativas (ex. Natal).”
(INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

Assim, esse posicionamento do produtor aponta para uma valorização do bem-estar básico dos trabalhadores, indo além do pagamento salarial. O oferecimento de infraestrutura residencial e utilidades essenciais é um diferencial importante, especialmente em áreas rurais onde o acesso a esses serviços pode ser limitado.

A disponibilização de espaço para cultivo de alimentos e as premiações em datas comemorativas também demonstram sensibilidade às necessidades e motivações da equipe, criando um ambiente mais humano e próximo. Segundo Gomes *et al.* (2020), benefícios não monetários têm papel importante na satisfação e na retenção da mão de obra rural, especialmente quando combinados com boas condições de trabalho.

Quando perguntado sobre a percepção quanto ao nível de satisfação dos trabalhadores, o produtor respondeu de forma direta: “Bom.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

Embora a resposta seja curta, ela transmite uma avaliação positiva da relação entre gestor e equipe. Mas, não há nenhum tipo de controle para essa avaliação, essa percepção foi estritamente do produtor, pois ele não aplica aos funcionários conversas regulares de *feedback* ou pequenas avaliações internas.

A ausência de uma escuta ativa pode ocultar insatisfações silenciosas ou mesmo sugerir que o gestor interpreta a ausência de conflitos como sinal de satisfação. Nesse sentido, autores como Sznitowski *et al.* (2023) defendem a adoção de práticas simples de avaliação e diálogo que aproximem ainda mais os gestores de seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais participativo e aberto.

Sobre a criação de um ambiente motivador, o produtor afirmou:

“Sim, com materiais de trabalho adequados, ambiente limpo e organizado e ferramentas que auxiliam na realização das tarefas como estratores automáticos de ordenha, lavadora automática de ordenha, vagão forrageiro etc.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

Nota-se que, o produtor compreende o papel das condições estruturais no desempenho dos trabalhadores, contribuindo para o bem-estar físico e mental da equipe, reduzindo o esforço físico excessivo e aumentando a eficiência. De fato, como apontam Gomes *et al.* (2020), práticas que reduzem o desgaste físico e favorecem a ergonomia do trabalho são percebidas como fatores de valorização pelos trabalhadores do campo.

Entretanto, é preciso destacar que, embora o fornecimento de ferramentas adequadas e um ambiente organizado sejam importantes, isso representa apenas o mínimo esperado em qualquer contexto produtivo sério. É preciso levar em consideração que, criar um ambiente motivador vai além da infraestrutura física; está diretamente associado a relações humanas, reconhecimento contínuo, participação nas decisões, clareza nas metas, oportunidades de crescimento e *feedback* constante.

A motivação, segundo autores como Chiavenato (2014), está diretamente relacionada ao sentido que o indivíduo atribui ao seu trabalho e às condições subjetivas que o incentivam a permanecer engajado. No campo, onde a rotina pode ser exaustiva e repetitiva, esses fatores se tornam ainda mais determinantes. Por isso, reduzir o conceito de ambiente motivador a fatores materiais pode ser um equívoco, mesmo que não intencional.

Ao ser questionado sobre a existência de incentivos ao bom desempenho, o produtor respondeu: “Sim, adicional extra salarial.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

Reforçando então uma prática de reconhecimento financeiro associada ao esforço ou dedicação. O pagamento de adicionais por produtividade ou desempenho é uma estratégia eficaz de retenção e estímulo, principalmente quando há escassez de mão de obra qualificada.

Ainda assim, a ausência de critérios transparentes ou *feedbacks* pode limitar o potencial motivador desse incentivo, como advertido por Gomes *et al.* (2020), que identificaram insatisfação em propriedades onde o reconhecimento era pouco claro ou esporádico.

4.4 DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE MELHORIA NA GESTÃO DE PESSOAS

Apesar de demonstrar práticas relevantes de gestão em sua propriedade, o produtor também reconhece que há desafios significativos no cotidiano da administração de pessoas. Ao ser questionado sobre as principais dificuldades enfrentadas, ele destacou:

“Organizar um fluxo de tarefas que não cause desentendimentos entre os trabalhadores e a falta de comunicação entre eles para a solução de problemas rotineiros na propriedade.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

Essa fala confirma que, mesmo com a clareza sobre as tarefas, a comunicação e o alinhamento interpessoal continuam sendo gargalos sensíveis na gestão rural. Mas, é importante notar que, essa dificuldade não é isolada. Segundo Fleck *et al.* (2019), as relações de trabalho no campo são frequentemente marcadas por informalidade e ausência de rotinas estruturadas de diálogo, o que contribui para conflitos e prejuízos na produtividade. Portanto, a dificuldade reconhecida pelo produtor está em consonância com as evidências de outras regiões do país, conforme exposto por Fleck *et al.* (2019).

Ao discutir sobre quais práticas poderiam ser melhoradas em sua propriedade, o produtor respondeu:

“Reuniões periódicas de alinhamento de expectativas e direcionamento de atividades.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

Assim, essa resposta indica um movimento positivo de autoavaliação e abertura à mudança, demonstrando maturidade e consciência sobre o processo contínuo que é a gestão de pessoas. Como apontam Sznitowski *et al.* (2023), o aperfeiçoamento das práticas de comunicação interna, mesmo nas propriedades menores, pode representar um divisor de águas entre uma equipe apenas operante e uma equipe participativa e proativa.

Ao ser perguntado sobre a necessidade de apoio externo para melhorar a gestão de pessoas, o produtor foi enfático ao dizer:

“De extrema importância e já é realizado.” (INFORMAÇÃO VERBAL, PARTICIPANTE 1).

Assim, esse posicionamento demonstra que o produtor já reconhece o valor da capacitação contínua e aceita o suporte externo como parte da construção de um ambiente mais profissionalizado. Consultorias técnicas e treinamentos são instrumentos cada vez mais valorizados na agricultura moderna e, como destacam Gomes *et al.* (2020), são importantes para a qualificação da mão de obra, a profissionalização das propriedades e a ampliação do capital humano no meio rural.

Além disso, quando questionado sobre como a gestão de pessoas pode impactar positivamente o desempenho da fazenda, ele afirmou:

“Melhorando a comunicação, entendendo as necessidades dos trabalhadores e consequentemente o desenvolvimento da atividade.”
(Informação verbal, Participante 1).

Demonstra então visão estratégica e integrada da gestão de pessoas, o produtor reconhece que ouvir e compreender os trabalhadores é uma forma de fortalecer o desempenho geral da propriedade. E, de fato, esse pensamento se aproxima da perspectiva de Chiavenato (2014), que destaca que pessoas motivadas e bem dirigidas executam melhor suas tarefas, mas também agregam valor, inovação e estabilidade ao ambiente de trabalho.

Para tanto, ao longo da entrevista, percebe-se que o produtor apresenta experiência prática, percepção crítica e abertura à aprendizagem — elementos que, juntos, podem fazer da gestão de pessoas um instrumento de organização, e um fator-chave de sustentabilidade, competitividade e crescimento no contexto das pequenas propriedades rurais brasileiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento da pesquisa, se evidencia que, embora o produtor não utilize termos técnicos próprios da Administração, ele demonstra um entendimento prático e funcional do que significa gerir pessoas. Suas ações são baseadas na organização do trabalho, na comunicação direta, na divisão clara das tarefas e no cuidado com o bem-estar da equipe. Assim, isso mostra uma gestão que, mesmo sem formalização, cumpre um papel importante para a continuidade das atividades e para a construção de um ambiente de trabalho mais estável.

As respostas obtidas ao longo da entrevista também mostraram que o produtor rural reconhece, por exemplo, a importância da motivação dos trabalhadores, da escuta das necessidades individuais e do investimento em capacitação como formas de melhorar o desempenho da fazenda. Embora algumas dessas ações ainda estejam atreladas a obrigações técnicas — como a assistência veterinária —, há abertura para compreender a gestão de pessoas como um processo que envolve diálogo, confiança e valorização.

Contudo, também foram identificadas limitações significativas, especialmente no que diz respeito à formalização de práticas e ao controle mais sistemático de indicadores humanos. A ausência de um modelo mais estruturado de recrutamento, avaliação e acompanhamento da equipe pode dificultar a antecipação de conflitos, a medição da produtividade e o reconhecimento de talentos. Além disso, o controle da jornada de trabalho, feito de forma informal, levanta questões importantes sobre a saúde do trabalhador e o equilíbrio das relações laborais.

Apesar disso, o estudo evidencia um cenário promissor: o produtor demonstra disposição para melhorar. Ele já realiza reuniões, aceita apoio técnico e entende que a boa gestão de pessoas impacta diretamente na produtividade da fazenda. Assim, essa consciência, vinda da prática e não da teoria, é um ponto de partida para o avanço de novas políticas de capacitação e orientação para produtores que, como ele, atuam diretamente com a gestão de suas propriedades e de suas equipes.

Este trabalho reforça que a gestão de pessoas no meio rural não deve ser tratada como um tema secundário ou restrito a grandes empresas. Ao

contrário, ela precisa ser reconhecida como uma ferramenta necessária para o fortalecimento da agricultura familiar, da permanência do jovem no campo, da melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da sustentabilidade das propriedades. E isso só será possível se as políticas públicas, as instituições de ensino e os órgãos de assistência técnica olharem para o produtor como alguém que também precisa ser formado enquanto gestor de gente — e não apenas de gado ou de terra.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se a possibilidade de estudos de levantamento com um grupo de produtores rurais de pequeno porte, representativos de uma abrangência geográfica.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.

CRUZ, Walter Cristóvão. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista OWL (OWL Journal)-Revista Interdisciplinar De Ensino E Educação**, v. 1, n. 1, p. 14-29, 2023.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, p. 31-56, 2009.

FLECK, Carolina Freddo *et al.* As Relações de Trabalho no Meio Rural: uma análise da problemática no Rio Grande do Sul. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 8, n. 1, p. 20-43, 2019.

GALVÃO, Laila Lidiane da Costa *et al.* Projeto gestão no agro: agricultura familiar na prática—palestra família jordan. **EnPE**, v. 10, n. 1, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Suellen Arlany Silva; HONORATO, Maria Rosicléa Teles; DE CARVALHO, Daniela Moreira. Gestão de pessoas em propriedades leiteiras:: Uma análise no agreste de Pernambuco. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 26, n. 55, p. 186-200, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

PUZZI, Diogo Mazzo; MAGRINI, Rosemary Chiuchi. A importância do administrador rural no processo de gestão da empresa, propriedade e produção. **Revista Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 819-828, 2022.

SANTOS, Isla Naiara Ferreira *et al.* Contabilidade rural como ferramenta estratégica de apoio a gestão: um estudo com pequenos agricultores na cidade de Floriano-PI. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 6, p. 1278-1302, 2024.

SGARBOSSA, Maira. Contribuições das Práticas de Gestão de Pessoas para o florescimento no trabalho: uma revisão integrativa (2011-2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 101-129, 2023.

SOUZA, Almir Rogério Da Silva; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia De. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 190-202, 2021.

SOUZA, Sulma Vanessa *et al.* Nível de satisfação no trabalho em propriedades rurais: estudo de caso em Rio Brillhante, Mato Grosso do Sul, Brasil. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 3, p. 89-110, 2021.

SZNITOWSKI, Adelice Minetto *et al.* Gestão de pessoas e suas práticas no contexto das propriedades rurais produtoras de grãos em Mato Grosso. **Revista Unemat de Contabilidade**, v. 8, n. 16, 2019.

SZNITOWSKI, Adelice Minetto *et al.* Práticas de gestão de pessoas e seu alinhamento estratégico: um estudo em propriedades rurais mato-grossenses. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 4, p. 2708-2723, 2023.

THIAGO, Fernando *et al.* Estilo de gestão de produtores rurais. **Revista de economia e sociologia rural**, v. 58, n. 2, p. e188254, 2020.

ZILS, Tálisson Oliveira. **Processo de gestão e tomada de decisão em empreendimentos rurais: estudo de caso da fazenda Capão Alto**. 2021.32F. Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE I – ENTREVISTA

1. Perfil do Produtor

- 1.1. Qual a sua idade?
- 1.2. Qual o seu nível de escolaridade?
- 1.3. Há quanto tempo você atua na atividade rural?
- 1.4. Qual o tamanho da sua propriedade? () Menos de 10 hectares () 10 a 50 hectares () Acima de 50 hectares
- 1.5. Qual é a principal atividade desenvolvida na propriedade? () Pecuária () Agricultura () Leiteira () Mista () Outros. Quais? _____
- 1.6. Quantos funcionários trabalham atualmente na sua propriedade?
- 1.7. Esses funcionários são: () Membros da família () Funcionários contratados formalmente () Trabalhadores informais

2. Compreensão sobre Gestão de Pessoas

- 2.1. O que você entende por gestão de pessoas no contexto da sua propriedade rural?
- 2.2. Você considera que a gestão de pessoas é um fator importante para o sucesso da sua propriedade? Por quê?

3. Práticas de Gestão de Pessoas

- 3.1. Como é feito o controle da jornada de trabalho dos funcionários?
- 3.2. Quais benefícios são oferecidos aos trabalhadores além do salário? () Alimentação () Moradia () Transporte () Outros: _____
- 3.3. Como você avalia o nível de satisfação dos seus trabalhadores?
- 3.4. Você busca criar um ambiente de trabalho motivador para seus funcionários? Se sim, de que forma?
- 3.5. Existe algum tipo de reconhecimento ou incentivo para os trabalhadores que se destacam no desempenho de suas funções?
- 3.6. Como você seleciona os trabalhadores para atuar na sua propriedade?

3.7. Existe algum critério para a contratação de funcionários? Se sim, quais são?

3.8. Você costuma realizar treinamentos ou capacitações para os trabalhadores? Se sim, como isso é feito?

4. Rotatividade de Pessoal

4.1. Há muita rotatividade de funcionários na sua propriedade? () Sim () Não

4.2. Se sim, quais são os principais motivos para a saída dos funcionários?

4.3. Quais estratégias você adota para manter seus funcionários por mais tempo na propriedade?

4.4. Quais são os principais desafios enfrentados na retenção de trabalhadores?

5. Desafios e Melhorias na Gestão de Pessoas

5.1. Quais são as principais dificuldades que você enfrenta na gestão de pessoas?

5.2. Quais práticas de gestão você acredita que poderiam ser melhoradas na sua propriedade?

5.3. Você acredita que há necessidade de apoio externo, como treinamentos ou consultorias, para melhorar a gestão de pessoas na sua propriedade?

5.4. Como a gestão de pessoas poderia impactar positivamente o desempenho da sua fazenda?