



**GLAUBER ALMEIDA BALDUINO**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO REALIZADO NO REHAGRO -  
RECURSOS HUMANOS NO AGRONEGÓCIO**

**LAVRAS-MG  
2022**

**GLAUBER ALMEIDA BALDUINO**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO REALIZADO NO REHAGRO - RECURSOS  
HUMANOS NO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Colegiado do Curso de Zootecnia da Universidade Federal de Lavras como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Zootecnia.

Profa. Dra. Marina de Arruda Camargo Danés  
Orientadora

**LAVRAS-MG  
2022**

**GLAUBER ALMEIDA BALDUINO**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO REALIZADO NO REHAGRO - RECURSOS  
HUMANOS NO AGRONEGÓCIO**

**SUPERVISED INTERNSHIP PERFORMED AT REHAGRO – RECURSOS  
HUMANOS NO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Colegiado do Curso de Zootecnia da Universidade Federal de Lavras como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Zootecnia.

APROVADO em 01 de abril de 2022.

Profa. Dra. Marina de Arruda Camargo Danés

Me. Emerson Angelo Alvarenga

Me. João Pedro Andrade Rezende

UFLA

Rehagro

UFLA

Profa. Dra. Marina de Arruda Camargo Danés  
Orientadora

**LAVRAS-MG  
2022**

*A todos que compartilharam o árduo caminho comigo, para que fosse possível a chegada até aqui. Em especial à minha mãe, Angela Maria Almeida Balduino, que dos céus olha e zela*

*por mim.*

*Dedico*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por proporcionar em sua graça a combinação das pessoas corretas e dos sentimentos e atitudes necessários para que esta jornada se encerrasse com êxito.

À minha mãe Angela Maria Almeida Balduino que durante os nove anos possíveis de convívio, pôde me educar e ensinar sobre respeito e amor. Sua falta sempre deixará vazio enorme em meu peito.

Ao meu pai Sebastião Balduino Filho por defender a família e por, até os dias atuais, sacrificar suas vontades para que eu possa ter condições dignas de estudo, de moradia e de vida.

Às minhas irmãs Glaucilane e Glaucilene que nunca me deixaram sentir órfão ou desamparado. O amor de vocês sempre me ergueu.

Aos meus sobrinhos e afilhados Ana Luiza, Julia e Lucas, por serem motivos da minha luta por crescimento e desenvolvimento.

À uma amiga que sempre me incentivou a correr atrás dos meus sonhos e, mesmo quando quase desisti, esteve ao meu lado com as palavras certas e o maior amor do mundo.

Aos amigos de república, que sempre entenderam as minhas dificuldades e nunca deixaram de me estender a mão. Aprendi com vocês a diferir o certo do errado, na maioria das vezes apenas precisei observar como se comportavam.

Aos colegas de classe por dividirem esta caminhada ao longo dos últimos cinco anos.

Ao UFLALEITE e seus membros por acreditarem em meu potencial.

À UFLA por sua excelência e por me dar esta linda oportunidade.

A todos os docentes que compartilharam aprendizados gigantescos, em especial à professora Marina Danés que foi paciente, por vezes me atendeu fora de hora e mais do que ouvir minhas ideias, as apoiou e demonstrou preocupação legítima.

Ao Savio Santiago que confiou e depositou a mim grandes responsabilidades, assim como as minhas primeiras oportunidades profissionais. Agradeço por todo conhecimento compartilhado.

Ao Emerson Alvarenga por ter acreditado em meus princípios, pela mentoria e por hoje me desenvolver não apenas no âmbito profissional, mas em todas as áreas de minha vida.

Ao Rehagro e seus colaboradores, por acreditarem no desenvolvimento das pessoas, por proporcionarem a imersão necessária para o meu crescimento e pelo companheirismo.

Aos membros da banca pela contribuição no desenvolvimento deste material, pela arguição e pelo tempo cedido para que se concretizasse a apresentação do mesmo.

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade apresentar atividades desenvolvidas e experiências adquiridas durante o estágio obrigatório realizado no Rehagro – Recursos Humanos no Agronegócio de 01/07/2021 a 01/05/2022. A empresa possui sede na cidade de Belo Horizonte – MG e está presente em mais de 20 estados do território brasileiro. O grupo Rehagro é composto por sete empresas voltadas para o agronegócio, todas com preocupação legítima quanto às pessoas nas organizações. Para este trabalho, o direcionamento do estágio se deu junto à empresa Faculdade Rehagro. As atividades da área de ensino estiveram ligadas ao auxílio na preparação, aplicação e docência de cursos, especializações e treinamentos consultivos exercidos pela Faculdade Rehagro, abordando diversos temas como perfil comportamental, liderança, ferramentas gerenciais, comunicação, feedback e vendas consultivas. Este trabalho abordará também ferramentas gerenciais e suas importâncias na construção de ambiente de trabalho favorável aos colaboradores e o papel das competências comportamentais na formação de líderes e de bons colaboradores. Ressalta-se neste a importância da obtenção ou manutenção das práticas consideradas essenciais à estruturação de processo de gestão de pessoas eficiente ao agronegócio, sendo cada prática com suas particularidades.

**Palavras-chave:** Ensino. Ferramentas gerenciais. Gestão de pessoas. Habilidades comportamentais.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>LOCAL DO ESTÁGIO .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>“GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES – DESENVOLVENDO LIDERANÇAS NO AGRONEGÓCIO”.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Gestão de relacionamento I.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Perfil comportamental.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Gerações.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Inteligência Emocional .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2</b>	<b>Planejamento estratégico com foco em Gestão de Pessoas .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Missão, visão e valores.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Análise situacional .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Metas SMART .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Planejamento de ações.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Ciclo PDCA .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3</b>	<b>Gestão de relacionamento II.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Comunicação .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Feedback.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Sistema representacional preferencial.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Janela de Johari .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>Ferramentas gerenciais .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Organograma .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Descrição de cargos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Reuniões.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.4</b>	<b>Agenda macro .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4.5</b>	<b>Regulamento interno .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.6</b>	<b>5 Porquês .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.7</b>	<b>Matriz de preferência .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4.8</b>	<b>Checklist .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.9</b>	<b>Anomalias .....</b>	<b>45</b>
<b>3.4.10</b>	<b>Auditorias .....</b>	<b>46</b>
<b>3.5</b>	<b>Liderança.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Habilidades e competências do líder .....</b>	<b>48</b>

<b>3.5.2</b>	<b>Gestão de conflitos .....</b>	<b>48</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Recrutamento e seleção .....</b>	<b>49</b>
<b>3.5.4</b>	<b>Gestão de tempo .....</b>	<b>50</b>
<b>3.6</b>	<b>Gestão da qualidade e avaliação de desempenho .....</b>	<b>51</b>
<b>3.6.1</b>	<b>5S .....</b>	<b>51</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Avaliação de desempenho .....</b>	<b>53</b>
<b>3.7</b>	<b>Projeto aplicado .....</b>	<b>54</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio, termo que veio do inglês *agrobusiness*, foi desenvolvido e definido segundo Davis e Goldberg (1957) como “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. Esta atividade é hoje significativa na economia do país e a cada ano assume maior destaque nacional. Atualmente, segundo dados do CEPEA (CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA, 2021) em parceria com a CNA (Confederação da Pecuária e Agricultura do Brasil) o PIB do agronegócio brasileiro cresceu 8,36% em 2021. O agronegócio representou neste mesmo ano, 27,4% do PIB brasileiro, sendo a maior alta desde o ano de 2004 (27,53%).

A grandeza do agro, relatada por Davis e Goldberg (1957) no trecho que descreve a cadeia do agronegócio como incorporada à rede composta por diversos fatores, envolvendo agentes econômicos desde a produção até o surgimento de derivados, é realidade. Partindo destas premissas de grandeza, participação nacional, lucratividade, renda, dentre tantos elos possíveis de se formar, é possível convergir em alguns pontos em comum que são essenciais para a retroalimentação do sistema. Um destes fatores são as pessoas, objeto de tantos estudos e que representam o capital humano das corporações, propriedades rurais, revendas, cooperativas agropecuárias, indústrias, escolas e faculdades.

Estas pessoas necessitam de gestão para se manterem alinhadas enquanto indivíduo, equipe e empresa. Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos, tanto nos aspectos tangíveis e concretos como nos aspectos conceituais e intangíveis. Sendo que hoje a visão da área é totalmente diferente da tradicional, quando era denominada administração de recursos humanos (ARH). A gestão de pessoas possui responsabilidade na excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, principalmente, a importância do fator humano na era da Informação.

A relação das pessoas com as atividades do agro sempre mantiveram sua importância, mas com a evolução do setor esta ponte vem se estreitando em maiores proporções, evolução esta que se deu de forma positiva à economia e tem o seu início resumida por Batalha no seguinte trecho:

As transformações que a expansão capitalista provocou no campo proporcionaram com sucesso considerável a resolução da questão agrícola brasileira. O processo de industrialização da agricultura e, posteriormente, a agroindustrialização nacional, proporcionaram ganhos consideráveis de produção e produtividade a partir dos anos 1970, principalmente nos setores que apresentavam vantagens comparativas significativas no comércio agrícola mundial. A modernização, apoiada fortemente em políticas públicas, está na base da resolução da questão agrícola e da transformação do Brasil em um potência alimentar global. (2017, p. 463 ).

Esta evolução, mesmo que iniciada há décadas, nos últimos tempos tem se colocado em poder associativo à facilidade de acesso às novas tecnologias. Redivo *et al.* (2008) constata que o conhecimento dos dados operacionais é essencial para a administração de qualquer empresa, auxiliando na análise, planejamento, operação e controle desta. Ainda afirma que, no agronegócio, existem particularidades inerentes ao setor, por este motivo necessita de modelos específicos de planejamento, gerenciamento e controles.

Neste ponto, podemos pensar na escrita de Chiavenato (2014), onde é descrito que a questão básica é a escolha entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros das organizações. Quando tratados como recursos produtivos, estes serão padronizados e serão alvo de planejamento e controle das atividades, por serem considerados neste ponto passivos da organização. A segunda alternativa, mais racional, é tratar cada colaborador como parceiro da empresa. Ele é visto neste ponto como aquele que oferece habilidades, conhecimento e consequentemente decisões racionais para que os objetivos e metas não se percam.

Acredito que independente das circunstâncias, os líderes que optam pelo segundo modelo tratado acima de como dar valor às pessoas podem se sobressair, mesmo tendo em mente que esta implementação necessite de cuidados e adaptações pela utilização em sistemas novos ou já operantes.

Tendo em vista que o modelo correto de trabalhar com pessoas nas organizações e empresas rurais requer apoio em sua inserção e que este apoio venha de locais e pessoas com conhecimentos sobre as especificidades da área, o agronegócio começou a desenvolver necessidade ao redor de gestão de pessoas e equipes e esta necessidade que vem se mostrando mais forte com o passar dos anos ao entregar dor à empresa, se volta a medidas diretamente ligadas ao trabalho executado neste estágio.

Arelado aos desafios temos as grandes oportunidades e, neste desafio em questão, a grande oportunidade veio como forma de capacitação e desenvolvimento de multiplicadores das ações voltadas à Pessoas e Equipes em empresas de qualquer tamanho que esteja no meio do agronegócio. O curso “Gestão de Pessoas e Equipes – Desenvolvendo Lideranças no

Agronegócio” tem objetivo de capacitar e tornar aptas as pessoas para atuarem em prol do alcance de resultados com pessoas e equipes engajadas, seja qual for a área de atuação dentro do agro. O poder da preocupação legítima com pessoas tem capacidade de movimentar sistemas e operações positivamente, sem que grandes mudanças ocorram.

Logo, é preciso reconhecer a necessidade do desenvolvimento de pessoas para ocuparem cargos cada vez mais exigentes quanto às habilidades comportamentais frente a habilidades técnicas, validando desta forma as colocações de Chiavenato (2014), onde é dito que a constante ação e o desenvolvimento estão enraizados nas organizações, de forma que as bem sucedidas no mínimo sobrevivem, e quando geram crescimento trazem complexidade de recursos necessários às operações, acarretado pelo aumento de capital, instalações, tecnologia e atividades ligadas ao apoio. Isto traz o efeito do aumento do número de pessoas e a necessidade de aplicação de conhecimentos, habilidades e competências. Quando os recursos materiais, financeiros e tecnológicos passam a ser utilizados com eficiência e eficácia, o diferencial das empresas se torna o capital humano, ou seja, as pessoas neste caso são a competência básica da organização, sua vantagem competitiva em um mundo fortemente competitivo.

Por muitas vezes neste trabalho, os termos “Organizações”, “Empresas”, “Instituições”, dentre possíveis sinônimos estão presentes. Tendo em vista que são tratados assuntos relativos ao agronegócio, toda e qualquer menção desta está ligada diretamente a este setor, podendo se referir a: propriedades rurais sejam elas de qualquer tamanho, fábricas de diversos teores, revendas, indústrias de bens de produto final, etc.

## 2 LOCAL DO ESTÁGIO

O estágio foi realizado no Grupo Rehagro, o qual é composto atualmente por sete empresas, todas voltadas ao agronegócio, sendo elas: Rehagro Consultoria, Faculdade Rehagro, Ideagri, 3r Lab, Rehagro Pesquisa, Biomip e LG Cursos. Durante o período de vigência do contrato de estágio as atividades se desenvolveram em especial junto à Faculdade Rehagro, a qual desenvolve o curso que será abordado neste presente trabalho, denominado “Gestão de Pessoas e Equipes – Desenvolvendo Lideranças no Agronegócio”.

A história do Grupo Rehagro com o setor da empresa em que se deu o estágio (Setor de Gestão de Pessoas e Equipes) e o curso aqui abordado se unem ao longo da caminhada. A empresa que foi criada em 2002 com atividades voltadas à consultoria de fazendas produtoras de leite percebeu que as propriedades atendidas possuíam o desafio na qualificação de pessoas para a gestão do agronegócio.

Com convicção de que os recursos humanos e sua qualificação são fundamentais aos modelos de negócio atuantes, o nome da empresa foi definido pela representatividade de “Recursos Humanos no Agronegócio”, o qual Rehagro seria a abreviação. Com este pensamento alinhado e a união da área acadêmica e vivência técnica, o Rehagro passou a investir em cursos de formação de profissionais para atuarem no agronegócio. Hoje, o grupo atua nos ramos de consultoria, cursos, análises laboratoriais, pesquisas e agentes biológicos e é definido como empresa de educação para o agronegócio, se comprometendo com aplicação de conhecimento e o resultado do cliente.

Adentrando à Faculdade Rehagro, esta possui em sua trajetória a formação de mais de 25 mil alunos em capacitação, pós-graduação e corporativo, sendo que 6 mil se referem às pós-graduações ofertadas. Pude perceber ao longo desta caminhada que há a real preocupação da aplicabilidade dos ensinamentos. A exemplificação de tudo o que é passado por meio de modelos práticos valida as premissas estabelecidas e reforça o elo com o agronegócio. Os cursos podem se dar nos modelos presenciais, híbridos ou 100% online, como foi o caso do curso e da turma aqui abordados.

Com a visão de capacitação dos colaboradores, foi entregue aos estagiários da área de Gestão de Pessoas e Equipes a matrícula referente ao curso GPE-DLA, o qual não atuaríamos apenas no *backstage*, mas também como alunos, participantes interessados em se desenvolverem. Esta experiência conteve elementos agregadores e que vieram a acrescentar em experiências futuras, tanto internas ao Rehagro, quanto externas.

### **3 “GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES – DESENVOLVENDO LIDERANÇAS NO AGRONEGÓCIO”**

O curso “Gestão de Pessoas e Equipes – Desenvolvendo Lideranças no Agronegócio” foi desenvolvido através da percepção no mercado de que empresas voltadas ao agronegócio estavam sofrendo com alta rotatividade, falta de comprometimento, falhas na comunicação, etc. As empresas, sejam elas fazendas, revendas, prestadoras de serviço, dentre tantas possibilidades no agro querem os melhores resultados, logo é necessário a boa condução das equipes. Com o crescente desafio na compreensão da gestão de pessoas e equipes, foi desenvolvido o modelo que visa a transformação da maneira de lidar com pessoas.

O GPE-DLA possui como público alvo os profissionais que atuam no agronegócio e busca em termos de resultados desenvolver pessoas engajadas e comprometidas, aprimorar habilidades de comunicação, aprimorar liderança, aplicar ferramentas sólidas e que caibam na realidade dos participantes e a melhoria da gestão de tempo e de processos.

Sendo a formação de multiplicadores dentro do agronegócio uma realidade, o emprego de conhecimento aplicado e comprovado, estudos de casos com dados reais, exercícios práticos para aplicação em cada negócio, linguagem próxima à realidade dos participantes, dinâmicas e atividades em grupo utilizadas impactam na difusão do conhecimento aplicável que é vista com bons olhos, assim como desejada.

Inicialmente o curso foi desenvolvido para modelo presencial, entretanto o cenário pandêmico fez com que alterações neste modelo fossem realizadas. O atual trabalho trata da turma II do curso GPE-DLA, turma esta que foi conduzida de forma online, com aulas semanais e ao vivo. Os encontros ocorreram às terças-feiras, entre os dias 25/05/2021 e 30/11/2021. Ao todo foram 25 encontros (FIGURA 1), sendo o primeiro para boas vindas em formato de aula inaugural e os demais divididos em 6 módulos de 4 encontros cada, somando ao todo, entre encontros ao vivo e atividades extra, carga horária de 75 horas.

Figura 1 – Cronograma do GPE-DLA.

GPE -DLA T2 - Online		
Data da aula	Nome do Módulo	Duração da aula (em horas)
25/05/2021	Gestão de Pessoas na Prática	2
01/06/2021	Gestão de Relacionamento I	3
08/06/2021	Gestão de Relacionamento I	2
15/06/2021	Gestão de Relacionamento I	3
22/06/2021	Gestão de Relacionamento I	2
29/06/2021	Planejamento Estratégico com Foco em Gestão de Pessoas	3
06/07/2021	Planejamento Estratégico com Foco em Gestão de Pessoas	2
13/07/2021	Planejamento Estratégico com Foco em Gestão de Pessoas	3
20/07/2021	Planejamento Estratégico com Foco em Gestão de Pessoas	2
27/07/2021	Gestão de Relacionamento II	3
03/08/2021	Gestão de Relacionamento II	2
10/08/2021	Gestão de Relacionamento II	2
17/08/2021	Gestão de Relacionamento II	3
24/08/2021	Ferramentas Gerenciais	2
31/08/2021	Ferramentas Gerenciais	3
14/09/2021	Ferramentas Gerenciais	2
21/09/2021	Ferramentas Gerenciais	3
28/09/2021	Liderança	2
05/10/2021	Liderança	3
19/10/2021	Liderança	2
26/10/2021	Liderança	3
09/11/2021	Gestão de Qualidade e Avaliação de Desempenho	2
16/11/2021	Gestão de Qualidade e Avaliação de Desempenho	3
23/11/2021	Gestão de Qualidade e Avaliação de Desempenho (Apresentações dos Projetos Aplicados)	2
30/11/2021	Gestão de Qualidade e Avaliação de Desempenho (Apresentações dos Projetos Aplicados)	3

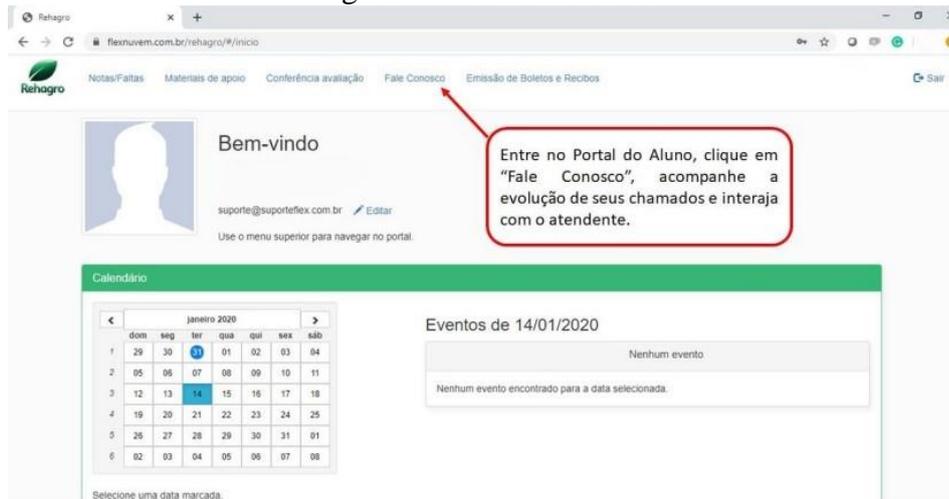
Fonte: Rehagro (2021).

As aulas foram realizadas por meio da plataforma Zoom e todos os presentes em sala eram convidados a manter participação ativa e habilitar suas câmeras durante todo o encontro. As reuniões foram conduzidas por diversos facilitadores renomados tanto internamente ao Rehagro quanto em outras empresas nacionais e multinacionais. Estes facilitadores acompanhavam a turma durante um, dois ou todos os encontros de determinado módulo.

Por meio do Portal do Aluno (FIGURA 2), plataforma do grupo Rehagro, os participantes tinham acesso à gravação das reuniões semanais, material complementar disponibilizado semanalmente, cronograma do curso, controle de presença, acesso a documentos, assim como avaliações a serem realizadas. Estas avaliações se dividiam em avaliações de reação (realizadas semanalmente após cada encontro, visa a avaliação dos participantes em relação ao produto entregue pela empresa, como por exemplo didática do facilitador, plataforma, material disponibilizado, aplicabilidade dos ensinamentos e outros),

avaliações de módulo (realizadas após o término das 4 aulas referentes a cada módulo, contendo perguntas sobre o tema abordado a fim de checar a retenção do conteúdo e compor boletim do aluno) e avaliação do curso (disponível após o término do curso, visa a avaliação dos participantes em relação ao produto entregue pela empresa como um todo, ou seja, o conjunto de todo produto fornecido entre o início e término do curso).

Figura 2 - Portal do aluno.



Fonte: Rehagro (2021).

Para obtenção de certificado, o aluno deve possuir nota mínima de 70% em cada módulo e no projeto aplicado e mínimo de 75% de presença nas aulas ao vivo, podendo repor até três aulas por meio de relatório de reposição que deve ser entregue em até uma semana após a postagem da gravação da aula, contendo resumo do tema abordado.

Para a confecção do projeto aplicado, este foi dividido em etapas abordadas posteriormente neste trabalho e houve solicitação para que cada participante ou grupo de participantes desenvolvessem em sua realidade produtiva, projeto relacionado aos temas abordados no curso, visando aplicabilidade.

O suporte do curso foi realizado por meio da secretaria de cursos do Rehagro (envolvendo questões de documentação, declarações e aspectos burocráticos), por meio dos facilitadores (conduzem de aulas, as disponibilizam, interagem e esclarecem as dúvidas dos alunos), por meio do coordenador de curso (coordena os facilitadores, tutores, conteúdo, atividades do curso, participantes, realiza mediação, orientação nas discussões, corrige atividades, realiza *feedbacks* e apoia em dúvidas técnicas) e por meio da equipe de apoio (acompanha o desempenho e os resultados dos participantes ao longo do curso, interage e orienta quanto ao acesso à plataforma e às atividades).

A Figura 3 é referente a um dos vários encontros ministrados.

Figura 3 – Reunião GPE-DLA.



Fonte: Do autor (2021).

Quanto ao conteúdo presente nos módulos do curso, foram divididos segundo a seguinte nomenclatura:

1. Gestão de Relacionamento I
2. Planejamento Estratégico com Foco em Gestão de Pessoas
3. Gestão de Relacionamento II
4. Ferramentas Gerenciais
5. Liderança
6. Gestão e Avaliação de Desempenho

Estes módulos serão expostos a seguir com a abordagem de seus respectivos conteúdos.

### 3.1 Gestão de relacionamento I

Este primeiro módulo do curso visa iniciar a abordagem em temas de relevância para se manter bons relacionamentos dentro das organizações. Ele traz estudos mais profundos acerca do comportamento humano, de forma a estes tópicos serem utilizados a favor das empresas. Sendo assim, os temas Perfil Comportamental, Gerações e Inteligência Emocional retratam os questionamentos sobre quais os tipos de pessoas podemos encontrar dentro das organizações,

como eu sou, como eu e as demais pessoas nos comportamos, como podemos nos aproximar e manter a boa relação com base em nossas características.

### 3.1.1 Perfil comportamental

Os gregos atribuíam aos quatro elementos básicos da natureza (fogo, água, terra e ar), a influência básica no comportamento das pessoas. Embora a ciência moderna tenha há muito tempo descartado esta filosofia antiga, os quatro fluidos (mais tarde chamados de “humores”) e os seus quatro temperamentos correspondentes, descreviam padrões tão universais das pessoas que eles se tornaram a fundação da medicina grega e romana. Daí surgiram os conceitos: colérico, sanguíneo, fleumático e melancólico como tendências comportamentais das pessoas. Através de pesquisas, que incluíam instrumentos estatísticos e inclusive conhecimentos da biofísica, o psicólogo norte-americano William Moulton Marston, no início dos anos 20, construiu o modelo DISC, que são as iniciais de dominância, influência, estabilidade e conformidade.” (SOLIDES, 2021, p. 17).

O teste Profiler, utilizado no curso, se baseia na avaliação de combinações entre os quatro tipos de perfis, o que pode gerar diferentes níveis de predominância entre eles. Esta abordagem leva em consideração sistema altamente inteligente e capacitado, que ao realizar os cálculos, identifica as singularidades de cada pessoa, mesmo se fazendo presente a um grupo. O Profiler aborda os quatro tipos de perfis segundo a seguinte nomenclatura: executor, comunicador, planejador e analítico.

O relatório Solides descreve cada um destes perfis abordando os aspectos gerais, os comportamentos e necessidades, a forma de *feedback* necessária, os subfatores e os pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos. De maneira minimalista, é possível resumir os aspectos gerais citados pelo Solides (2021) da seguinte forma:

**Perfil Executor** – São pessoas ativas, competitivas e dinâmicas. Não têm medo de assumir riscos e de enfrentar desafios. O que caracteriza este perfil é a força de vontade. Tendem primeiro a executar, para depois pensar em como fazê-lo. Têm autonomia, independência e sabem se impor aos demais. São autoconfiantes. Os pontos a se desenvolver envolvem que eles podem ser autoritários e um tanto quanto inflexíveis, podem se estressar com facilidade, tendem a dominar o grupo, tendem a não se ater aos detalhes e podem prezar apenas pelos seus próprios planos e interesses.

**Perfil Comunicador** – São extrovertidos, falantes, ativos e não apreciam monotonias, mas se adaptam com facilidade. Esse tipo de perfil tem facilidade na comunicação, passam de um assunto a outro com rapidez e gostam de trabalhos que envolvam movimentação e

autonomia. Os comunicadores são festivos, animados e descontraídos, gostam de viajar e sair. São vaidosos e admiram sua projeção pessoal e social. Apresentam rapidez e agilidade em suas atitudes. Possuem como pontos de desenvolvimento a agitação, impulsividade, variação de emoções, ingenuidade, busca por aprovação, esquecimento de compromissos e obrigações, desorganização perda de foco e autodisciplina.

**Perfil Planejador** – São pessoas calmas, tranquilas, prudentes e autocontroladas. Gostam de rotina e atuam em conformidade com normas e regras estabelecidas, por isso sentem-se bem quando estão acompanhadas de pessoas mais ativas e dinâmicas. São flexíveis, pacientes, observadores, passivos, possuem boa memória, seu caráter e ritmo são constantes e são disciplinados. Podemos listar como pontos de desenvolvimento a possibilidade de carência de aptidões criativas, baixa autoestima, falta de autoconfiança, passividade, indecisão e baixa flexibilidade às mudanças.

**Perfil Analista** – São preocupados, detalhistas, rígidos, porém calmos. Seu comportamento com as pessoas é discreto e tendem a ser pessoas observadoras e que falam menos. Foco, inteligência e perfeccionismo são algumas das suas principais características. Essa última faz com que eles precisem ser estimulados a colocar em prática os projetos que estruturam, para que vençam a fase do pensar, exatamente porque, sob o ponto de vista deles, os resultados frequentemente poderiam ter sido melhores do que foram. Alguns desafios deles são o pessimismo, originado da atenção à detalhes, caráter introspectivo, orgulho, desconfiança, indecisão, lentidão nos processos e hesitação em novos desafios.

A análise do perfil comportamental auxilia em diversos fatores do dia a dia e quando relacionada com a gestão de pessoas ficam nítidos os objetivos de melhorar a comunicação, auxiliar no recrutamento e seleção de candidatos, remanejamento, construção de equipes, gestão motivacional e gerenciamento de pessoas. É perceptível que durante a rotina as pessoas trabalham de formas diferentes e, saber quais as funções destinar a cada uma com base em como esta pessoa se comporta, se sente realizando a atividade e como é esperado que esta mesma seja realizada torna o processo mais eficaz e traz à tona o engajamento do grupo. Este tipo de técnica pode ser trabalhada em qualquer tipo de organização. Dentro do agro ela pode ser desenvolvida desde fazendas que trabalham com mão de obra familiar até os níveis mais complexos de organizações.

Segue abaixo alguns dos dados gerados após a realização do teste, como prevalência de cada perfil (FIGURA 4), gráfico de distribuição de fatores positivos e negativos prevalentes na pessoa dentro de cada perfil (FIGURA 5), gráfico de interação com o ambiente (FIGURA 6),

gráfico de Competências (FIGURA 7) e gráfico de área de talentos, onde cada número significa uma competência (FIGURA 8).

Figura 4 – Resultado do Perfil Comportamental.



[REDACTED] é pró-ativo, direto e dinâmico. Capaz de demonstrar uma sociabilidade bastante atraente, dependendo do que a situação exigir. Tem muitos objetivos e pode comprometer-se para alcançá-los. Procura manter uma posição de dominância tanto em termos de autoridade pessoal e controle quanto no âmbito social. Gosta de sentir que é apreciado e respeitado pelos outros.

Fonte: Solides (2021).

Figura 5 – Gráfico de fatores positivos e negativos.

### GRÁFICO DE FATORES POSITIVOS E NEGATIVOS



Fonte: Solides (2021).

Figura 6 – Gráfico de interação com o ambiente.



Este gráfico mostra o perfil interno e a cobrança do meio externo. O primeiro ponto de cada linha é o perfil Executor, o segundo ponto de cada linha é o Comunicador, terceiro Planejador e quarto Analista. A linha azul indica o perfil interno, como a pessoa realmente é, em sua natureza, e como age em ambientes familiares. A linha vermelha indica como o meio externo está cobrando que ela seja. Observe as diferenças que estão sendo exigidas de mudança de comportamento em cada ponto, e a força destas alterações demandadas. Fortes alterações demandam consumo de energia mas também conduzem a aprendizado. Poucas alterações indicam boa adaptação da pessoa às funções exercidas mas também poucos desafios.

Fonte: Solides (2021).

Figura 7 – Gráfico de competência.

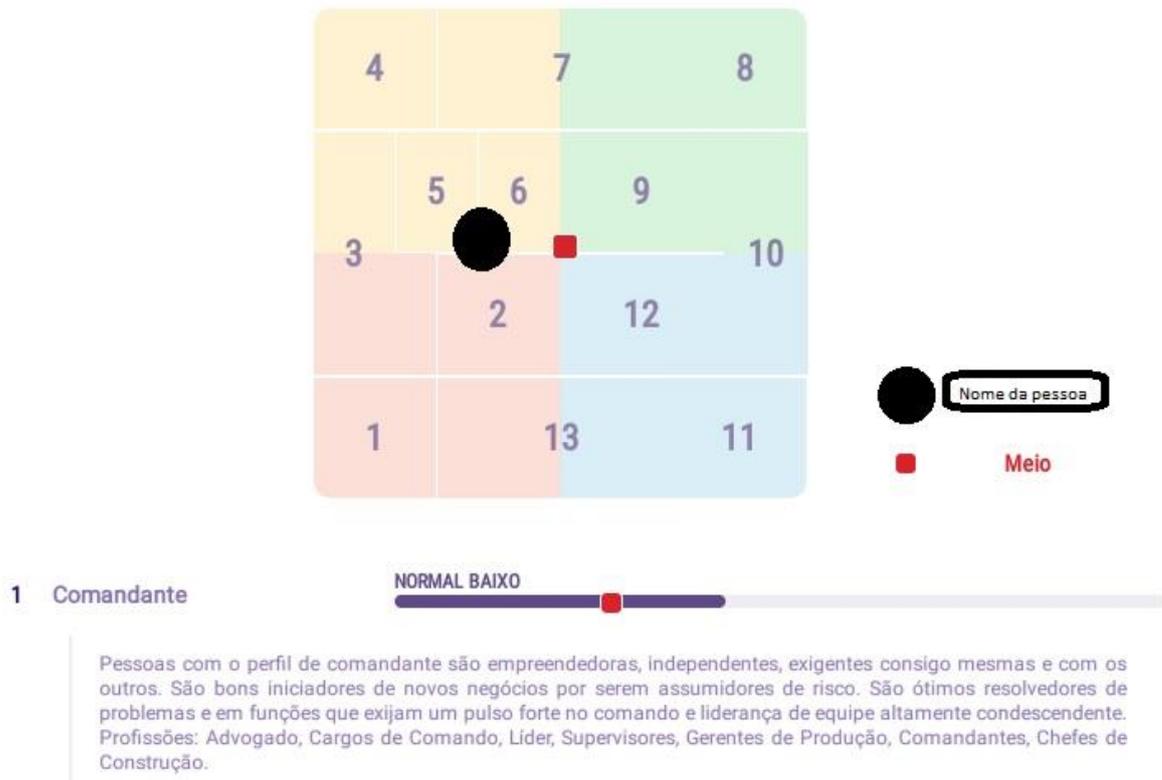
**GRÁFICO DE COMPETÊNCIAS**



Fonte: Solides (2021).

Figura 8 – Gráfico de áreas de talentos.

## GRÁFICO DE ÁREA DE TALENTOS



Fonte: Solides (2021).

### 3.1.2 Gerações

O tema gerações é estudado por muitos pesquisadores e, pela definição de tais gerações levar em consideração o ano de nascimento dos indivíduos, as pesquisas se divergem por vezes quanto a alguns destes dados. Segundo Sayers (2007), assim fica a divisão das geração:

- Veteranos/Tradicionalistas: 1922 – 1943
- *Baby Boomers*: 1943 - 1960
- Geração X: 1960 - 1980
- Geração Y: 1980 - 2000
- Geração Z: 2000 –

Para Zemke, Raines e Filipczak (2000), os Veteranos são considerados possuidores de sabedoria e astúcia no âmbito profissional. São dedicados, exercem liderança por autoridade e são ríspidos, esperam lealdade e dedicação quanto ao trabalho desenvolvido em equipe.

A rigidez dos tradicionalistas criou a geração dos *Baby Boomers*, considerada mais libertária e otimista, que é definida segundo Crampton e Hodge (2009) como filhos de

veteranos, viveram um período de crescimento econômico e mudanças positivas, mas também presenciaram a guerra do Vietnã, o lançamento do satélite Sputnik e o medo gerado por isso. São leais ao trabalho e respeitam a autoridade, porém vão desafiar o sistema onde atuam.

Logo vemos a geração X, os primeiros a dominarem os computadores na atuação profissional, Eisner (2005) pontua que eles valorizam o desenvolvimento de habilidades, se mantendo atualizados. São rápidos, espertos e até mesmo quebram regras para cumprir os desafios.

A geração Y, para Tapscott (1999) é formada por jovens, busca maior interatividade com a internet, são inovadores e valorizam a participação e controle de informações, se negando a serem usuários passivos.

Por fim a geração Z, última geração que entrou no mercado de trabalho até os dias atuais, é descrita por Tapscott (2010) como os nativos digitais, porque são familiarizados com internet, rede, cresceram brincando com aparelhos digitais ao invés de bonecas e carrinhos. A geração Y pode ser conectada, e é, mas a geração Z é super conectada e buscam na rede informações sobre tudo. São pessoas individualistas, dependentes de tecnologia, são impacientes e não conseguem esperar, são imediatos. Eles não vivem sem celular e internet, como se faltasse uma parte de si mesmos.

Segundo Chiavenato (2009), a mistura das gerações é algo comum nas empresas e complexo de falar sobre. O autor ressalta que o setor de gestão de pessoas e os líderes setoriais nas instituições podem atuar nas diferenças presentes entre as gerações e formar equipes fortes que visam os objetivos macros e que, as pessoas necessitam umas das outras, independente do grau de conhecimento técnico pessoal, idade, raça ou cor. A forma de condução da vida das pessoas segundo as regras e procedimentos comportamentais inseridos pelo meio define o autocontrole e a autodisciplina destes colaboradores. Deve-se buscar o máximo efeito positivo nesta relação para que também se maximize o trabalho em equipe dentro das organizações.

Logo, fica evidente que a entrada de novas gerações no mercado de trabalho gera conflitos devido à mentalidade prevalente em indivíduos diferentes. O estudo de gerações pode ser utilizado como forma de entendimento do outro e ser usado a nosso favor. O velho caso daquela pessoa que não se abre a testar o novo pode ser um exemplo do conflito entre uma geração mais conservadora e uma mais recente, por exemplo. As instituições e propriedades estão repletas destes exemplos e estudar esta teoria pode facilitar os relacionamentos.

### 3.1.3 Inteligência Emocional

O tema inteligência emocional traz grande peso a esta grade de assuntos pois, hoje em dia, com o avanço dos estudos na área, o foco de muitas corporações e empresas quanto às habilidades necessárias para se admitir novos colaboradores é modificado. A visão majoritária em QI (quociente de inteligência) se volta a QE (quociente emocional). As referências a seguir são partes da pesquisa realizada voltada a esta área, o trecho, presente no livro de Daniel Goleman, relata sobre o estudo da correlação do QI com a prosperidade na vida das pessoas.

Para Goleman (1996), o QI não explica porque pessoas com as mesmas capacidades intelectuais têm destinos tão distintos, tanto na escolaridade quanto no âmbito profissional. Foi realizado estudo onde se acompanhou 95 estudantes de Harvard, de classes dos anos 1940, sendo que nessa época haviam pessoas com QIs variados nesta universidade. Em determinado momento da vida dessas pessoas, a vida pessoal e profissional dos classificados com QIs superiores foram comparadas ao das pessoas com QIs considerados mais baixos. Tratando de salários, capacidade de produzir ou *status* profissional não houveram diferenças significativas. Estas pessoas sequer estavam mais satisfeitos em suas vidas pessoais (relacionamentos amorosos, família e amigos).

Em outro trecho, Goleman (1996) cita que a vida emocional é um campo de estudo como qualquer outro com o qual se pode lidar com diferentes graus de habilidades e exige aptidões. O grau dessas aptidões em determinada pessoa é o que pode explicar alguém prosperar, enquanto outra pessoa com a mesma capacidade intelectual não. O autor finaliza dizendo que a aptidão emocional é uma metacapacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos.

Goleman, Boyatzis e McKee (2018) relata que o líder habilidoso é aquele que conduz o grupo a decisões corretas e gera ambiente de trabalho amistoso e cooperativo, assim como o mal exemplo de líder, dentre tantas características citadas, negligenciam emoções que permitem as relações de trabalho. Esta visão do autor traz à tona o exato momento da ligação entre a inteligência emocional e, não apenas o líder, mas todo o cenário profissional de determinado ambiente. Logo, Goleman descreve 18 competências emocionais essenciais aos líderes, divididas em 4 domínios. São elas:

#### **Autoconsciência**

- I. Autoconsciência emocional
- II. Autoavaliação precisa

III. Autoconfiança

**Autogestão**

- I. Autocontrole
- II. Transparência
- III. Adaptabilidade
- IV. Superação
- V. Iniciativa
- VI. Otimismo

**Consciência Social**

- I. Empatia
- II. Consciência organizacional
- III. Serviço

**Administração de relacionamentos**

- I. Inspiração
- II. Influência
- III. Desenvolvimento dos demais
- IV. Catalisação de mudanças
- V. Gerenciamento de conflitos
- VI. Trabalho em equipe e colaboração

Mais do que falar sobre inteligência emocional nas outras pessoas, penso que este seja um tópico de internalização. As 18 competências da IE expostas anteriormente pode nos constroem enquanto cidadãos e profissionais, desta forma cabe a nós mesmos buscar o desenvolvimento para que de uma forma natural esta evolução possa interferir positivamente em nosso profissional. Sendo evidente que estas são competências que elevam os indivíduos a níveis pessoais admirados, auxilia na criação e manutenção de relacionamentos e consequentemente nos desenvolve enquanto profissionais, seja em ambiente rural ou outro, a reflexão predominante é: “Por que não me desenvolver emocionalmente?”

### **3.2 Planejamento estratégico com foco em Gestão de Pessoas**

Partindo ao segundo módulo de um total de seis, será aprofundado, assim como no GPE-DLA, no desenvolvimento da imagem desejada da empresa e, acima de tudo, em temas fundamentais à construção do planejamento estratégico das mesmas.

Para Rezende (2018), o pensamento estratégico é a arte que se cria estratégias promissoras, que trazem eficácia. O autor compreende que o pensamento estratégico possibilita dominar o presente e conquistar o futuro. Este pensamento se destina a superar adversários que estão tentando realizar o mesmo que você, seus líderes e sua empresa.

É abordado aqui através do alinhamento da missão, visão e valores da empresa, análise situacional, metas SMART, planejamento de ações e utilização do ciclo PDCA, que são tratados individualmente dentro dos subtópicos deste módulo, a forma de desenvolver a imagem e a construção do planejamento estratégico visados e apresentados anteriormente.

### **3.2.1 Missão, visão e valores**

Para Maximiano (2011), a missão é o negócio definido em termos de sua utilidade, que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que você tem a oferecer. Para o autor, é preciso se perguntar quais problemas a empresa resolve, desta forma encontra-se a missão.

Já a visão da empresa estabelece uma relação de onde se quer chegar com a companhia, algo futuro que segundo Tavares (2005) é visualizar as oportunidades da organização para o empenho em sua busca.

A definição de valores é descrita por Oliveira (2009) como sendo o conjunto de princípios e crenças fundamentais da empresa, representam a sustentação para uma tomada de decisão.

Alguns cuidados devem ser tomados quanto a seu uso, Machado (2009) relata que a divulgação do enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente se sustenta na medida em que a sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação.

Logo, se vê que a construção da missão, visão e valores das empresas irá atuar fortemente na criação de identidade com colaboradores e clientes. O uso destas ferramentas, além de auxiliar na criação de laços, quando utilizadas para embasar decisões e mudanças, auxiliam a serem tomadas as corretas decisões.

Alguns podem se perguntar como isto se aplica aos menores sistemas de produção existentes e, afirmo que aquela empresa que possui missão, visão e valores enraizados em sua cultura organizacional, seja qual for o tamanho do negócio, dificilmente irá se desviar de seu propósito.

### 3.2.2 Análise situacional

A análise situacional chega à grade do curso como uma proposta de ampliar o conhecimento do participante sobre a empresa em que atua, podendo assim desenvolver senso crítico e análises do ambiente inserido. O mesmo é abordado e levado à prática através da matriz SWOT (FIGURA 9), definida por Kotler e Keller (2012, p. 49) como a “Avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa [...] (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno”.

Figura 9 – Representação da Matriz SWOT.



Fonte: Rehagro (2021).

Kotler e Keller (2012), sobre a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), consideram que: uma unidade de negócios deve monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucro. Os autores completam que os desafios gerados por tendências desfavoráveis, na ausência de uma ação, acarreta na diminuição do lucro.

As considerações de Kotler e Keller acerca da análise do ambiente interno (forças e fraquezas) são:

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. [...] É evidente que uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para

as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças. (2012, p. 50-51).

Uma das funções da matriz SWOT é estudar os quatro tópicos em correlação, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

A análise de cenário é o passo que pode ser utilizado para antecipar possíveis acontecimentos, sejam eles bons ou ruins. Todo planejamento é fundamental para que o inesperado e as surpresas sejam minimizados, assim como para que as oportunidades possam ser vistas e, o mapeamento de nossa atual situação se faz essencial a este planejamento. Antes de definir para onde vamos, devemos definir onde estamos. É real que propriedades que se propõe a crescer tendo todos os requisitos mínimos para isto porém sem planejamento e sem leitura de cenário para a tomada de decisão, ficam pelo caminho pela propensão ao erro.

### 3.2.3 Metas SMART

Segundo Kotler e Keller (2012) com a matriz SWOT desenvolvida, o próximo passo recomendado é desenvolver metas específicas para o planejamento. Para o autor, as metas são objetivos específicos no que se refere a proporção e prazos.

O método SMART, que se refere às metas SMART foi introduzido por Peter Drucker em 1954, no livro *“The Practice of Management”*, com o objetivo de estruturar e validar as metas e os indicadores que forem estabelecidos no planejamento (FERREIRA, 2018).

A palavra SMART é um acrônimo para as palavras *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Attainable* (Atingível), *Relevant* (Relevante) e *Time Bound* (Temporizável). Cada uma dessas palavras corresponde a uma etapa do método e são todas imprescindíveis para o êxito da estratégia (FERREIRA, 2018).

S – Specific (Específico)

O objetivo definido deve ser específico, ou seja, deve ser claro e não pode permitir qualquer tipo de interpretação dúbia ou controversa. Nessa fase, alguns pontos devem ser esclarecidos como por exemplo: o motivo do objetivo, pessoas envolvidas no processo, e restrições relacionadas ao objetivo (FERREIRA, 2018).

#### M - Measurable (Mensurável)

Kaplan e Norton (1997) citado por Ferreira (2018), destacam em seu estudo que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado. A segunda etapa do método diz exatamente isso: todo objetivo deve poder ser traduzido em números. Dessa forma, na definição do objetivo deve ser analisado se o mesmo poderá ser, sistematicamente, interpretado e manipulado numericamente.

#### A – Attainable (Atingível)

O terceiro pré-requisito do método é que os objetivos sejam atingíveis, realizáveis. Isso significa que as metas devem seguir uma razoabilidade e palpabilidade mínima para que não pareçam irrealizáveis. No entanto, isso não significa dizer que as metas não possam ser audaciosas ou ambiciosas. Um ponto importante desse requisito é que todo objetivo seja estabelecido através de um consenso com todos os envolvidos, ou seja, que todos estejam cientes das exigências e benefícios decorrentes dele (FERREIRA, 2018).

#### R – Relevant (Relevante)

Um objetivo SMART, também deve ser relevante para a sua realidade. Uma meta relevante, é consonante com ideais e valores defendidos pela empresa, tem uma equipe engajada com a mesma e tem possíveis efeitos colaterais mapeados (FERREIRA, 2018).

#### T – Time Bound (Temporizável)

O último pré-requisito do método consiste na referência temporal do objetivo, ou seja, na definição de um prazo para realização e cumprimento dele. Ao estipular metas temporais para os objetivos é criado um senso de urgência indispensável para o sucesso do objetivo (FERREIRA, 2018).

As metas podem ser classificadas como metas de manutenção ou metas de melhoria. Werkema (2012) descreve as metas para manter como aquela que consta de uma faixa aceitável de valores para o item de controle considerado, representando especificações de produto provenientes dos clientes internos e externos da empresa. As metas para manter são denominadas metas padrão. Já as metas para melhorar são descritas pela autora como aquelas que surgem geralmente de necessidades emergentes do mercado (clientes): um produto cada vez melhor, a um custo cada vez mais baixo e com uma entrega cada vez mais precisa.

Logo, percebemos que as metas SMART, subdivididas nas categorizações de melhoria e de manutenção irão realizar a conexão entre nossa análise situacional e o nosso planejamento de ações, próximo passo a ser discutido.

### 3.2.4 Planejamento de ações

O planejamento de ações, nesta seção, se dará por meio da ferramenta 5W2H, do inglês, ou 3Q1POC do português. Esta ferramenta atuará na descrição da composição de cada ação considerada no planejamento.

Para Custodio, Cassemiro e Castro Neto (2006), deve-se descrever os problemas por escrito, isto irá ajudar a evidenciar como o problema afeta o processo, as pessoas e quais situações desagradáveis são geradas por ele. A descrição deve considerar os seguintes aspectos: o quê, quem, quando, por quê, onde e como do problema.

Os autores relatam as seguintes perguntas como fundamentais para formulação dos questionamentos anteriormente descritos:

- a) Qual a ação vai ser desenvolvida?
- b) Quem será o responsável pela sua implantação?
- c) Quando será feita? (Cronograma das ações).
- d) Por que foi definida esta solução? (Resultado esperado)
- e) Onde a solução será implantada? (Abrangência)
- f) Como vai ser implementada a ação? (Etapas com sua descrição)

É possível evoluir no sentido de que, ao se desenvolver a ferramenta como na Figura 10, a nomenclatura fica acrescida das letras IRS, visto que há discriminação das informações: Investimento, retorno e status.

Figura 10 – Demonstrativo do Plano de Ações.



Fonte: Rehagro (2021).

O plano de ação deve ser a materialização do planejamento, de forma que fique visível as pequenas ações que compõe o todo. Como por vezes os nossos objetivos podem se mostrar longe de nosso alcance, com o plano de ação vamos entender qual o primeiro passo, qual o passo seguinte e assim por diante. O compromisso com as informações nele contidas e seus prazos, garante ao responsável eficácia em seu planejamento. Este indivíduo, caso tenha traçado o plano correto, certamente irá atingir seu objetivo final.

### 3.2.5 Ciclo PDCA

Para Werkema (2012) o ciclo PDCA é uma ferramenta que exerce o controle de processos, significa *plan, do, check* e *act* e é composto pelas seguintes etapas:

**Planejamento (P)** – Consiste em estabelecer metas e o método para alcançar as metas propostas.

**Execução (D)** – Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. Na etapa de execução são essenciais a educação e o treinamento nas atividades a serem executadas no trabalho.

**Verificação (C)** – A partir dos dados coletados na execução, comparar o resultado alcançado com a meta planejada.

**Atuação (A)** – Essa etapa consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos. Existem duas formas de atuação possíveis: adotar como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido alcançada ou agir sobre as causas do não atingimento da meta, caso o plano não tenha sido efetuado.

Seguindo o ciclo PDCA, devemos entender que para metas de manutenção, o processo envolve mudanças em sua fase de *Plan*. Segundo Werkema (2012), são os Procedimentos Operacionais Padrão (POP's) que permitem o alcance das metas, portanto devemos neste caso denominar o ciclo de SDCA, de forma que o *Plan* de planejar seja substituído pelo *Standard* que se refere à padronização.

Werkema (2012) relata que o ciclo PDCA é considerado método de gestão utilizado na representação do caminho a ser seguido rumo ao atingimento das metas. A autora descreve que neste caminho pode se fazer necessário a utilização de várias ferramentas para coleta, processamento e disposição das informações necessárias à condução das etapas do PDCA. O número de informações disponíveis para o método é diretamente proporcional às chances de

alcançar as metas e à probabilidade de se empregar boas ferramentas ao girar do ciclo novamente.

### **3.3 Gestão de relacionamento II**

No terceiro módulo do curso GPE-DLA, o tema gestão de relacionamento volta a ser abordado. Com os temas: comunicação, feedback, sistema representacional preferencial e janela de Johari, este módulo busca acrescentar na realização de autoanálise e na aplicação de teoria e prática às relações do dia a dia dos participantes, não apenas dentro da empresa rural, mas em seu cotidiano como um todo.

#### **3.3.1 Comunicação**

O processo de comunicação norteia todas as relações desenvolvidas no ambiente de trabalho e atua para a maximização do desempenho do grupo, mas quando realizada de forma não eficiente, esta pode colocar os resultados alcançados em patamar a quem do esperado.

Segundo Robbins (2010), a comunicação eficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Como as pessoas passam quase 70 por cento das horas em que estão acordadas se comunicando – escrevendo, lendo, falando ou escutando, é possível afirmar que uma das principais forças que vão contra o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. A boa capacidade de comunicação é essencial para o sucesso na carreira. Estudos feitos com analistas de recrutamento e seleção revelaram que quase sempre as habilidades de comunicação encontram-se entre as mais importantes características de um candidato ideal.

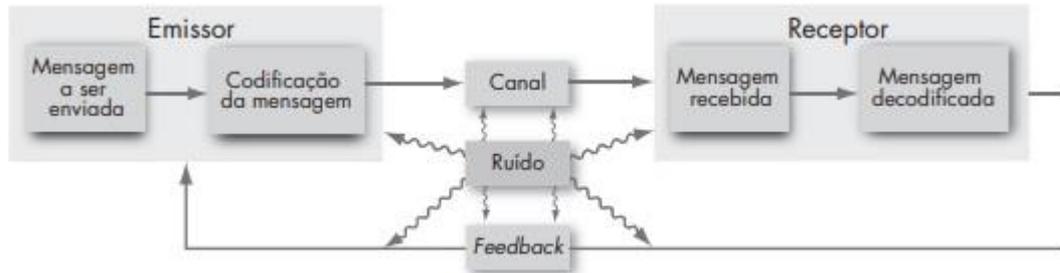
No trecho descrito anteriormente, presente no livro “Comportamento Organizacional”, ficam evidentes alguns pontos que justificam ou embasam decisões dentro das empresas para se trabalhar a comunicação. O primeiro é diminuição de conflitos, seguido por melhor desempenho, alavancagem na carreira e, visando o ambiente institucional, aprimora a seleção de candidatos.

Para Robbins (2010), a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. O autor acrescenta que a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Como é retratado na Figura 11, entre o emissor e o receptor encontram-se barreiras que podem gerar o denominado “ruído” na comunicação, retirando totalmente a eficiência desta.

Por isso é preciso atuar de forma a eliminar qualquer barreira, tais como seletividade, sobrecarga de informações, emoções, idioma e inúmeras outras. A checagem da informação se faz indispensável. Se responsabilize pela comunicação enquanto emissor e receptor.

Figura 11 – O processo de comunicação.



Fonte: Robbins (2010).

Acredito que não exista sequer uma propriedade de duas pessoas que sobreviva sem a comunicação. Este processo se faz necessário inúmeras vezes ao decorrer do dia e quando não potencializado corretamente pode enfraquecer relações e prejudicar o negócio e seus resultados. Pense o retorno potencial desta fazenda hipotética de 2 colaboradores com comunicação assertiva e eficaz. Qual o retorno de se trabalhar com menos conflitos, com desempenho superior, bom ambiente e alinhamento interno correto? Tomemos nota.

Como conclusão deste tópico, é importante a reflexão da seguinte linha de pensamento de Robbins:

Quanto menor a distorção na comunicação, mais os funcionários compreenderão as metas, o *feedback* e outras mensagens dos dirigentes como pretendido. Isso, por sua vez, reduzirá a ambiguidade e deixará mais claras as tarefas dos grupos. [...] A comunicação perfeita é inatingível. Mesmo assim, existe uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz (que inclui percepção de confiabilidade, percepção de exatidão, desejo de interação, receptividade dos dirigentes e requisitos de informação ascendente). A escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do *feedback* podem tornar a comunicação mais eficaz. Mas o fator humano gera distorções que nunca conseguimos eliminar por completo. Independentemente da expectativa do emissor, a mensagem decodificada na mente do receptor representa a realidade deste último. E é essa realidade que vai determinar o desempenho, junto com o nível de motivação e de satisfação do indivíduo. (2010, p. 348-349).

### 3.3.2 Feedback

O *feedback* é descrito na literatura “A Arte de Dar Feedback” (*Harvard Business Review*, 2019) como a ferramenta vital para assegurar que os colaboradores se desenvolvam. É a oportunidade do compartilhamento de observações acerca do desempenho profissional dos colaboradores e propicia a possibilidade de mudanças produtivas. Sem o *feedback*, a visão sobre os trabalhos e tarefas desenvolvidas pela pessoa não são passados a ela. No caso de adiamentos de conversas difíceis com os colaboradores de baixo rendimento, o desempenho deles e o desempenho grupal podem diminuir. Se presumir que os colaboradores de alto rendimento reconhecem o próprio valor e manterão o bom trabalho, eles talvez fiquem desleixados ou simplesmente saiam de sua empresa para progredir na carreira.

No estudo da *Harvard Business Review* (2019), o *feedback* é considerado uma poderosa ferramenta para alinhamento de desempenho e resultados e pode estimular transformações positivas. Nesta literatura o *feedback* é dividido em dois grupos principais: o *feedback* constante, que ocorre regularmente e pode ser dado para o líder, para os subordinados ou horizontalmente; e o *feedback* formal, aquele transmitido durante avaliações de desempenho anuais ou semestrais, geralmente entre líderes e subordinados.

Estes dois modelos de *feedback* tratados anteriormente, em sua composição, podem conter os denominados *feedbacks* “positivos”, “negativos” ou “mistos”, que apesar do nome dar a inferência de algo bom ou ruim, ambos são utilizados no intuito de acrescentar ao colaborador. A diferença consiste em, no primeiro caso se apresenta algo onde a repetição da ação é visada, enquanto no segundo caso se apresenta algo a desenvolver ou modificar e no terceiro caso ambos estão presentes. Segundo a *Harvard Business Review* (2019), os *feedbacks* positivos e negativos serão mais eficazes (e mais motivadores) de acordo com a pessoa e o momento.

Deve-se dispor de habilidades para que um *feedback* seja efetivo e não gere o efeito contrário ao desejado. Sendo assim, algumas dicas presentes em “A Arte de Dar Feedback”, releitura de *Harvard Business Review* (2019), são: cultive o relacionamento, de forma que a pessoa sinta que você a conhece, responda até mesmo aos pequenos pedidos de atenção, manifeste admiração com regularidade, prepare o cenário com agendamento, duração, localização e proximidades, concentre-se nos fatos e não em suposições, administre as emoções, tenha conversas de *feedback* com mais frequência, encene estas conversas e peça *feedback* sobre o seu trabalho.

Logo, as conclusões acerca de *feedback* se unem aos propósitos declarados no tópico de “comunicação” e reforçam o poder da eficiência e da eficácia no retorno em relações pessoais e de fins lucrativos dentro de propriedades e instituições.

### 3.3.3 Sistema representacional preferencial

O sistema representacional preferencial é uma área estudada dentro da Programação Neurolinguística, ou simplesmente PNL. A PNL, segundo Sanders, Dotz e Hoobyar (2018) é baseada na teoria de que todo pensamento humano ocorre em imagens, sons, sensações, odores e/ou sabores: os cinco sentidos. Os autores alegam que ninguém jamais desafiou efetivamente esta teoria, dando exemplo de pensamento que não seja expresso em combinação de palavras, imagens, odores, sabores ou sensações.

Entrando nas especificidades dos sistemas representacionais, Sanders, Dotz e Hoobyar fazem a seguinte descrição:

A maioria de nós tende a seguir um modo rep em detrimento de outros. Alguns de nós favorecerão uma imagem. Algumas pessoas favorecem as vozes. Este sou eu: sou altamente auditivo. Pessoas como eu tendem a se lembrar de algo pelo som, em lugar da aparência. É melhor para mim me lembrar de um número de telefone ouvindo-o do que o vendo. Mas como agora ouço e vejo o número de telefone, é ainda mais fácil de lembrar. Outras pessoas se lembram com mais cinestesia, significando sensações físicas e emocionais. (2018, p. 20).

O que isto representa para o curso que desenvolve lideranças no agronegócio? Podemos dizer que a compreensão sobre os sistemas representacionais auxilia o líder a entender como utilizar dos sentidos para promover comunicação assertiva, gerar aprendizado com mais eficácia, ganhar tempo e mostrar empatia, pela preocupação na utilização do sistema preferencial do outro. O líder deve saber como passar informações, orientações, como delegar funções, como ensinar, dentre outras responsabilidades que podem ser maximizadas com a utilização da boa compreensão dos sistemas representacionais preferenciais de cada colaborador, levando em consideração que pessoas que exercem suas funções com sistemas preferenciais distintos, apresentarão aprendizado e comunicação de diferentes formas.

Para Sanders, Dotz e Hoobyar (2018) a definição da intenção na compreensão de mundo de alguém pode ajudar a estabelecer uma afinidade, melhorar a comunicação e aprofundar a conexão. Também é possível começar a gostar de descobrir os modos como as pessoas são diferentes, em vez de ficar surpreso ou até irritado com as diferenças.

### 3.3.4 Janela de Johari

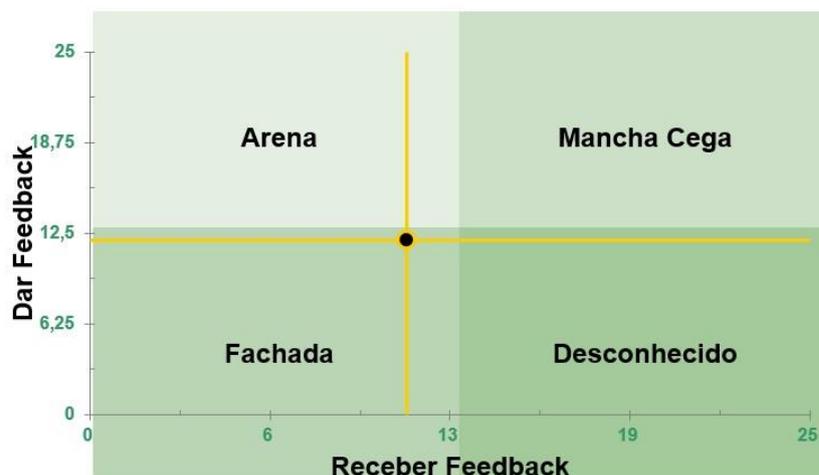
A janela de Johari é um modelo criado por Joseph Luft e Harry Inghan no ano de 1955, com o nome do método sendo uma referência à unção do nome de seus criadores. Este modelo se conecta ao processo de comunicação e relacionamentos entre pessoas.

De acordo com Albuquerque, Brito e Leite (2016) o objetivo da Janela de Johari é gerar auxílio interno no processo de comunicação das instituições, com a ferramenta que possui consistência em diagrama de quatro janelas que gera identidade na comunicação de clientes internos através de *feedbacks*.

A argumentação de Fritzen (1985) exemplifica bem o processo. É relatado que a base do modelo possui consistência na janela de comunicação em que, determinada pessoa dá e recebe informações acerca de si mesmo e sobre os demais. O relato anterior é apresentado no método pela interação dos 4 setores, que após a obtenção de dados, se movimentam e geram o dimensionamento integrado das quatro áreas daquela pessoa a que se refere.

A segmentação se dá da seguinte forma, a Janela é composta por duas colunas e duas linhas, conforme a Figura 12. A primeira coluna se refere ao que você conhece sobre você mesmo e a segunda coluna se refere ao que você não conhece sobre a sua pessoa. Nas linhas, a primeira relata o que os outros conhecem de você e a segunda ao que os outros não conhecem sobre você (PINHO; CARVALHO, 2017). Desta forma, a análise dos dados irá aumentar ou diminuir os quadrantes Arena, Mancha Cega, Fachada e Desconhecido que se referem ao cruzamento dos dados entre colunas e linhas. Isto irá gerar o resultado pessoal que deve ser analisado cautelosamente para que se torne um aliado na busca por melhorias.

Figura 12 – Teste da Janela de Johari.



Fonte: Rehagro (2021).

### 3.4 Ferramentas gerenciais

Com o intuito de levar à prática ferramentas que visam por exemplo o aprimoramento de processos, a resolução de problemas, inovação, melhoria na comunicação e informação, este módulo aborda algumas das principais ferramentas gerenciais disponíveis. Estas possuem a materialização de ideias e a praticidade em suas composições. Será possível saber mais sobre o assunto a diante. As ferramentas abordadas são: Organograma, descrição de cargos, reuniões, agenda macro, regulamento interno, 5 porquês, matriz de preferência, checklists, anomalias e auditorias.

“São várias as ferramentas gerenciais, do plano de ação ao organograma, do *check list* às reuniões. Cada uma tem sua eficácia na melhoria dos funcionários e dos resultados da fazenda.” (ALVARENGA, 2015, p. 54).

#### 3.4.1 Organograma

A primeira ferramenta gerencial a se tratar é o organograma. Este auxilia no esclarecimento da hierarquia presente e materializa os cargos e posições. Chiavenato (2001) descreve os organogramas como gráfico representativo da estrutura formal da empresa. Para Balcão (1965), o organograma foi criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos nas organizações, possuindo basicamente duas partes interligadas, sendo linhas e retângulos, onde as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos representam os cargos entre os quais flui a autoridade. Desde que este último trecho foi escrito o organograma sofreu evoluções e hoje pode ser representado de outras formas, não apenas com linhas e retângulos, mas independente do layout da ferramenta, esta didática exemplifica muito bem sua materialização e funcionalidade.

Berwanger (2013) resume o uso do organograma como uma “fotografia” da hierarquia e da divisão de atividades da organização. O autor complementa que o organograma gera confiança e transmite informações que devem ser conhecidas por todas as partes envolvidas no gráfico. Ele revela com fidelidade os movimentos reais de uma empresa e auxilia na realização de trabalho mais organizado.

No agro, os organogramas podem ser desde muito simples, como em propriedades de mão de obra familiar, até muito extensos, devido à complexidade em propriedades onde a setorização pode estar presente. A utilização desta ferramenta irá gerar melhor fluxo de informações e consequente tomada de decisão mais rápida e eficaz, além de gerar confiança

entre os colaboradores envolvidos e sensação de união, devido à visualização da empresa como um time.

### 3.4.2 Descrição de cargos

A próxima ferramenta abordada, a descrição de cargos, foi definida por Marras (2016) como o processo de sintetização das informações recebidas na análise de função cujo registro é padronizado de maneira a permitir rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa, ou seja, entende-se que objetiva tornar claro aos colaboradores os seus papéis e responsabilidades dentro da organização, além de montar base salarial concreta e coerente. O autor reforça que a descrição de cargos também deve detalhar os requisitos exigidos pelo cargo, tais como: escolaridade, experiência, responsabilidades, etc.

Para a realização da descrições de cargo dentro de uma empresa, Marras (2016) defende que alguns campos devem ser analisados para se determinar as exigências do cargo, são eles: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho. As informações coletadas devem estar alinhadas a três pontos fundamentais, que são: o que o ocupante faz, como faz e por que faz. Estas informações serão trabalhadas e repassadas a formulário de análise de cargos que posteriormente irá para compilado de dados que deve ser analisado pelo superior imediato a cada cargo a fim de revisão. Quando as correções são realizadas, o conteúdo é homologado e passa a fazer parte do manual de descrição de cargos, que é a compilação de todas as descrições de cargos da empresa, divididas em áreas conforme a estrutura da organização. Para o autor, este manual é de suma importância por conter o registro “vivo” de toda a tecnologia da mão de obra da empresa e a base de reconhecimento dos contornos da estrutura organizacional. Este manual deve ser atualizado com periodicidade.

No agronegócio, a descrição de cargos, conforme na Figura 13, funciona tão bem quanto as demais ferramentas gerenciais. Seu auxílio é imprescindível no dia a dia, baseado que tal descrição reflete as ações a serem realizadas na rotina das empresas, assim como se faz importante na fase de recrutamento e seleção, visto que constitui as bases deste processo, materializando para cada vaga as suas obrigações e responsabilidades.

Figura 13 – Modelo de descrição de cargo.

EMPRESA "MODELO"	
Descrição de Cargo Mensalista	
Cargo: CHEFE DE IMPORTAÇÃO/EXPORTAÇÃO	Cód.: M-14
<b>DESCRIÇÃO SUCINTA</b>	
CUIDA de vendas e compras internacionais. Faz o controle do "Draw-Back" e contatos com bancos, despachantes e corretoras de câmbio. Mantém contato com clientes, fornecedores e representantes no exterior. Responde pelos resultados da área.	
<b>TAREFAS PERIÓDICAS</b>	
COORDENA os trabalhos do setor de exportação, tanto da área comercial quanto da operacional.	
ESTABELECE E MANTÉM contatos com representantes, por telefone, fax e e-mail, com a intenção de saber sobre pedidos ou quaisquer problemas que possam ser saneados.	
NEGOCIA a venda direta de produtos com clientes, elaborando toda a documentação necessária de cada país importador, tais como cartas de crédito, documentos de embarque, contato com corretoras e despachantes e bancos correspondentes, resultando na liquidação de contratos de câmbio no exterior.	
CUIDA do "follow-up", verificando a existência de pedidos em atraso ou novos e contatando o setor de produção para prosseguimento e atendimento relativo aos pedidos.	
REALIZA a compra de matéria-prima para exportação, contatando fornecedores por telefone ou fax para atendimento da demanda internacional.	
RESPONDE pelo controle do faturamento do setor de exportação, com propostas e pedidos efetivos para ciência da Gerência Comercial.	
CONTROLA E SUPERVISIONA a área de importação, compreendendo a parte comercial e operacional, estabelecendo e mantendo contato com fornecedores no exterior, fazendo cotações, posições sobre embarque e recebimento de mercadorias, contratos de câmbio, colocação de pedidos no exterior, contato com despachantes e emissão de notas fiscais de entrada.	
RESPONDE pela divulgação e manutenção das normas e procedimentos da empresa entre os seus subordinados. CUIDA da prevenção de acidentes no seu setor de trabalho e em sua equipe, observando e orientando atos e condições eventualmente inseguras, objetivando a qualidade de vida dos seus colaboradores.	
<b>TAREFAS OCASIONAIS</b>	
Não há.	
<b>CONHECIMENTOS EXIGIDOS</b>	
Rotina de Comércio Exterior. Domínio da língua inglesa.	
<b>EDUCAÇÃO FORMAL</b>	
Superior completo em Comércio Exterior ou Administração de Empresas.	
<b>EXPERIÊNCIA ANTERIOR</b>	
5 anos.	
<b>Aprovações</b>	
Descrição realizada em ___/___/___	Revisada em ___/___/___
Supervisor Imediato	Analista de C&S
Gerente da Área	Gerente de RH

Fonte: Marras (2016).

### 3.4.3 Reuniões

Pela evolução de objetivos, metas, produção, vendas, dentre tantos tópicos que precisam da constante atualização e estão presentes no agronegócio, as reuniões se fazem uma ferramenta de grande uso na rotina do dia a dia e, por vezes esquecida como ferramenta gerencial.

Para Rios e Rezende (2014), a importância das reuniões se relaciona aos trabalhos que são desenvolvidos em grupo, ao compartilhamento de ideias, de informações e aprimoramento de relações. Os autores completam que para que estes pontos sejam alcançados são necessários planejamento, boa condução, organização e acompanhamento dos envolvidos. Desta forma, as divergências internas e os conflitos gerados poderão se tornar oportunidades de convergir ideias e encontrar pontos em comum.

Assim como as reuniões são tratadas por diversos autores como ótimos alicerces para discussões e interações grupais, estas mesmas quando não produtivas, pouco somam, podendo inclusive gerar atritos dentre os participantes. Segundo Rios e Rezende (2014), para realizar uma reunião produtiva devemos focar nos seguintes tópicos: iniciar a reunião esclarecendo os objetivos desta, o condutor da reunião deve permanecer em pé, deve haver controle de tempo (início e fim), registrar as principais ideias, ao final do encontro realizar pesquisa de opinião com os participantes sobre dicas de como melhorar as reuniões, focar no tema proposto, não permitir conversas paralelas, apresentar as soluções da reunião passada e definir os passos do próximo encontro.

No cenário de agronegócio aqui tratado, assim como nas demais áreas, é possível se deparar muitas vezes com reuniões de objetivos diferentes. Isso é comum. Para Silveira Neto (1994) existem três categorias de reuniões, classificadas quanto a seus objetivos, são elas:

- a) Reunião de informação – Objetiva a divulgação e o recebimento de informações, caráter puramente informativo, sem presença de debates.
- b) Reunião para tomada de decisão – Visa a identificação de soluções de problemas por meio da troca de informações e definições acerca de implementações das decisões adotadas.
- c) Reunião de Avaliação – São reuniões de verificação e acompanhamento das decisões tomadas anteriormente.

Cientes dos tipos de reuniões existentes e dos benefícios destas às organizações e empresas rurais, deve-se utilizar esta ferramenta com inteligência e maestria, a fim de obter o seu máximo desempenho. Após a instalação da pandemia devido ao COVID-19, pode-se dizer que as reuniões de áreas passíveis de *home office* passaram a ser virtuais, fazendo com que a atenção aos detalhes de produtividade redobrem.

#### **3.4.4 Agenda macro**

O planejamento quando bem feito se torna aliado às instituições que o aplicam. Assim sendo, a agenda macro visa auxiliar neste quesito. Para Alvarenga (2015), o planejamento e organização de tempo se mostram essenciais na busca por otimização de resultados.

“A agenda macro é uma forma de programar e planejar todas as atividades da empresa dentro de cada mês do ano, o que auxilia na visão das atividades a serem realizadas e a tomar decisões com antecedência.” (ALVARENGA, 2015, p. 55).

A agenda macro é a ferramenta que descreve no planejamento, as atividades que acontecerão ao longo de determinado ciclo, sem que esteja presente aquelas tarefas diárias, mas

sim aquelas presentes no macro cenário. De acordo com Alvarenga (2015), é anotado na agenda macro aspectos técnicos, financeiros, comerciais e sazonais, o que auxilia na previsão de receitas e reembolsos. Ela deve estar sempre à vista dos colaboradores, deve ser atualizada com determinada periodicidade e a realização das atividades deve ser sinalizada para que a visualização melhore.

Os ganhos na utilização da agenda macro se voltam para a materialização do calendário do local de utilização, acompanhamento de atividades que deveriam, devem e deverão ser realizadas e por último mas não menos importante, a palavra que muito veremos aqui, planejamento.

### **3.4.5 Regulamento interno**

Segundo Alvarenga (2015), o regulamento interno se enquadra como documento de normas que expressa as regras que devem ser seguidas dentro da instituição. Para o autor, alguns dos pontos a serem descritos e estabelecidos são: uso obrigatório ou não de uniforme, programação de férias e folgas, permissão de uso de bebidas alcoólicas, pagamentos e adiantamentos, limpeza e manutenção do ambiente, permissão e limites dos animais de estimação, visitas, festas, uso de E.P.I. e uso de tratores. Nestas descrições, o autor conseguiu descrever bem situações que enquadram colaboradores residentes de fazendas, algo comum na área e que necessita de atenção.

Como forma de implementação e manutenção do regulamento criado, de maneira que não se perca com o passar do tempo, Alvarenga (2015) argumenta sobre a importância de esclarecer cada ponto presente no regulamento com todos os colaboradores, de modo que seja gerada consciência das normas da empresa e isto atue positivamente na convivência do grupo.

### **3.4.6 5 Porquês**

Segundo Costa e Mendes (2018) o método dos 5 porquês é uma ferramenta simples utilizada na resolução de problemas que foi desenvolvida pelo pai do sistema de produção Toyota, Taiichi Ono. Ela consiste em utilizar a pergunta “Por quê?” por 5 vezes ou até atingir a causa raiz de algum acontecido. Seu criador relatou que este número de repetições costuma ser suficiente para se chegar à causa raiz, mas deixa claro que pode ser que se utilize as perguntas por mais ou menos do que as 5 vezes.

Weiss (2011) relata os passos fundamentais que viabilizam a aplicação da ferramenta, são eles: deve-se realizar a análise da situação inicial; deve-se questionar por que o argumento de resposta é verdadeiro; repetir o processo anterior com a nova resposta; continuar fazendo estes questionamentos com as respostas obtidas até não ser mais possível e, quando se chegar ao final das respostas, esta será a causa raiz.

Este método dos 5 porquês pode se dar em diversas situações do dia a dia e, quando realizado de forma correta, cessa o tratamento em sintomas e inicia o tratamento onde há real necessidade. Pegando como exemplo uma fazenda que possui problemas de atraso na realização da ordenha dos animais lactantes, uma situação hipotética poderia discorrer da seguinte forma:

(Gerente) - Por que a ordenha está atrasando?

(Ordenhador) - Porque o dreno da bomba de vácuo estragou.

(Gerente) - Por que ele estragou?

(Ordenhador) - Porque passamos com as vacas em frente à casa de máquinas no caminho da ordenha e uma delas sempre acaba esbarrando e quebrando o dreno.

(Gerente) - Por que passam por lá com as vacas?

(Ordenhador) – Porque é a única passagem que temos.

(Gerente) - Por que é a única passagem?

(Ordenhador) – Porque quando construíram a sala de ordenha não pensaram em abrir outro caminho.

(Gerente) – Por que foi feito assim?

(Ordenhador) – Porque não falaram nada com a gente. Se tivessem falado, a gente falava que não ia dar certo.

Neste exemplo, é evidenciado que sem a utilização da ferramenta, a ação imediata seria consertar o dreno da bomba de vácuo da ordenha, mas como os colaboradores utilizaram do método dos 5 porquês, descobriram que a causa raiz foi a falta de comunicação na construção de passagens que ligam os curais à sala de ordenha. O recomendado seria separar o local de passagem dos animais do estabelecimento onde fica o dreno da bomba de vácuo da ordenha.

### **3.4.7 Matriz de preferência**

A matriz de preferência é a ferramenta destinada à aplicação em situações onde se visa a ordenação de tarefas em detrimento de outras, ou seja, ordenar as tarefas por grau de importância ou necessidade. Desta forma, o esforço é concentrado nas ações preferenciais àquele determinado momento.

Para Carpinetti (2016), a matriz, como indica seu nome, relaciona fatores de prioridade em determinada lista de ações, podendo-se basear em critérios que possuem maior ou menor peso. Para o autor, diversas matrizes de preferência podem ser criadas de acordo com seus objetivos, como por exemplo para a minimização de problemas ou falhas de produtos e melhoria de requisitos de produtos.

As matrizes citadas na literatura acima possuem maior utilização na gestão da qualidade, com critérios criados de forma a atuarem como *benchmarking* interno ou externo. No caso que será apresentado a seguir, é citado a matriz que correlaciona o grau de importância de determinada ação com outra ação também listada. A intenção é realizar o cruzamento de todas as variáveis entre si e, através de soma simples ao final do procedimento, determinar a ordem de execução das atividades.

Para a realização da matriz de preferência é necessário primeiramente listar todas as tarefas que serão desenvolvidas e as numerar. Para cada linha com tarefa enumerada, deve haver uma coluna também enumerada que representa aquela tarefa, como na Figura 14.

Figura 14 – Construção da matriz de preferência 1.

<b>Código</b>	<b>Tarefas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Frequência</b>	<b>Ordenação</b>
<b>1</b>	Consertar a cerca								
<b>2</b>	Comprar caroço								
<b>3</b>	Reformar o curral								
<b>4</b>	Comprar novilhas								
<b>5</b>	Adubar piquetes								
<b>6</b>	Consertar trator								

Fonte: Rehagro (2021).

Após estes passos, dentro da matriz, deve-se eliminar em cada coluna o número de células igual ao número daquela coluna, como mostra a Figura 15 (Ex.: Coluna 3 serão retiradas 3 células).

Figura 15 – Construção da matriz de preferência 2.

Código	Tarefas	1	2	3	4	5	6	Frequência	Ordenação
1	Consertar a cerca	xx	xx	xx	xx	xx	xx		
2	Comprar caroço		xx	xx	xx	xx	xx		
3	Reformar o curral			xx	xx	xx	xx		
4	Comprar novilhas				xx	xx	xx		
5	Adubar piquetes					xx	xx		
6	Consertar trator						xx		

Fonte: Rehagro (2021).

A partir de agora os itens devem ser comparados entre si, de forma a preencher o cruzamento dos dados com o número da tarefa de preferência naquela comparação. Todos os cruzamentos disponíveis devem ser realizados. Este passo é simplificado nas Figuras 16 e 17.

Figura 16 – Construção da matriz de preferência 3.

Código	Tarefas	1	2	3	4	5	6	Frequência	Ordenação
1	Consertar a cerca	xx	xx	xx	xx	xx	xx		
2	Comprar caroço	1	xx	xx	xx	xx	xx		
3	Reformar o curral			xx	xx	xx	xx		
4	Comprar novilhas				xx	xx	xx		
5	Adubar piquetes					xx	xx		
6	Consertar trator						xx		

Fonte: Rehagro (2021).

Figura 17 – Construção da matriz de preferência 4.

Código	Tarefas	1	2	3	4	5	6	Frequência	Ordenação
1	Consertar a cerca	xx	xx	xx	xx	xx	xx		
2	Comprar caroço	1	xx	xx	xx	xx	xx		
3	Reformar o curral	1	2	xx	xx	xx	xx		
4	Comprar novilhas	1	2	3	xx	xx	xx		
5	Adubar piquetes	1	5	5	5	xx	xx		
6	Consertar trator	6	6	6	6	6	xx		

Fonte: Rehagro (2021).

Na coluna denominada “Frequência”, deve ser anotado o número de vezes que a tarefa daquela linha esteve presente dentro da matriz, ou seja, a frequência com que aquela atividade sobressaiu às outras nos cruzamentos (FIGURA 18).

Figura 18 – Construção da matriz de preferência 5.

Código	Tarefas	1	2	3	4	5	6	Frequência	Ordenação
1	Consertar a cerca	xx	xx	xx	xx	xx	xx	4	
2	Comprar caroço	1	xx	xx	xx	xx	xx	2	
3	Reformar o curral	1	2	xx	xx	xx	xx	1	
4	Comprar novilhas	1	2	3	xx	xx	xx	0	
5	Adubar piquetes	1	5	5	5	xx	xx	3	
6	Consertar trator	6	6	6	6	6	xx	5	

Fonte: Rehagro (2021).

Por fim, a coluna Ordenação é preenchida conforme Figura 19, de forma decrescente quando em paralelo à frequência, ou seja, a tarefa com o maior dado de frequência deve ser a 1° na ordenação e assim por diante.

Figura 19 – Construção da matriz de preferência 6.

Código	Tarefas	1	2	3	4	5	6	Frequência	Ordenação
1	Consertar a cerca	xx	xx	xx	xx	xx	xx	4	2°
2	Comprar caroço	1	xx	xx	xx	xx	xx	2	4°
3	Reformar o curral	1	2	xx	xx	xx	xx	1	5°
4	Comprar novilhas	1	2	3	xx	xx	xx	0	6°
5	Adubar piquetes	1	5	5	5	xx	xx	3	3°
6	Consertar trator	6	6	6	6	6	xx	5	1°

Fonte: Rehagro (2021).

### 3.4.8 Checklist

Segundo Carpinetti (2016), o *checklist*, denominado de folha de verificação em seu livro, quando trabalhado em ambiente composto por dados é utilizado no planejamento da coleta destes a partir da necessidade de dados futuros, tornando a coleta dos mesmos mais simples, organizada e eliminando rearranjos futuros. A folha de verificação, para o autor, consiste em formulário contendo os itens que serão examinados, sendo que diversos tipos desta folha de verificação podem ser desenvolvidos.

Para Gawande (2009), os *checklists* fornecem proteção contra falhas. Segundo o autor, esta ferramenta nos lembra os passos mínimos necessários e os coloca de forma explícita. Não apenas oferecendo possibilidade de verificação, mas também uma forma de disciplina e desempenho superior.

Em seu livro chamado *The Checklist Manifesto*, Gawande (2009) comprova a eficiência da utilização de *checklists* em sua área de atuação (medicina) e em áreas como aviação e construção, sendo que o autor afirma que a ferramenta pode ser implementada nas mais diversas áreas, gerando consistência às tarefas desenvolvidas. O autor exemplifica como é a utilização das listas de verificação em segmentos onde os profissionais são cozinheiros, policiais, babás e professores, sendo que sua visão é de que a utilização da ferramenta visa melhorar consistentemente e corretamente o que já se é conhecido e possui domínio.

As citações acima convergem suas visões para o mesmo ponto, o de que os *checklists* geram maior organização e evitam retrabalho caso os passos da lista ou componentes fossem esquecidos. Os estudos de Gawande (2009) comprovam a eficiência da utilização da ferramenta.

Na área estudada neste presente trabalho, as listas de verificação ou *checklists* podem ser utilizadas em diversos setores e cargos, sendo que para cada qual possui suas especificações. O agronegócio é rico em diversidade de produtos finais, gerando assim maior diversificação de processos necessários durante as fases de produção, vendas, revendas, comercialização, etc. A utilização dos *checklists* nas fazendas, por exemplo, pode ser realizada pelo mapeamento de todas as atividades essenciais e sua transposição para os formulários, como por exemplo os processos de ordenha, pulverização do café ou vacinação do gado. Estar preparado para tais situações é a melhor forma de se buscar otimização de tempo e eficácia na atividade. Segue exemplo a partir da Figura 20.

Figura 20 – Exemplo de *checklist*.

CHECK LIST DE AVALIAÇÃO DO MANEJO DE ORDENHA	1ª SEMANA		2ª SEMANA		3ª SEMANA		4ª SEMANA	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Data: Horário:								
Funcionário:								
<b>Itens Avaliados na Equipe</b>								
<b>Manejo de Ordenha</b>								
Segue a rotina de ordenha conforme necessário								
Marca e Identifica animais positivos para mastite								
<b>Manejo de Animais</b>								
Condução de animais dentro da sala de ordenha e dentro da sala de espera de espera mantendo os animais tranquilos antes e durante a ordenha?								
Mantém os animais apartados em seus lotes, não deixando misturar?								
Executa tarefas programadas antes, durante e após a ordenha? (Ex: chegar trato no cocho, ligar ventiladores e aspersores, abrir e fechar cancela da fazenda)								
<b>Limpeza e Manutenção</b>								
Limpeza Geral (contenções,tubulação, conjuntos de bombas de vácuo, conjunto de ordenha, chão, ventiladores, utensílios e sala de motores)								
Limpeza dos tanques refrigeradores de leite, sala e comodo de materiais para limpeza.								
Limpeza das teteiras após ordenha entre lotes e quando necessário								
Cuidado e conservação dos cochetes dos animais								
Utiliza, cuida e limpa devidamente os seus EPIs do seu setor?								
<b>Qualidade do Leite</b>								
CBT - tanque? < 11.000								
CCS - tanque? < 255.000								
Escore Sujidade Filtro 1? Entre 10% e 15%								
Escore Sujidade Filtro 2? Entre 85% e 90%								
Escore Sujidade Filtro 3? 0%								
<b>Controles e Organização</b>								
Anotações de todos eventos ocorridos com o rebanho, equipamento.								
Registro diário que comprove a temperatura e quantidade do leite ao fim de cada ordenha ou turno?								
Ligação do tanque na hora certa(quando atingir a pá)								
Início da ordenha no horário correto								
Executa todas as atividades no horário combinado								
Mantém limpo as dependências sanitárias, dotadas de todas as facilidades (água de boa qualidade,sabão, papel toalha,lixo e vaso sanitário) para higiene pessoal dos trabalhadores?								
Participa de todas as reuniões solicitadas?								
Preenche o check list de ordenha antes de cada uma delas?								
<b>Consciencia e Economia</b>								
Luzes apagadas durante o dia								
Frequência?								
Demonstra interesse em realizar as atividades das quais é submetido?								
Atingiu a Meta de Economia de Energia? (< 50kw/pessoa)								
<b>Participação:</b>								
<b>DATA:</b>								
<b>FUNCIÓNARIO:</b>								
<b>SUPERVISOR:</b>								
<b>GERENTE:</b>								
<b>GERENTE GERAL:</b>								

Fonte: Menegatti (2016).

### 3.4.9 Anomalias

Para Campos (2013), as anomalias são quaisquer desvios das condições normais de operação (não conformidades). É tudo que se enquadrar como anormal ou diferente do usual. O autor exemplifica dizendo que pontos fora dos limites dos gráficos são anomalias, assim como barulho estranho no equipamento ou uma reclamação do cliente.

Como as anomalias são indesejáveis nos processos produtivos, o foco em cima delas se dá na tentativa de extingui-las, sendo assim deve-se tomar as medidas cabíveis e integrá-las para que todos os colaboradores atuem junto a este propósito. Neste sentido, Campos (2013) ressalta que é fundamental ensinar aos operadores a importância de relatar anomalias, assim

como a preparação dos supervisores para que possam agradecer ao operador pela contribuição à sobrevivência da empresa.

A ferramenta anomalia consiste na utilização de um formulário para que seja possível o relato por parte de qualquer colaborador, visto que estes estão integrados à rotina e podem contribuir muito neste sentido. A ferramenta é simples, porém sua utilização exige alto grau de estruturação e conscientização da empresa, já que em locais com estes requisitos não tão evoluídos o dia a dia pode ser que se resume na descrição de formulários, devido à grande presença de falhas nos processos.

Segundo Campos (2013), o relatório deve ser padronizado, de forma que se faça possível a especificação do que deve ser o conteúdo a ser escrito, como deve ser preenchido, quem deve receber cópias e o que deve ser feito com a informação contida no relatório pelas pessoas que a receberem.

Esta ferramenta pode desenvolver por meio da prática o senso crítico e o sentimento de iniciativa nos colaboradores, além de evidenciar que todos possuem voz no ambiente de trabalho e serão ouvidos.

### **3.4.10 Auditorias**

A auditoria é uma ferramenta de gestão mais complexa, exigindo maior estruturação da empresa para que se faça viável a sua implementação. Segundo Silva e Vieira (2015) a auditoria é o procedimento de verificação da precisão das atividades ou demonstrações da empresa, analisando todo o processo executado.

Para Silva e Vieira (2015) a auditoria pode ser dividida em auditoria interna e externa, onde o auditor será a pessoa escolhida e responsável pela execução do trabalho. Este auditor precisa ser pessoa responsável, íntegra, honesta, com ética e dedicada, podendo ser colaborador da empresa (auditoria interna) e/ou empresa contratada (auditoria externa).

Quando se fala de auditoria, é comum os trabalhos discorrerem sobre auditorias contábeis, mas existe também e no caso de empresas voltadas ao agronegócio se faz muito coerente, as auditorias de gestão, que segundo Vedovatto (2009) é a ramificação das auditorias que desperta interesse dos administradores, revisando, avaliando, emitindo opinião de processos e resultados exercidos em linhas de negócios, produtos e serviços no horizonte temporal. Este modelo, de acordo com o autor, deve apresentar visão integrada, no qual todas as pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão apresentam preocupação em relação a

análise dos riscos e conhecimento amplo do negócio desenvolvido em sua instituição e com seus clientes.

Após analisar as citações, percebe-se o legítimo “pente fino” que esta ferramenta pode expressar para as companhias. No caso do presente trabalho, companhias voltadas ao meio rural.

Como o dia a dia se faz complexo, a definição de auditorias em instituições bem estabelecidas é uma opção viável e bem vista pelos administradores, com diversos pontos positivos. As auditorias devem ser realizadas seriamente. O grau de comprometimento dos envolvidos que irá gerar ou não resultados confiáveis que fazem a empresa andar no caminho desejado.

### **3.5 Liderança**

De acordo com Robbins (2010), a liderança pode ser definida como a capacidade de gerar influência sobre determinado grupo de pessoas na tentativa de alcançar metas e objetivos. Esta influência pode ser advinda da posição da pessoa dentro da organização, por exemplo, por um cargo de direção. Esta é a origem formal da influência, mas pelo dinamismo presente em nosso cotidiano, a organização conferir autoridade aos gestores não lhes garante a eficácia na liderança, visto que nem todos os líderes são administradores e nem todos os administradores são líderes. Para o autor, a liderança adquirida fora da estrutura formal da empresa pode ser tão importante como a que advém da formalidade.

No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia. Precisam de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. No entanto, também precisam de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia. (ROBBINS, 2010, p. 360).

Esta reflexão presente no livro “Comportamento Organizacional” resume dezenas de conclusões acerca da liderança e entrega grande ensinamento. Estes argumentos que evidenciam a necessidade de um líder criar e alcançar visões, gerar inspiração no coletivo e gerenciar a rotina e as operações justificam a presença deste módulo no curso GPE-DLA. Aqui são tratados em subtópicos os temas: habilidades e competências do líder, gestão de conflitos,

processo de recrutamento e seleção e gestão de tempo. Todos no intuito de validar as premissas do líder apresentadas anteriormente.

### **3.5.1 Habilidades e competências do líder**

Dos pontos abordados dentro de liderança, as habilidades e competências é um dos mais complexos a se tratar, visto que são pontos intrínsecos a cada pessoa e que necessitam de intenso trabalho pessoal para atingir o desenvolvimento. Muitos são os fatores de agravamento a esta dificuldade de execução.

Costa e Costa (2015) expõe que o século XX foi marcado por intensas e súbitas mudanças, as quais geraram grandes e profundas transformações nas relações pessoais e consequentemente nas relações profissionais, fazendo com que o romper do século XXI fortaleça a necessidade de novas análises.

Segundo Costa e Costa (2015) os novos processos organizacionais requerem pessoas que possuem as habilidades de interpretar, modificar, corrigir e representar o conhecimento, serem proativas, comprometidas, abertas a novas ideias, à dialogar e devem possuir a capacidade de reformular valores, estratégias e relações sociais de trabalho.

O parágrafo anterior ao citar as características do líder demonstra como o módulo de liderança é interligado com os demais. As relações interpessoais abordadas ao longo do curso se agrupam e são trabalhadas com ênfase em aplicabilidade dentro dos cargos.

Logo, é possível trabalhar o pensamento de que a liderança é conquistada e não se enquadra como um cargo ou posição ocupada. Para o processo de conquista desta liderança, Costa e Costa (2015) evidencia a necessidade de interação com os outros indivíduos no contexto profissional e o embasamento em princípios sólidos. Para o autor, estes requisitos prontificam as habilidades e competências dos gestores e as habilidades envolvidas no exercício da liderança no dia a dia das organizações. Com as organizações presentes no agronegócio não seria diferente, seja ela fazenda ou instituição de outros fins.

### **3.5.2 Gestão de conflitos**

O curso GPE-DLA, quando analisado em seu nome, percebe-se o foco em “Gestão de Pessoas e Equipes” e “Desenvolvimento de Lideranças no Agronegócio”, ou seja, existe uma vertente ramificada em dois pontos e esta mesma vertente quando tratada como objetivo é capaz de promover ambiente sem conflitos ao qual se espera. São líderes desenvolvidos, capazes de

gerir pessoas e equipes de forma eficaz que mantém a boa gestão de conflitos dentro das organizações. No caso aqui tratado, empresas do segmento agro.

Os conflitos podem ocorrer dentro de qualquer organização, porém aquelas que trabalham liderança assertivamente, possuindo o processo preventivo que ao ocorrer irá gerar menos conflitos e conseqüentemente proporcionar melhor ambiente de trabalho.

Para Carvalho e Vieira (2007), os conflitos organizacionais podem se originar tanto dentro quanto fora dos limites corporativos. Para os autores o conflito surge em relações de poder, quando expostos pela sensação de “razão absoluta”, porém esta acaba por ser superficial.

Para Berg (2012) o método criado por Thomas e Kilmann é uma boa forma de pontuar o gerenciamento de conflitos. O método é composto por cinco tópicos principais, sendo eles: competição (assertivo e não cooperativo), acomodação (inassertiva, cooperativa e autossacrificante), afastamento (inassertiva e não cooperativa), acordo (posição intermediária entre a assertividade e a cooperação) e colaboração (assertiva e cooperativa). A adoção de cada um destes cinco comportamentos pode gerar resultados diversos, sendo que alguns são mais visados e eficazes.

Logo, digo que a gestão de conflitos é tema relevante se tratando de liderança para que a empresa possua capital humano com mente mais saudável, o que resulta em maior produtividade aos colaboradores, maior rentabilidade/menores gastos e/ou melhor aproveitamento do tempo da companhia. Três pontos visados e agregadores em todo modelo produtivo no agronegócio.

### **3.5.3 Recrutamento e seleção**

Para Chiavenato (2014) as pessoas e as organizações se unem em determinado momento de suas vidas, visto que as empresas escolhem as pessoas que desejam para serem colaboradores e as pessoas também escolhem as organizações de seu interesse para trabalhar e aplicar esforços e suas competências. Esta escolha deve ser recíproca e irá depender de inúmeros fatores. Um destes fatores é a comunicação e divulgação das oportunidades de trabalho na empresa a fim de procurar os colaboradores corretos e iniciar relacionamento com este. Este processo é o denominado recrutamento e tem como funcionalidade divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para pessoas com determinadas características de interesse.

Para Robbins (2010), após decidir se candidatar a um emprego, os pretendentes passam por vários estágios de seleção, estágios estes que podem rejeitar alguns dos candidatos por se

tratar do processo de seleção. Na prática pode ser que algumas organizações não realizem todas estas etapas na tentativa de otimização de tempo. São elas:

- a) Seleção inicial: Utilizada para as triagens preliminares para decidir se um candidato possui as qualificações básicas para um trabalho. Os formulários, currículos e verificação de antecedentes são bons exemplos desta etapa.
- b) Seleção substantiva: Determina os candidatos mais qualificados entre aqueles que preenchem os requisitos. Utilizada em forma de testes escritos, testes de desempenho e entrevistas.
- c) Seleção contingente: Objetiva a verificação final antes de propor emprego aos candidatos. Um exemplo é a realização de exames toxicológicos.

Os trechos anteriores descreveram bem as definições de recrutamento e seleção nas organizações. Estes dois processos podem ser considerados os primeiros passos de um futuro colaborador. Levando em consideração que se busca pessoas para completar o grupo presente na organização e que esta importante escolha se dará em curto prazo de tempo (dias, semanas ou meses), é essencial a elaboração de processos de recrutamento e seleção com boa fundamentação. Este é o objetivo do tema neste curso Rehagro: capacitar os participantes de modo a promoverem boa elaboração de processos de recrutamento e seleção dentro de sua empresa voltada ao agro.

#### **3.5.4 Gestão de tempo**

Gerir o tempo é uma habilidade essencial que tem sua necessidade aumentada cada dia mais. Para Rodrigues *et al.* (2018), o ambiente que está em constante mudança é o fator a se avaliar, visto que este gera impacto no comportamento do indivíduo e com os impactos, surgem os desafios para acompanhar essas transformações em tempo hábil.

Autores como Chaves (2008) e Corrêa e Corrêa (2009) defendem a ideia de que a gestão do tempo deve levar em consideração a prioridade das tarefas, isto significa que um dos princípios para se atingir a boa gestão de nosso tempo é a organização.

No curso GPE-DLA, o tópico gestão de tempo chega com o peso de as lideranças atuais serem pessoas que necessitam de olhar sistêmico, serem multitarefa, dentre diversas características já citadas no tópico “Habilidades e Competências do Líder”, principalmente pela complexidade em atividades desenvolvidas nos cargos gerados das ramificações do agronegócio. Esta demanda pela gestão de um bem imaterial muito precioso, mesmo que tratada

por vezes empiricamente, quando desenvolvida pode gerar visíveis otimizações em índices ligados a produtividade que irão convergir em lucratividade.

A análise anterior evidencia o grau da importância da gestão de tempo em nosso dia a dia. Logo, o objetivo desse tópico dentro do curso é repassar ensinamentos de otimização do mesmo. Estes ensinamentos caminham em paralelo com os citados por Rodrigues *et al.* (2018), que se resumem em: qualidade, organização, eficiência e eficácia de nosso tempo hábil.

### **3.6 Gestão da qualidade e avaliação de desempenho**

Com a busca contínua por resultados cada dia mais acirrada e desejada não somente pelas organizações como também pelos próprios indivíduos, o módulo de gestão de qualidade (que aqui é abordado pelo programa 5S) e avaliação de desempenho visa a análise dos processos e da performance dos colaboradores, buscando em termos de resultados para a empresa, melhorias e evoluções e, em relação ao colaborador, análise de suas habilidades técnicas e comportamentais.

Como a empresa ligada ao meio rural não é diferente das demais, os colaboradores estarão trabalhando pelo objetivo final que pode estar atrelado à produção de *commodities*, vendas, geração de conhecimento, dentre inúmeras. Este mesmo objetivo ou “produto final” para passar por processo de aperfeiçoamento, pode ser integrado ao programa de gestão da qualidade, assim como quem o executa estar ligado a ambos os processos (gestão de qualidade e avaliação de desempenho).

#### **3.6.1 5S**

Para iniciar as considerações sobre a utilização do 5S no agronegócio e ter justificada a sua presença no GPE-DLA, vamos entender primeiro o que é e como este programa funciona.

Para Godoy e Matos (2004), o 5S é um programa que objetiva o desenvolvimento de hábitos saudáveis e é baseado na filosofia profunda de prática simples, que promove o crescimento contínuo das pessoas num aperfeiçoamento constante da rotina do trabalho do dia-a-dia e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida. A sigla que tem origem das palavras japonesas seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke, foi traduzida ao português como senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina. À frente é discutido exemplos práticos da aplicabilidade de cada senso.

Dentro das indústrias, o programa 5S, segundo Knorek (2007), objetiva a liberação de áreas, evitar desperdícios, melhora dos relacionamentos, facilitar atividades e a localização dos recursos disponíveis. Logo, como qualquer outra, a empresa voltada ao agronegócio que optar por desfrutar deste programa, certamente estará alinhada a este pensamento.

No trabalho de Knorek (2007), foram descritos os processos realizados dentro de cada “S” do programa em determinada fazenda. Tomemos alguns exemplos expostos:

a) SEIRI (Senso de Organização)

Problema: Implementos agrícolas que perdeu sua vida útil e estão armazenados em ambiente impróprio.

Solução: Retirar do local e destiná-lo para o comércio de sucata.

b) SEITON (Senso de Ordenação)

Problema: As ferramentas de uso da propriedade estão colocadas em local de difícil acesso e desordenadas, dificultando o manuseio das mesmas.

Solução: Ordenar e agrupar as ferramentas de acordo com a necessidade de uso, colocá-las em local de fácil acesso, mantendo a ordem e a limpeza de cada ferramenta. Observa-se que existe uma mistura muito grande de ferramentas e outros utensílios desnecessários e fora do local adequado.

c) SEISO (Senso de Limpeza)

Problema: As cercas das mangueiras e currais estão com algumas tábuas, palanques deteriorados pelo tempo de uso e sem pintura.

Solução: Providenciar as substituições necessárias de acordo com a necessidade, fazer a pintura com cal para a valorização da propriedade e proteção das benfeitorias.

d) SEIKETSU (Senso de Saúde)

Problema: O colaborador ou a pessoa responsável pela mistura da ração e do sal mineral não utiliza equipamentos de proteção individual, como luvas e máscaras.

Solução: Adotar e incentivar o uso dos EPIs em todas as atividades que possam oferecer riscos para as pessoas que as desenvolvem. É extremamente importante desenvolver consciência aos colaboradores sobre os perigos do mal uso de agrotóxicos: tanto para eles como para o meio ambiente.

e) SHITSUKE (Senso de Autodisciplina)

Problema: Quando não se busca cumprir rigorosamente o que foi estabelecido bem como as normas vigentes. É uma atitude de desrespeito ao próximo.

Solução: Disciplina é manter a organização e os procedimentos para que haja a valorização do capital físico e humano, promover o bem estar das pessoas que executam as tarefas diárias e dos animais que vivem na propriedade.

### **3.6.2 Avaliação de desempenho**

Tendo em vista que existe em uma empresa rural hipotética a implementação de alguns projetos presentes neste trabalho com o intuito de maximizar nossas competências, dentre eles por exemplo, o programa de gestão da qualidade, como é possível mensurar a aplicação e o desempenho dos colaboradores neste novo cenário? Mesmo que mudanças não tenham ocorrido, como esta mensuração pode ser realizada?

A avaliação de desempenho é o método atuante nos questionamentos levantados anteriormente. Para Malheiros e Rocha (2014), devemos nos atentar à definição de desempenho antes de adentrarmos na ferramenta à qual tratamos. Eles consideram desempenho, do ponto de vista individual, como o resultado do rendimento visto por meio de conjunto predeterminado de indicadores. Consideram que o desempenho de uma organização pode ser definido da mesma forma, analisando os indicadores de uma perspectiva mais global.

Malheiros e Rocha (2014) conferem as seguintes premissas para que se faça possível a avaliação de desempenho: acontecer em determinado contexto, ser observável, ser passível de mensuração, estar explícito, ser comparável e possuir parâmetro.

A explicação dos autores Malheiros e Rocha (2014) sobre os pontos citados anteriormente se dá nos argumentos a seguir:

- O desempenho, para fins de avaliação, precisa ter o contexto de trabalho mapeado para que sua análise não sofra vieses.
- Não é possível sequer perceber um desempenho se ele não puder ser medido. As características de observação e mensuração andam juntas, já que não é possível medir o que não se pode observar.
- Se um desempenho precisa ser observável e mensurável, então ele precisa estar explícito.
- A comparabilidade de desempenho também é uma questão importante. O resultado que uma medida de desempenho apresenta precisa permitir que se comparem os resultados individuais.

- Quando falamos sobre desempenho, precisamos ter um ideal. Esse ideal é o parâmetro de desempenho que sinaliza se o nível alcançado está acima, dentro ou abaixo do esperado.

Existem diversos modelos de avaliação de desempenho. Na literatura é possível encontrar *Performance Measurement Matrix* (KEEGAN; EILER; JONES, 1989), *Performance Pyramid System* (LYNCH; CROSS, 1991), *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996), *Performance Prism* (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001), dentre vários outros. O ponto a se dar atenção, ressaltado por Bortoluzzi *et al.* (2010) é que a construção de um sistema de avaliação de desempenho deve considerar as particularidades de cada organização, com destaque ao que será avaliado, pois cada empresa possui sua cultura, missão, visão e estratégia, e essas particularidades devem ser atendidas dentro de um modelo de avaliação de desempenho específico. Para o autor, após a identificação dos critérios é importante desenvolver como cada critério será avaliado e quanto cada um contribui para a avaliação global.

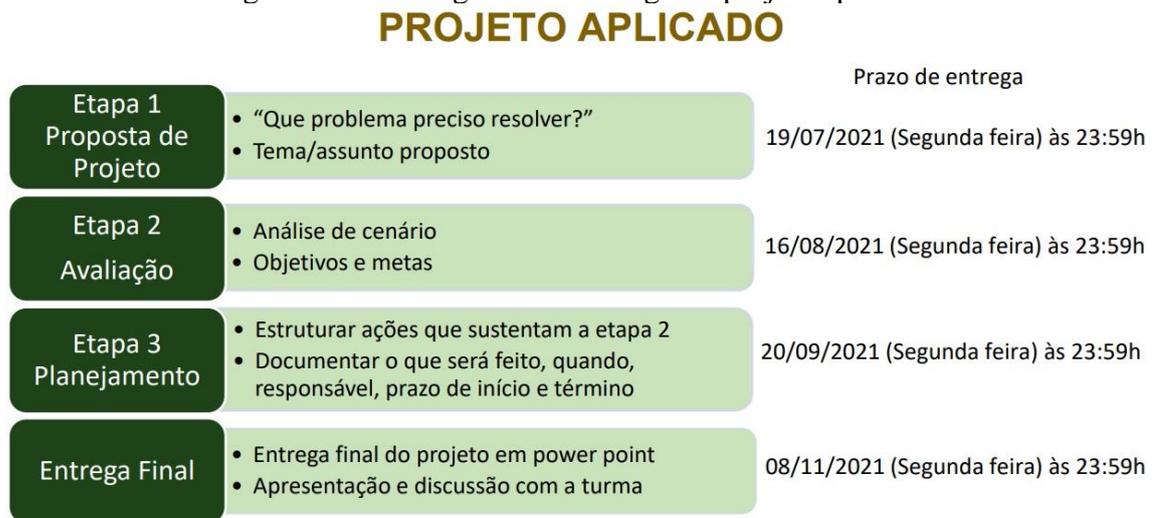
A aplicabilidade da ferramenta “Avaliação de Desempenho” no agronegócio, assim como em empresas de outros setores, se faz viável como instrumento da mensuração de aptidões e por poder ser utilizado estrategicamente de inúmeras maneiras, como por exemplo para melhor alocar os colaboradores nos setores, para desligar colaboradores ou em momento de *feedback*.

### **3.7 Projeto aplicado**

Ao final do curso, os participantes do GPE-DLA devem apresentar projeto aplicado que é construído ao longo dos módulos. Este projeto pode ser construído individualmente ou em grupo e deve ser relacionado à aplicabilidade dos temas abordados no curso dentro do cotidiano dos integrantes. O intuito é integrar a prática à teoria com o projeto que mais do que componente curricular do curso, deve agregar à empresa, portanto ele deve ser criado para entrar em execução. Este é o caminho para que as habilidades e competências presentes no curso sejam testadas por cada um, relatadas em grupo, aprimoradas e posteriormente integradas à rotina.

O projeto foi dividido em quatro etapas, conforme Figura 21, onde cada etapa deve ser concluída e encaminhada dentro do prazo estipulado para o e-mail da coordenação de curso. A nota do projeto representa 40% da nota final do GPE-DLA.

Figura 21 – Cronograma de entrega do projeto aplicado.



Fonte: Rehagro (2021).

De maneira a poder auxiliar os participantes, foram disponibilizados horários para reuniões de acompanhamento que se realizavam com a presença da coordenação de curso e os integrantes do grupo que solicitou o apoio. As dúvidas frequentes eram abordadas nos encontros ao vivo.

Durante os últimos dois encontros do GPE-DLA, os grupos apresentaram os seus projetos contendo o planejamento e, caso já esteja em andamento, apresentar os resultados obtidos e considerações.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a vivência do estágio no Rehagro a percepção que fica é a de necessidade de evolução pessoal. Por muito tempo me concentrei na aprendizagem e desenvolvimento de habilidades técnicas, com a união da teoria que a faculdade proporciona e da prática advinda de estágios, experiências vivenciais e grupos de estudos. Esta percepção e linha de desenvolvimento não é errada, hoje é possível seguir vários caminhos profissionais e o desenvolvimento técnico é bem visto em todos, porém a reflexão que me coloco é de qual o valor do técnico frente ao comportamental. Esta mudança de *mindset* começou a fazer sentido em minhas experiências à medida que percebi que empresas com as quais tive contato através do estágio optam pela contratação de colaboradores com bons valores e habilidades comportamentais e os capacitam internamente com habilidades técnicas.

Meus pensamentos após esta constatação se voltaram a refletir quanto tempo de desenvolvimento eu perdi ou desviei da rota que me levaria melhor ao sucesso. Descobri que estas aflições não faziam sentido, que se eu me desenvolvesse inteiramente sem me preocupar com o técnico eu não seria um Zootecnista, mas o zelo maior com o comportamental deveria ter ocorrido com a antecedência que eu não planejei e sequer estava a planejar.

Em minha primeira atuação com gestão de pessoas em fazenda percebi que as indagações e conflitos da área se misturam a processos e rotinas dos quais sem o mínimo de conhecimento técnico é impossível atuar. As empresas rurais, em especial as fazendas, possuem em seu dia a dia a complexidade das multitarefas e da diversidade de pensamentos, portanto o alinhamento do trabalho da gestão de pessoas, assim como em qualquer outra área, deve caminhar em paralelo com as adaptações do ambiente. E acredito que foi neste ponto onde senti o maior desamparo, por ter de aprender com experiências dolorosas que a utopia passa por vezes longe da realidade.

Sobre minha percepção do macroambiente, da gestão de pessoas e equipes e do curso ao qual vivenciei, afirmo que com a evolução constante da sociedade, da conscientização pública e conseqüentemente das exigências nos modelos de produção, a transformação dos modelos empresariais do agronegócio se faz cada dia mais real e pode ser amparada pela gestão de pessoas e equipes. Todos os *insights* e *know-how* gerado em torno da área de gestão de pessoas contribui com o desenvolvimento do capital humano das empresas rurais, que deve acompanhar as evoluções propostas por modelos tecnológicos e envolvidos cada dia mais na realidade de sistemas ESG (Governança ambiental, social e corporativa).

O “Gestão de Pessoas e Equipes – Desenvolvendo Lideranças no Agronegócio”, contribui de forma a capacitar colaboradores do meio para que estejam aptos a construir suas próprias observações. Como toda empresa é singular, não existem regras de aplicação para os ensinamentos presentes no curso, isto deve ser definido internamente a cada instituição para que o máximo potencial de desenvolvimento seja atingido. O desenvolvimento do agro e sua atuação em pessoas já é realidade.

Todos os pontos vistos até aqui trazem o sentimento de transformação que a área estudada pode trazer ao mundo do agro, porém deve ser dito que o esforço e a entrega de cada colaborador que detém conhecimentos sobre o tema devem ser grandes para que a aplicação se dê da forma correta. A todo momento nossos velhos hábitos, nossas inferências e modelos mentais nos levam a atitudes e planejamentos que nem sempre são corretos, por isso a prática se torna o caminho longo de decisões e aprendizados onde quem desenvolve e cresce com eles são as pessoas/colaboradores que estão dispostos a pensar, avaliar e mudar comportamentos e pensamentos pré-estabelecidos.

Logo, o estágio no Rehagro – Recursos Humanos no Agronegócio e o curso GPE-DLA se mostraram eficazes às minhas particularidades, me desenvolvendo não apenas como futuro profissional, mas também como pessoa. Importante esta afirmação porque eu enquanto pessoa posso buscar o desenvolvimento de diversas maneiras e, quando me situo em empresa que preza por este pensamento sou incentivado e marcado pela presença da empresa, que auxilia em minha caminhada e a torna menos árdua. As reflexões que o curso propõe fizeram com que minha vida pessoal passasse por intensas reflexões até que, mesmo que ainda não completa, tenha estabelecido melhores hábitos, melhores comportamentos e melhores habilidades. Sinto cada vez mais que estou longe do pleno conhecimento acerca dos temas que abordamos neste presente trabalho, mas sinto proporcionalmente o aumento de minha capacidade de me tornar melhor e buscar ser a melhor versão de mim, aquela mesma versão idealizada quando o sonho com a vida profissional se iniciou. Com a certeza de estar cercado por pessoas capacitadas a me auxiliar nesta jornada, continuo a me desenvolver e, seguimos juntos!

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. C. E. de; BRITO, B. C. A. de; LEITE, S. N. Aplicativo Janela de Johari: instrumento inovador no processo de *feedback*. 2016. In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIII Prêmio Expocom 2016 – Exposição da Pesquisa Experimental em Comunicação. **Anais eletrônicos [...]**. Intercom, 2016. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/expocom/EX52-0686-1.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2022
- ALVARENGA, E. **Ferramentas gerenciais na realização de atividades na fazenda**. Balde Branco, 2015. p. 54-56.
- BALCÃO, Y. F. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, [São Paulo], v. 5, n. 17, p. 107-125, dez. 1965. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40765>. Acesso em: 1 fev. 2022.
- BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial: GEPAI - Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 2. v. 419 p.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BERWANGER, P. R. **Modelo de organograma integrado entre setores**. 2013. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Empresarial) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Bento Gonçalves, 2013.
- BORTOLUZZI, S. C. *et al.* Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 551–576, set. 2010. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/244>. Acesso em: 27 jan. 2022.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: FALCONI, 2013.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade - Conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA. **PIB do agronegócio brasileiro**. Piracicaba, 2021. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- CHAVES, E. O. C. **Administração do tempo**. 2008. Disponível em: <http://educarencantar.com/wp-content/uploads/2016/03/Administra%C3%A7%C3%A3o-do-Tempo-Texto-Eduardo-Chaves.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2022.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: Manufatura e serviço: uma abordagem estratégica**. 2nd ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, R. A. T.; COSTA, N. de A. C. Habilidades e competências do líder na gestão contemporânea. **Revista de Administração Geral**, v. 1, n. 2, p. 84-100, nov. 2015. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/viewFile/2113/1164>. Acesso em: 31 jan. 2022.
- COSTA, T. B. S.; MENDES, M. A. Análise da causa raiz: utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE*, 10., 2018, São Cristóvão. **Anais [...]**. São Cristóvão, 2018. p. 1-11.
- CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. Generation Y: Unchartered Territory. **Journal of Business e Economics Research**, [United States], v. 7, n. 4, p. 1-6, Apr. 2009. Disponível em: <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2272>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- CUSTODIO, H. D.; CASSEMIRO, E.; CASTRO NETO, J. L. Redução de Custos: Estudo de caso da aplicação de uma Equipe de Melhoria. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 3., 2006. **Anais eletrônicos [...]**. SEGeT, 2006. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/752\\_artigo-Equipe%20de%20melhoria.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/752_artigo-Equipe%20de%20melhoria.pdf). Acesso em: 17 jan. 2022.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Graduate School of Business Administration, Division of Research. Harvard University, 1957. 81 p.
- EISNER, S. P. Managing generation Y. **SAM Advanced Management Journal**, [United States], v. 70, n. 4, p. 4-15, 2005. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A140749015&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=8ba427cd>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- FERREIRA, L. **Estudo de caso sobre o processo de desdobramento da estratégia no setor de operações de uma empresa do setor ferroviário**. 2018. 74 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenheiro de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.
- FRITZEN, S. J. **Janela de Johari: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- GAWANDE, A. **O manifesto da lista de verificação – como fazer as coisas corretas**. Nova Iorque: Metropolitan Books, 2009.

GODOY, M. H. P. C. de; MATOS, K. K. de. **Trabalhando com o 5S**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 40 p.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional – como lidar com sensibilidade e eficiência**. 1. ed. São Paulo: Editora Objetiva, 2018.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 1. ed. São Paulo: Editora Objetiva, 1996. 384 p.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **A arte de dar feedback**. 1. ed. Editora Sextante, 2019. 192 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**. United States: Harvard Business School Press, 1996.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, Montvale, v. 70, n. 12, p. 45, June 1989.

KNOREK, R. **Desenvolvendo a gestão da qualidade total: uma aplicação do programa 5S na empresa rural**. 2007.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LYNCH, R.; CROSS, K. **Measure up – the essential guide to measuring business performance**. London: Mandarin, 1991.

MACHADO, D. S. **Filosofia institucional: missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. 119 p. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. R. C. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho**. São Paulo: Editora LTC, 2014. 208 p.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MENEGATTI, A. P. **Fazenda Morada do Sol - Bambuí/MG. 2016**. Disponível em: <https://www.revistaleiteintegral.com.br/noticia/fazenda-morada-do-sol---bambuim>. Acesso em: 7 fev. 2022.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. **The performance prism in practice**. Measuring Business Excellence. 5 v. 2001.

- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PINHO, A.; CARVALHO, R. **5 Ferramentas práticas para promover o auto conhecimento**. Fundação Estudar, 2017. 15 p.
- REHAGRO. **Grupo REHAGRO**. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://rehagro.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 5 jan. 2022.
- REDIVO, A. R. *et al.* A tecnologia de informação aplicada ao agronegócio: Estudo sobre o sistema Agrogestor nas fazendas do Município de Sinop/MT. **Revista Contabilidade e Amazônia**, Sinop, v. 1, n. 1, p. 43-52, jan./dez. 2008. Disponível em: <https://1library.org/document/ye3jn3rq-revista-contabilidade-amazonia.html>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. Curitiba: InterSaberes, 2018.
- RIOS, A. C. de M.; REZENDE, M. de J. **Condução de Reuniões**. Brasília: NT Editora, 2014. 14 p.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. In: ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. (eds.); GOMES, R. de C. (trad.). 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, A. S. *et al.* Gestão do tempo aplicada à produtividade, qualidade de vida e desempenho: análise de publicações do banco de dados da Capes e do Google acadêmico. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2018. **Anais eletrônicos [...]**. Bolívia: UEPG, 2018. Disponível em: [https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018\\_190629\\_5b131a853d259.pdf](https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018_190629_5b131a853d259.pdf). Acesso em: 27 jan. 2022.
- SANDERS, S.; DOTZ, T.; HOOBYAR, T. **PNL guia essencial: Administre seus pensamentos e motivações em direção a seus objetivos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018.
- SAYERS, R. The right staff from X to Y: Generational change and professional development in future academic libraries. **Library Management**, [United Kingdom], v. 28, n. 8-9, p. 474-487, Oct. 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235284041\\_The\\_right\\_staff\\_from\\_X\\_to\\_Y\\_Generational\\_change\\_and\\_professional\\_development\\_in\\_future\\_academic\\_libraries](https://www.researchgate.net/publication/235284041_The_right_staff_from_X_to_Y_Generational_change_and_professional_development_in_future_academic_libraries). Acesso em: 12 jan. 2022.
- SILVA, M. A.; VIEIRA, E. T. V. Auditoria Interna: uma ferramenta de gestão dentro das organizações. **Redeca**, [São Paulo], v. 2, n. 2, p. 1-20, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/28559>. Acesso em: 2 fev. 2022.
- SILVEIRA NETO, F. H. **Outra reunião? Teoria e prática para a realização de reuniões eficazes**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora COP, 1994.

SOLIDES. **Perfil comportamental**. 2021. 39 p.

TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios 2010.

TAPSCOTT, D. **Geração Digital: a crescente e irreversível ascensão da geração 'Net'**. São Paulo: Makron, 1999.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VEDOVATTO, E. **A auditoria interna como ferramenta de gestão nas cooperativas de crédito**. 2009. 38 p. Monografia (Pós-graduação em Gestão do Cooperativismo Solidário) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2009.

WEISS, A. E. **Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know**. Grã-Bretanha: Pearson Education Limited, 2011.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e Demaic e suas ferramentas analíticas**. 1. ed. São Paulo: Editora GEN Atlas, 2012.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace**. Nova York: AMACOM, 2000.