

FATORES DE RETENÇÃO DO TRABALHADOR RURAL QUALIFICADO EM PROPRIEDADES PATRONAIS COM TECNOLOGIAS AVANÇADAS DO RS

*RETENTION FACTORS OF THE QUALIFIED EMPLOYEES IN RURAL PROPERTIES WITH ADVANCED
TECHNOLOGIES IN RS*

RESUMO

O presente estudo visa a identificar os fatores relevantes para retenção de mão de obra rural qualificada nas empresas agrícolas patronais que utilizam tecnologias avançadas de modo que essas possam melhorar sua gestão de pessoas. Foram aplicados questionários quantitativos com 61 propriedades desse tipo no Rio Grande do Sul, questionando os agricultores sobre o perfil que desejam e o grau de relevância e concordância com um conjunto de fatores para retenção da mão de obra rural qualificada. Os fatores de retenção que mais precisam melhorar nas propriedades rurais são: funcionário ter liberdade para realizar o trabalho como preferir, esse não precisar estender o período de trabalho diário, ter o sentimento que seu trabalho influencia positivamente os resultados da empresa, ter o direito à divisão de lucros, receber recompensas por desempenho individual e receber cursos e treinamentos da empresa.

Palavras-chave: Mão de obra rural qualificada. Propriedade rural patronal. Fatores de retenção.

ABSTRACT

This study aims to identify factors that are relevant to retain qualified rural workforce in agricultural business using advanced technologies so that they can improve their people management. Quantitative questionnaires were applied to 61 such properties in Rio Grande do Sul, questioning the farmers on the profile of employees they want and their degree of relevance and compliance with a set of factors thought for retaining skilled rural work. The retention factors that need to improve in rural properties are: employees having freedom to do the job as they like, no extension of daily working hours, have the feeling that their work influence the company's results positively, the right to participate in profit sharing, receiving rewards for individual performance and receiving courses and training by the company.

Keywords: Skilled rural labor. Unfamiliar farm. Retention factors.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as propriedades agrícolas brasileiras apresentaram grandes avanços em área plantada, produtividade e tecnologia, todavia, a gestão da mão de obra não apresentou o mesmo grau de avanço. Além disso, a qualidade de vida no meio rural não tem acompanhado a do

urbano, haja vista que as melhorias nas condições de trabalho ocorridas nas cidades foram mais efetivas do que as do campo. O tratamento ruim dado aos trabalhadores do meio rural tem feito com que os jovens que possuem escolaridade mais elevada e que gostariam de trabalhar no campo migrem para a cidade. Mesmo que na zona urbana recebam salário inferior ao rural, sabem que terão uma qualidade de vida superior, podendo ter acesso fácil a lazer, bens de consumo, educação, saúde, dentre outros. Kay, Edwards e Duffy (2014) salientam que os negócios rurais terão que oferecer salários, benefícios, e condições de trabalho competitivos com as oportunidades de emprego urbano para reter mão de obra no meio rural.

Somado a este contexto, está o fato de nos últimos anos as máquinas e os implementos agrícolas terem deixado de ser simples, robustos e desconfortáveis, passando a ser complexos, eletrônicos e agradáveis de trabalhar. Se por um lado isso trouxe vantagens em termos de eficácia e produtividade, por outro, passou a exigir um tipo de mão de obra mais qualificada do que a existente. A mão de obra rural ainda não teve grande desenvolvimento em sua qualificação nesse mesmo período, uma vez que, em sua grande maioria, continua sendo constituída por pessoas de baixa ou nenhuma escolaridade, incapazes, portanto, de receber o treinamento necessário para exercer suas funções e para solucionar problemas mais complexos.

Esse despreparo da mão de obra tem causado prejuízos aos produtores rurais, já que apesar de possuírem máquinas de alto valor, não dispõem de trabalhadores com capacidade técnica para operá-las corretamente. Para solucionar esse problema alguns agricultores têm buscado oferecer mais treinamentos e tentado contratar e reter pessoas mais qualificadas. Entretanto, eles têm tido dificuldades para encontrar mão de obra qualificada que tenha interesse em trabalhar no meio rural com a qualidade de vida que para essa é oferecida.

Se por um lado há jovens com o anseio de trabalhar no campo e com vontade de aprender a exercer as novas funções do meio rural, do outro existem os agricultores que não sabem como gerir e reter essa nova mão de obra - mais exigente e qualificada. Assim, o presente estudo tem como objetivo i) analisar e compreender a relação de trabalho existente nas propriedades rurais patronais¹ que dispõem de tecnologias avançadas do Rio Grande do Sul e ii) explorar quais são os fatores relevantes para retenção de mão de obra qualificada dentro dessas empresas na perspectiva dos produtores rurais.

¹ Propriedades rurais patronais ou não familiares possuem exclusivamente trabalhadores contratados ou número maior de contratados do que familiares.

2. A PROPRIEDADE RURAL PATRONAL, A SUA NOVA NECESSIDADE DE MÃO DE OBRA E OS FATORES DE RETENÇÃO

A produção agropecuária de muitos países – assim como a brasileira – segundo Kay, Edwards e Duffy (2014), tem passado por algumas mudanças nas últimas décadas, tais como: maior mecanização, aumento do tamanho dos estabelecimentos, constante atualização tecnológica, aumento do investimento de capital por empregado, maior dependência de financiamentos, aumento de terras arrendadas, novas alternativas de comercialização e risco mais elevado.

Para caracterizar o produtor rural patronal brasileiro, foram encontradas algumas informações relevantes no Índice de Confiança no Agronegócio (ICAGRO, 2014). Segundo essa organização, no meio rural observa-se muitas mudanças nos últimos anos; se no passado esse setor da agricultura era baseado em produtores sem qualificação e sem formação educacional, atualmente, 43,3% já possuem formação superior e cerca de três quartos (73,1%), no mínimo, ensino médio completo. Essa mudança se deve especialmente à nova geração de filhos de agricultores que não se desligou da agricultura durante os estudos e que agora está voltando para dar sequência aos negócios da família.

Um aspecto importante ao analisar o perfil do produtor rural é a sua sucessão. Baseando-se em dados da ICAGRO (2014), somente 28,6% dos filhos de produtores ajudam no dia a dia da propriedade rural. Dentre esses que participam, 76,7% possuem ensino superior, sendo que 45,7% estudam ciências agrárias, demonstrando no primeiro caso que os filhos estão se qualificando e no segundo que há interesse em dar continuidade à atividade da família.

Kageyama, Bergamasco e Oliveira (2013) dividem os estabelecimentos rurais em quatro tipos diferentes: assentado, exclusivamente familiar, familiar com contratado, e não familiar. O assentado diz respeito aos estabelecimentos que tem sua origem baseado em projetos de assentamento. As organizações que utilizam somente mão de obra familiar para realizar o trabalho diário são as consideradas exclusivamente familiares. Já os estabelecimentos que possuem pessoas contratadas, e essas, todavia, se somadas não totalizam um número maior que de familiares envolvidos no negócio, são definidas como “mistas” ou “familiar com contratado(s)”. Por fim, o último tipo de estabelecimento é o “não familiar” ou “patronal”. Esse último pode ser definido como aquela organização que não possui mão de obra familiar ou que possui mais pessoas contratadas do que familiares.

Segundo o IBGE (2006), 75,7% da área brasileira destinada à agricultura pertence a categoria não familiar e a maior parte do valor bruto da produção, 89 bilhões de reais – também provinha desse tipo de empresa rural. Por outro lado, enquanto as propriedades rurais familiares empregavam 12,3 milhões de pessoas, as não familiares apenas 4,2 milhões. Segundo esse mesmo Instituto, as empresas rurais não familiares brasileiras são mais mecanizadas e tem como seu principal produto o milho, o café, o arroz, o trigo, a soja e o gado.

Apesar da evolução em diversas áreas da gestão da propriedade rural nas últimas décadas, especialmente na área de produção, as propriedades agrícolas ainda possuem grandes deficiências no modo como a gestão de pessoas é feita. Sendo assim, após breve caracterização das propriedades rurais, buscaram-se observar quais são as dificuldades que essas estão tendo em decorrência do tipo de mão de obra que possuem e qual o perfil de mão de obra que demandam.

Nota-se que a mão de obra pode ser considerada como um dos únicos fatores de produção da propriedade rural que vem diminuindo consideravelmente com o tempo, haja vista que a mecanização e outras tecnologias poupadoras de mão de obra permitiram que a produção agropecuária crescesse enquanto o número de trabalhadores se reduzisse; contudo, as alterações nas tarefas realizadas pela mão de obra rural exigiram que empregados e gestores aprimorassem sua instrução, capacitação e treinamento (KAY, EDWARDS e DUFFY, 2014). Para esses mesmos autores, por outro lado, o custo da mão de obra subiu mais do que o custo do capital, tornando lucrativo para os gestores rurais trocar trabalhadores rurais por capital em várias áreas da produção, justificando o motivo também da mecanização nas últimas décadas.

Kay, Edwards e Duffy (2014) argumentam ainda que os gestores agrícolas muitas vezes contratam trabalhadores desqualificados para operar máquinas e equipamentos modernos esperando que façam tarefas especializadas. Porém, na maior parte dos casos, o resultado é decepção, frustração, alto custo com consertos, baixa produtividade e insatisfação do trabalhador, já que esse não tem a qualificação para realizar tarefas mais complexas.

Esse descaso dos agricultores com a importância de selecionar pessoas e também o fato de não buscarem qualificar sua mão de obra fazem surgir diversos problemas para a empresa. Parte significativa desses problemas pode ser observada em algumas poucas pesquisas já realizadas no Brasil que buscavam analisar os problemas causados pela desqualificação no meio rural. Uma dessas foi realizada por Rezende (2006), o qual argumenta que um dos principais temas de discussão existente na agricultura é o processo de forte mecanização que tem acontecido

nas últimas décadas. Ele afirma que o Brasil possui mão de obra rural de baixa qualificação, e, por conta disso, não tem condições de realizar um bom trabalho. Tendo isso em vista, o autor acredita que por meio da mecanização pode-se absorver bastante mão de obra qualificada, todavia, esse não é o caso do trabalhador rural brasileiro.

A inserção da eletrônica e da informática agregadas a mecanização no meio rural fizeram com que os agricultores necessitassem de um perfil de pessoas que praticamente não existe no Brasil, gerando uma ineficiência tanto para os produtores – suas máquinas tecnológicas não terem operadores qualificados para fazê-las render todo seu potencial, quanto para a absorção da mão de obra disponível que não tem mais funções no campo e acaba ou indo para cidade ou ficando desempregada. Batalha, Marchesini, Rinaldi e Moura (2005, p.1) afirmam isso em sua pesquisa ao argumentar que no agronegócio ``os empregos gerados requerem profissionais qualificados e com novas habilidades, uma vez que as empresas de agronegócio atuam em um mercado global e competitivo.``

Outro problema decorrente da falta de mão de obra qualificada está exposto em uma pesquisa realizada por Reis et al (2005), na qual observaram as condições das máquinas no meio agrícola. Esses notaram que a falta de manutenção diária dessas por parte dos funcionários reduz a vida útil e a eficiência das mesmas. Segundo os pesquisadores, a causa desse aumento no passivo das empresas é resultado de terem trabalhadores com baixa qualificação trabalhando nessas máquinas e também a falta de cobrança por parte das empresas para que esses realizem as manutenções preventivas.

Em um estudo realizado no interior de São Paulo, Stein e Campos (2011) demonstraram a situação exposta acima sobre a falta de mão de obra qualificada no meio rural. Dentro dessa pesquisa, estavam os sindicatos que tentavam qualificar seus membros para o mercado de trabalho; contudo, esses tiveram muitas dificuldades, especialmente, devido ao modo como os treinamentos eram feitos – sem partes práticas – e ao fato de que as pessoas não tinham capacidade de aprender as novas tecnologias. Essa pesquisa demonstra que não basta apenas dar treinamentos para a mão de obra atual, uma vez que essa não tem capacidade de aprender, e sim buscar por pessoas que possuem uma escolaridade minimamente necessária para conseguir aprender as novas tecnologias.

Observados alguns dos problemas decorrentes da falta de mão de obra qualificada no meio rural, pode-se notar que há uma tentativa por parte do governo brasileiro de fornecer para o

meio rural uma mão de obra mais qualificada ou com potencial de qualificação maior por meio da expansão de escolas técnico agrícolas. Segundo a Federação Nacional dos Técnicos Agrícolas (FENATA), existem 86 escolas técnicas agrícolas no Brasil, sendo que, dentre essas, 29 estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul – estado com maior número de escolas e estudantes. Estima-se que, atualmente, existam cerca de 300.000 técnicos agrícolas no Brasil.

Segundo a Associação dos Técnicos Agrícolas do Brasil (ATABRASIL), o técnico agrícola define-se como jovem profissional formado em ensino médio em escola agro técnica. Com isso, pode-se inferir que trata-se de pessoas com escolaridade acima da média rural, que tendem a ter interesse em trabalhar no meio rural e que possuem capacidade de aprender a trabalhar com as novas tecnologias e desafios existentes nas propriedades rurais.

Com a conjuntura atual de necessidade por pessoas mais qualificadas das propriedades rurais, por que os agricultores continuam não valorizando a mão de obra rural? Os autores Colquitt, LePine e Wesson (2015), no livro *Organizational Behavior*, explicam que, diferentemente das demais áreas - tais como marketing, finanças, tecnologia, dentre outras -, na gestão de pessoas não existe apenas um fator “mágico” que sozinho pode alterar os resultados da empresa, e sim, um conjunto de práticas que visem ao longo prazo e que por meio do maior comprometimento possam gerar resultados mais positivos para a empresa. Logo, se nas empresas, de modo geral, a gestão de pessoas já não é vista como parte determinante para bons resultados, no meio rural, devido aos resquícios da cultura patriarcal e escravocrata brasileira, esse aspecto negativo aparenta aumentar ainda mais.

Pode-se observar que cada pessoa tem seus próprios valores, os quais, segundo os mesmos autores, são aquilo que consciente ou inconscientemente cada um quer ou tem. Esses valores são o que fazem uma pessoa permanecer ou não em uma organização e podem ser divididos da seguinte forma conforme disposto no Quadro 1.

Dentro dessas categorias, em uma pesquisa realizada por Russel, Spitzmuller, Lin, Stanton, Smith e Ironson (2004), observou-se que, diferentemente do que se imaginava, as correlações da satisfação com o emprego em relação ao salário (0,22) e as possibilidades de promoções (0,38) ficaram em quinto e quarto colocado, respectivamente, tendo uma correlação média. Já ao comparar a satisfação com o emprego em relação ao trabalho em si (0,7), relacionamento com os colegas de trabalho (0,51) e com os supervisores (0,52) tiveram uma correlação forte. Visto que essa pesquisa demonstra que existem fatores que podem pesar mais do

que o salário e promoções para determinados perfis de pessoas, da mesma forma, isso pode ou não ser visto nas propriedades rurais. Pode-se observar que os valores avaliados pelo empregado expostos pelos autores acima, assim como eles mesmos argumentam, podem variar muito de uma pessoa para outra. Portanto, os trabalhadores rurais possuem seus próprios valores e, para se obter uma melhor análise, deve-se explorar quais são os específicos a esse grupo de pessoas.

Quadro 1 – Principais valores avaliados no trabalho pelo empregado

Principais valores avaliados no trabalho	
Categoria	Valor Específico
Salário	Valor do salário
	Segurança de recebimento
Promoções	Frequência de promoções
	Promoções baseadas na habilidade
Supervisão	Boa relação com os supervisores
	Elogios pelo trabalho bem feito
Colegas de Trabalho	Bom clima entre colegas
	Colegas responsáveis
Trabalho em si	Uso de competências
	Liberdade e independência
	Estimulação intelectual
	Criatividade
	Senso de conquistas
Altruísmo	Ajudar os outros
	Participar de causas morais
Status	Prestígio
	Poder sobre os outros
	Fama
Ambiente	Ambiente confortável
	Ambiente seguro

Fonte: COLQUITT, LePINE e WESSON (2015, p. 99). Tradução livre do autor.

Sendo assim, Kay, Edwards e Duffy (2014) afirmam que empregados rurais frequentemente são atraídos pelo trabalho agropecuário por experiência anterior no campo, oportunidade de trabalhar ao ar livre e interesse em lidar com agricultura e pecuária. Por outro lado, o que faz com que não gostem de trabalhar no campo são os horários longos, pouca folga,

trabalho cedo pela manhã e tarde à noite, condições de trabalho desconfortáveis e má relação pessoal com o empregador. Um fator importante na pesquisa está relacionado com o *status*, segundo os autores, ser superintendente de rebanhos, administrador agrícola, líder de turma ou operador de máquinas, são exemplos que trazem mais satisfação do que “trabalhador rural”.

Assim como observado no livro *Organizational Behavior*, os valores não só são específicos para cada grupo de pessoas, como também podem estar em transição. Um exemplo disso, exposto por Kay, Edwards e Duffy (2014), infere que operadores agropecuários americanos recentemente têm buscado obter remunerações maiores e usufruir de um padrão de vida comparável àquele das famílias não rurais, ou seja, estão passando a valorizar quesitos que antes não eram muito valorizados.

Chiavenato (2008) argumenta que um sistema de recompensas serve para incentivar certos tipos de comportamentos desejados pela organização; enquanto punições – castigos e penalidades – são utilizadas para coibir certos tipos indesejáveis de comportamento. Essas punições podem ser através de advertências verbais ou escritas, suspensão do trabalho e desligamento da organização. Logo, os dois métodos são úteis, todavia o segundo é muito mais utilizado que o primeiro para balizar o comportamento das pessoas nas organizações.

Na história do Brasil sempre foi usado o sistema de punição para os escravos e, posteriormente, para os funcionários, fazendo com que o modelo de gestão e controle desses fosse baseado em castigos e penalidades (CARDOSO, 2008). Atualmente, o modelo de gestão de funcionários de boa parte do meio rural continua sendo punitivo, uma vez que não só mal tratam seus funcionários como não adotam sistemas de recompensas.

Um sistema de recompensas, para Chiavenato (2008), inclui o pacote total de benefícios que uma empresa disponibiliza para seus funcionários e como mecanismo e procedimento pelos quais os benefícios serão distribuídos. Essas recompensas não são apenas salários, férias, prêmios e promoções para posições mais elevadas, mas também benefícios menos visíveis, tais podem ser garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes, divisão de lucros, remuneração por desempenho individual, do grupo e da empresa, dentre tantos outros.

Focando-se mais no meio rural, pode-se observar na literatura trabalhos que já apontam algumas exigências específicas dos trabalhadores rurais. Uma dessas é o acesso a internet; segundo estudo realizado por Bastian (2013), os jovens que querem permanecer no campo julgam importante ter acesso a internet e sinal de celular

Em outro estudo aplicado a funcionários rurais por Guimarães e Brisola (2001), os autores demonstraram em um estudo de caso, utilizando a Teoria Motivacional de Maslow, que os fatores mais relevantes para motivação desse público estavam relacionados com necessidades de amor (sociais), estima e auto realização. O salário e os benefícios quase não foram citados, demonstrando que não são fatores preponderantes na motivação.

Segundo pesquisa realizada por Arns (2013), que visava a observar os problemas de gestão de uma propriedade rural do Rio Grande do Sul, observou-se a existência de diversos fatores influenciadores na satisfação dos empregados com o local onde trabalham. Nessa empresa, as principais reclamações dos funcionários foram: a falta de companheirismo dos colegas de trabalho, a ausência do gerente para organizar os funcionários, a precariedade do espaço físico, a desorganização do local de moradia e trabalho, a falta de higiene no refeitório e o dormitório em condições muito precárias. Somado a esses problemas, observou-se nessa mesma pesquisa que a falta de qualificação não estava somente nos funcionários – que possuem baixíssima ou nenhuma escolaridade e não recebiam treinamentos -, mas também na qualificação dos superiores, que não possuíam curso superior ou qualquer especialização em gestão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista os tipos de propriedades rurais existentes, o recorte do estudo se deu levando em conta somente as empresas rurais consideradas patronais, uma vez que o foco da pesquisa está na relação entre os empregadores e seus empregados. A área de abrangência da pesquisa se restringe ao Rio Grande do Sul.

Além disso, outro recorte na seleção do sujeito de pesquisa é que o produtor rural deveria possuir em sua propriedade rural máquinas e equipamentos modernos - por exemplo, máquinas com agricultura de precisão ou arranjos, em sua maioria, eletrônicos - que exijam maior qualificação dos funcionários para fazê-los funcionar corretamente. Sendo assim, foram selecionados agricultores que tenham, conseqüentemente, uma demanda por pessoas mais qualificadas ou com capacidade de aprender a trabalhar com as novas tecnologias do meio rural.

Para obter uma amostra representativa desse público, os agricultores foram contatados por *email* através de *mailings* disponibilizados por redes de revendas de maquinários agrícolas do Rio Grande do Sul. Essas redes facilitam a seleção do público desejado, já que elas têm em seus cadastros os agricultores que possuem propriedades que adotam novas tecnologias. Outra fonte

de contatos utilizada foram empresas que trabalham com agricultura de precisão, uma vez que essas são contratadas, exclusivamente, por empresas agrícolas que fazem uso de um maquinário diferenciado.

Devido a facilidade do envio de questionário por *email*, foram enviados para todos os contatos de produtores rurais gaúchos encontrados, filtrando no próprio questionário para que respondessem somente os que são de interesse da presente pesquisa, até que o número de respondentes tivesse relevância. Foram recebidas 61 respostas de produtores rurais que faziam parte do público alvo em questão.

Foram definidas quais são as variáveis que podem ser relevantes para o empregado rural qualificado - ou com potencial de aprendizagem - permanecer no campo. Para encontrar essas variáveis buscou-se na literatura pesquisas específicas que demonstrem possíveis fatores que sejam relevantes para o empregado rural gostar da empresa que trabalha. Além disso, algumas variáveis surgiram através do conhecimento empírico do pesquisador, visando a complementar a pesquisa.

Tendo essas variáveis como base do questionário, foi utilizada a escala *Likert*; sendo essa intervalar com cinco categorias, na qual “1” representa pouco importante e “5” muito importante. Utiliza-se essa escala porque por meio dela é possível definir quais as prioridades que os dois sujeitos da pesquisa elencam para cada variável.

Para criação e aplicação do questionário foi utilizada a ferramenta Formulário do Google Drive. Nesse pode-se criar o questionário com facilidade para depois então enviar via *email* um *link* do questionário disponibilizado pelo próprio *software*, o qual os respondentes abrem e respondem sem maiores dificuldades.

Após a coleta dos dados, esses foram exportados para o *software* Excel, no qual foi possível realizar todas as análises necessárias para atender aos objetivos da pesquisa. O presente estudo utiliza da análise descritiva como meio de apresentar e descrever os dados coletados, bem como outras análises complementares para analisar resultados das variáveis em questão.

4. RESULTADOS

Nessa seção, primeiramente, são expostas informações descritivas dos produtores rurais respondentes e das suas respectivas propriedades rurais.

Analisando a escolaridade, nota-se que mais da metade (56%) possui ensino superior completo, 11% mestrado e 10% ensino superior incompleto. Diferentemente do que se está acostumado a pensar quanto ao meio rural, isso demonstra que esse público tem um nível escolar mais elevado em relação ao que normalmente é encontrado nesse meio.

A grande maioria (85%) das empresas analisadas são produtoras de grãos, 10% estão vinculadas à pecuária e, apenas 5% produzem hortaliças, legumes e frutas. Observa-se que quase metade (46%) delas possuem entre 501 e 2000 hectares. Os produtores de menor porte, com menos de 200 hectares, representam, apenas, 12%. Tanto os grandes produtores, com mais de 2001 hectares, quanto os de 201 a 500 hectares, são 21% dos respondentes. Esses dados reforçam que os produtores rurais da pesquisa trabalham, em sua maior parte, com grandes propriedades rurais para os parâmetros médios do Rio Grande do Sul. Outra informação relevante sobre o sujeito da pesquisa é que a maior parte das propriedades possui de 1 a 4 (33%) ou de 5 a 10 (38%) funcionários. Ou seja, apesar de, em sua grande maioria, as propriedades rurais em questão serem grandes em espaço físico, isso não reflete em um grande número de funcionários, o que possivelmente está vinculado ao tipo de produto produzido na maioria dessas: grãos.

Assim como pode ser observado na Tabela 1, para saber como está a relação entre produtores rurais e os seus empregados, os primeiros foram questionados sobre qual o grau de satisfação que eles têm em relação aos seus funcionários e da mesma forma como eles acreditam estar a satisfação dos seus melhores empregados com a empresa. 61% dos agricultores afirmaram estar parcialmente satisfeitos com seus funcionários e 30% acreditam que seus funcionários não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos. Pode-se considerar positivo o fato de que quase nenhum produtor está insatisfeito com seus empregados; por outro lado, negativo se observado pela perspectiva de que pouquíssimos responderam estar totalmente satisfeitos. Já analisando a pergunta anterior com perspectiva reversa, nota-se que 87% dos agricultores acreditam que seus funcionários estão parcialmente ou totalmente satisfeitos em trabalhar nas suas empresas, ou seja, na perspectiva dos agricultores os seus colaboradores não têm muitos motivos de insatisfação em relação às suas empresas.

Tabela 1 - Grau de satisfação entre produtor rural e funcionário

	NS					Total
	TI	PI	NI	PS	TS	
Qual seu grau de satisfação em relação aos seus funcionários rurais?	0%	3%	30%	61%	7%	100%
Qual o grau de satisfação que você acredita que seus funcionários mais qualificados têm em trabalhar na sua empresa?	2%	0%	11%	69%	18%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os técnicos agrícolas podem ser considerados uma mão de obra bastante interessante para esse tipo de produtor rural, uma vez que esses não só usualmente possuem interesse em trabalhar no meio rural ao fazer esse tipo de especialização, mas também têm nível escolar médio que já é bem superior à média do trabalhador rural atual. Tendo isso em vista, os produtores rurais foram questionados se possuíam técnicos agrícolas trabalhando em suas propriedades rurais. Observa-se que 34 (56%) respondentes disseram que não, porém, os outros 27 (44%) que possuíam foram também indagados sobre quantos técnicos possuíam.

Dentre as empresas que possuem técnicos agrícolas, a maioria tem poucos funcionários com essa distinção, já que, somando as propriedades com um e dois técnicos agrícolas, totalizam-se 63% dos respondentes. Isso demonstra que esse tipo de mão de obra ainda não é predominante no tipo de propriedade rural em questão, já que a maioria não possui e as que possuem normalmente são poucas.

Ainda questionando somente os produtores rurais que possuem técnicos agrícolas, os primeiros não consideram que os segundos são muito valorizados pelas empresas do meio rural, porém também discordam com o fato de que esses não são valorizados. Portanto, assim como pode ser visto na Tabela 2, a maior parte acredita que os técnicos agrícolas não são nem valorizados e nem desvalorizados nesse meio.

Visando a saber se os agricultores consideram os técnicos agrícolas mais aptos para trabalhar no meio rural do que os demais funcionários que possuem, os segundos foram questionados assim como está disposto também na Tabela 2. Pode-se observar que, de modo geral, os produtores rurais concordam com essa afirmação, já que 52% deles concordam parcialmente e 26% concordam totalmente.

Tabela 2 – Considerações dos produtores rurais sobre os técnicos agrícolas

	DT=Discordo Totalmente DP=Discordo Parcialmente		NC		Total	
	NCND=Não concordo nem discordo		ND	CP		
	DT	DP	ND	CP	CT	Total
Você acredita que os técnicos agrícolas são valorizados pelas empresas do meio rural?	11%	11%	44%	30%	4%	100%
Qual seu grau de concordância com a seguinte afirmação: "Os técnicos agrícolas são mais aptos para trabalhar no meio rural do que outros empregados rurais que possuiu".	7%	7%	7%	52%	26%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Ao contratar alguém qualificado para o trabalho operacional do meio rural, usualmente, deduz-se que essa pessoa deve ter, principalmente, conhecimento técnico para fazer as atividades peculiares que essa atividade abrange. Todavia, ao observar a Tabela 3, para os produtores rurais, o conhecimento técnico é citado como importante por somente por 18% dos agricultores, enquanto diversos outros fatores pesam muito mais, tais como: ser honesto (41%), comprometido (34%) e responsável (34%), e se busca conhecimento (28%). Isso demonstra que o que os produtores buscam essencialmente em um funcionário não estão tão relacionados com conhecimentos ou habilidades, e sim com as suas atitudes.

Tabela 3 – Características mais importantes para ser um bom funcionário rural na visão dos produtores rurais

Característica	Frequência	%	Característica	Frequência	%
Honestidade	25	41%	Pensar no bem da empresa	4	7%
Comprometimento	21	34%	Pontualidade	4	7%
Responsabilidade	21	34%	Criatividade	4	7%
Busca conhecimento	17	28%	Capricho	3	5%
Proativo	12	20%	Ambição	3	5%
Conhecimento Técnico	11	18%	Organizado	2	3%
Vontade de trabalhar	10	16%	Educado	2	3%
Bom relacion. c/ pessoas	9	15%	Cap. Tomada de decisão	2	3%
Qualificação	7	11%	Calma	2	3%
Flexibilidade	7	11%	Experiência	2	3%
Capacidade de aprender	6	10%	Destreza c/ Máquina e Equip.	2	3%
Comunicação	6	10%	Alegre	1	2%
Inteligência	5	8%	Eficiente	1	2%
Gostar do trabalho rural	5	8%	Respeito a hierarquia	1	2%
Sinceridade	5	8%	Bom senso	1	2%

Obs: A porcentagem está sobre os 61 respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Visando a responder ao principal objetivo da pesquisa, os agricultores foram indagados sobre o grau de importância de diversos fatores para conseguir reter funcionários rurais. Todos resultados dessa indagação estão na Tabela 4, no qual os fatores estão divididos por categorias conforme já demonstrado por Colquitt, LePine e Wesson (2015). Também estão expostas as médias ponderadas tanto dos fatores quanto das categorias, visando a saber o que os produtores consideram mais importante para que seus colaboradores permaneçam trabalhando em suas empresas.

Na categoria Supervisão, a maioria dos agricultores considera muito importante tanto ter uma boa relação entre empregado e supervisores, quanto a capacidade dos segundos em gerir a empresa. O fato de os supervisores elogiarem e criticarem os funcionários aparece dividido entre importante e muito importante. Portanto, pode-se inferir, baseado nessas três variáveis avaliadas pelos produtores rurais, que, de modo geral, a Supervisão é muito importante para retenção de empregados rurais.

A importância dos Colegas de Trabalho foi outra categoria avaliada a qual foi baseada também em três variáveis e que se demonstra, de modo geral, muito importante. O bom clima entre colegas de trabalho apareceu como fator muito importante, seguido pelo fato de os demais colaboradores serem responsáveis e, por último, mas também considerado importante, a comunicação ser eficaz entre os membros da empresa.

Dentre os oito fatores avaliados relacionados ao Trabalho em Si, cinco se destacaram como importante ou muito importante. São eles: liberdade para realizar o trabalho como preferir, segurança no local de trabalho, não precisar estender o horário de trabalho diário, conforto do local de trabalho e receber cursos e treinamentos. Já ter diversidade de funções, ter as condições para realizar o trabalho e ter um trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos, são três variáveis que foram consideradas entre relativamente importantes e importantes.

A categoria *Status* variou muito em grau de importância entre suas variáveis. Enquanto o nome do cargo aparece entre pouco e relativamente importante e a relevância da função que ocupa na empresa entre relativamente importante e importante, o sentimento que seu trabalho influencia nos resultados da empresa, se destacando bastante dos demais fatores, apareceu como muito importante.

Tabela 4 – Grau de importância dos seguintes fatores para reter funcionários na perspectiva dos produtores rurais

		NI=Nada Importante	PI=Pouco Importante	RI=Relativamente Importante	I=Importante	MI=Muito Importante	NI	PI	RI	I	MI	Média Ponderada
Supervisão	Boa relação com os supervisores ou produtor rural	0%	0%	8%	18%	74%						4.66
	Capacidade dos superiores ou produtor rural em gerir a empresa	0%	3%	10%	26%	61%						4.44
	Receber elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	2%	2%	16%	44%	36%						4.11
Colegas de Trabalho	Bom clima entre colegas de trabalho	0%	2%	3%	36%	59%						4.52
	Colegas de trabalho serem responsáveis	2%	2%	11%	31%	54%						4.34
	Comunicação eficaz entre membros da empresa	0%	0%	13%	59%	28%						4.15
Trabalho em si	Liberdade para realizar o trabalho como preferir	0%	0%	7%	43%	51%						4.44
	Segurança para realização do trabalho	0%	0%	8%	41%	51%						4.43
	Não precisar estender o período de trabalho diário	2%	3%	10%	41%	44%						4.23
	Conforto do local de trabalho	0%	2%	11%	57%	30%						4.15
	Receber cursos e treinamentos da empresa	0%	3%	20%	41%	36%						4.10
	Ter diversidade de funções na empresa	3%	7%	44%	41%	5%						3.38
	Ter as condições (ferramentas) para realizar o trabalho	5%	16%	41%	26%	11%						3.23
	Trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos	7%	13%	43%	31%	7%						3.18
Status	O sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa	0%	2%	10%	36%	52%						4.39
	Relevância da função que ocupa para empresa	3%	13%	33%	43%	8%						3.39
	O nome do cargo que ocupa na empresa	7%	30%	39%	21%	3%						2.85
Ambiente	Qualidade da refeição disponibilizada	2%	2%	10%	48%	39%						4.21
	Conforto do dormitório ou moradia	0%	2%	16%	49%	33%						4.13
	Infraestrutura da empresa (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	0%	5%	16%	56%	23%						3.97
	Disponibilidade para ir à cidade com frequência	2%	5%	31%	54%	8%						3.62
	Acesso a internet na propriedade rural	3%	8%	33%	38%	18%						3.59
	Ter opções de lazer na propriedade rural	3%	15%	43%	28%	11%						3.30
Promoções	Possibilidade de crescimento na empresa	0%	2%	21%	48%	30%						4.05
	Promoções baseadas em critérios justos para todos funcionários	2%	3%	15%	51%	30%						4.03
Salário	Segurança de recebimento de salário	0%	0%	0%	39%	61%						4.61
	Valor do salário recebido	0%	0%	8%	49%	43%						4.34
	Receber recompensas por desempenho individual	2%	2%	13%	49%	34%						4.13
	Ter direito a divisão dos lucros da empresa	7%	7%	30%	34%	23%						3.61

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Outra categoria explorada refere-se as características ambientais das propriedades rurais nas quais os funcionários vivem e trabalham. Assim como a variável boa infraestrutura, observa-se que a qualidade da refeição disponibilizada e dos dormitórios têm grande importância na concepção dos produtores rurais para que seus funcionários permaneçam trabalhando em suas propriedades. Dentre as variáveis que apareceram entre relativamente importante e importante estão: ter acesso a internet, poder ir para cidade com frequência e ter opções de lazer.

Ter a possibilidade de crescimento na empresa e ter critérios justos de promoções aparecem como fatores com bastante importância, já que em ambas variáveis a grande maioria considerou-as importantes ou muito importantes. Dentre os fatores relacionados com salário, observa-se que o mais importante é ter segurança no recebimento do salário, seguido pelo seu valor que também foi considerado relevante. Um fator que chama atenção é que receber recompensas por desempenho individual foi considerado mais importante do que ter direito a divisão de lucros da empresa, demonstrando que os produtores acreditam que o funcionário prefere receber bonificações por mérito pessoal do que coletivo.

Tendo em vista a importância que os produtores rurais elencam para diversos fatores na gestão dos funcionários rurais, esses empresários foram questionados com praticamente os mesmos quesitos qual a concordância da existência desses nas suas próprias empresas. Na Tabela 5 observa-se os resultados desse questionamento.

Na categoria Supervisão os produtores se auto avaliaram muito positivamente, uma vez que concordam de forma parcial ou total que: mantêm boa relação com seus funcionários, consideram-se capazes de gerir as suas empresas e fazem elogios e críticas aos seus funcionários. Em seguida, os produtores também concordam que em suas propriedades rurais há um bom clima entre colegas de trabalho, que seus funcionários são responsáveis, e que há uma comunicação eficaz entre membros da empresa.

Os produtores rurais, referente ao Trabalho em Si, concordam de forma parcial ou total que há segurança para realização do trabalho, que os funcionários têm as condições necessárias para trabalhar e que o trabalho que realizam na propriedade possibilita utilizar as habilidades e os conhecimentos dos empregados. Quanto ao conforto do local de trabalho e à diversidade de funções de cada funcionário, nota-se que os agricultores já concordam menos com a existência dessas características em suas propriedades, mas ainda assim, quase ninguém discorda. Nota-se que apesar de 52% concordarem parcialmente que seus funcionários recebem cursos e treinamentos, surgiram mais respostas discordando dessa situação do que nos demais quesitos. Por fim, chama atenção o fato de que quase nenhum agricultor concorda totalmente que seus funcionários têm liberdade para fazer o trabalho como preferirem e que não é preciso estender o período de trabalho diário.

Tabela 5 – Grau de concordância da existência das seguintes características nas propriedades rurais na perspectiva do produtor rural

	DT=Discordo Totalmente	DP=Discordo Parcialmente	NCND=Não concordo nem discordo	NC			Média Ponderada
				DT	DP	ND	
Supervisão	Boa relação com os supervisores ou produtor rural	0%	0%	2%	44%	54%	4.52
	Superiores ou produtor rural capazes de gerir a empresa	2%	2%	5%	28%	64%	4.51
	Funcionários recebem elogios e críticas dos supervisores ou produtor rural	0%	2%	7%	57%	34%	4.25
Colegas de Trabalho	Bom clima entre colegas de trabalho	2%	2%	5%	39%	52%	4.39
	Funcionários são responsáveis	2%	7%	8%	52%	31%	4.05
	Comunicação é eficaz entre membros da empresa	3%	5%	11%	56%	25%	3.93
Trabalho em si	dos funcionários	0%	3%	11%	54%	31%	4.13
	Funcionários têm liberdade para realizar o trabalho como preferir	15%	26%	18%	41%	0%	2.85
	Funcionários têm todas as condições necessárias (ferramentas) para realizar o trabalho	0%	0%	5%	59%	36%	4.31
	Não é preciso estender o período de trabalho diário	15%	30%	21%	31%	3%	2.79
	Há segurança para realização do trabalho	0%	0%	8%	46%	46%	4.38
	Local de trabalho confortável	0%	3%	20%	48%	30%	4.03
	Funcionários recebem cursos e treinamentos da empresa	8%	10%	13%	52%	16%	3.59
Há diversidade nas funções de cada funcionário na empresa	2%	3%	25%	43%	28%	3.92	
Status	Os funcionários têm o sentimento de que o trabalho individual influencia positivamente nos resultados da empresa	3%	11%	16%	44%	25%	3.75
Ambiente	Empresa tem boa infraestrutura (Instalações, armazéns, equipamentos e máquinas)	0%	3%	13%	46%	38%	4.18
	Dormitório ou moradia é confortável	0%	5%	10%	46%	39%	4.20
	A refeição disponibilizada tem qualidade	0%	2%	5%	31%	62%	4.54
	Há disponibilidade para ir à cidade com frequência	0%	0%	25%	39%	36%	4.11
	Existem opções de lazer na propriedade rural	10%	18%	36%	30%	7%	3.05
	Todos funcionários têm acesso a internet na propriedade rural	11%	15%	13%	26%	34%	3.57
Promoções	Funcionários têm perspectiva de crescimento na empresa	0%	10%	18%	48%	25%	3.87
	As promoções são baseadas em critérios justos para todos funcionários	2%	10%	23%	34%	31%	3.84
Salário	Valor do salário recebido é condizente com a qualificação de cada funcionário	2%	5%	5%	51%	38%	4.18
	Funcionários recebem recompensas por desempenho individual	8%	10%	23%	31%	28%	3.61
	Há divisão dos lucros da empresa	33%	7%	16%	18%	26%	2.98

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

A única variável utilizada na categoria *Status* foi a de o funcionário ter o sentimento que o seu trabalho individual influencia nos resultados da empresa. Nessa, a maioria concorda parcialmente ou totalmente que isso é uma realidade em suas propriedades.

Entrando na categoria que se refere ao Ambiente da empresa, 62% dos produtores concordam totalmente e 31% concordam parcialmente que a refeição disponibilizada tem qualidade, tendo essa variável a maior média ponderada da Tabela 9, com 4,54. Observa-se que quase nenhum produtor discorda que em sua propriedade rural o dormitório é confortável, que a

infraestrutura é boa e que há disponibilidade para os funcionários irem para cidade com frequência. Já quando indagados sobre ter internet e opções de lazer na empresa, o grau de discordância já é bem mais substancial, admitindo certa carência nesses fatores.

As duas variáveis que se referem às Promoções – funcionários terem perspectiva de crescimento na empresa e as promoções serem baseadas em critérios justos – tiveram a maior parte das suas respostas com neutralidade ou de forma positiva, com poucos agricultores discordando desses fatores. Já na categoria Salário, as três variáveis tiveram respostas muito distintas entre si. Na primeira delas, 89% dos respondentes concordam parcial ou totalmente que os salários são condizentes com a qualificação de cada funcionário. Ao observar se os empregados são remunerados pelo seu desempenho individual, as respostas não tiveram nenhum padrão, uma vez que alguns agricultores concordam, outros discordam e, em proporção semelhante, demonstram neutralidade. O último fator em questão é a existência de divisão de lucros entre funcionários das propriedades rurais; nota-se que um terço discorda totalmente dessa afirmação, expondo que essa não é ainda uma prática muito comum nas propriedades rurais.

Tendo em vista os resultados expostos na Tabela 4 e 5, foi criado um gráfico – Figura 1 – que compara quais fatores os agricultores consideram importantes para reter os seus funcionários rurais mais qualificados com como os mesmos produtores rurais avaliam a existência dessas mesmas variáveis em suas propriedades. Pode-se considerar essa análise como a mais importante da pesquisa, uma vez que observa-se quais os fatores que devem ser melhorados e quais os produtores não deveriam ter tanta preocupação.

Ao observar a Figura 1, nota-se que dentre os fatores em questão, aqueles que têm maior necessidade de melhorias são: funcionário ter liberdade para realizar o trabalho como preferir, esse não precisar estender o período de trabalho diário, ter o sentimento que seu trabalho influencia positivamente os resultados da empresa, ter direito a divisão de lucros, receber recompensa por desempenho individual e receber cursos e treinamentos da empresa. Visto isso, infere-se que esses fatores estão dentre os determinantes para retenção dos funcionários rurais qualificados, mas que não estão sendo atendidos. Ou seja, os produtores rurais devem convergir esforços para melhorar suas propriedades rurais nesses fatores se quiserem reter mão de obra qualificada.

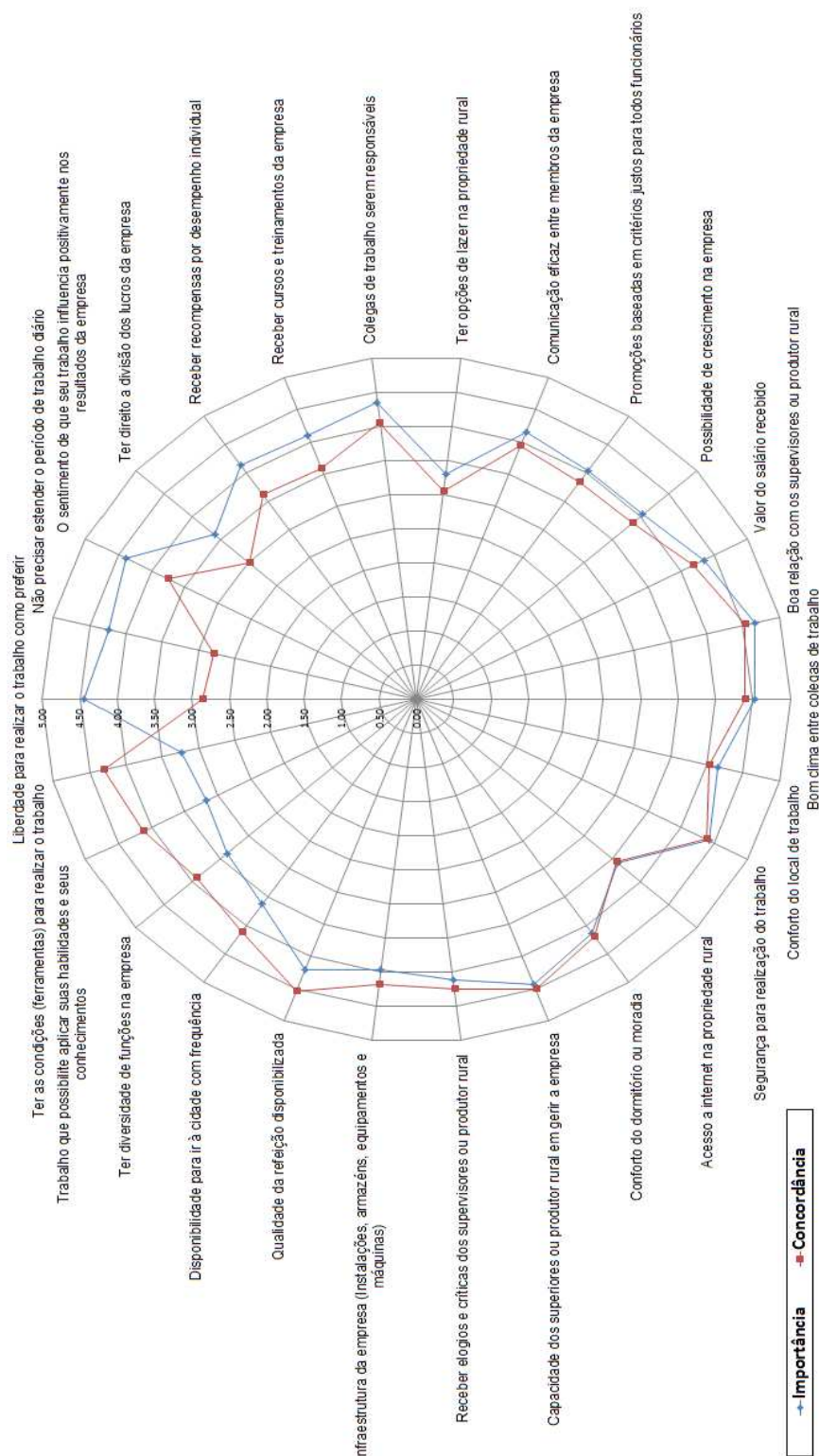


Figura 1: Comparação da importância com a concordância dos fatores relevantes para retenção do funcionário rural

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Por outro lado, existem fatores que não são tão importantes na retenção de mão de obra, mas que os agricultores têm como fatores bastante positivos em suas propriedades. São eles: empregado ter disponibilidade de ir para cidade com frequência, ter diversidade de funções na empresa, trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos, e ter as condições (ferramentas) para realizar o trabalho. Essas são as variáveis as quais os produtores rurais não devem se preocupar quando estão avaliando o que devem fazer para reter seus melhores funcionários.

Quanto aos demais fatores, infere-se que devem ser mantidos ou melhorados nas propriedades rurais, pois apesar de, na perspectiva dos produtores rurais, os funcionários estarem satisfeitos com esses, não significa que não precisem de manutenção com o decorrer do tempo. Portanto, sugere-se que os produtores tentem focar nos quesitos os quais estão com média de concordância abaixo da de importância, evitem esforços em quesitos que estão sendo supervalorizados, e procurem a manutenção dos quesitos que apresentaram graus semelhantes.

5. CONCLUSÕES

Possuir um capital humano qualificado tem sido cada vez mais demandado pelas empresas do meio rural, fazendo os produtores repensarem o modo de gerir seus colaboradores. Tendo isso em vista, o conhecimento dos fatores que podem influenciar ou determinar a retenção de pessoas nas propriedades rurais é de fundamental importância. Portanto, o presente estudo não somente investigou as demandas de mão de obra dos produtores rurais, mas também, principalmente, buscou descobrir quais são os fatores que retêm a mão de obra rural qualificada nas propriedades rurais patronais com tecnologias avançadas.

Outra conclusão interessante da pesquisa é que os agricultores estão menos satisfeitos com seus funcionários do que acreditam que seus funcionários estão com os agricultores. Ou seja, para os produtores rurais, os seus funcionários não estão satisfazendo suas expectativas, por outro lado, esses primeiros pensam que os seus colaboradores devem estar satisfeitos com o trabalho que possuem. Sendo assim, na perspectiva dos produtores, a mão de obra deveria melhorar mais do que a empresa em si.

Grande parte das propriedades rurais em questão possuem técnicos agrícolas (44%). Dentre essas, na percepção dos agricultores, esse tipo de trabalhador rural não é nem muito

valorizado nem desvalorizado no meio rural. Todavia, a maioria concorda que os técnicos agrícolas que possuem são mais aptos para trabalhar nesse meio do que os seus demais funcionários. Portanto, apesar de não valorizarem muito os técnicos agrícolas, os produtores rurais acreditam sim que esses são funcionários melhores para trabalhar em suas empresas.

Para ser um bom funcionário rural, na perspectiva do proprietário rural, tem que ser honesto, ter comprometimento, ter responsabilidade, buscar conhecimento e ser proativo. Essa informação é muito importante não somente porque demonstra que conhecimentos e habilidades não são tão relevantes se comparados com as atitudes dos funcionários, mas também que os técnicos agrícolas recém-formados são um tipo de mão de obra que interessa aos agricultores.

Feitas as conclusões referentes ao tipo de mão de obra demandada pelo produtor rural, faz-se as conclusões que tangem os fatores de retenção. Segundo os produtores rurais respondentes, os fatores mais importantes para que uma empresa retenha seus funcionários estão relacionados com: segurança e valor do salário recebido, o sentimento de que seu trabalho influencia positivamente nos resultados da empresa, segurança e liberdade para realização do trabalho, bom clima entre colegas de trabalho, e capacidade dos superiores em gerir a empresa e de ter uma boa relação com seus funcionários. Ao avaliar o quanto concordam com os quesitos em questão, foram esses os que tiveram maior grau de concordância: a refeição disponibilizada ter qualidade, funcionários terem as ferramentas e segurança para realizar o trabalho, e os superiores serem capazes de gerir a empresa e possuir boa relação com seus subordinados. Infere-se, através disso, que os próprios agricultores reconhecem, com poucas exceções, que os principais fatores de retenção não estão bons.

Dentre os fatores analisados, aqueles que têm maior necessidade de melhorias para reter mão de obra qualificada são: funcionário ter liberdade para realizar o trabalho como preferir, esse não precisar estender o período de trabalho diário, ter o sentimento que seu trabalho influencia positivamente os resultados da empresa, ter direito a divisão de lucros, receber recompensa por desempenho individual e receber cursos e treinamentos da empresa. Já os que estão sendo supervalorizados e, portanto, não merecem tanta preocupação pela parte dos produtores rurais são: empregado ter disponibilidade de ir para cidade com frequência, ter diversidade de funções na empresa, trabalho que possibilite aplicar suas habilidades e seus conhecimentos, e ter as condições (ferramentas) para realizar o trabalho. Os demais fatores também requerem

manutenção, todavia não requerem mudanças tão substanciais quanto os que possuem grau de importância muito maior do que o de concordância.

Por fim, viabiliza-se, através do presente estudo, observar que existe uma nova demanda por mão de obra e que existem diversos fatores de retenção nas propriedades rurais que não estão em níveis satisfatórios para conseguir reter as pessoas mais aptas para o serviço rural atual. Portanto, sugere-se que o agricultor analise cada um dos fatores listados na pesquisa e busque melhorar sua mão de obra através de melhorias nas condições de vida e trabalho no meio rural, de modo que essa se interesse em permanecer trabalhando em sua propriedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNS, R. **Modelo de gestão aplicado em empresa produtora de grãos**. 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97108/000919289.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 de março 2015.

ATABRASIL. **Profissão: Técnico Agrícola**. Disponível em: <<http://www.atabrasil.org.br/ata/>>. Acesso em: 4 de abril 2015

BASTIAN, H. L. **Motivações e implicações para a sucessão dos jovens da comunidade rural Dona Josefa**. 2013. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000909306&loc=2014&l=1c0ef41b6ec0ef7e>>. Acesso em: 3 de abril 2015.

BATALHA, M.O.; MARCHESINI, M.M.P.; RINALDI, R.N.; MOURA, T.L. **O agronegócio brasileiro e a relação entre o perfil do profissional demandado pelos segmentos agroindustriais e o ofertado pelas instituições de ensino superior**. 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2005_Enecep1101_0593.pdf>. Acesso em: 6 de janeiro de 2016.

CARDOSO, A. **Escravidão e sociabilidade capitalista: um ensaio sobre inércia social**. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002008000100006>. Acesso em: 16 dezembro 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2008.

COLQUITT, J. A.; LePINE, J. A.; WESSON, M. J. **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**. 4 ed. New York. Mc Graw Hill Education. 2015.

FENATA. **Colégios Agrícolas**. Disponível em: <<http://www.fenata.com.br/>>. Acesso em: 4 de Abril 2015.

GUIMARÃES, M. C. BRISOLA M. V. **Teoria Motivacional de Maslow e sua aplicação na empresa rural**. 2001. Disponível em: <http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/13029/5558/MASLOW___ABAR.pdf>. Acesso em: 3 de abril 2015.

IBGE. **Censo Agropecuário Brasileiro**. 2006. Disponível em: <http://ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/brasil_2006/Brasil_censoagro2006.pdf>. Acesso em: 21 de abril 2015.

ICAGRO. **Perfil do produtor agropecuário**. Disponível em: <<http://www.icagro.com.br/>>. Acesso em: 15 de dezembro 2014

KAGEYAMA, A. A.; BERGAMASCO, S. M. P. P.; OLIVEIRA, J. T. A. **Uma tipologia dos estabelecimentos agropecuários do Brasil a partir do Censo de 2006**. Revista de Economia e Sociologia Rural. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 15 dezembro 2014.

KAY, R. D.; EDWARDS, W.M.; DUFFY, P.A. **Gestão de Propriedades Rurais**. 7 Ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

REIS, G. N.; LOPES, A; FURLANI, C. E. A.; SILVA, R. P.; GROTTA, D. C. C.; CAMARA, F. T. **Manutenção de tratores agrícolas e condição técnica dos operadores**. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/eagri/v25n1/24895.pdf>>. Acesso em: 07 de março 2015.

REZENDE, G. C. **Políticas trabalhista, fundiária e de crédito agrícola no Brasil: uma avaliação crítica**. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032006000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 16 dezembro 2014

RUSSEL, S. S.; SPITZMULLER, C.; LIN, L. F.; STANTON, J. M.; SMITH, P. C.; IRONSON, G. H. **Shorter can also be better: the abridged job in general scale**. Educational and Psychological Measurement. 2004.

STEIN, L. M.; CAMPOS, R. L. S. **Qualificação profissional no meio rural de Ribeirão Preto: Apontamentos para a reconfiguração das dimensões rural e urbana**. 2011. Disponível em: <<http://www.alasru.org/wp-content/uploads/2011/12/24-GT-Leila-de-Menezes-Stein.pdf>>. Acesso em: 16 de dezembro 2014.