

1. *Introdução;*
2. *A atividade administrativa na agropecuária;*
3. *Definição e delimitação da administração rural como área de estado;*
4. *O perfil ideal do administrador rural.*

O perfil do administrador rural: uma proposta curricular

Marcos Cintra C. de Albuquerque

Professor titular no Departamento de Planejamento e Análise Econômica da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV).

1. INTRODUÇÃO

A administração está-se tomando uma das áreas de maior desenvolvimento dentro das ciências sociais. Sua aplicabilidade tem sido observada em todos os campos da atividade produtiva, particularmente na urbana. Na agricultura e na pecuária, no entanto, ainda não se conseguiu desenvolver satisfatoriamente, razão pela qual crescentes esforços estão sendo concentrados no estudo da administração rural.

De forma jocosa, poderíamos salientar a importância da administração lembrando o "princípio de Peter", que diz: "Numa hierarquia, todo indivíduo tende a evoluir até chegar a seu nível de incompetência."

O que o princípio enfatiza é que as atividades do ser humano se desenvolvem e se diversificam até se depararem com a barreira da incompetência e da falta de capacidade técnica e/ou administrativa. Então, um impasse se consubstancia: as atividades propostas estariam sendo desempenhadas por alguém incapacitado para atingir os objetivos desejados. É somente neste estágio que o nível e escopo das atividades se estabilizam e não mais se desenvolvem e se diversificam.

O princípio de Peter tem um corolário muito preocupante, ou seja: "Todo cargo (ou atividade) tende a ser ocupado (ou dirigido) por alguém incompetente para cumprir seus deveres (ou atingir as metas propostas)."

Seria uma simplificação grosseira a afirmação de que na agropecuária o "nível de incompetência" se situa unicamente na área administrativa, embora seja possível afirmar-se categoricamente que a falta de capacidade administrativa do agricultor médio brasileiro é sem dúvida uma de suas mais visíveis características.

O presente artigo tem como principal objetivo o relato dos principais resultados obtidos pelo Projeto de Administração Rural, desenvolvido na Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap), de São Paulo, em colaboração com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas e com a Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo.

No item 2 são apresentadas algumas das principais características diferenciadoras entre administração de empresas urbanas e as de produção agropecuária. No item 3 descreve-se a metodologia utilizada para a definição do perfil ideal do administrador rural, o qual é exposto no item 4.

2. A ATIVIDADE ADMINISTRATIVA NA AGROPECUÁRIA

A produção agropecuária apresenta estruturas organizacionais bastante complexas. Em geral, são organizações onde as atividades são desempenhadas por grupos de indivíduos, necessitando assim de direcionamento e coordenação com o intuito de somar esforços visando à obtenção de um dado objetivo. Isto se contrapõe a atividades que podem ser desenvolvidas individualmente, tais como o artesanato. Certos segmentos de nossa agropecuária, notadamente a agricultura de subsistência, ainda se caracterizam pela ação eminentemente individual do agricultor; no entanto, este segmento vem perdendo importância em nosso País.

Mesmo nas propriedades agropecuárias de menor porte, que contam com força de trabalho exclusivamente familiar, questões inerentes a formas de trabalho "coletivo" tendem a surgir, exigindo, conseqüentemente, um posicionamento "administrativo" do responsável pela unidade de produção, ainda que familiar. Quando não intencionalmente, o problema administrativo surge no relacionamento da propriedade com o mercado, tanto de insumos, quanto de produtos. A propriedade agrícola se encadeia com grande número de organizações que exigem do agricultor uma postura administrativa definida, obrigando-o a tomar decisões de compra e venda, de escolha de técnicas, de canais de comercialização, e muitas outras.

Em geral, a atividade produtiva se torna bastante complexa, devido a inúmeras razões; entre elas, poderíamos citar: a existência de objetivos múltiplos, e às vezes conflitantes entre si; a necessidade de compatibilizar grupos de pessoas com interesses heterogêneos, o que exige a aceitação de normas e de procedimentos aceitos por todos; a crescente interdependência entre indivíduos e organizações, tomando todos mais vulneráveis às ações desenvolvidas pelos demais; e a multiplicidade de centros de autoridade e de controle. Seria importante ressaltar que a administração rural surge a partir de duas grandes vertentes: a administração como processo de racionalização na tomada de decisões referentes à alocação de re-

cursos e, alternativamente, na tomada de decisões referentes à *gestão* de recursos já alocados.

A primeira tem como preocupação básica a seleção de projetos de investimento, bem como a definição de critérios que orientem a tomada de decisão quanto ao que produzir, quanto produzir e como produzir. A segunda tem como objetivo garantir a compatibilização entre o planejado e o realizado. A vertente alocativa, geralmente associada a técnicas de planejamento da propriedade agrícola, é de grande importância no processo decisório quando todos os recursos produtivos são variáveis. Em outras palavras, pressupõe um horizonte temporal de longo prazo, de forma que os fatores de produção e insumos possam ser remanejados com o intuito de alcançar-se determinado objetivo.

Obviamente, existem técnicas de planejamento que atuam na "margem", ou seja, objetivam a introdução de mudanças de forma marginal e seqüencial, sem alterar substancialmente a estrutura da unidade de produção. Tais técnicas, como o método de orçamento parcial, por exemplo, possibilitam o planejamento dentro de um horizonte temporal restrito, no qual alguns recursos produtivos são fixos e não podem ser realocados a curto prazo. Esta visão "marginalista" de planejamento parece-nos mais relevante para a agricultura brasileira, em que os mercados são imperfeitos, tornando a estrutura das propriedades agrícolas bastante rígida em termos de realocação de seus recursos produtivos. Ademais, a incerteza, o risco, e o baixo nível de renda em grande parte das unidades agropecuárias brasileiras dificultam a aplicabilidade e restringem a relevância do planejamento agrícola global como instrumento de administração rural.¹

A outra vertente da administração, ou seja, a gestão de recursos produtivos já alocados, tem sido bastante negligenciada em termos de administração rural. Maior ênfase é colocada na implementação de planos e no acompanhamento de decisões tomadas. Em outras palavras, explicita-se a importância da ação como elemento administrativo básico, em contraposição ao elemento alocativo da decisão.

Qual seria o escopo da administração rural?

- Produzir um bem ou serviço da melhor qualidade possível?
- Atender as necessidades coletivas da sociedade?
- Satisfazer as necessidades individuais de seus membros?
- Maximizar lucros?

Administrar pode, de uma forma ou de outra, incluir todas estas atividades enumeradas. Pode ser definida como um conjunto de funções e de atividades visando à realização de um objetivo. Mais concretamente, a administração está relacionada com a tomada de decisões e com a implementação de decisão através de uma linha de ação definida.

Dentro desta visão ampla talvez fique claro qual o objetivo que o administrador visa alcançar. Muito comumente, ele pode não demonstrar uma linha de ação coerente, ou até mesmo não conseguir definir o seu objetivo. Tais situações podem surgir quando, de fato, o administrador ainda não tenha formado uma imagem clara do que deseja atingir, ou, então, quando possui vá-

rios objetivos a serem alcançados, possivelmente até contraditórios entre si.

As duas situações enumeradas são muito comuns, principalmente em termos de administração de propriedades agropecuárias. Primeiramente por causa do nível técnico-educacional mais baixo das populações rurais, e em segundo lugar, pela multiplicidade de metas que a unidade de produção agropecuária sugere a seu proprietário ou administrador.

Em empresas dos setores industriais, os fatores de produção têm valor (ou utilidade) para seus administradores e proprietários na medida e na proporção da capacidade produtiva desses fatores. Na agropecuária, no entanto, a relação entre o agricultor e os fatores de produção é bem mais complexa, daí decorrendo a possibilidade de existência de uma multiplicidade de objetivos a serem alcançados. O setor de produção agropecuária constitui para o agricultor mais do que apenas uma atividade profissional.

Além disso, o fator de produção mais importante — a terra — é comumente associado com finalidade de lazer, especulação, prestígio social e segurança, além de seu potencial produtivo propriamente dito. Essas considerações fazem da definição de "objetivos" de uma unidade de produção agropecuária um exercício complexo gerando, não raro, paradoxos bastante acentuados.

No entanto, pode-se dizer que o administrador, em geral, visa à obtenção de um objetivo, ou de alguns objetivos hierarquizados. Quando ele se defronta com mais de um objetivo, é forçado a atingi-los de forma seqüencial, o que pode, muito freqüentemente, dar a impressão de incoerência. Tais situações surgem quando o administrador tenta a obtenção de objetivos inferiores em sua hierarquia, sem antes esgotar ou maximizar os resultados da obtenção de um objetivo superior. Em situações semelhantes, o correto seria supor que o administrador deseja "satisfazer", e não "maximizar".

Uma vez conhecidos os objetivos, a ação do administrador envolve alguns processos básicos, comumente chamados de "funções da administração".

Para obtermos uma visão de abrangência desses conceitos, apresentamos a seguir as funções da administração segundo alguns importantes autores.

Segundo eles,² a administração se resume numa série de funções ou tarefas características do administrador, a saber:

- O *planejamento*, que envolve a tomada de decisão (escolha entre muitas alternativas, seleção e estabelecimento de objetivos, diretrizes ou políticas e determinação da tarefa a ser realizada); elaboração de programas e campanhas (traçar metas de cada área de objetivos); estabelecer métodos e procedimentos específicos; tornar os objetivos efetivos, comunicando-os às pessoas envolvidas.
- A *organização*, que engloba as tarefas de analisar, determinar, subdividir e agrupar as atividades necessárias à realização dos objetivos e planos em trabalhos administráveis; a escolha de pessoas para administrar esses trabalhos e seus subordinados (provisão para coordenação).
- A *reunião de recursos*, que trata do preenchimento dos cargos existentes na estrutura organizacional, exigin-

do requisitos a pessoas para executar o trabalho, treinando-as e desenvolvendo-as.

- A *direção*, que inclui a formação de uma equipe de pessoas responsáveis pelos trabalhos a serem realizados; a orientação e supervisão diária de subordinados, emitindo instruções e motivando os que devem seguir essas instruções através de decisão de salários, colocação, promoção e comunicação; a coordenação do trabalho.

- A *coordenação*, que envolve a harmonização do esforço individual para a obtenção dos objetivos do grupo; a reconciliação de diferentes pontos de vista; a obtenção de esforços sincronizados (orientando, supervisionando e certificando-se que os eventos estão conforme os planos).

- O *controle*, que envolve o estabelecimento de padrões e normas de avaliação que estejam em sintonia com o desempenho de toda a organização; a análise, avaliação e interpretação da atuação, fazendo com que os resultados correspondam, tanto quanto possível, aos planos (medindo o desempenho, corrigindo os pontos negativos e assegurando a consecução dos planos); a transmissão do resultado de suas avaliações e conclusões.

Nota-se que esses processos, embora universais no sentido de que se aplicam em *qualquer* atividade administrativa, ainda são relativamente desconhecidos quando aplicados ao setor agrícola. Os princípios de planejamento, organização, direção e controle são essencialmente os mesmos, seja na indústria, no comércio ou na produção agropecuária. No entanto, os instrumentos e as técnicas utilizados no desenrolar desses processos exigem adaptações quando empregados em setores com características diferenciadas. No caso da agricultura torna-se necessário o desenvolvimento de instrumental administrativo específico que leve em conta sua especificidade e peculiaridades próprias.

As possibilidades de transferência de técnicas de administração de atividades localizadas em zonas urbanas para a empresa agropecuária, embora possa oferecer possibilidades promissoras, exigiria importantes alterações. As diferenças entre essas atividades são inúmeras, e exigiriam um esforço de adaptação bastante profundo.

Pode-se enumerar outras diferenças básicas entre atividades urbanas e rurais. A atividade urbana é interna e contínua, ao passo que a atividade agropecuária é geralmente desenvolvida ao ar livre e cíclica. Estas diferenças, embora possam parecer irrelevantes, têm importantes implicações em termos de controle e risco de produção. Também, a sociedade urbana tem-se caracterizado por um nível técnico e educacional mais elevado do que as zonas rurais, advindo daí importantes implicações em termos de comunicação e de adoção de novos processos tecnológicos.

As atividades urbanas são, em geral, desenvolvidas por setores mais fortemente oligopolizados do que a produção agropecuária. Esta, em geral, produz competitivamente, e se confronta com estruturas oligopolizadas, tanto na compra de insumos, como na venda de produtos. Tais diferenças na estrutura de mercado influem fortemente nos aspectos de planejamento de uma empresa, e em suas possibilidades de previsão e de controle de mercados. Finalmente, nota-se que a atividade urbana é es-

pacialmente concentrada, surgindo daí importantes economias externas. A atividade rural, sendo difusa, não pode contar, na mesma intensidade, com externalidades tais como o associativismo e a disponibilidade de infraestrutura governamental, de fundamental importância para qualquer atividade produtiva.

Nota-se, portanto, que a administração rural, ainda que uma extensão da administração de empresas, é uma área de estudo que certamente exigirá grande soma de esforços em estudos e pesquisas para realizar a imensa tarefa de tornar a agricultura brasileira melhor administrada e mais produtiva.

Cabe ressaltar que a administração é um campo de estudos e de práticas profissionais essencialmente interdisciplinar. Além de áreas de apoio como psicologia, economia, sociologia, política e direito, exigem-se conhecimentos técnicos de produção, contabilidade, finanças, mercadologia e recursos humanos. Todos esses conhecimentos se constituem em informações que, em todos os estágios da administração, devem alimentar os processos administrativos.

3. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO RURAL COMO ÁREA DE ESTUDO

Em trabalho desenvolvido junto à Fundap, e que ao longo dos anos contou com a participação da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo, da EAESP/FGV e da Empresa Brasileira de Tecnologia e Extensão Rural (Embrater), tentou-se delimitar o escopo da administração rural como área de estudo, uma vez constatado que tanto seu ensino como prática eram bastante precários no Brasil.³

A especificidade da atividade agropecuária demanda um minucioso trabalho de adaptação do corpo fundamental da administração, bem como esforços complementares na geração de tecnologia gerencial própria para a atividade rural.

A estratégia utilizada para a conceituação de administração rural como área de estudo envolveu a aplicação de um questionário e um Encontro de Levantamento de Necessidades de Treinamento para o administrador rural.

O questionário objetivava validar uma concepção do administrador rural definida em termos de conhecimento e habilidades que o capacitem para aquela função; trata-se de uma definição ocupacional, em que o importante foi identificar tarefas a ele pertinentes, e não a identificação de áreas de estudo tais como se apresentam num currículo escolar.⁴

Tomando-se como base os resultados da aplicação do questionário foi possível a montagem da *relação de funções do administrador rural*, especificando as principais tarefas ocupacionais exigidas do executivo rural.

Com o objetivo de validar a *relação de funções do administrador rural* promoveu-se o Encontro de Levantamento de Necessidades de Treinamento, com duração de três dias, com a presença de 26 participantes atuando nos mais diversos ramos de atividades ligados ao setor de produção agropecuária. Ademais, procurou-se identifi-

car os problemas enfrentados pelos administradores rurais, bem como propor linhas de ação para sanar as falhas e dificuldades detectadas.⁵

Os participantes foram divididos em três grupos de trabalho. Em cada grupo, os trabalhos foram divididos em quatro etapas. Na primeira etapa, os participantes descreviam a situação atual da área-problema, que no caso era o *executivo rural*, sendo todas as verbalizações devidamente anotadas. Posteriormente, as verbalizações eram analisadas em conjunto pelos participantes do grupo e *priorizadas*, sendo que as verbalizações que obtivessem maior número de pontos eram anotadas separadamente. Na segunda etapa, tentava-se identificar a *situação desejável* com referência à área-problema, sendo as verbalizações novamente priorizadas e anotadas em separado. Na terceira etapa, chamada de *diagnose em campo de forças*, tentava-se identificar as *forças restritivas* existentes que dificultavam a evolução da situação atual para a situação desejada, bem como as *forças impulsoras* existentes que facilitam a evolução para a situação desejada. De novo, as *forças restritivas* e as *impulsivas* eram priorizadas como nas etapas anteriores. Na quarta etapa, tentava-se formular *linhas de ação*, tendo em vista o enfraquecimento das *forças restritivas* e o fortalecimento das *forças impulsoras*. Mais uma vez, as linhas de ação foram colocadas, segundo suas prioridades em ordem decrescente de importância. Ao final dos trabalhos produziu-se um número relativamente grande de verbalizações referentes à área em questão (o executivo rural) ordenadas em ordem de importância. As verbalizações referiam-se à identificação da situação do executivo rural no Brasil e às sugestões quanto a medidas a serem tomadas visando a melhoria da situação administrativa de unidade de produção agropecuária brasileira.⁶

As verbalizações a que se deu prioridade na situação atual foram sinteticamente classificadas em grandes grupos, numerados de 1 a 10, a saber:

1. Preparo administrativo
2. Aceitação de inovações tecnológicas
3. Processo de tomada de decisão.
4. Sistema de informações, comercialização.
5. Política governamental.
6. Qualificação de recursos humanos
7. Associativismo
8. Cultura e educação
9. Preparo técnico
10. Insegurança e risco

Paralelamente, os 10 grupos de questões enumerados foram classificados como:

- a) fatores internos à empresa agropecuária e, portanto, em grande parte sujeitos a manipulação e interferência do administrador rural;
- b) fatores externos à empresa agropecuária e, portanto, não diretamente sujeitos à interferência do administrador rural;
- c) fatores psicossociais, subjacentes a todo o ambiente onde atuam as empresas rurais, bem como atuantes ao nível interno da empresa agropecuária.

Foram considerados fatores internos os grupos 1, 3, 4, 6 e 9; como fatores externos o item 5; e como fatores psicossociais os de números 2, 7, 8 e 10.

A seguir, todos os itens, verbalizados e priorizados durante o encontro foram classificados.⁷

Pontos atribuídos às grandes categorias verbalizadas

	Problema	Campo de forças	Linha de ação
Fatores internos	115	26	22
Fatores externos	14	42	38
Variáveis psicossociais	44	49	26

Os fatores internos, que englobam mais diretamente as ações do administrador rural, obtiveram 115 pontos, refletindo, assim, a grande importância a eles atribuída pelos participantes do encontro. A seguir, vieram as variáveis psicossociais, com 44 pontos, e os fatores externos, onde está incluída a ação governamental, com 14 pontos. Ao nível da identificação dos campos de força, as variáveis psicossociais obtiveram a primeira colocação, com 49 pontos, seguidas pelos fatores externos com 42 pontos, e pelos fatores internos com 26 pontos. Finalmente, ao nível das linhas de ação propostas, os fatores externos (ação governamental) colocaram-se em primeiro plano com 38 pontos, seguidos pelas variáveis psicossociais, com 26 pontos, vindo, finalmente, as variáveis internas, com somente 22 pontos.

Embora, como veremos adiante, cada verbalização, individualmente, seja um subsídio valioso na elaboração do perfil administrador rural, as tendências verificadas pelo conjunto merecem análise mais aprofundada. É curioso que não tenha havido uma relação *direta* entre a percepção dos problemas e as linhas propostas. Os fatores internos foram os mais importantes como problema, mas não em termos de campo de força ou de linha de ação.

Uma primeira hipótese levantada foi a de que no início do encontro, quando a definição da área-problema a ser debatida, o *executivo rural*, ainda se fazia claramente presente, a identificação dos problemas (situação atual e situação desejada) se ateve estritamente ao problema do administrador rural. Nos dias que se seguiram, as discussões teriam-se tornado mais gerais, abrangendo a problemática do *setor agropecuário* como todo, e daí a crescente importância do setor governamental nas discussões. Esta hipótese foi descartada mediante a análise das verbalizações em todos os estágios, que mostraram estar bastante ligadas à problemática do executivo rural, especialmente no que diz respeito ao treinamento e disponibilidade de informações.

Uma segunda hipótese, que parece explicar parcialmente o fenômeno, refere-se ao conteúdo das verbalizações. Ao nível de definição da situação atual e da situação desejada, as verbalizações sobre problemas internos do executivo rural foram bastante detalhadas, evidenciando-se a falta de preparo técnico-administrativo. A solução proposta para esses problemas estaria nas verbalizações referentes a educação, treinamento, pesquisa e extensão, que, por serem "bens públicos", foram naturalmente atribuídos à alçada governamental para sua solução.

Uma terceira hipótese, que parece ser extremamente importante, é que o fortalecimento das variáveis psicossociais e externas, tanto ao nível dos campos de forças, como ao nível das linhas de ação, advém da *visão sistêmica* que os participantes do *encontro* evidenciaram. O fato de que o executivo rural esteja despreparado para dar dinamicidade ao seu empreendimento está intimamente ligado não só ao seu próprio despreparo, como também a fatores que afetam o ambiente onde atua. O fato de os órgãos governamentais e privados, criados para oferecer suporte ao homem do campo, não terem logrado sucesso em toda sua extensão, e a política governamental para este segmento de economia não ter atingido plenamente seus alvos geraram um empresário inseguro e carente de maior apoio e suporte na sua atividade.

Evidenciou-se assim a inutilidade de esforços limitados a áreas muito estreitas de atuação, e a necessidade de intervenção em todo o sistema e não só em poucas áreas, isoladamente.

Uma conclusão especialmente importante foi a conscientização de que um projeto de ensino de administração rural não pode ter seu campo de ação restrito apenas ao seu cliente-proprietário, ou seja, o executivo rural. É necessário, também, atuar junto àqueles que tenham possibilidades de alterar os fatores externos, e até mesmo algumas variáveis psicossociais. Desta forma, programas de treinamento, tidos como orientados exclusivamente para o executivo rural, deveriam também incluir técnicos governamentais, professores, estudantes, pequenos proprietários etc.

Com o objetivo de testar a *relação de funções do executivo rural*, levantada pela aplicação de questionário, os 35 itens que compõem os fatores internos, externos e psicossociais foram tabulados contra os 64 itens constantes do questionário. O objetivo deste exercício foi cruzar os itens da *Relação de Funções* com os resultados do encontro e desta forma, avaliar até que ponto os itens da relação, que comporiam o currículo básico de administração rural, atenderiam às necessidades de treinamento do executivo rural. Observou-se a existência de grande similaridade no rol de questões levantadas, validando-se assim os itens relacionados.

O *perfil ideal do administrador rural* é aqui definido como um conjunto de técnicas, conhecimentos e funções essenciais para o bom desempenho do gerente de uma empresa de produção agropecuária. Os itens do perfil foram classificados em termos de disciplina ou áreas de estudo, podendo compor um currículo escolar. Tentou-se assim definir núcleos qualitativamente significativos, que servissem como parâmetros na formulação e na avaliação do currículo básico, composto por programas posteriormente elaborados por consultores especializados.⁸

A análise dos dados coletados demonstrou a necessidade de uma visão sistêmica do problema da administração rural. Se, de um lado, há a unidade de produção agropecuária, vista como sistema sócio-técnico de referência e no qual o empresário pode intervir diretamente (os fatores internos), de outro existe o ambiente sócio-econômico e político, no qual a unidade de produção atua, com o qual interage e do qual depende (os fatores externos). Ao nível dos fatores externos o administrador rural tem poucas possibilidades de atuação direta.

No entanto, a compreensão do ambiente onde atua é de grande importância para o sucesso de sua empresa.

Em face desta concepção de administração da empresa rural é que se incluiu no perfil ideal do administrador rural não só disciplinas funcionais, tais como administração da produção, comercialização, planejamento e outras, mas também áreas de estudos tais como direito, sociologia e psicologia organizacional, na tentativa de fornecer uma visão mais completa da realidade onde atuarão.

Convém notar que todas as segmentações referidas são, evidentemente, elementos de ordem metodológica, não refletindo visões parciais da realidade. Ademais, algumas importantes áreas não puderam ser classificadas em nenhuma das disciplinas citadas. Daí a necessidade de incluir-se tópicos especiais como:

- Noções de tecnologia agropecuária.
- Cooperativismo.
- Crédito rural.
- Seguro rural.
- Assistência técnica e serviços públicos privados de apoio.
- Agroindústrias.

O perfil ideal do administrador rural, exposto a seguir, compõe-se de grandes áreas ou disciplinas, numeradas de I a XI. Cada disciplina é composta por duas partes — 1 e 2.

A primeira parte refere-se aos itens do perfil levantados no questionário. A segunda refere-se a itens do perfil levantados no encontro. Algumas verbalizações não foram consideradas, já que se trata de aspectos que não poderiam ser tratados adequadamente por um administrador rural e nem constar de um curso de administração rural.

Não foram consideradas, por exemplo, questões como “conservação de estradas públicas”, “melhores salários para agentes de extensão rural”, “reestudo do imposto de renda” etc.

Dentro de cada disciplina, as verbalizações provenientes do encontro encontram-se identificadas, entre parênteses, por números de 1 a 3:

1. Verbalizações relativas à situação atual e à situação desejada.
2. Verbalizações relativas às forças restritivas e às forças impulsoras.
3. Verbalizações relativas às linhas de ação para as forças restritivas e para as forças impulsoras.

4. O PERFIL IDEAL DO ADMINISTRADOR RURAL

I

Administração contábil e financeira

1. — Contabilidade de custos.
 - Fluxo financeiro, registros e orçamento.
 - Plano de contas.
 - Programação financeira.
 - Registros adequados.
 - Registros de credores e devedores.

- Identificação de dificuldades financeiras.
- Determinação de custos totais e por produto.
- Avaliação econômico-financeira.

2. (1) - Investimentos de recursos próprios - Contabilidade de custos - Registros contábeis e controle - Maximização de lucros com o uso da contabilidade.

(2) - Contabilidade agrícola e índices de eficiência.

II

Administração de pessoal

1. - Cargos e salários.
 - Recrutamento, seleção, integração e avaliação dos recursos humanos.
 - Legislação e rotinas trabalhistas.
 - Legislação do trabalho e estabilidade.
 - Higiene e segurança no trabalho.
 - Assistência social e médica.

2. (1) - Legislação trabalhista - Qualificação do pessoal.

(2) - Baixa qualificação de mão-de-obra.
- Atração de recursos humanos de alto nível - Rotatividade de mão-de-obra.

(3) - Atrair os mais capazes - Condições para fixação do executivo rural - Encontro nas estações experimentais.

III

Administração de Pessoal

1. - Programação de produção.
 - Diversificação da produção com redução de riscos.
 - Programação do uso de mão-de-obra.
 - Localização e transportes.
 - Processamento local do produto ou venda.
 - Sistema de transportes.
 - Controle de materiais.
 - Controle de qualidade dos produtos.

2. (1) - Superação da improvisação e aplicação de técnicas - Planejamento da produção.

(2) - Programação da produção.

IV

Administração Geral

1. - Delegação de autoridade e de responsabilidade.
 - Processo decisório.
 - Funções do administrador.
 - Estrutura de empresas agropecuárias.
 - Sistemas de informações.

2. (1) - Autonomia do profissional em administração
- Delegação de autoridade e responsabilidade
- Processo decisório - Técnicas gerenciais - Os riscos da atividade empresarial - Estrutura administrativa - Mudança e adaptação - Profissionalização.

(2) - Carência de informações.

(3) - Sistema de informações.

V

Comercialização e administração mercadológica

1. - Fontes de fornecimento.
 - Localização e transportes.
 - Exigências da agroindústria.
 - Demanda atual e futura.
 - Sistema de comercialização adequado.
 - Hierarquia dos problemas de comercialização.
 - Fluxo de mercadorias até o consumidor.
 - Programação de vendas.
 - Sistemas de distribuição.

2. (1) - Conhecimentos dos mercados - Comercialização - Riscos do mercado - Compras.

(2) - Intermediários - Mercado externo - Rede nacional de abastecimento.

(3) - Sistema Ceasa - Eliminação dos atravessadores - Redução de monopólios - Corredores de exportação - Eliminação da promissória rural na comercialização.

VI

Direito

1. - Requisitos legais para operações bancárias.
 - Legislação da reforma agrária, Incra, cooperativas.
 - Legislação e rotinas trabalhistas.
 - Direito tributário, fiscal, comercial.
 - Redação de contratos e documentos jurídicos.

2. (1) - Legislação tributária, comercial, agrária, previdenciária.

VII

Economia

1. - Acompanhamento da conjuntura econômica e política.
 - A agricultura no desenvolvimento econômico.
 - A agroindústria no Brasil.
 - Mercado de trabalho.
 - Maximização de lucros, receita marginal e lei da oferta e da procura.
 - Concorrência: perfeita, oligopólica, monopólica.

2. (1) - Baixa rentabilidade - Avaliação econômica de empreendimentos - Situação econômica do País - Tecnologia e rentabilidade - Desorientação por campanhas governamentais - Estrutura das propriedades e mudança de atividades econômicas - Política agrária incontrolável - Riscos com políticas do governo - Política agrária do governo.

(2) - Rentabilidade - Descapitalização - Preços mínimos e subsídios.

(3) - Estrutura agrária.

VIII

Planejamento empresarial

1. - Implementação de projetos.

- Projetos de reorganização dos fatores produtivos.
- Elaboração de projetos agropecuários.
- Avaliação de projetos com critérios econômicos e de planejamento.

2. (1) - Planejamento, avaliação econômica dos empreendimentos.

IX

Psicologia organizacional

1. - Relações humanas no trabalho.
 - Motivação e controle do trabalho.
 - Estilos gerenciais.
2. (1) - Relações humanas - Motivação - Desnível dos recursos humanos - Relacionamento com os subordinados.
 - (2) - Sistema administrativo patriarcal.
 - Amor ao campo.
 - Receptividade para mudança.
 - (3) - Definição do papel e das funções do executivo rural visando a mudança de atitudes.

X

Sociologia

1. - Organizações e instituições do ambiente.
 - Valores da sociedade rural.
 - Mercado de trabalho.
 - Migração e marginalidade.
2. (1) - Consciência e organização de classe.
 - Tradicionalismo - Conformismo - Associativismo - Cultura da sociedade rural.
 - (2) - Cooperativismo e individualismo.
 - Dispersão e isolamento inerente à vida agrícola.
 - Tradicionalismo.
 - Meios de recreação na zona rural.
 - Veículos de comunicação para a zona rural.
 - (3) - Fortalecimento das associações de classe.
 - Educação voltada para valores agrícolas.

XI

Outros

1. - *Noções de tecnologia agropecuária*
 - Conhecimentos sobre solo e clima.
 - Conhecimento de insumos agrícolas.
 - Equipamentos e construções rurais.
 - Sistemas de armazenagens.
 - Noções de agronomia, veterinária e zootécnica.

Crédito rural

- Linhas de crédito bancário.
- Requisitos legais para operações bancárias.

Cooperativismo

- Cooperativismo rural.

Agroindústrias

- Exigências da agroindústria.
- A agroindústria no Brasil.

Serviços públicos e privados de apoio

- Organizações e instituições do ambiente.

2. - *Noções de tecnologia agropecuária*

- (1) - Riscos com clima.
- (2) - O clima incontroleável.

Crédito rural

- (1) - Orientação para crédito rural.
 - Política de crédito.
- (2) - Receio de endividamento - Crédito rural.
- (3) - Linhas de crédito agrícola.
 - Simplificação do crédito.

Cooperativismo

- (1) - Sindicalismo.
 - Associativismo.

Agroindústria

- (2) - A expansão da agroindústria.
- (3) - Incentivos à agroindústria.

Serviços públicos e privados de apoio

- (2) - Órgãos de apoio do governo e privados.
 - Estrutura de ensino agrícola.

Assistência técnica

- (3) - Estímulo à pesquisa de produto e uso de tecnologia moderna.
 - Integração da pesquisa com a assistência técnica.
 - Utilização das casas de lavoura.

¹ Ver, por exemplo Hoffmann R. et alii. *Administração de empresa agrícola*. São Paulo, Pioneira, 1976; Oliveira F.T.G. et alii. *O novo modelo brasileiro de desenvolvimento agrícola*. Rio de Janeiro, Apec, 1975.

² Newman, W.H. *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência*. São Paulo, Atlas, 1964. Koontz, H. & O'Donnell, C. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. São Paulo, Pioneira, 1972; Drucker, P.F. *Administração: responsabilidades, tarefas, práticas*. São Paulo, Pioneira, 1975.

³ Para uma descrição completa dos trabalhos, ver Albuquerque, M.C.C. de, coord. *Relatório do projeto de administração rural*. Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap), Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo, 1979. 5 v.

⁴ Os resultados da pesquisa foram posteriormente utilizados para a elaboração de amplo e detalhado plano de ensino para a

área de administração rural. Uma descrição detalhada dos aspectos técnicos do questionário acha-se em Albuquerque, M.C.C. de. op. cit.

⁵ O encontro foi conduzido segundo metodologia desenvolvida pela Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos. Para maiores esclarecimentos, ver Albuquerque, M.C.C. de. op. cit.

⁶ Paralelamente ao trabalho de definição do perfil do executivo rural, foi compilada uma relação completa sobre obras de administração rural disponíveis nas principais bibliotecas especializa-

das. Ver *Bibliografia de administração rural*. Fundação do Desenvolvimento administrativo (Fundap), São Paulo, 1979.

⁷ O número de pontos vai de 1 até o número total de itens priorizados, sendo o primeiro colocado o de maior número de pontos, o segundo colocado o de número de pontos imediatamente inferior e assim por diante.

⁸ Foi elaborada completa relação de matérias e planos de ensino detalhados para cursos de administração rural, chegando ao nível de aulas individuais, bibliografia e exercícios. Ver Albuquerque, M.C.C. de. op. cit., vários anexos.

OS PAIS DA ADMINISTRAÇÃO AQUI REUNIDOS



A melhor Introdução à Teoria Geral da Administração

Nas livrarias da FGV:

Rio — Praia de Botafogo, 188

Av. Presidente Wilson, 228-A

São Paulo — Av. Nove de Julho, 2029

Brasília — CLS 104, Bloco A, loja 37

Ou pelo Reembolso Postal

À FGV/Editora — Divisão de Vendas

Caixa Postal 9052

20.000 — Rio de Janeiro — RJ