

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA
Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

FERNANDA YAMAUCHI

**A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DO AGRONEGÓCIO: UM
ESTUDO SOBRE PRODUTORES DE AMENDOIM DA REGIÃO DA
ALTA PAULISTA**

TUPÃ
2017

FERNANDA YAMAUCHI

**A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DO AGRONEGÓCIO: UM
ESTUDO SOBRE PRODUTORES DE AMENDOIM DA REGIÃO DA
ALTA PAULISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Câmpus de Tupã, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

Área de concentração: Agronegócio e Desenvolvimento

Linha de pesquisa: Competitividade de sistemas agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Renato Dias Baptista

Co-orientadores: Prof. Dr^a. Giuliana Aparecida Santini Pigatto
Prof. Dr. Timóteo Ramos Queiroz

**TUPÃ
2017**

Y148g

Yamauchi, Fernanda.

A gestão de pessoas no setor do agronegócio: um estudo sobre produtores de amendoim da região da Alta Paulista / Fernanda Yamauchi. – Tupã, 2017.
124 f.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia - Universidade Estadual Paulista, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Renato Dais Baptista

1. Recursos humanos. 2. Cultura organizacional. 3. Análise de redes sociais. 4. *Arachis hypogaea*. 5. São Paulo. I. Autor. II. Título.

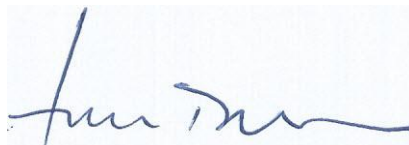
CDD 658.3

FERNANDA YAMAUCHI

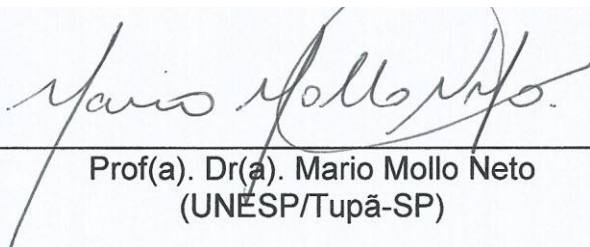
**A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO
SOBRE PRODUTORES DE AMENDOIM DA REGIÃO DA ALTA PAU LISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e
Desenvolvimento (UNESP/Tupã), como requisito para obtenção do título de Mestre.

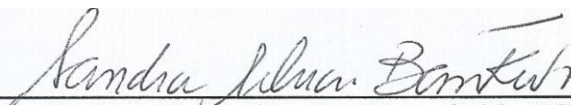
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof(a). Dr(a). Renato Dias Baptista
(Orientador)



Prof(a). Dr(a). Mario Mollo Neto
(UNESP/Tupã-SP)



Prof(a). Dr(a). Sandra Mara Schiavi Bankuti
(UEM/Maringá-PR)

Dissertação defendida e aprovada em:
16 de fevereiro de 2017

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente, a Deus que iluminou meu caminho durante esta caminhada, permitindo que eu chegasse até aqui proporcionando experiências incríveis e tornando tudo mais fácil.

Agradeço aos meus pais Roberto e Ana Maria que com muito amor e carinho não mediram esforços para que eu pudesse chegar até esta etapa da minha vida, sempre me incentivando nos estudos e mostrando qual o caminho certo a percorrer. A minha querida irmã Carolina e meu namorado Hélio que estiveram ao meu lado compartilhando todos os momentos da minha vida e fazendo com que este período fosse mais feliz.

Ao meu orientador Prof. Dr. Renato Dias Baptista que sempre me acompanhou, motivou e incentivou, respeitando minhas limitações e paciência ao me orientar. Aos meus co-orientadores Prof. Dr^a. Giuliana Aparecida Santini Pigatto e Prof. Dr. Timóteo Ramos Queiroz por serem tão compreensíveis ao compartilharem comigo seus conhecimentos. Também aos membros da banca examinadora por aceitarem participar deste momento importante da minha formação acadêmica.

À UNESP de Tupã por propiciar o ambiente necessário para minha aprendizagem, bem como a todos os colaboradores pelos serviços prestados com excelência. Sou muito grata aos docentes do programa por tê-los como professores e por dividirem seus conhecimentos e experiências, fazendo de mim uma pessoa melhor. Gostaria de agradecer também pela oportunidade de fazer parte do Conselho do Programa.

Aos produtores de amendoim que sempre se demonstraram prestativos e dispostos a participar da coleta de dados.

Agradeço aos meus amigos e colegas de turma por dividirem comigo esta conquista, por me apoiarem nas decisões pessoais e profissionais e por sempre estarem ao meu lado em todos os momentos que preciso. Em especial, gostaria de agradecer à Marta Martinez Pagán e Caroline Penteado Manoel que em todas as fases deste trabalho me apoiaram e prontificaram-se a me ajudar sem hesitação.

E por fim, sou grata a todos àqueles que de alguma forma me ajudaram na realização e conclusão deste trabalho.

“O cientista não é o homem que fornece as verdadeiras respostas, é aquele que faz as verdadeiras perguntas.”

Claude Lévi-Strauss

YAMAUCHI, Fernanda. **A gestão de pessoas no setor do agronegócio**: um estudo sobre produtores de amendoim da região da alta paulista. 2017. 124 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2017.

RESUMO

O objetivo desta dissertação consiste em analisar quais seriam as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações produtoras de amendoim da região da Alta Paulista. A Alta Paulista está entre as principais regiões produtoras de amendoim do Estado de São Paulo. Assim, para que fosse possível alcançar o objetivo, a pesquisa partiu de uma revisão bibliográfica sobre as principais práticas de gestão de pessoas (GP) utilizadas no setor do agronegócio: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração. Realizou-se ainda uma revisão sobre as teorias da cultura organizacional (CO); e sobre a teoria da análise de redes sociais (ARS). Neste sentido, buscando cooperar para o preenchimento dessa lacuna, realizou-se uma pesquisa com objetivo exploratório-descritivo, abordagem quali-quantitativa e com procedimentos de pesquisa de campo e um estudo de casos múltiplos. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com 14 produtores de amendoim, a amostra utilizada é caracterizada como não probabilística por conveniência. Aplicou-se como método de análise: análise documental por meio dos relatórios ou documentos; análise comparativa entre os pressupostos teóricos das práticas de gestão de pessoas e da cultura organizacional com a realidade dos produtores e, por fim, uma análise descritiva. Para a apresentação e análise da rede social entre os produtores utilizou-se do *Software Ucinet*. Como resultados desta pesquisa observou-se que as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores de amendoim são simples e pouco desenvolvidas, mesmo para aqueles inseridos no mercado externo. A falta de adoção dessas práticas pode ser causada pelos valores apresentados na cultura organizacional que possui características conservadoras, isto demonstra uma fragilidade desse segmento agrícola que pode originar impasses de acesso ao mercado externo quando exigidas por meio de certificações. A análise da rede social permitiu verificar que os principais agentes chaves são os fornecedores de insumo e os produtores que possuem posicionamento central, estes produtores também apresentam os modelos mais estruturados das práticas de gestão de pessoas em comparação com os outros. Constatou-se que as trocas de informações sobre produção ainda são mais elevadas que as voltadas para a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Recursos humanos. Cultura organizacional. Análise de redes sociais. *Arachis hypogaea*. São Paulo.

YAMAUCHI, Fernanda. **People management in the agribusiness sector: a study on peanut farmers in the Alta Paulista region.** 2017. 124 f. Dissertation (Master of Agribusiness and Development) – São Paulo State University (UNESP), School of Sciences and Engineering. Tupã, 2017.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to analyze the practices of human resource used by peanut producer organizations in the Alta Paulista region. Alta Paulista is among the main peanut producing regions of the State of São Paulo. In order to achieve the objective, the research was based on a bibliographical review of the main practices of human resource (HR) used in the agribusiness sector: recruitment, selection, training and development, performance evaluation and remuneration. A review was also made on organizational culture (OC) theories; And on the theory of social network analysis (SNA). In this sense, seeking to cooperate to fill this gap, a research was carried out with an exploratory-descriptive objective, a qualitative-quantitative approach with field research procedures and a multiple case study. Data were obtained through semi-structured interviews with 14 peanut producers, the sample used is characterized as non-probabilistic for convenience. It was applied as a method of analysis: documentary analysis through reports or documents; Comparative analysis between the theoretical assumptions of people management practices and organizational culture with the reality of the producers and, finally, a descriptive analysis. For the presentation and analysis of the social network among the producers the Ucinet Software was used. As results of this research it was observed that the practices of people management used by peanut producers are simple and poorly developed even for those inserted in the foreign market. The lack of adoption of these practices can be caused by the values presented in the organizational culture that has conservative characteristics. This shows a fragility of this agricultural segment that can cause impasses of access to the external market when required through certifications. The analysis of the social network allowed to verify that the main key agents are the suppliers of input and the producers that have central positioning, these producers also present the more structured models of the practices of people management in comparison with the others. It has been found that the exchange of information on production is still higher than that for people management.

Key words: Human Resource Management. Organizational Culture. Social Network Analysis. *Arachis hypogaea*. São Paulo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa da distribuição do Cultivo de Amendoim no Estado de São Paulo..	18
Figura 2 - Produção Brasileira Total de Amendoim – Safra 2013/2014	22
Figura 3 - Processos de Gestão de Pessoas	31
Figura 4 - Modelo estratégico de treinamento e desenvolvimento	40
Figura 5 - Processo de Gestão do Desempenho	42
Figura 6 - Componentes da remuneração.....	44
Figura 7 - Eixos conceituais de diferenciação sobre Cultura Organizacional.....	51
Figura 8 - Rede de informação entre produtores e agentes.....	95
Figura 9 – Exemplo de uma subrede analisada	96
Figura 10- Rede de informação sem agente chave (fornecedores de insumos)	97
Figura 11 - Rede de informação sem agente chave (cooperativas)	98
Figura 12 - Rede de informação sem os agentes (agrônomos)	99
Figura 13 – Rede de informação sem os cinco principais produtores	100
Figura 14 – Rede de informação somente entre os produtores	101
Figura 15 – Rede de informação sobre gestão de pessoas (GP).....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Técnicas utilizadas no processo de seleção	36
Quadro 3 - Lei n ° 5.889/73 - principais conceitos sobre as normas reguladoras do trabalho rural	47
Quadro 4 - Conceitos dos elementos básicos da Análise de Redes (ARS)	62
Quadro 5 - Principais métricas aplicáveis à Análise de Redes Sociais (ARS)	62
Quadro 6 - Síntese dos procedimentos metodológicos	71
Quadro 7– Análise do questionário aplicado aos produtores: características do tipo de produtor e produção	72
Quadro 8 - Análise do questionário aplicado aos produtores: práticas de gestão de pessoas	73
Quadro 9 - Análise do questionário aplicado aos produtores: cultura organizacional.	75
Quadro 10- Atributos gerais dos produtores e de produção parte A e parte B.....	80
Quadro 11 – Características das relações entre produtores, associações e cooperativas.	83
Quadro 12 – Análise das práticas de gestão de pessoas	89

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAESP - Associação Beneficiadores de Amendoim do Estado de São Paulo

ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacao, Amendoim, Balas e Derivados

ARS – Análise de Redes Sociais

CAMAP – Cooperativa Agrícola Mista da Alta Paulista

CAMDA - Cooperativa Agrícola Mista de Adamantina

CASUL - Cooperativa Agraria de Cafeicultores do Sul de São Paulo

CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CO – Cultura Organizacional

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

COPERCANA - Cooperativa dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado de São Paulo

COPERCITRUS – Cooperativa de produtores rurais

DOAJ – Directory of Open Access Journals

ESALQ – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”

FAS – *Foreign Agriculture Service*

GP – Gestão de Pessoas

GTA - Grupo Técnico Amendoim do Brasil

IAC – Instituto Agrônômico

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística

IEA – Instituto de Economia Agrícola

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária E Abastecimento

RBS - Revisão Bibliográfica Sistemática

SAG – Sistema Agroindustrial

TI - Tecnologia da Informação

USDA – *United States Department of Agriculture*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Apresentação do Problema	16
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	17
1.4. Estrutura da Dissertação	19
2 O AGRONEGÓCIO E A PRODUÇÃO DE AMENDOIM	20
3 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	27
3.1 Gestão de pessoas e o agronegócio.....	31
3.2 Recrutamento de pessoal	33
3.3 Seleção de pessoal.....	35
3.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoal.....	37
3.5 Avaliação de desempenho de pessoal	41
3.6 Remuneração	43
3.7 Legislação e normas do trabalho rural	46
4 CULTURA E ORGANIZAÇÕES	49
4.1 Modelos e elementos da cultura organizacional.....	52
5 REDES SOCIAIS	60
5.1 Análise de Redes Sociais.....	61
6 MATERIAS E MÉTODOS	66
6.1 Forma De Análise Dos Resultados	70
7 RESULTADOS.....	76
7.1 Perfil dos produtores e tipo de produção de amendoim da região da Alta Paulista.....	76
7.2 Práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores e o impacto da cultura organizacional.....	84

7.3 Identificação da rede social entre as organizações produtoras de amendoim e sua interferência nas práticas de gestão de pessoas	94
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A.....	117
APÊNDICE B.....	123

1 INTRODUÇÃO

A evolução do processo de gestão de pessoas apresentou inúmeras modificações, tanto no ambiente social quanto econômico, desde meados do século XIX. Historicamente, segundo Deadrick e Stone (2014), o desenvolvimento da gestão de pessoas teve seu início na Idade Média por meio do sistema de contratação do período medieval e veio evoluindo constantemente. Assim, torna-se importante ressaltar que as práticas de gestão de pessoas estão presentes em diversos setores, entretanto, nem sempre é possível classificar ou caracterizar de que modo são utilizadas.

As práticas de gestão de pessoas buscam solucionar os desafios de competitividade relacionados às mudanças de mercado, globalização, tecnologia, contenção de custos e melhor alocação dos funcionários. Para que isso ocorra é necessário desenvolver as atividades de planejamento, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, comunicação, remuneração e relações trabalhistas (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Ao considerar estudos sobre as práticas de gestão de pessoas também é necessário estabelecer uma conexão com a cultura organizacional que, de acordo com Srour (2012), consiste em um princípio conexo de definições e funciona como uma rede que busca unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

Nota-se que a importância de estudos envolvendo as temáticas de gestão de pessoas e cultura organizacional em organizações é crescente em diversos setores. No entanto, na esfera do agronegócio não existem muitas pesquisas que permeiem essas temáticas; as principais análises desenvolvidas encontram-se relacionadas ao setor sucroenergético (FREDO et al., 2008; RIBEIRO; FICARELLI, 2010; SCOPINHO, 2000). No cultivo do amendoim, onde o país e o Estado de São Paulo se mostram competitivos, os estudos das práticas de gestão de pessoas também são relevantes devido ao fator fomentador de melhorias ao ambiente de trabalho e à importância dessa cadeia produtiva.

Por ser cultivado, principalmente, como fonte de proteína vegetal e de óleo, o amendoim tornou-se a segunda leguminosa mais importante no mundo, sendo produzidas 42.221 mil toneladas métricas em 2016, um aumento de 18,9%

nos últimos 10 anos, o Brasil ocupou a décima quarta posição entre os produtores no ano de 2016 (BARBOSA; HOMEM; TARSITANO, 2014; USDA, 2016).

No Brasil, o incremento da produção e exportação nacional de amendoim no contexto mundial é importante. No período de 2000 a 2014, a produção brasileira passou de 196 mil toneladas métricas (t) para 330 mil t, havendo incremento de 68% no período, ao passo que a produção mundial ascendeu de 33,3 milhões de t para 39,2 milhões de t, ou seja, observou-se a variação de 17%. No tocante a exportações, o Brasil obteve um incremento de 900% no período, comparativamente a nível mundial, que foi de 42% (USDA, 2016).

No Estado de São Paulo e na região da Alta Paulista, em igual período houve expressiva expansão na produção da cultura. A produção no Estado avançou em 700% e na região da Alta Paulista, em aproximadamente 300% (IEA, 2014).

A atual produção de amendoim está destinada ao consumo direto, ou seja, a produção de amendoim está vinculada à qualidade, diferentemente das décadas passadas, que tinha como objetivo a produção para fabricação de óleo (LOURENZANI; LOURENZANI, 2009).

Por meio da análise desse novo contexto e considerando as mudanças ocorridas na produção, é possível notar que o mercado de amendoim está crescendo novamente. Tanto a demanda interna que teve um aumento de 18,6% nos últimos dez anos (USDA, 2016), como principalmente as exportações, que apresentou um aumento de 65,6% (USDA, 2016) nos últimos dez anos, vêm demonstrando importância para a rentabilidade do segmento.

O crescimento da produção e exportação de amendoim no Brasil deve considerar os fatores internos e externos ao ambiente em que os produtores estão inseridos e a complexidade de suas relações com as organizações que influenciam os modelos de produção.

O incremento de produção nacional e, inclusive, no estado de São Paulo, também está atrelado às características das práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores. A fim de melhor entender o segmento de produção de amendoim e suas complexidades, utilizar-se-á a abordagem das práticas de gestão de pessoas e as teorias de cultura organizacional, juntamente com a análise de redes sociais, buscando compreender como ocorrem suas influências à produção de amendoim.

Por meio da análise de redes sociais é possível compreender de que forma ocorre o comportamento de diferentes atores nos contextos sociais e profissionais, assim, esta análise tem como objetivo evidenciar como os produtores se relacionam e discutem a temática das práticas de gestão de pessoas.

A dinâmica acima circunscrita demonstra a conexão entre os três temas, gestão de pessoas, cultura organizacional e análise de redes sociais, caracterizando a importância do estudo no cenário atual.

Isso porque, as práticas de gestão de pessoas - para solucionar os desafios da competitividade -, e a sua análise, interconectada com o impacto da cultura organizacional sobre a mesma e com possíveis redes sociais entre as organizações produtoras de amendoim (voltadas a fomentar essas práticas de gestão de pessoas) tornam-se relevantes para ampliar o entendimento do tema no âmbito do agronegócio, especificamente, no segmento de produção agrícola.

1.1 Apresentação do Problema

Diante das interconexões entre os conceitos, essa pesquisa buscará responder a seguinte problemática: Quais seriam as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações produtoras de amendoim da região da Alta-Paulista?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar quais seriam as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações produtoras de amendoim da região da Alta Paulista.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos produtores de amendoim sobre os aspectos da propriedade, produção e a relação com as Associações e Cooperativas.

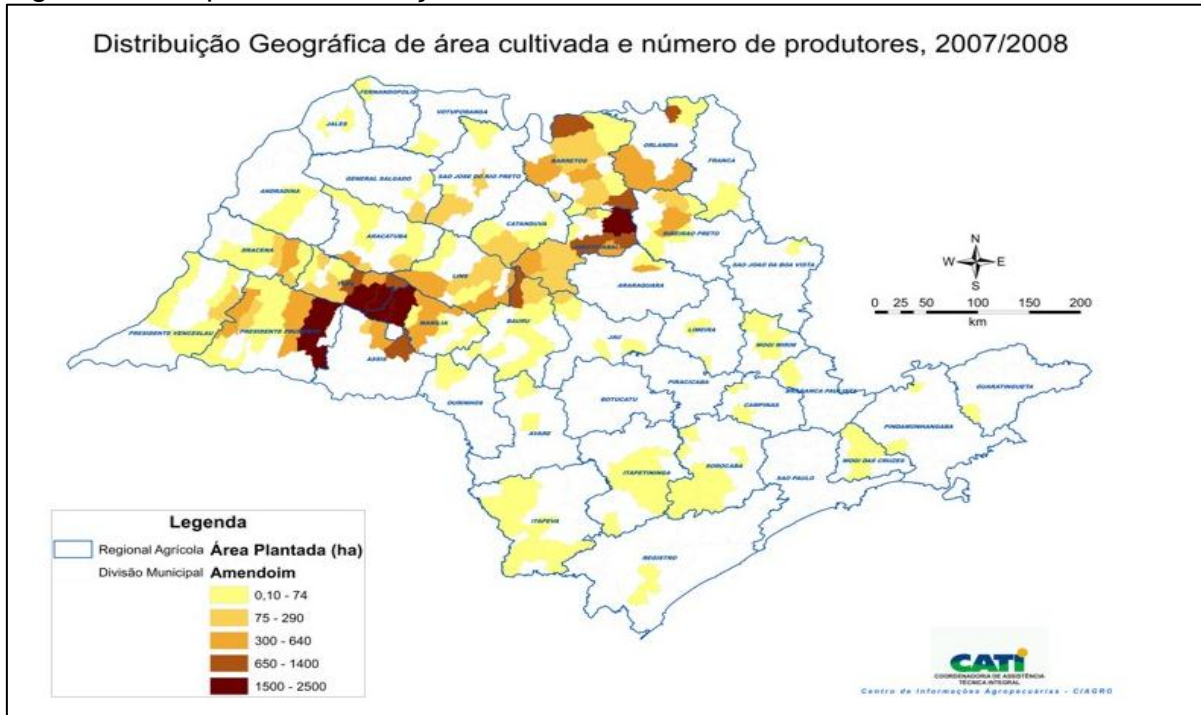
- Identificar as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações produtoras de amendoim, assim como o impacto da cultura organizacional nesse modelo de gestão.
- Identificar se há a presença de uma rede social entre as organizações produtoras de amendoim, e sua consequente interferência nas práticas de gestão de pessoas.

1.3 Justificativa

O trabalho proposto torna-se importante, a princípio, devido ao fato de que segundo a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacao, Amendoim, Balas e Derivados - ABICAB (2016), o estado de São Paulo é composto por duas regiões principais: a Alta-Paulista e Alta Mogiana. Neste sentido, estudar as práticas de gestão de pessoas dos produtores localizados na Alta Paulista torna-se relevante. Nota-se que esse tema tem sido estudado em diversos setores da academia, como por exemplo: o setor de transformação, serviços, tecnologia da informação (TI) e recentemente, o sucroenergético (LAMPKOWSKI; BIAGGIONI; LAMPIKOWSKI, 2013; ROSSETTI; MORALES, 2007; SCOPINHO et al., 1999; FLEURY; FISCHER, 1989; FLEURY, 2000; BRAGATO et al., 2008).

A Figura 1, ilustra como está distribuído o cultivo de amendoim no Estado de São Paulo, sendo possível observar, a Região da Alta Paulista, que se evidencia como principal região produtora do Estado.

Figura 1 - Mapa da distribuição do Cultivo de Amendoim no Estado de São Paulo



Fonte: CATI (2015).

Ao considerar a escassez da relação dos temas abarcados neste trabalho (práticas de gestão de pessoas com acultura organizacional e redes sociais) com a importância da cadeia produtiva do amendoim, enaltece-se o propósito desta pesquisa.

Neste sentido, contribui para o alargamento teórico, pois, implica uma evolução dinâmica do tema, já que inter-relaciona variáveis que são raras ou não encontradas na literatura - gestão de pessoas com o agronegócio (principalmente na produção agrícola) e a análise de redes sociais.

O estudo contribui para a área econômica de ampla cadeia produtiva do amendoim, pois, os padrões de gestão das organizações impactam de maneira decisiva a sua sustentação e competitividade, refracionando o desenvolvimento econômico do setor.

A presente dissertação teve a pretensão de ampliar os estudos sobre a dinâmica da Gestão de Pessoas no agronegócio e, especificamente, junto aos produtores de amendoim da região da Alta Paulista, já que existem poucos trabalhos direcionados nessa especificidade característica da região. Essa caracterização é potencializada pelo melhor entendimento das redes sociais existentes entre esses produtores, articuladas como estruturas que conectam os atores (organizações) e as

relações que ocorrem entre si, permitindo identificar as formas de interação entre as organizações produtoras de amendoim.

Considera-se ainda, que o segmento possui grande potencial de crescimento na região e que a compreensão das questões relacionadas às práticas de gestão de pessoas dos produtores possam trazer contribuições para os aspectos da concorrência e como consequência: alternativas para o desenvolvimento regional e melhor posicionamento no mercado de grãos.

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação foi dividida em oito capítulos visando a melhor compreensão do tema e análise dos dados. O primeiro capítulo caracteriza-se pela introdução, na qual é apresentado um contexto geral e um breve panorama do tema abordado, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a caracterização da cultura estudada, abordando sobre o panorama mundial, nacional e regional da produção de amendoim.

O terceiro capítulo aborda sobre a gestão de pessoas, envolvendo suas principais práticas: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e a legislação, e normas do trabalho rural.

O quarto capítulo trata da cultura organizacional e seus tipos de análise, e o quinto capítulo sobre a teoria de redes sociais.

O sexto capítulo é composto pela metodologia, expondo quais os procedimentos utilizados e como foi realizada a coleta e a escolha do tipo de análise dos dados.

O sétimo capítulo apresenta e caracteriza as organizações produtoras de amendoim de acordo com os métodos utilizados para coleta e análise dos dados. Nesta parte os objetivos da pesquisa são consolidados, pois, são apresentados os resultados atingidos por meio da análise dos dados e das coletas a partir das entrevistas com os produtores.

E por fim, o oitavo capítulo apresenta as considerações finais

2 O AGRONEGÓCIO E A PRODUÇÃO DE AMENDOIM

O termo "*agribusiness*" surgiu na Universidade de Harvard, EUA, em 1957 com os autores John Davis e Ray Goldberg (1957) que definem que:

o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários 'in natura' ou industrializados (DAVIS, GOLDBERG, 1957, p. 73).

Para com Batalha e Silva (2007), o termo *agribusiness* ou agronegócio pode ser considerado o conjunto das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as unidades agrícolas, o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Para Zylbersztajn (2000; 2014), o conceito de Sistema Agroindustrial (SAG) está atrelado ao termo conhecido como *agribusiness* que, entretanto, nada tem a ver com as dicotomias "pequena versus grande agricultura" ou ainda "agricultura empresarial versus familiar". O autor apresenta o SAG como um sistema que é formado por elementos fundamentais para sua análise, sendo: os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional. Tais elementos possuem diferentes papéis de influência dentro do SAG, assim, as dimensões variam de acordo com propósito desejado para a análise.

Essa realidade de atores de um sistema influencia nas práticas de GP, em suas formas de concepção sobre trabalho que compreendem a CO, bem como nas redes estabelecidas entre as organizações que compõem um dos setores mais importantes da economia, o agronegócio.

No Brasil, o setor do agronegócio é responsável por aproximadamente 23% do PIB nacional dos últimos dez anos, ocupando importante posição na produção mundial de café, laranja, soja e cana-de-açúcar, e na exportação mundial de carne bovina e de aves (CEPEA/ ESALQ, 2015; IBGE, 2016).

Segundo a Secretaria de Relações Internacionais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2015), as exportações advindas do agronegócio brasileiro alcançaram a cifra de US\$ 5,64 bilhões em janeiro de 2015. Na análise entre fevereiro de 2014 e julho de 2016 as exportações do agronegócio brasileiro atingiram o montante de US\$ 237,52 bilhões (BRASIL, 2016).

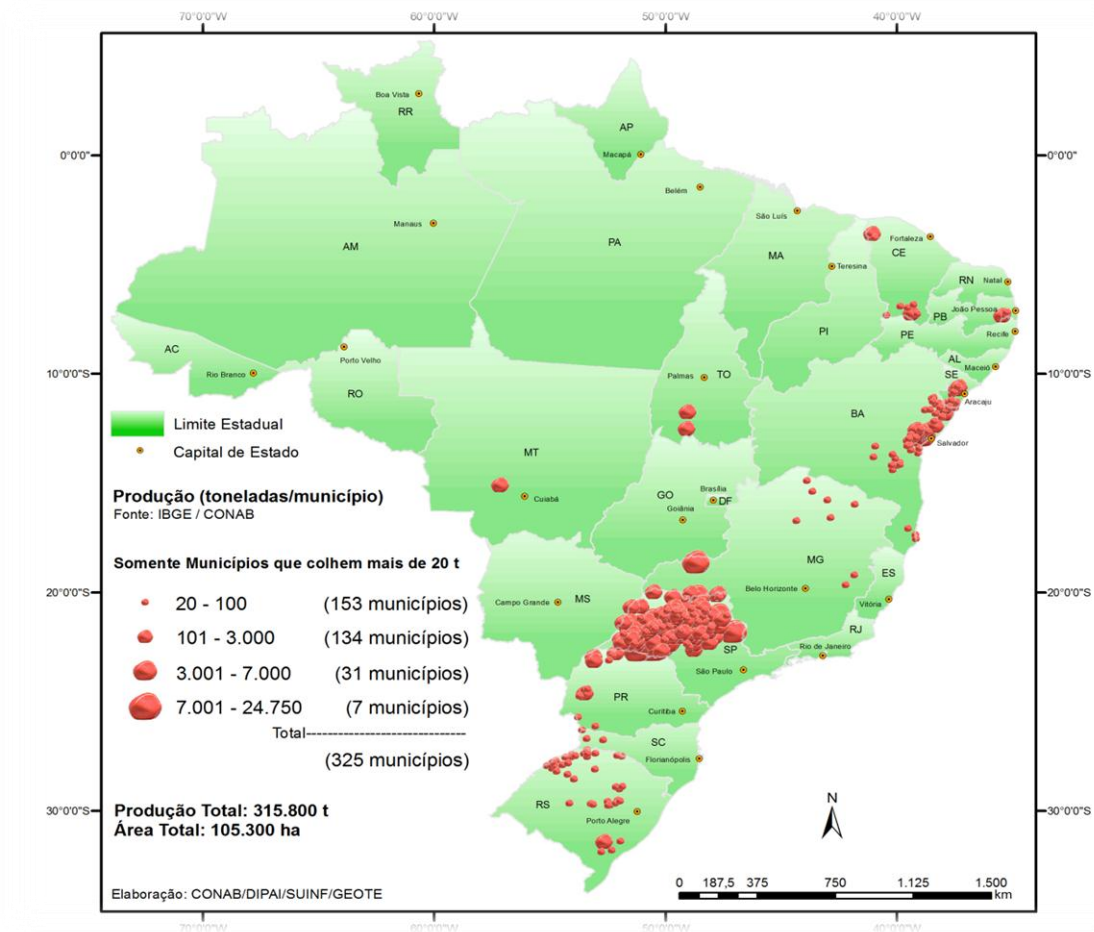
No que diz respeito à produção de grãos, a safra brasileira atingiu um número expressivo em relação à produção de 2013, registrando 209,5 milhões de toneladas de grãos no período de 2014/2015. O aumento foi de 8,2%, ou 15,9 milhões de toneladas em relação à produção de 2013/14, de 193,62 milhões de toneladas (CONAB, 2015).

No caso do amendoim, segundo o IBGE (2016), a produção nacional de amendoim registrou uma colheita de 351.447 toneladas em 2015; para 2016 a previsão de crescimento é de 18,3%, resultando numa possível produção de 415.649 toneladas.

O amendoim possui uma importância econômica devido ao fato das sementes possuírem sabor agradável e serem ricas em óleo, aproximadamente 50% e também em proteínas entre 2 e 30%. Conta também com carboidratos, sais minerais e vitaminas, o que o torna um alimento altamente energético com cerca de 585 calorias por cada 100g (CONAB, 2016).

A Figura 2 apresenta a produção total de amendoim entre a primeira e segunda safra de 2013/2014. Como é possível notar, o Estado de São Paulo possui maior concentração na produção nacional, com sete municípios que produzem entre 7.001 a 24.750 toneladas por ano.

Figura 2 - Produção Brasileira Total de Amendoim – Safra 2013/2014



Fonte: CONAB- Companhia Nacional de Abastecimento (2015).

Como apontado no Capítulo 1 – Introdução nota-se que uma das principais regiões produtoras do Estado de São Paulo é a da Alta Paulista e a Alta Mogiana, tornando-se de fundamental importância. Outras regiões que possuem uma produção importante, ainda que menor que do Estado de São Paulo são o norte do Estado da Bahia, concentrado a produção no litoral, e o norte do Estado do Paraná. Observa-se, além disso, que nas outras regiões do país não se encontra uma produção expressiva, apenas municípios que colhem entre 20 -100 toneladas/ano.

No que diz respeito ao terceiro levantamento realizado pela CONAB (2016) sobre a previsão de safra 2015/2016 para o “amendoim das águas¹” ou da

¹ No estado de São Paulo o amendoim é cultivado em duas safras. A primeira safra, chamada de primavera/verão, é a mais produtiva e necessita de umidade suficiente para não haver deficiência hídrica. O período ideal para o plantio da primeira safra é entre os meses de setembro e outubro e a colheita acontece nos meses de janeiro e fevereiro, época do ano com bastante chuva e por isso, o amendoim dessa safra pode ser chamado de “Amendoim das águas”, termo substituído atualmente por “Amendoim de primeira safra” (CEPEA/ESALQ, 2015).

primeira safra, quando comparado à safra 2014/15, mantém-se a estimativa de aumento de 7,2% na produção, resultado dos incrementos em área e em produtividade, num cenário econômico impulsionado pelas exportações.

Já para o “amendoim da seca” ou da segunda safra², a previsão indica uma redução de 51,8% na área plantada e de 45,0% de produção, embora preveja ganhos de produtividade da ordem de 14,2%. As reduções de plantio são mais expressivas na região oeste do estado (CONAB, 2016)

A Tabela 01, a seguir, apresenta o histórico de área plantada entre as duas safras de amendoim desde 2005 até 2016 em hectares.

A região Sudeste é responsável por grande parte da produção nacional, atingindo 91,68% da área plantada em 2015/2016, sendo o estado de São Paulo responsável por 98,20% dessa quantia. Estima-se que 80% das áreas de reforma dos canaviais sejam ocupadas pela cultura do amendoim (CONAB, 2016).

A tabela ainda apresenta a evolução que vem ocorrendo no período de 2009 até 2016, passando de 55,3 mil hectares para 109,3 mil hectares no estado de São Paulo; um aumento de 49,41% de área plantada.

² A segunda safra tem início nos meses de fevereiro e março, é menos produtiva devido a ausência de chuva nos meses de junho e julho, época que ocorre a colheita, nomeando dessa maneira o produto como “Amendoim de segunda safra”, pode ser chamado de também “Amendoim da seca” (CEPEA/ESALQ, 2015).

Tabela 01- Amendoim total – Histórico de área plantada 2005/2016 (em hectares)

REGIÃO/UF	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16 Previsão (¹)
NORTE	-	-	2,1	2,7	3,0	1,7	2,5	1,5	0,8	2,4	1,4
RR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TO	-	-	2,1	2,7	3,0	1,7	2,5	1,5	0,8	2,4	1,4
NORDESTE	11,1	10,5	10,5	10,7	10,8	12,0	6,1	5,7	3,9	3,3	3,8
MA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CE	0,8	0,7	0,8	1,1	1,0	2,0	0,7	1,1	1,0	0,4	0,4
RN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PB	1,9	1,9	1,4	1,2	0,4	0,6	0,3	0,5	0,3	0,3	0,8
PE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SE	1,2	1,4	1,6	1,7	1,6	1,6	1,3	1,1	1,3	1,1	1,1
BA	7,2	6,5	6,7	6,7	7,8	7,8	3,8	3,0	1,3	1,5	1,5
CENTRO-OESTE	10,2	6,7	5,1	5,0	3,2	3,0	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2
MT	7,3	4,0	2,5	4,50	3,20	3,00	0,30	0,20	0,40	0,20	0,20
MS	1,9	0,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GO	1,0	2,1	2,6	0,5	-	-	-	-	-	-	-
DF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUDESTE	82,1	75,0	86,9	84,6	58,5	60,3	78,5	83,4	94,8	97,8	111,3
MG	2,5	3,0	5,6	3,7	3,2	3,0	2,6	2,9	2,6	2,7	2,0
ES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP	79,6	72,0	81,3	80,9	55,3	57,3	75,9	80,5	92,2	95,1	109,3
SUL	9,7	10,4	10,6	10,8	8,6	7,7	6,5	5,8	5,4	5,2	4,7
PR	5,1	5,8	6,1	6,5	4,5	3,8	2,8	2,4	2,2	2,2	1,7
SC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RS	4,6	4,6	4,5	4,3	4,1	3,9	3,7	3,4	3,2	3,0	3,0
NORTE/NORDESTE	11,1	10,5	12,6	13,4	13,8	13,7	8,6	7,2	4,7	5,7	5,2
CENTRO-SUL	102,0	92,1	102,6	100,4	70,3	71,0	85,3	89,4	100,6	103,2	116,2
BRASIL	113,1	102,6	115,2	113,8	84,1	84,7	93,9	96,6	105,3	108,9	121,4

Fonte: CONAB (2016).

Um dos fatores que influencia esse aumento de área plantada é o crescimento de 107% na comparação entre 2009/2010 e 2015/2016 das exportações, apresentado na Tabela 02. Como é possível observar, o Brasil atualmente ocupa o sexto lugar no cenário mundial de exportação de acordo com a USDA – *United the States Departamento of Agriculture* (2016).

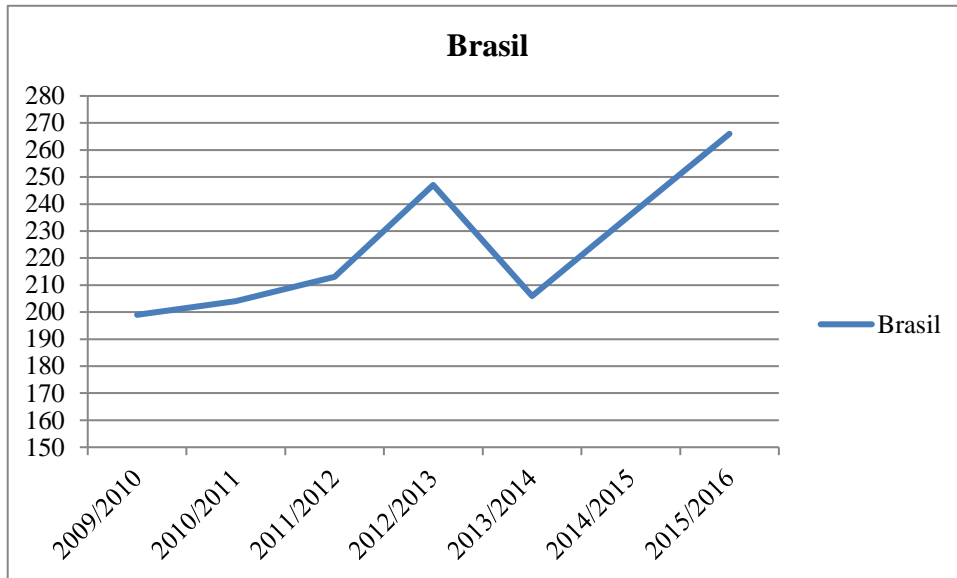
Tabela 02- Principais países exportadores de amendoim 2008/2017 (em toneladas métricas)

País	1° Argentina	2° Índia	3° China	4° Estados Unidos	5° Nicarágua	6° Brasil
2008/2009	639	368	690	330	91	73
2009/2010	652	456	621	269	94	72
2010/2011	724	864	604	275	103	77
2011/2012	643	1,059	589	248	96	88
2012/2013	585	526	516	540	111	114
2013/2014	577	787	565	497	133	93
2014/2015	834	870	502	490	130	145
2015/2016	775	530	500	522	118	150
2016/2017	800	550	500	601	121	115
Total	6229	4952	5087	3772	997	927

Fonte: USDA – *United the States Department of Agriculture* (2016).

Atrelado ao aumento das exportações é possível observar também que há um crescimento de 33% no consumo doméstico de amendoim no Brasil entre o período de 2009 a 2016, como mostra o gráfico 1.

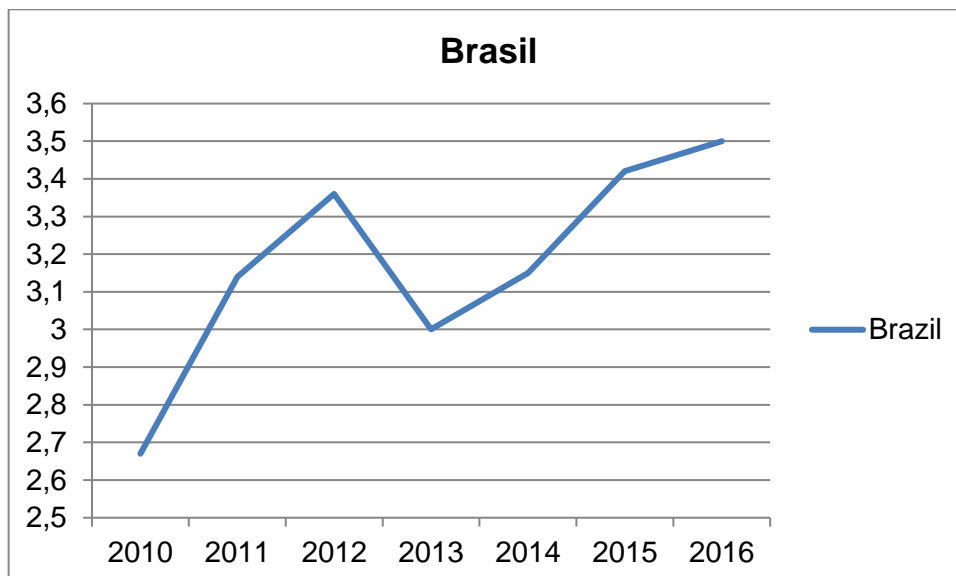
Gráfico 1 – Consumo doméstico de amendoim (em toneladas métricas)



Fonte: USDA – United the States Department of Agriculture (2016).

Finalmente é importante destacar que vinculado ao crescimento da produção e o aumento nos níveis de exportação, a produção tem papel importante, como demonstrado no Gráfico 2 – o Brasil tem melhorado seus índices de produtividade nos últimos quatro anos.

Gráfico 2 – Produção de amendoim (em toneladas métricas por hectares)



Fonte: USDA – United the States Department of Agriculture (2016).

A partir dessa reflexão, pode-se dizer que a apresentação dos dados e informações sobre o segmento de amendoim (produção), e em especial o posicionamento do Brasil perante o cenário mundial de produção e exportação mostra um desenvolvimento e incremento que vem ocorrendo nos últimos anos.

3 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Existem conexões importantes entre a Gestão de Pessoas e as teorias organizacionais. A cronologia das principais teorias organizacionais evidencia os modelos subjacentes a cada uma delas.

Na Administração Científica, que teve origem com Taylor e Fayol, havia o objetivo de fundamentar cientificamente as atividades administrativas. Taylor, com base em observações de trabalhadores em oficinas, percebeu que a simplificação dos movimentos na execução das tarefas otimizaria o tempo e os custos de produção das organizações. Fayol atribuía aos administradores uma capacidade técnica partindo dos princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (FAYOL, 1994; TAYLOR, 1995).

Henry Ford compartilhava do pressuposto de que para que houvesse uma redução de custos, a produção deveria ser em massa e preparada tecnologicamente para que pudesse auxiliar o desempenho dos operários. Também acreditava, como Taylor, que o trabalho deveria ser especializado, cada um realizando um único tipo de tarefa. Além disso, defendia uma boa remuneração e uma menor jornada de trabalho, o que seria possível por meio da maior eficiência dos operários (FAYOL, 1994; TAYLOR, 1995; GIL, 2001).

Nesse cenário, a então denominada Administração de Pessoal que caracterizava o contexto no início de 1920, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção. Seu principal objetivo era “aprovar” o candidato e logo depois assinar o “contrato de trabalho” (DEADRICK; STONE, 2014).

Porém, a efetiva importância do fator humano dentro das organizações só começou a aparecer na década de 1920, com a Escola das Relações Humanas. A preocupação com modos de gerenciamento dos recursos humanos se tornou central para uma alocação mais eficaz entre máquinas e pessoas nos processos de produção. Passou-se a valorizar a comunicação, a motivação, a liderança e a supervisão de equipe (FERRAZ; OLTRAMARI; PONCHIROLI, 2011).

Com o passar dos anos a área de administração de pessoal foi ganhando novas funções e objetivos, e atualmente é denominada como gestão de pessoas e está cada vez mais relacionada com as diferentes áreas da organização (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Os estudos dos fatores motivacionais de Herzberg, a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, os processos de socialização do trabalho em grupo de Follet, entre outros, tornaram-se centrais para formas diferentes e peculiares de gerenciar as pessoas na organização.

Maslow, a propósito, teve sua teoria sintetizada na hierarquia das necessidades humanas. Em síntese, as necessidades dos empregados devem ser identificadas para influenciá-los de forma estratégica na produtividade organizacional (DYE; MILLS; WEATHERBEE, 2005).

Após a década de 1960, então conhecida como a área de Gerenciamento de Recursos Humanos enfatizava preocupações com: o gerenciamento em si, formas de motivação e satisfação no trabalho, qualidade de vida no ambiente empresarial, modelos e formas de gestão da diversidade e do conhecimento, considerados aspectos necessários ao bom funcionamento das organizações (FERRAZ; OLTRAMARI; PONCHIROLI, 2011).

Em meados da década de 1980, com as mudanças sociais que decorreram dos fenômenos da globalização da economia e a evolução da comunicação, muitas organizações não conseguiram sobreviver. As que se sustentaram tiveram que passar pela reengenharia³, *downsizing*⁴ e terceirizações⁵. Neste contexto, passou-se a falar em Gestão de Pessoas (GP). Dessa perspectiva, os colaboradores⁶ deixaram de serem vistos como recursos da empresa e passaram a ser encarados como parceiros. Assim, cada colaborador agregaria para a empresa um capital intelectual, como suas habilidades, conhecimentos e atitudes. Tais discussões trouxeram avanços tanto para a empresa como para as pessoas (GIL, 2001). Outras expressões já são encontradas, atualmente, como: “gestão de talentos” e a “gestão do capital humano”.

³ Reengenharia: Consiste num novo pensar fundamental e no redesenhar intenso dos processos de trabalho com o objetivo de conseguir melhorias drásticas nas questões críticas do desempenho da organização, seja nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo (HAMMER; CHAMPY, 1993).

⁴ *Downsizing*: foi utilizado no início como alusão à diminuição da fabricação de carros na indústria automobilística, e passou a ser usado como expressão pelas organizações com o significado de redução de força de trabalho em épocas de recessão (APPELBAUM; SIMPSON; SHAPIRO, 1987).

⁵ Terceirizações: prática de repassar para terceiros as tarefas até então realizadas pela organização contratante, cresce num ambiente de globalização econômica, onde há a necessidade de ganhos de competitividade (GIOSA, 1993).

⁶ Colaboradores: Na literatura científica relacionada à Administração é recorrente o uso de diferentes termos, como: empregado, funcionário e colaborador. Diante das diferentes expressões, neste, trabalho adotou-se o uso do termo “colaborador”. Para que haja simetria com as publicações atuais na administração e GP.

A GP, de acordo com Mascarenhas (2008), pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, observando-se as diversidades dessa gestão em diferentes contextos.

Segundo Bohlander e Snell (2015), é possível observar que a GP assumiu um papel estratégico e relevante, suplantando a tradicional função de suporte e constituindo competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, quaisquer que sejam, por serem produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais.

Em síntese, a GP não deve mais ter papel tradicional de suporte, mas sim, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais; as pessoas são valiosas e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Sobretudo, as políticas e práticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar delas, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional (FIUZA, 2008).

Partindo desse pressuposto, França (2012) assume que as organizações são feitas de pessoas para pessoas, logo, torna-se fundamental sua gestão para a contribuição do desenvolvimento da organização. Ao analisar a GP pelos enfoques comportamental e administrativo é possível notar a tangente entre os mais diferentes ambientes organizacionais: contratação, incluindo recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; banco de talentos; segurança, saúde e qualidade de vida; comunicação com empregados; engenharia de produção e ergonomia; sistema de gestão de qualidade; inovação tecnológica; desenvolvimento sustentável ou marketing social; competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais (FRANÇA, 2012).

Assim, ocorre um aumento cada vez mais considerável em relação às funções, conceitos e objetivos da GP, interconectando as práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos que influenciam as pessoas dentro das organizações (FRANÇA, 2012; DESSLER, 2003).

De acordo com Bohlander e Snell (2015), a GP passa a ser um processo de gerenciamento do capital humano para o alcance dos objetivos da organização, desta forma, cria-se uma vantagem competitiva vinculada às

organizações que possuem o melhor processo de atrair, selecionar, utilizar e desenvolver talentos.

Nota-se que quando se trata de outros setores a GP possui inúmeras conexões com diversas áreas das organizações, como: qualidade de vida organizacional, estratégias de retenção de talentos, responsabilidade social, sistemas ergonômicos, clima organizacional e a comunicação.

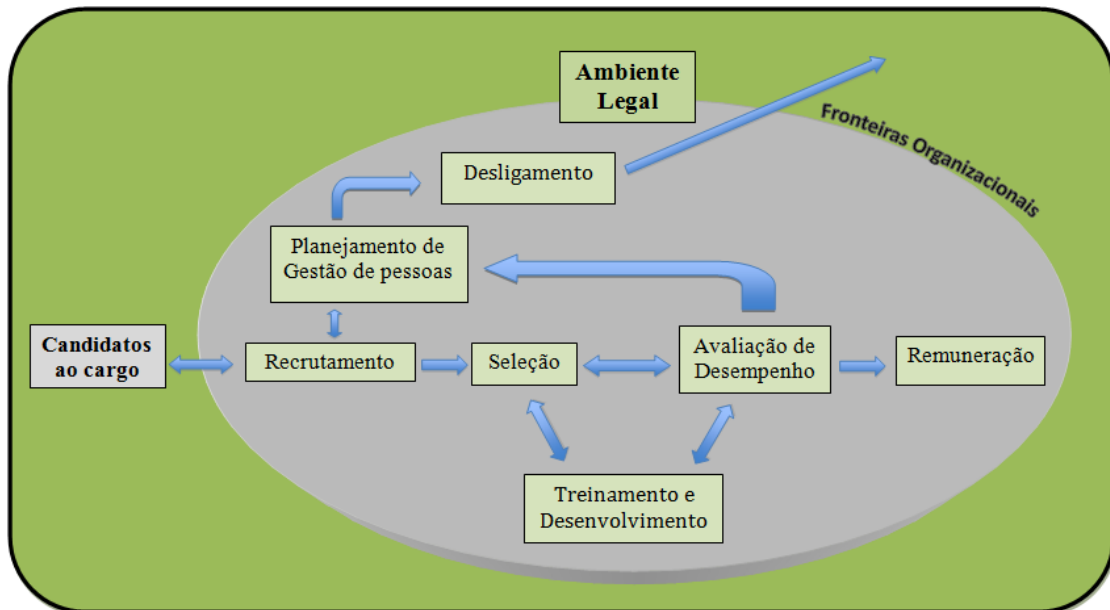
Entretanto, para a presente pesquisa considerou-se as conexões sobre os estudos de quatro estruturas essenciais, que segundo os autores Milkovich e Boudreau (2000), são:

- Recrutamento e Seleção, incumbida de recrutar e selecionar candidatos para à organização, realizar demissões e promover a diversidade;
- Treinamento e Desenvolvimento, cujas principais funções são estimular o aprendizado contínuo, investir na carreira dos colaboradores e monitorá-los;
- Avaliação de desempenho, mecanismo utilizado para aferir dos funcionários da organização, a fim de comparar, o desempenho desejado e o apresentado;
- Remuneração, que realiza pesquisas de remuneração de mercado, pagamento por desempenho e verifica questões de benefícios e recompensas não financeiras (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A escolha das quatro estruturas tradicionais para análise desta pesquisa deu-se ao fato de que a GP no ambiente do agronegócio, sobretudo nas questões da produção agrícola de grãos, é bastante recente e incipiente, dessa forma, não sendo viável a análise das novas e complexas práticas de GP.

Assim, ao analisar o processo e as práticas de GP, a partir das quatro principais estruturas, foi desenvolvida a Figura 3 que sintetiza como ocorrem as etapas e como se relacionam.

Figura 3 - Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora com base em Robbins (2009).

Por meio da Figura 3 é possível visualizar as principais etapas que envolvem o processo e as práticas de GP, as quais serão separadamente abordadas nos tópicos seguintes. Antes, contudo, será trabalhado sobre a gestão de pessoas e o agronegócio.

3.1 Gestão de pessoas e o agronegócio

A escolha de abordar os processos de: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração dentre as práticas de GP deve-se ao fato de que várias pesquisas anteriores, como as de Goldsmith (2010), Mugerá (2012), e Azar (2012) apresentaram características relevantes que contribuem para a escolha e análise dessas práticas, e mais especificamente: os estudos sobre GP em vinhedos de pequeno e médio porte no Chile, de Arrau e Medina (2014), e ao artigo de Azar (2012) sobre como as práticas de GP podem oferecer vantagem competitiva, os quais apontaram que as práticas de gestão de pessoas não são comuns à área do agronegócio, em especial ao segmento agrícola.

Segundo Grant (2012), a importância de estudos que relacionam as temáticas do agronegócio e GP é necessária, pois a demanda por alimentos em 2030, com a população mundial chegando a nove milhões de pessoas, será dois

terços maior que a atual. Assim, o autor defende que para que seja possível lidar e sustentar com esse crescimento é necessário que os futuros produtores tenham capacidade de liderança e possam fazer a melhor GP possível, constituindo o aumento do nível de produtividade.

Ainda relativo às preocupações com o futuro, Jöhr (2012) afirma que a importância no que diz respeito à GP, por ele apresentada como gestão de talentos, tem como principal preocupação lidar com a retenção dos jovens no campo; as pesquisas apontam a idade média dos agricultores: americanos é de 58 anos e japoneses, de 67 anos; já na Europa um terço dos agricultores tem mais de 65 anos. Partindo desses pressupostos, o autor alerta para a valorização de práticas de GP que possam manter os jovens no campo.

No cenário nacional é possível observar com Vieira Filho (2014) que esse é um dos principais desafios que o Brasil enfrenta: a renovação de mão-de-obra e a sucessão gerencial dos negócios. É cada vez mais difícil manter os jovens no campo, dessa forma, acredita-se que uma boa GP pode ser uma ferramenta para amenizar tais problemas.

Em relação aos países do BRICS⁷, o Brasil e a Índia relatam um enfraquecimento de mão de obra agrícola, ainda que tenha sido verificado um aumento tangível dos salários. Da mesma forma, muitos países em desenvolvimento sofrem a mesma singularidade: uma fuga maciça de pessoas das áreas rurais (JÖHR, 2012).

Outra preocupação crescente refere-se às novas habilidades necessárias, pois os agricultores precisam aprender a lidar com tecnologias adicionais, gestão dos recursos, assunção de riscos, práticas financeiras e de proteção ambiental. Tais habilidades resultam do conhecimento e treinamento adquirido pelos produtores em sua trajetória, entretanto, nos países em desenvolvimento, a ascensão e difusão desses quesitos é muito remoto, já que não possuem uma política voltada para o acesso de informações e práticas dos pequenos produtores (GRANT, 2012; JÖHR, 2012).

A fim de contribuir para diminuir a lacuna referente às pesquisas que envolvem as práticas de GP e o agronegócio, foi realizado um levantamento sobre as principais

⁷ BRICS acrônimo que se refere aos países Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, membros fundadores que juntos formam um grupo político de cooperação dos países com economias emergentes e em desenvolvimento (ITAMARATY, 2016).

práticas que serão abordadas na pesquisa, e já apresentadas na Figura 2. É importante ressaltar que há outras práticas estudadas dentro dos modelos de GP, entretanto, como evidenciado anteriormente, optou-se por abordar apenas: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de desempenho; Remuneração, pois como observado nas pesquisas de Grant (2012); Jöhr (2012), Azar (2012), e Arrau e Medina (2014), essas práticas são as que mais se fazem presentes nas pesquisas do agronegócio.

Embora as dinâmicas de muitos subsistemas de GP estejam tipicamente direcionados às grandes corporações ou para as que fazem uso de tecnologias de ponta é preciso destacar que o setor de agronegócios obteve grande crescimento e investimento em maquinário, um fator que passa a exigir uma revisão ou inserção de práticas de gestão de pessoas para atender as demandas desse cenário, independentemente do porte da organização.

3.2 Recrutamento de pessoal

O processo de recrutamento e seleção, um dos subsistemas do modelo de GP, é considerado fundamental nas organizações, uma vez que sua tarefa é agregar ao quadro funcional colaboradores capacitados.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), como as organizações são sistemas abertos, ou seja, com entradas e saídas de produtos e serviços, o processo de recrutamento e seleção deve ser adequado a fim de que se atinjam os objetivos. Em diferentes organizações, percebe-se que eles não são exatamente iguais, isso porque tudo depende de alguns fatores, tais como: a cultura organizacional, o planejamento estratégico e os custos envolvidos.

Dutra (2002) refere-se ao recrutamento e seleção como captação, pressupondo consciência da empresa quanto às suas necessidades. Dessa forma será possível saber onde, quem e como procurar o colaborador ideal para preencher essa necessidade. Para que o processo de captação seja adequado, alguns requisitos devem ser considerados, são eles: perfil profissional (conhecimentos, habilidades e experiências), perfil comportamental (valores, crenças, personalidade) embasado no contexto político, social e cultural em que o colaborador irá trabalhar, entregas desejadas, condições de trabalho (ambiente e ferramentas), condições de desenvolvimento (treinamentos) e condições contratuais. Nem sempre será possível

determinar todos esses aspectos, mas se estes forem definidos previamente poderá haver uma captação mais objetiva.

O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto, tornando-se um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dentre os quais, posteriormente serão escolhidos alguns para serem contratados (FRANÇA, 2012; MILKOVICK; BOUDREAU, 2000). Em relação à finalidade do recrutamento, a mesma pode ser definida como a captação de recursos humanos interna e externamente à organização (MARRAS, 2011).

Logo, existem duas formas básicas de recrutamento, que são: interno, quando o candidato já trabalha na empresa e disponibiliza-se para trocar de função; e externo, quando se busca, no mercado do trabalho, candidatos sem vínculos prévios com a empresa (FRANÇA, 2012).

Para que a organização tenha sucesso em seu recrutamento externo é imprescindível utilizar as fontes de recrutamento disponíveis. As principais fontes são: banco de dados interno, indicações de colaboradores, cartazes internos e externos, entidades diversas, consultorias de *outplacement* (empresas especializadas em recolocar profissionais que serão desligados de seus empregos) e *replacement* (empresas de recolocação de profissionais), agência de emprego, consultorias em recrutamento e seleção, *headhunter* (profissionais especializados em recolocar, geralmente, altos executivos) e mídia (jornais de grande circulação, revistas) (MARRAS, 2011). Além destas técnicas, existe a terceirização deste serviço por parte de agências de recrutamento e seleção.

O processo de recrutamento tem se tornado cada vez mais elemento chave para as empresas, pois quanto maior o número de candidatos, mais seletivo será o processo de contratação. A preocupação com processo vem se tornando cada vez maior, pois, os atuais colaboradores da “geração X e Y” estão menos designados a construir um laço de trabalho de longo prazo como seus antecessores, achar os meios certos para atrair e contratar o público desejado requer mais trabalho (DESSLER, 2003).

As pessoas constituem o mais importante valor de que dispõem as organizações, devendo ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, uma vez que as falhas neste processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente (GIL, 2001).

Sob o mesmo aspecto, Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008) destacam que se o processo não for bem conduzido, há um aumento em falhas na escolha do candidato mais adequado a cada cargo. Nesse sentido, percebe-se como fundamental que os objetivos do recrutamento e seleção possam estar alinhados às políticas e práticas que identifiquem o modelo de gestão da organização a que se refere, levando em consideração os aspectos que revelam sua cultura, missão, visão e valores.

Após o recrutamento, chega o momento de selecionar entre os candidatos o mais adequado para a vaga em aberto.

3.3 Seleção de pessoal

A seleção de pessoal tem como objetivo principal escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento. Logo, conclui-se que o recrutamento e a seleção são duas etapas de um mesmo processo (CARVALHO; NASCIMENTO, 2014).

É também caracterizada como uma atividade de responsabilidade do sistema de GP, que tem por finalidade escolher, sob uma metodologia específica, candidatos para o atendimento das necessidades internas da empresa (MARRAS, 2011).

Uma seleção cuidadosa é muito importante, por três razões:

- Para o bom desempenho da organização como um todo e a escolha das habilidades e atributos certos para o desenvolvimento sustentável;
- Porque os processos de recrutamento e seleção de colaboradores são bastante custosos; e
- Por implicações legais que a empresa pode sofrer posteriormente com contratações negligentes (DESSLER, 2003).

Desse modo, o mais importante para se obter ganhos nesta atividade é planejar, especificando a vaga, o perfil necessário para ocupá-la, o trabalho a ser feito, o tipo de experiência necessário, com quem o colaborador vai se relacionar, quem serão seus clientes internos e externos, e que tipo de valores o colaborador deve possuir (DESSLER, 2003).

Existem diferentes técnicas para a seleção de pessoas. Elas se adequam de acordo com as inúmeras variáveis, como: porte da organização, segmento, região de inserção, grau tecnológico da organização, produto fabricado ou serviço desenvolvido, entre outros.

De acordo com França (2012) é importante ressaltar que as especificações e o planejamento para realização do processo de seleção, dividem-se em diversos modelos e técnicas utilizadas, assim, o Quadro 1 apresenta uma síntese das principais técnicas utilizadas:

Quadro 1 - Técnicas utilizadas no processo de seleção

ETAPAS		OBJETIVO
1	Entrevistas	São utilizadas em vários momentos do processo seletivo e tem como objetivo conhecer mais a fundo o candidato e informações a seu respeito.
2	Provas de conhecimentos	Podem ser gerais quando buscam avaliar o grau de cultura geral do candidato ou específicas quando visam avaliar os conhecimentos profissionais que são imprescindíveis para a vaga.
3	Testes psicológicos	Dividem-se em testes psicométricos que procuram medir aptidões individuais, que são posteriormente comparadas com um modelo pré-estabelecido e testes de personalidade que tem como objetivo identificar aspectos motivacionais, interesses e distúrbios.
4	Técnicas vivenciais	São situações criadas para os candidatos interagirem e participarem normal e ativamente, assim, seu comportamento é avaliado em diferentes situações pré-definidas pelos avaliadores. Podem ser provas situacionais que estão relacionadas às tarefas do cargo ou dinâmica de grupo que envolve jogos de grupos, com situações pré-estabelecidas relativas ao cargo ou não.

Fonte: Elaborado pela autora com base em França (2012).

Sob este aspecto, o preparo dos profissionais incumbidos desta tarefa é essencial. Fundamentalmente com a descentralização dos processos organizacionais, não compete somente ao departamento de GP, a efetividade da seleção (FRANÇA, 2012). Muitos gerentes ou líderes de setor também assumem a

responsabilidade por etapas deste processo, argumenta Gil (2001). Para que isso ocorra da melhor forma, o profissional de GP deve interagir com o solicitante da vaga para entender a complexidade da mesma. A maior contribuição que esse profissional pode dar à sua organização é selecionar corretamente esse novo colaborador. Do contrário, isto pode acarretar um desgaste e um prejuízo incalculáveis à organização (HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACARELLI, 2008).

Nesse aspecto, a seleção por competências vem ganhando espaço nas organizações. E por meio da seleção de pessoas por competência é possível medir as habilidades das pessoas para determinado cargo. As pessoas mais procuradas são as com habilidades técnicas, que atinjam resultados, compartilhem valores, planejem, liderem, organizem, controlem e satisfaçam os requisitos na execução de seu papel na empresa. Essa seleção por competências tem como base fatos reais e mensuráveis, como as capacidades, os atributos e as qualidades comportamentais (FLEURY, 2002).

Sintetizando, é importante ressaltar que o processo de seleção de pessoal deve obedecer aos critérios para a definição da metodologia que deverá ser utilizada, buscando prevalecer-se a subjetividade e competência do selecionador, e ao mesmo tempo, respeitar as características de cada candidato gerando maior produtividade para a organização (HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACARELLI, 2008).

Após a seleção e definição dos candidatos a organização tem como propósito a etapa de treinamento e desenvolvimento.

3.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoal

Segundo Vizoli (2010), a fase de treinamento e desenvolvimento tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações, pois, além de evidenciarem a elevação da capacidade do colaborador, também estão intrinsecamente relacionados à motivação, uma vez que servem como forma de reconhecimento do valor das pessoas para a organização e também da qualidade do clima organizacional, representando um desafio e uma saudável quebra na rotina.

Embora seja notável a importância da etapa de treinamento e desenvolvimento, não existem muitos estudos que abordam esta temática quando se trata do agronegócio, como apresentado no artigo de Alves et al. (2009), o qual expõe a importância da capacitação por meio do treinamento e desenvolvimento dos

produtores em todas as etapas de produção de caprinos e bovinos, mostrando um impacto e retorno positivo no que diz respeito a investimentos e melhoria da qualificação da mão-de-obra. E também nos artigos de Arrau e Medina (2014) e Azar (2012), previamente apresentados.

Portanto, é necessário evidenciar que, ainda que sejam utilizados como forma de expressão “treinamento e desenvolvimento”, existe uma diferença relevante entre as atividades, na qual o ‘treinamento’ geralmente relaciona-se e orienta-se para questões relativas ao desempenho no curto prazo, ou a tarefas mais específicas e técnicas. Enquanto o ‘desenvolvimento’ orienta-se para aumentar as habilidades e competências dos colaboradores no longo prazo, ampliando a possibilidade de assunção de novas responsabilidades (BOHLANDER; SNELL, 2015).

O Quadro 2 tem como objetivo apresentar as principais diferenças entre treinamento e desenvolvimento, a fim de sintetizar e caracterizar tais diferenças por meio de atributos.

Quadro 2 - Atributos e diferenças entre treinamento e desenvolvimento

ATRIBUTOS	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
OBJETIVO	Suprir carências específicas de um colaborador para o desempenho de seu cargo.	Crescimento integral do colaborador, de maneira que ele desenvolva-se ou atinja competências importantes pessoais e para a organização.
FUNÇÃO	Corretiva: o colaborador deveria apresentar determinadas competências neste momento, entretanto não as apresenta.	Preventiva: no futuro, será bom que o colaborador apresente determinadas competências.
FOCO	No curto prazo.	No médio e longo prazo.
PROPÓSITO	Voltado ao cargo.	Voltado à pessoa.
INFLUÊNCIA	Específica e pontual.	Holística e abrangente.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Vizoli (2010).

Como é possível observar existem algumas diferenças básicas entre o treinamento e o desenvolvimento; em relação às necessidades de treinamento Robbins (2009) aponta como os principais fatores que influenciam um treinamento:

- Aquisição de novos maquinários ou introdução de processos que influenciem o cargo de um colaborador;
- Alteração nas atividades do cargo;

- Diminuição da produtividade ou da qualidade dos serviços do colaborador;
- Aumento do número de acidentes ou infração das normas de segurança do trabalho;
- Elevação do número de perguntas feitas pelos colaboradores para os colegas ou superiores de trabalho; e
- Crescimento de reclamações de cliente e colaboradores.

A partir da identificação de um desses fatores, os tipos mais comuns de treinamento apresentados por Robbins (2009), Lacombe (2005) e Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) são:

- Orientação inicial: nesta etapa realizam-se ações quando um colaborador novo chega à empresa. Pode ser feito pelo chefe ou superior e recebe o nome de orientação da chefia. Tem como objetivo integrar o novo colaborador à cultura da empresa e mostrar o que se espera dele no curto prazo. Ocorre nesta fase também as apresentações dos colegas e o funcionamento da organização como um todo, de forma mais superficial.
- Treinamento operacional ou de aptidões técnicas: é considerado o treinamento mais tradicional e imprescindível, pois, tem como objetivo atualizar e melhorar as aptidões técnicas dos colaboradores, tanto em cargos mais burocráticos e administrativos como em cargos produtivos.
- Treinamento gerencial: tem como objetivo preparar aqueles que exercem ou vão exercer alguma posição e chefia considerando as exigências hierárquicas dos cargos superiores.
- Treinamento em serviço: é realizado no ambiente efetivo de trabalho, com colegas, os equipamentos e instrumentos do dia a dia, pois visa demonstrar a realidade enfrentada pelos colaboradores.

Esses são os tipos de treinamento fundamentais, ou seja, os mais tradicionais de acordo com Robbins (2009), Lacombe (2005) e Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), entretanto, é necessário observar que existem diversos tipos e

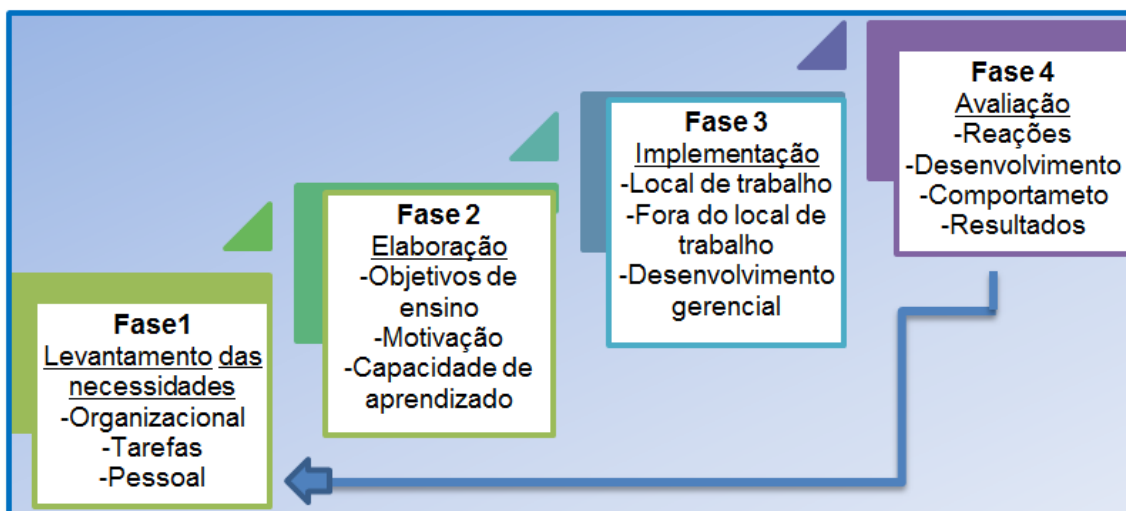
com diferentes finalidades, dependendo da necessidade da organização e dos colaboradores.

Robbins (2009) destaca que é possível individualizar o treinamento, objetivos diferentes para pessoas diferentes, tornando-o assim, mais eficaz de acordo com o estilo e aprendizado de cada colaborador.

A partir da concretização da etapa de treinamento, a etapa consecutiva é o desenvolvimento, visto que colaboradores bem treinados possuem melhor desenvolvimento.

A Figura 4 apresenta o modelo estratégico de treinamento e desenvolvimento entre as fases de planejamento do treinamento até a avaliação do aprendizado, conforme Bohlander e Snell (2015), ou seja, o desenvolvimento.

Figura 4 - Modelo estratégico de treinamento e desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela autora com base em Bohlander e Snell (2015).

Os autores descrevem as fases como segue:

- Fase 1: apresenta o levantamento de uma necessidade, ou seja, a identificação de algum fator que influencie um treinamento, podendo ser – organizacional, de tarefas ou pessoal. A necessidade organizacional refere-se a análise do ambiente, das estratégias, e dos recursos. Em relação às tarefas, é preciso eleger qual conteúdo deve compor o programa de treinamento. E ao pessoal, determinar quais colaboradores necessita de treinamento.

- Fase 2: elaboração, consiste em analisar os resultados desejados a partir dos objetivos, da motivação esperada do colaborador e de sua capacidade de aprendizado, elabora-se o treinamento e escolhe os melhores métodos para sua aplicação.
- Fase 3: implementação, tem como objetivo aplicar o treinamento desenvolvido na fase 2, o qual pode ocorrer no local de trabalho, fora do local de trabalho ou ainda, designar um perfil de desenvolvimento gerencial quando for específico para os cargos de líderes.
- Fase 4: a quarta e última fase é conhecida como a avaliação, na qual é possível verificar o desenvolvimento adquirido no processo de aprendizagem por meio das reações e do comportamento dos colaboradores, assim, caso o resultado seja o desejado, conclui-se a etapa de treinamento e desenvolvimento. Entretanto, caso não seja atingido é indispensável voltar à fase 1 e rever o planejamento de cada uma das fases Bohlander e Snell (2015).

Finalmente, consideram-se os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) importante instrumento na melhora do desempenho dos colaboradores, pois, tem influência tanto sobre a capacidade quanto sobre a motivação dos trabalhadores. A principal diferença é que o treinamento é corretivo e pontual, enquanto o desenvolvimento é contínuo e sistêmico (VIZOLI, 2010).

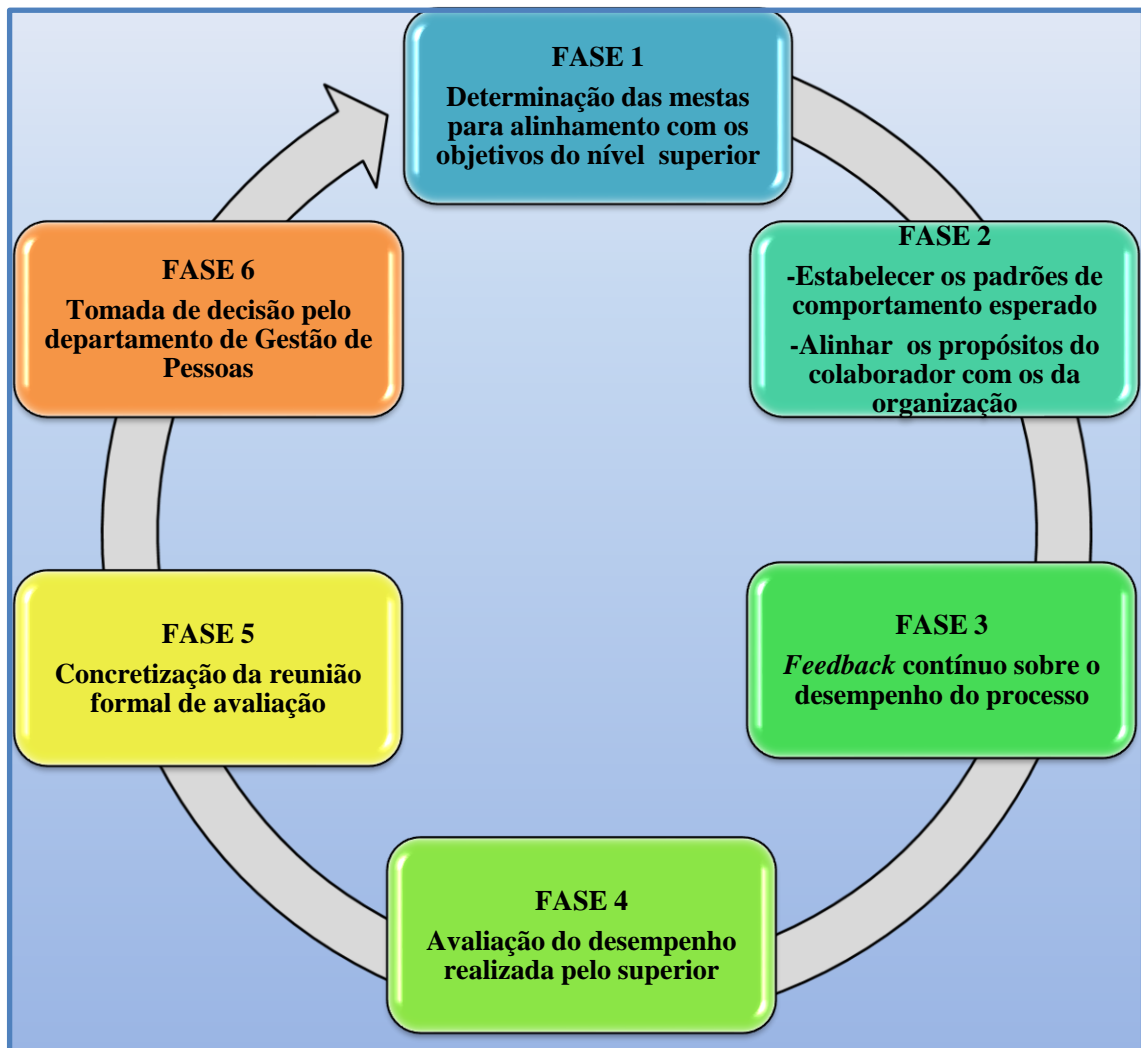
Desta forma, prosseguindo no modelo da Figura 3 - Processos de Gestão de Pessoas, a etapa a seguir envolve a avaliação de desempenho.

3.5 Avaliação de desempenho de pessoal

Esta etapa tem como objetivo aprimorar o desempenho dos avaliados em relação às atividades que executam. A importância da etapa de avaliação de desempenho é muito grande, pois abarca questões fundamentais relativas às decisões dos colaboradores da organização, tais como as promoções, as transferências e, até mesmo, as rescisões, possibilitando: a identificação da necessidade de novos treinamentos; dar *feedbacks* para os colaboradores; e a fundamentação para os reajustes dos salários (LAMCOBE, 2005; ROBBINS, 2009).

Assim sendo, a Figura 5 apresenta quais são as fases e como ocorre o processo de gestão de desempenho. A gestão de desempenho é considerada um processo que tem seu início nos objetivos da organização, buscando proporcionar um ambiente de trabalho no qual os colaboradores possam atingir o melhor de suas habilidades, com o propósito de alcançar as metas da organização (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Figura 5 - Processo de Gestão do Desempenho



Fonte: Elaborado pela autora com base em Bohlander e Snell (2015).

Dividido em seis fases, é importante ressaltar que o processo de gestão de desempenho deve ser considerado um ciclo.

- A primeira fase do processo envolve qual será a finalidade do mesmo e como está alinhado com os níveis superiores.

- A segunda diz respeito à escolha dos padrões de comportamento desejados pelos níveis superiores e ao alinhamento entre colaborador e organização.
- A Fase 3 reforça a importância de um *feedback* contínuo para seus colaboradores, desta forma, norteia o que é desejado deles e de que forma devem agir.
- A Fase 4 trata da avaliação de desempenho propriamente dita, como é possível observar, é uma parte importante do sistema de gestão de desempenho, responsável pelo resultado de um processo de avaliação superior sobre o desempenho do colaborador de acordo com as exigências de cada cargo, trata-se de um processo trimestral, semestral ou anual. As informações adquiridas por meio da avaliação de desempenho mostram em que aspectos e porque são necessárias melhorias.
- Fase 5, momento no qual ocorre a reunião formal entre o colaborador e superior direto, na qual são transmitidas as informações da avaliação e realizado as comparações.
- Fase 6, última fase do ciclo de processos, na qual ocorre a tomada de decisão de acordo com os resultados esperados, podendo haver promoção, pagamento, benefícios, entre outras ações determinadas pelo superior, juntamente com o departamento de RH (BOHLANDER; SNELL, 2015).

3.6 Remuneração

Voltando à Figura 3 - Processos de Gestão de Pessoas -, chega-se à etapa de remuneração, que para Bohlander e Snell (2015) consiste em três elementos principais: a remuneração direta, que é compreendida pelo salário do funcionário, incentivos, bonificações e comissões; a remuneração indireta, que envolve os vários benefícios oferecidos pelas organizações; e a recompensa não financeira, que inclui programas de reconhecimento, atividades gratificantes, suporte da empresa, ambiente de trabalho e horário flexível para adequar as necessidades pessoais, entre outros. A Figura 6 apresenta de forma ilustrativa como é dividida e composta a remuneração.

Figura 6 - Componentes da remuneração



Fonte: Elaborado pela autora com base em Bohlander e Snell (2015).

A remuneração deve ser administrada de forma estratégica para garantir a diminuição dos custos e tentar manter elevados a motivação e o desempenho dos colaboradores. Para muitos empregadores, a remuneração pode constituir um custo operacional considerável, em alguns casos as empresas prestadoras de serviços podem chegar a ter até 60% de custos totais com a remuneração (FERRAZ; OLTRAMARI; PONCHIROLI, 2011).

Para que ocorra um equilíbrio estratégico destes três aspectos da remuneração com os objetivos da empresa é necessário analisar como compor o salário com base na estratégia de remuneração, implementar essa composição usando uma série de ferramentas de pagamentos e avaliar o sistema de remuneração por meio de um conjunto de indicadores-chave de desempenho (CARVALHO; NASCIMENTO, 2014).

Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008) consideram que a remuneração estratégica reestabeleceu o papel e a contribuição percebida da remuneração. Ao deixar de ser considerada como um custo para fazer negócios e passando a ser uma ferramenta para assegurar a vantagem competitiva quando utilizada de forma estratégica.

Para o desenvolvimento de uma estratégia de remuneração é necessário analisar os objetivos organizacionais. Após isto será possível decidir quais tipos de comportamento e habilidades serão recompensadas. E por fim, como parte da estratégia, a organização precisa decidir como será a base de remuneração para cada tipo de cargo (DESSLER, 2003).

Nesse sentido, a remuneração estratégica vai além de determinar os parâmetros adequados de mercado para remunerar os funcionários. Ela deve vincular propositadamente o salário com os objetivos da organização e com os objetivos gerais do negócio. Além disso, a remuneração estratégica serve para associar os pagamentos monetários com outras iniciativas de GP, como recrutamento, seleção, treinamento, retenção e avaliação de desempenho (FRANÇA, 2012).

De acordo com Vizoli (2010), a política de remuneração por desempenho passa a ser conveniente, pois, auxilia no aumento da produtividade e na redução dos custos de mão de obra em um ambiente competitivo. Sem essa política, a motivação e o desempenho no ambiente de trabalho se torna baixa. No entanto, criar um sistema competente não é fácil. É necessário considerar como o desempenho dos funcionários será avaliado e para que o sistema de remuneração por desempenho tenha sucesso é imprescindível que a equidade seja percebida na decisão do pagamento.

Com base em Robbins (2005), a remuneração caracteriza-se como a recompensa recebida em troca das contribuições feitas por um colaborador. Assim, de acordo com a teoria da equidade⁸, é importante que a recompensa seja apropriada com essas contribuições. Para os colaboradores, a equidade no salário é conquistada quando a remuneração recebida é igual ao valor trabalho entregue por eles.

Vale reiterar que a determinação da estratégia de remuneração varia de acordo com o objetivo e as influências do setor no qual a organização se encontra,

⁸ A teoria da equidade é conhecida como justiça igualitária, a qual explica como as pessoas respondem a situações em que sentem que receberam menos (ou mais) do que mereciam. (BOHLANDER, SNELL, 2015).

assim, outra teoria que pode auxiliar na elaboração e melhor composição do modelo de remuneração é a teoria da expectativa⁹.

Contudo, ressalta Lacombe (2005) que tradicionalmente a remuneração com base em horas tem sido utilizada na maioria das organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos.

Entretanto, no setor agrícola é possível encontrar a remuneração por produção, outra forma utilizada na qual os funcionários são pagos de acordo com o que produzem (YAMAUCHI; SANTINI PIGATTO; BAPTISTA, 2015). Dessas acepções pode-se ressaltar que a política e estratégia para a remuneração dos colaboradores tem impacto em diferentes fatores, tanto na motivação quanto no nível de qualidade do serviço prestado pelos colaboradores. Assim, o próximo tópico apresenta a legislação e as normas que regulamentam o trabalho rural.

3.7 Legislação e normas do trabalho rural

Ao analisar a Figura 3 é possível notar que as práticas de GP apresentadas anteriormente encontram-se dentro do ambiente legal que regulamenta as organizações, no caso, as produtoras de amendoim. Assim sendo, por se tratar de um setor do agronegócio e, mais especificamente, do segmento agrícola esta seção aborda sobre a legislação do trabalhado rural, com a finalidade demonstrar quais são as normas e leis que os produtores devem seguir, principalmente, ao considerar a contratação de mão de obra no segmento.

O trabalho rural, utilizado pelas organizações produtoras de amendoim, é regulamentado pela Lei nº 5.889/73, aprovado pelo Decreto nº 73.626/74 e no artigo 7º da Constituição Federal/88 que “Estatui Normas Reguladoras do Trabalho Rural” (BRASIL, 1973). Esta seção tem como objetivo apresentar os conceitos chaves sobre empregado e empregador rural.

No que diz respeito ao trabalhador rural, o mesmo está assegurado no mínimo do direito ao salário mínimo, devendo-se observar o piso salarial da categoria a que pertencer o empregado (BRASIL, 1973).

A fim de melhor sintetizar a Lei n nº 5.889/73, a seguir foi elaborado o Quadro 3 que apresenta os principais conceitos sobre as categorias: de empregador

⁹ Teoria da expectativa prevê que o nível de motivação de um indivíduo depende do poder de atração das recompensas e da probabilidade de adquiri-las (BOHLANDER, SNELL, 2015).

e empregado rural, abordando também os elementos de jornada de trabalho e contratação por curto prazo.

Quadro 3 - Lei n^o 5.889/73 - principais conceitos sobre as normas reguladoras do trabalho rural

Categoria	Conceito
Empregador	Considera-se empregador rural a pessoa física ou jurídica, proprietária ou não, que explore atividade agro econômica, em caráter permanente ou temporário, diretamente ou por meio de prepostos e com auxílio de empregados. Inclui-se também neste caso a exploração industrial ¹⁰ em estabelecimento agrário.
Empregado	Empregado rural é toda a pessoa física que, em propriedade rural ou prédio rústico, presta serviços de natureza não eventual ao empregador rural, sob a dependência deste e mediante salário.
Jornada de trabalho	A jornada de trabalho rural é de 44 horas semanais e 220 horas mensais. Entre duas jornadas deve-se estabelecer um período mínimo de 11 (onze) horas consecutivas para descanso.
Safrista	Considera-se contrato de safra o que tenha sua duração dependente de variações estacionais da atividade agrária.
Contratação de trabalhador rural por pequeno prazo	O produtor rural pessoa física poderá realizar contratação de trabalhador rural por pequeno prazo para o exercício de atividades de natureza temporária. A contratação de trabalhador rural por pequeno prazo só poderá ser realizada por produtor rural pessoa física, proprietário ou não, que explore diretamente atividade agro econômica.

Fonte: Elaborado pela autora com base na Lei n^o 5.889/73 (BRASIL, 1973).

A importância de apresentar essas temáticas deve-se ao fato de que as normas que regulamentam a jornada de trabalho e os tipos de contratação influenciam diretamente nos modelos e práticas de GP utilizados pelos produtores, como é visto, por exemplo, no setor sucroenergético.

O impacto da Lei Estadual n^o11.241, de 19 de setembro de 2002, que dispõe sobre a eliminação do uso do fogo como método despalhador e facilitador do corte da cana-de-açúcar é direto sobre os modelos e as práticas de GP utilizados pelas usinas, acelerando também o processo de mecanização. Tornou-se

¹⁰ Considera-se como exploração industrial em estabelecimento agrário as atividades que compreendem o primeiro tratamento dos produtos agrários "in natura" sem transformá-los em sua natureza (BRASIL, 1973).

necessária a utilização de colheitadeira mecânica, não sendo mais possível a utilização da mão-de-obra humana. O setor sucroenergético ficou responsável por se adequar a essa nova situação, responsabilizando-se pela qualificação da mão de obra e pelo rearranjo dos funcionários.

A partir dessa reflexão, é possível compreender a importância da apresentação das leis que regulamentam o trabalho rural, pois, como visto no artigo de Yamauchi, Santini Pigatto e Baptista (2015), a mudança na Lei nº 11.718, de 20 de junho de 2008, que se refere ao contrato por pequeno prazo, para o exercício de atividades de natureza temporária - o qual só pode ser utilizado por produtores rurais pessoa física (BRASIL, 2008) - teve impacto direto na adoção de tecnologia de maquinário para os produtores de amendoim do estudo, já que os mesmos afirmaram que a partir da alteração da lei, foi necessária a preparação para a adoção de novas tecnologias e também a reestruturação da área de GP, visto que já não contavam com elevada quantidade de funcionários temporários e precisavam qualificar os que trabalhariam com as novas máquinas.

Em decorrência da oferta irregular de mão de obra, maior oferta de tecnologias para o setor, acirramento da legislação trabalhista, entre outros fatores, tem impactado nas especificidades do setor, especialmente nas questões relativas à cultura organizacional, que será tratada com profundidade no próximo capítulo.

4 CULTURA E ORGANIZAÇÕES

A origem do termo “cultura” nasce da combinação dos termos *Kultur* e *Civilization*, no ano de 1871. *Civilization*, termo francês que se refere às realizações materiais de um povo; *Kultur* de origem alemã, representa os aspectos espirituais de uma comunidade. Edward Tylor sintetiza os dois termos e cria a palavra em inglês *culture*, que abrange as realizações humanas e distancia a ideia de cultura como disposição biologicamente determinada (LARAIA, 2003).

O conceito Cultura é apresentado por Laraia (2003), que defende a mente humana como uma caixa vazia no momento do nascimento e a única capacidade inerente a ela é a absorção de novos conhecimentos, por meio de um processo chamado endoculturação.

Hofstede (2003) dialoga com Laraia (2003) quando afirma que a cultura de cada indivíduo pode ser comparada a uma programação mental na qual, padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos alojam-se na mente de cada um, e para aprender algo novo ou diferente é preciso desaprender, o que é mais difícil do que o primeiro aprendizado.

A partir dessa reflexão, Hofstede (2003) afirma que tais programações mentais advêm da influência dos diversos ambientes sociais nos quais os indivíduos estão inseridos: a família, o bairro, a escola, grupos de amigos, local de trabalho e a comunidade. Logo, as programações mentais podem se tornar a base da cultura, um fenômeno coletivo que compartilha um mesmo ambiente social, criando distinções entre os membros de um grupo face a outro. Torna-se possível afirmar que a cultura não é herdada, mas sim, adquirida.

A antropologia tem defendido diferentes aspectos do conceito cultura, desta maneira, a classificação dos modelos da antropologia encontra-se no artigo “*Theories of Culture*” de Roger Kessing (1974). Segundo Kessing (1974), a cultura divide-se em duas vertentes: a primeira neo-evolucionista, que considera o sistema adaptativo; e a segunda, idealista, que divide-se em três sistemas (1- sistema cognitivo, que consiste em tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para viver de maneira aceitável dentro da sociedade; 2- sistemas estruturais, considerando a existência de um sistema que atua cumulativamente na mente humana; e 3- sistemas simbólicos, partilhados pelos membros de um

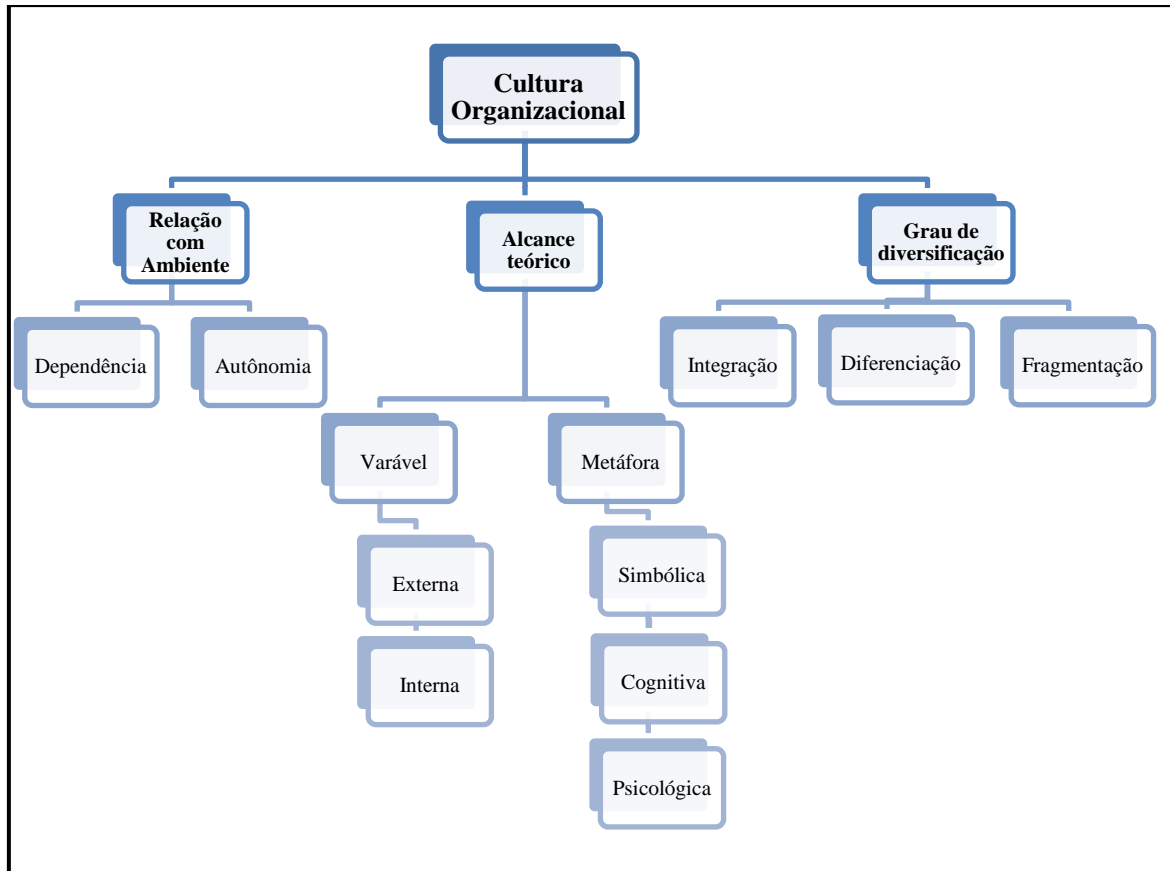
grupo/sociedade, compreendendo regras sobre relações e modos de comportamento).

A utilização da antropologia para análise organizacional deve-se ao fato de que esta área do conhecimento consegue abranger as dimensões da linguagem, do simbolismo, do espaço, do tempo e da cognição. Pode-se dizer que cada sistema cultural está em constante mudança, assim, a compreensão da dinâmica do sistema diminui choques entre as gerações (LARAIA, 2003).

A partir desses conceitos de cultura, as organizações se apropriam dos diferentes estudos e os inserem em seu contexto. Ainda que os primeiros estudos sobre as organizações reconheçam a existência da cultura e sua influência sobre o ambiente organizacional, é a partir de 1980 que o termo “cultura organizacional” (CO) assume uma tipologia conceitual própria. Um dos principais fatores que levam ao aumento dos estudos sobre a CO é o crescimento de empresas multinacionais que buscavam o estabelecimento de critérios corporativos nos diferentes países onde atuavam (FRASSA, 2011).

Assim, torna-se importante destacar os eixos conceituais de diferenciação entre as abordagens da CO. É evidente a multiplicidade e heterogeneidade presentes nas teorizações que envolvem a CO, no que diz respeito às pesquisas desenvolvidas. Entretanto, em meio à diversidade é possível identificar alguns pontos de conversão para apoiar uma corrente de análise teórica. Em função disso, desenvolveu-se a Figura 7, que apresenta as principais divisões entre as abordagens conceituais da CO.

Figura 7 - Eixos conceituais de diferenciação sobre Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Frassa (2011).

Segunda Frassa (2011), a primeira distinção que pode ser definida entre as pesquisas referentes à CO é o alcance teórico e analítico que é dada à cultura. Disso decorre a diferença entre os que consideram a cultura como um pilar essencial, ou seja, constitutiva, da organização e àqueles que entendem a cultura como uma análise mais variável, tais como econômica ou política. A principal distinção é considerar a cultura como algo que se "tem", externa aos indivíduos ou algo que se "é" enraizado para a organização. Partindo desses pressupostos, a primeira abordagem analisa as variáveis internas – centradas no processo endógeno de criação de significados - e externas, centradas na influência dos sistemas de valores da sociedade sobre a organização.

A outra vertente do alcance teórico é a metáfora que, por sua vez, considera as organizações como órgãos que existem em um ambiente que apresentam imperativos comportamentais e que devem se adaptar para sobreviver, pois, possuem ações simbólicas, cognitivas e psicológicas (FRASSA, 2011).

Ainda, de acordo com mesmo autor, o segundo tipo de diferenciação ocorre a partir da perspectiva intraorganizacional, chamado de grau de diversificação, divide-se em três a categorias, a saber:

- Integração: argumenta que as organizações compartilham uma única cultura, subestimando a existência de subculturas;
- Diferenciação: assume a existência de subculturas e sua influência ocorre devido aos fatores como, gênero, hierarquia, origem étnica, entre outros; e por último
- Fragmentação: afirma que a cultura é essencialmente ambígua e dinâmica.

O grau de dependência ou autonomia em relação à CO, e o contexto no qual está inserido é outro eixo que separam as pesquisas desenvolvidas. Desta forma, é possível encontrar abordagens que tendem a enfatizar a dependência do ambiente, uma vez que consideram como a principal variável explicativa as características apresentadas na CO, e outras abordagens reforçam a visão da CO como um resultado de interações entre atores, que são os responsáveis por perceberem e influenciarem os ambientais originais (FRASSA, 2011).

Assim, Frassa (2011) considera que os resultados são construídos a partir das premissas teóricas eleitas pelo pesquisador, portanto, as diferenciações sobre as abordagens não são excludentes umas das outras e em alguns casos podem enquadrar-se em mais de uma categoria.

A partir dessa reflexão sobre a diferenciação das abordagens de CO, o conceito que envolve a teoria e as formas de análise derivam de diversos autores, tanto no que tange ao aspecto antropológico, como posteriormente, surgindo o aspecto organizacional. Dentre estes autores existem diversas linhas de pensamento, para a presente pesquisa serão considerados como principais norteadores: Srour (2012), Schein (2010); Robbins (2009; 2005); Hofstede (2003), Freitas (1991; 2007), Fleury (2002), Smircich (1983), e Deal e Kennedy (1982).

4.1 Modelos e elementos da cultura organizacional

Os estudos dos autores citados anteriormente contribuem para o que se pretende abordar sobre a teoria da CO, no sentido de mostrar quais os principais

modelos e formas de análises possíveis, assim, será apresentado de forma sintetizada as principais abordagens de cada autor.

Para Schein (2010), a CO se divide em três níveis distintos:

- **Artefatos:** São padrões visíveis ou audíveis do comportamento na organização. É o principal e mais visível nível da organização, entretanto, muito difícil de ser decifrado. Contemplam as manifestações físicas, comportamentais e verbais.
- **Valores:** são as filosofias, estratégias e objetivos compartilhados pelos membros da organização e pela organização como um todo. Permitem aos membros saber o que é esperado deles em diversas situações. Funcionam como normas e justificativas aceitas pelos membros.
- **Pressupostos:** compreende o último e mais profundo nível da organização; sua existência vai além da consciência, tornando-se elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre os membros da organização. Determinam como os membros percebem, pensam e sentem, e são as fontes mais profundas de motivos para determinar as ações dos indivíduos.

Hofstede (2003) considera que a CO pode ser analisada por meio de cinco dimensões.

- **Distância do poder:** define o quanto a organização aceita a distribuição desigual e os níveis de poder.
- **Aversão à incerteza:** grau em que os membros da organização estão dispostos a lidar com situações desconhecidas ou correrem risco.
- **Individualismo X Coletivismo:** grau em que os membros das organizações tendem a tomar decisões independentes ou coletivamente.
- **Masculinidade X Feminilidade:** grau em que os membros das organizações apresentam valores de predominância masculina ou feminina na organização. Os valores historicamente caracterizados como masculinos são: agressividade, ambição, desejo de poder, entre

outros. A feminilidade relaciona-se à cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida.

- Curto Prazo X Longo Prazo (não-ocidental): expectativa de tempo de retorno sobre as recompensas e resultados das ações dos membros da organização. Organizações com orientação para o longo prazo adaptam as tradições para os tempos atuais, já as com orientação para o curto prazo convivem com a tradição, mas incentivam a gastar e obter lucros imediatos.

Para Srour (2012), a CO pode ser considerada como as representações mentais dos membros da organização e se manifestam assumindo formas variadas, como: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches.

De acordo com autor, é possível identificar quatro campos do saber para analisar a CO:

- Saber ideológico: ênfase nas doutrinas, não demonstrável, apenas aceita pelos membros, retóricas.
- Saber científico: ênfase nas explicações, demonstrável, '*kwon why*'.
- Saber artístico: criações da sensibilidade, expressões estéticas, fruto da inspiração e da imaginação. Saber técnico: modelo de procedimentos, regras de operações e '*kown how*'.

Para Deal e Kennedy (1982), a base da cultura organizacional é um conjunto interconectado de seis elementos:

- História - Uma narrativa compartilhada do passado estabelece as bases para a cultura. As tradições do passado têm como objetivo manter as pessoas ancoradas aos valores fundamentais que a organização construiu.
- Valores e crenças - A identidade cultural é formada em torno das crenças compartilhadas sobre o que é realmente importante e os valores que determinam o que a organização representa.

- Rituais e cerimônias - São atividades planejadas que fazem parte do dia a dia da organização, demonstrando a maneira como as pessoas devem se comportar e apontando padrões de intimidade.
- Histórias - Histórias corporativas normalmente exemplificam os valores da empresa, e capturaram drasticamente as façanhas de funcionários que personificam estes valores em ação. Histórias permitem os funcionários aprender sobre o que é esperado deles e entender melhor o que a empresa representa.
- Figuras heroicas -Relacionadas às histórias são os funcionários e gerentes cujo *status* é elevado porque eles personificam os valores organizacionais. Estes heróis servem como modelos e as suas palavras e ações sinalizam o ideal para aspirar.
- A Rede Cultural - A rede informal dentro de uma organização é muitas vezes onde a informação mais importante é aprendida (DEAL; KENNEDY, 1982).

É necessário, pois, analisar a CO como um conjunto de valores específicos a uma organização, sendo suas características básicas: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, para as pessoas, para a equipe, agressividade e estabilidade (ROBBINS, 2009).

A cultura é considerada um fenômeno dinâmico que está presente nas organizações em todas as horas, sendo constantemente desempenhada, criada pelas interações entre os indivíduos e moldada por meio do comportamento de liderança, tornando-se um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2010).

Para Robbins (2005), a cultura possui diversas funções dentro da organização, ela diferencia uma organização da outra, proporciona um senso de identidade para os seus membros, facilita o comprometimento com o todo, estimula a estabilidade do sistema social e serve como sinalizador de controle para os funcionários. Essas funções podem ser favoráveis tanto para a organização quanto para os funcionários. Em relação à organização, a cultura aumenta o comprometimento dos funcionários e adequa seus comportamentos. Já para os funcionários, ela é favorável no sentido de que os mesmos podem ter a compreensão de qual comportamento é esperado.

A CO pode ser conceituada por meio da descrição dos elementos que a constituem, assim como funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que provocam. Desta forma, torna-se importante compreender os elementos que compõem a CO, para permitir a aprendizagem, a transmissão e a mudança da própria cultura (DOMENICO et al., 2006; FREITAS, 1991).

Freitas (2007), assim como Schein (2010) consideram que são sete os elementos que compõem a cultura organizacional. Segundo os autores, a exposição de tais elementos tem como finalidade dar à análise da CO maior entendimento prático e ajudar na sua identificação. A seguir são apresentados tais elementos:

- Valores: demonstram o sucesso em termos concretos para os colaboradores da organização e estabelecem metas a serem alcançadas. São importantes, já que são considerados como guias para o convívio diário.

- Crenças e pressupostos: aquilo que é tido como a verdade absoluta da organização. Uma verdade que não é questionada nem discutida é natural.

- Ritos, rituais e cerimônias: São atividades programadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional.

- Sagas e heróis: as sagas são narrativas heroicas, ou épicas, que enaltecem o caminho percorrido pela organização e dão destaque aos grandes obstáculos que ela encontrou e como os superou. Os heróis são personagens da saga que incorporam valores e sintetizam a força e a coragem organizacionais.

- Estórias: são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado.

- Tabus: demarcam as áreas de proibições, silenciando e escondendo os desvios ocorridos ao longo do tempo, dando ênfase ao não permitido.

- Normas: dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para a maior parte das situações e eventos organizacionais. É fundado na impessoalidade, ou seja, ele deve

ser seguido por todos, inclusive pelo seu criador (FREITAS, 2007; SCHEIN, 2010).

Para Smircich (1983), o significado do conceito de cultura varia de acordo com a análise organizacional a ser adotada. A intersecção da teoria da cultura e a teoria da organização é evidente em cinco temas de pesquisa: gestão comparativa, a cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos e organização inconscientes.

- ‘Gestão comparativa’ entende a CO como uma variável independente, a cultura é importada até a organização por meio das associações, sendo parte do meio ambiente e vista como uma forma de imposição. O principal objetivo para esse tipo de abordagem é traçar as diferenças entre culturas, localizar as semelhanças e extrair as implicações para a eficácia organizacional.

- ‘Cultura corporativa’, a autora apresenta a CO como uma variável interna à organização, vista como um resultado da promulgação humana. Nesta visão, as organizações são fenômenos produtores de cultura, seus subprodutos são: rituais, lendas e cerimônias. A investigação nesta área é baseada na estrutura da teoria dos sistemas (SMIRCICH, 1983).

Ainda que haja uma diferenciação entre as duas abordagens, em ambas, as organizações e culturas são conhecidas por meio do estudo de padrões de relações entre e dentro dos limites.

- A terceira abordagem é conhecida como ‘Cognição Organizacional’, na qual a cultura é considerada um sistema de cognições compartilhadas ou um sistema de conhecimento e crenças. Nessa perspectiva, a tarefa é descobrir quais são as regras impostas pela organização por meio da cultura. A cultura das organizações são redes de significado compartilhado ou quadros comuns de referência, padrões organizados de pensamento ou paradigmas (SMIRCICH, 1983).

- A “Perspectiva Simbólica” observa a cultura como sistemas de símbolos e significados compartilhados. Nessa abordagem, o objetivo é encontrar sistemas de símbolos e seus significados associados. O foco

é sobre como os indivíduos interpretam e compreendem sua experiência e como estes se relacionam à ação (SMIRCICH, 1983).

- A quinta abordagem pode ser chamada de “Perspectivas Estruturais e Psicodinâmicas” ou “Processos Psicológicos Inconscientes”. Deste ponto de vista, as formas de organização e práticas são entendidas como projeções de processos inconscientes e são analisados com referência à interação dinâmica entre os processos de fora da consciência e a manifestação consciente. Entretanto, esse tipo de análise, de acordo com Smircich (1983), é utilizado por poucos pesquisadores.

Todas essas perspectivas e abordagens apresentadas adotam a visão da CO como um dispositivo epistemológico para que seja possível enquadrar os estudos sobre as organizações como um “fenômeno social”, uma forma de expressão humana.

A chave para entender e compreender a cultura de uma organização está na forma como as crenças e os pressupostos são compartilhados por seus membros e como eles se enquadram nessa cultura.

Partindo destes conceitos, a pressuposição é de que a cultura possui conexões com a ideia de isomorfismo. O isomorfismo é: um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é função da capacidade ambiental projetada e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Dentro desse aspecto existem três formas de isomorfismos: coercitivo, mimético e normativo, a fim de comparar os fatores que influenciam nas práticas dos produtores. O isomorfismo coercitivo relaciona-se aos acionistas, herança cultural e legislação, o mimético aos concorrentes e o normativo aos profissionais e associações (BRAGA; CHU, 2008).

A partir dessas três formas, DiMaggio e Powell (1983) os classificam da seguinte maneira: 1) Isomorfismo coercitivo, resultante das pressões formais e informais exercidas sobre a organização por outras organizações das quais são

dependentes e ainda das expectativas culturais da sociedade em relação a sua função; 2) Isomorfismo mimético, derivado da incerteza do ambiente, quando não há tecnologias organizacionais suficientes ou quando os objetivos são ambíguos, levando as organizações a se basearem no mesmo modelo ou estratégias das outras; 3) Isomorfismo normativo, que é consequência das mudanças dos padrões profissionais (na busca de acompanhar essas transformações as organizações se modificam para adotar as técnicas consideradas eficazes pela comunidade profissional).

Esta categorização com base nos modelos de isomorfismo corrobora para a análise de redes sociais, pois, verifica se os elementos da cultura organizacional compartilhados pelos produtores apresentam parâmetros na rede social, podendo demonstrar possíveis padrões de comportamentos adotados entre os produtores.

5 REDES SOCIAIS

Os relacionamentos interorganizacionais vão além das estruturas formais hierárquicas e dos contratos estabelecidos. Segundo Lazzarini (2008), as principais decisões dentro das organizações derivam dos contatos, acordos ou interações que ocorrem de maneira informal.

A importância e o reconhecimento das relações informais que ocorrem nas organizações ganham importância e passam a ser analisadas de modo efetivo, assim, surgiram os estudos envolvendo as redes sociais e as organizações (LAZZARINI, 2008).

Segundo Granovetter (2007), as ações sociais influenciam na estrutura da ação econômica, a partir disso surgem as descrições neoclássicas das relações “subsocilizadas” e a dos economistas reformistas “supersocilizadas”. Buscando, portanto, instituir um grau intermediário da caracterização das estruturas das relações sociais na ação econômica surge a Teoria de Redes Sociais.

A teoria das redes sociais apresenta que os atores não se comportam nem tomam decisões como átomos fora do contexto social, em vez disso, suas realizações estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais (GRANOVETTER, 2007).

Por meio da utilização dos problemas relacionados à confiança e má fé dentro das organizações demonstra-se que todos os processos de mercado são passíveis de análise sociológica, revelando-se como elementos centrais e não periféricos (GRANOVETTER, 2007). “O estudo das redes sociais é, portanto, o estudo dos padrões sociais” (LARANJEIRA.; CAVIQUE, 2014. p. 3).

O conceito de Redes Sociais é bastante complexo e abrangente, portanto, para a presente pesquisa utilizar-se-á a definição de Marteleto (2001). Segundo o autor, as redes sociais são constituídas por conjuntos de participantes autônomos que compartilham de ideias e recursos baseados nos mesmos valores, tornando-se sistemas de nós e elos a partir de uma estrutura sem fronteiras geográficas.

Para Nohria (1992), as Redes Sociais podem sofrer desdobramentos conceituais de acordo com a variação dos níveis de análise das relações:

- Redes Intraorganizacionais, quando a análise refere-se às características das relações da cadeia e do processo produtivo das organizações;

- Redes Interorganizacionais, quando a análise se refere ao composto de relacionamentos bilateral-multilaterais, homogêneo-heterogêneos ou ainda, formal-informais; e
- Redes Intrapessoais, quando o foco da análise se encontra nos colaboradores da organização.

A partir das definições apontadas sobre o conceito de Redes Sociais é importante destacar que a configuração e movimentação de uma rede social deriva do compartilhamento e acesso de informações. Assim, a disposição dos atores de uma rede em compartilhar as informações influencia nos ganhos que cada participante adquire quando passa a ter acesso a mais informações (TOMAÉL; MARTELETO, 2006).

Dessa perspectiva, as redes de cooperação tornam-se uma opção para as organizações no que diz respeito aos relacionamentos interorganizacionais, na estratégia, na gestão, nos relacionamentos intraorganizacionais, na economia de escala e na competitividade, com o objetivo de aproximar fornecedores, clientes internos e externos, buscando conquistar e manter o consumidor final (MOLLO NETO, 2015).

5.1 Análise de Redes Sociais

O modelo de análise de redes sociais (ARS) possui vários mecanismos que possibilitam a compreensão do comportamento de diferentes atores nos contextos sociais e profissionais (FREIRE et al., 2014).

Segundo Freire et al. (2014), o principal componente de uma rede social é representado pelo ator, ou nó, simbolizando as pessoas ou organizações, a partir desse elemento acontecem os relacionamentos ou relações, que são chamadas de ligações.

As análises de uma rede social consideram a sua estrutura de conexões, a fim de interpretar as relações entre os atores. As ligações entre os atores são fundamentais, pois, são responsáveis pela descrição de suas relações (HANNEMAN, 2000).

É importante ressaltar que a base que constitui modelação matemática utilizada nos estudos das ciências das redes, deriva do ramo da matemática

conhecida como Teoria dos Grafos, originalmente proposto pelo matemático Leonhard Euler (LARANJEIRA.; CAVIQUE, 2014).

Assim, com o objetivo de melhor compreender os elementos que fazem parte da Análise de Redes Sociais foi criado o Quadro 4, que condensa e apresenta os principais conceitos utilizados na Teoria de Redes Sociais, considerando uma representação gráfica composta por nodos, ou pontos.

Quadro 4 - Conceitos dos elementos básicos da Análise de Redes (ARS)

Ator ou Nó	Cada indivíduo, setor ou departamentos que se interligam, formando a rede.
Ligações	Representações gráficas de linhas que conectam os pontos (atores ou nós).
Tamanho	Quantidade de conexões existentes entre os atores de uma rede.
Cliques	Consistem em grupos de atores que representam relações mais estreitas e coesas, onde os atores são próximos e fortemente conectados, com mais densidade nas ligações, colaborando para a ocorrência de compartilhamentos mais eficiente.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Freire et al. (2014) e Hanneman (2000).

A Análise de Redes Sociais (ARS) também pode ser feita por meio de métricas tanto em nível de atores quanto em nível de estrutura da rede, assim, foi elaborado o Quadro 5, com o objetivo de sintetizar os principais tipos de métricas.

Para Burt (2002), outro tema que deve ser considerado para a análise de uma rede são os buracos estruturais, formação de lacunas ou desconexões ente as sub-redes. Tornando necessária a presença de um ator intermediário para relacionar as ligações.

A finalidade do estudo das métricas nas redes sociais é permitir a compreensão, tanto da estrutura dos sistemas conectados à rede, quanto das formas pelas quais diferentes tipos de influência se propagam por meio dela (LARANJEIRA.; CAVIQUE, 2014).

Quadro 5 - Principais métricas aplicáveis à Análise de Redes Sociais (ARS)

<i>In-degree centrality</i>	Soma das ligações que entram no nó.
<i>Out-degree centrality</i>	Soma das ligações que saem do nó.

Betweenness centrality	Número de vezes que o nó apresenta-se como caminho entre todos os nós, dividido pelo número de caminhos existentes entre todos os nós.
Closeness centrality	Soma da distância entre determinado nó para com todos os outros da rede.
Coesão	Soma dos tamanhos dos menores caminhos entre todos os nós da rede divididos pelo número de caminhos.
Centralidade	Posição de um indivíduo em relação aos outros, considerando-se como medida a quantidade de ligações que se colocam entre eles.
Distância Geodésica	Consiste no número de laços ou ligações que indicam o caminho mais curto entre um par de nós.
Centralidade de Grau	Número de ligações que um ator possui com outros atores em uma rede, levando-se em conta apenas relacionamentos adjacentes.
Centralidade de Proximidade	Proximidade entre os atores, adquirida por meio da soma das distâncias geodésicas entre todos os atores. Mais importante que ter muitas ligações é não estar longe demais dos restantes elementos.
Centralidade de Intermediação	Considera um ator como meio para alcançar outros atores, já que o mesmo se encontra nos caminhos geodésicos entre outros pares. Permite medir a capacidade que um ator tem de poder influenciar os seus pares numa rede.
Centralidade do Vetor Próprio	Considera não apenas a conexão que o nó possui, mas também, quantas os seus vizinhos possuem, ou seja, um nó importante tem vizinhos importantes.
Densidade	Representa o número de conexões existentes dividido pelo número de conexões possíveis.
Reciprocidade	Relações que ocorrem reciprocamente entre os indivíduos (representadas por setas bidirecionais)

Fonte: Adaptado pela autora com base em Freire et al. (2014); Hanneman (2000); Laranjeira e Cavique (2014); Ronqui (2014).

O Quadro 5 apresenta as métricas mais frequentemente utilizadas em estudos de ARS, dentre elas está a medida de centralidade que também traduz a ideia de poder, pois, quanto maior o grau de centralidade do indivíduo (nó), maior influência e poder ele terá na rede. Os vértices mais centrais são aqueles que tem maior facilidade ou rapidez para poder atingir qualquer outro (LARANJEIRA; CAVIQUE, 2014).

Em função disso, com base em Laranjeira e Cavique (2014) e Ronqui (2014), apresentar-se-á as fórmulas para os cálculos das medidas de centralidade:

- Centralidade de grau

Seja G um grafo qualquer (conexo ou não) com n vértices e seja x um vértice de G . A centralidade de grau de x denotada por $\sigma_D(x)$ apresentada na equação (1) é o número de arestas incidentes a x . Recorrendo à matriz de adjacências do grafo, tem-se:

$$\sigma_D(x) = \sum_{i=1}^n a_{ix} \quad (1)$$

onde a_{ix} são elementos da matriz de adjacência $A(G)$.

- Centralidade de Proximidade

Seja G um grafo conexo com n vértices e seja x um vértice de G . A centralidade de proximidade de x é dada pelo inverso da soma das distâncias de x , como apresentado no gráfico (2) a todos os outros vértices do grafo, ou seja:

$$\sigma_C(x) = \frac{1}{\sum_{i=1}^n d_G(x,i)} \quad (2)$$

onde $d_G(x,i)$ corresponde à distância de x a i .

- Centralidade de Intermediação

Seja G um grafo (conexo ou não) com n vértices e seja x um vértice de G . A centralidade de intermediação de x apresentada na equação (3) é dada por:

$$\sigma_B(x) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n g_{ij}(x) g_{ij}, i, j \neq x, ni < j, ni = 1 \quad (3)$$

onde g_{ij} representa o número de caminhos mínimos do vértice i ao vértice j e $g_{ij}(x)$ indica a quantidade desses caminhos mínimos que passam por x .

- Centralidade do Vetor Próprio

Considere-se que a centralidade do vetor próprio, $\sigma_E(x)$, é proporcional (por um fator λ^{-1}), como apresenta a equação (4), à soma das centralidades dos seus vizinhos e tem-se que:

$$\sigma_E(x) = \frac{1}{\lambda} \max(A) \sum_{j=1}^n a_{jx} v_j \quad (4)$$

onde $\lambda \max(A)$ é maior valor próprio (em módulo) da matriz de adjacências A e $v = (v_1, \dots, v_n)^T$ é o vetor próprio associado a ele.

Este capítulo buscou apresentar os conceitos da ARS que serão utilizados para obtenção dos resultados por meio dos dados coletados com os

produtores. Segundo Mollo Neto (2015), a ARS permite identificar pontos-chaves de colaboração entre os indivíduos e também os pontos fracos, possibilitando melhor visão de como ocorre à relação entre micro e macro interações.

6 MATERIAS E MÉTODOS

De acordo com Gil (2010), a pesquisa define-se por um procedimento racional e sistemático que busca encontrar respostas e soluções para os problemas propostos. Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa é definida como um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que demanda uma análise científica com a finalidade de conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.

A presente pesquisa é orientada por pressupostos qualitativos, quando busca responder os objetivos específicos: identificar quais são as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações produtoras de amendoim : Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; e Remuneração , assim como o impacto da cultura organizacional nesse modelo de gestão, e; identificar o perfil dos produtores de amendoim sobre os aspectos da propriedade, produção e a relação com as Associações e Cooperativas. E ainda por pressupostos quantitativos no que diz respeito ao objetivo específico: identificar se há a presença de uma rede social entre as organizações produtoras de amendoim, e sua conseqüente interferência nas práticas de gestão de pessoas.

Segundo Goldenberg (2004), a pesquisa qualitativa envolve a compreensão de um determinado grupo social, de uma organização, de uma instituição ou de uma trajetória, assim, a preocupação do pesquisador na pesquisa qualitativa não se relaciona com a representatividade numérica do grupo pesquisado.

Goldenberg (2004) e Minayo (2011) mencionam o universo de significados, motivo, aspirações, crenças, valores e atitudes à pesquisa qualitativa. Esta conexão caracteriza-se por um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à execução de variáveis. Os dados da pesquisa qualitativa têm como objetivo uma compreensão específica de certos fenômenos sociais baseados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social.

Já a pesquisa quantitativa procura estabelecer um relacionamento de causa e efeito entre as experiências, constrói e analisa contextos de determinada situação a partir de quantidades e números, como dados primários, e caracteriza-se pela utilização de inferência estatística (FERNANDES; GOMES, 2003).

Assim, a partir das classificações sobre as abordagens de pesquisa, a presente pesquisa se apresenta como quali-quantitativo, pois, abarca as propriedades das duas abordagens, embora, em maior grau a qualitativa, que se relaciona com dois objetivos específicos, enquanto a quantitativa com apenas um.

Considera-se como objeto de estudo as organizações produtoras de amendoim localizadas na região da Alta-Paulista, assim, a natureza de pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois, está relacionada, segundo Silveira e Cordova (2009), aos objetivos que envolvem verdades e interesses locais, buscando conhecimentos para a aplicação prática.

De acordo com Gil (2010), quanto aos objetivos a presente pesquisa é classificada como exploratória, que tem o propósito de oferecer maior conhecimento do problema, tornando-o mais explícito. E ainda, como pesquisa descritiva que apresenta as características de determinada população, identificando possíveis relações entre as variáveis.

Logo, o método a ser utilizado será a pesquisa exploratória-descritiva, que busca descrever determinado fenômeno, no caso, quais as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores de amendoim da Região da Alta Paulista.

Para tal, os procedimentos de pesquisa a serem adotados serão o levantamento bibliográfico e a pesquisa de campo. Consoante com Köche (2012), a pesquisa bibliográfica tem como finalidade esclarecer determinado problema, aproveitando as informações disponíveis a partir das teorias publicadas ou obras congêneres. Tendo como principal escopo avaliar e examinar as fundamentais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto ou problema, tornando-se um instrumento essencial para todos os tipos de pesquisa.

Para o cumprimento da etapa do levantamento bibliográfico foram abordadas as teorias sobre práticas de gestão de pessoas, cultura organizacional e de redes sociais. As principais fontes de busca utilizadas foram as seguintes bases científicas: *OneFile (GALE)*, *Scopus (Elsevier)*, *Science Citation Index Expanded (Web of Science)*, *SciVerse ScienceDirect (Elsevier)*, *ProQuest Advanced Technologies & Aerospace Collection*, *Social Sciences Citation Index (Web of Science)* e *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*. A escolha de tais bases ocorreu devido ao fato de serem as mais relevantes no que diz respeito às temáticas envolvidas no projeto.

Para melhor analisar as publicações relacionadas aos temas de Gestão de Pessoas e o Agronegócio, mais especificamente, o segmento do amendoim, foi realizada uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), que de acordo com Atallah e Castro (1997) é um estudo planejado o qual tem como objetivo atingir resultados mais específicos relacionados às temáticas avaliadas; para sua realização utiliza-se de métodos específicos e sistemáticos, a fim de identificar, selecionar e avaliar criteriosamente as publicações, para posteriormente coletar e analisar os principais estudos relacionados ao tema em discussão (CONFORTO et al., 2011).

Foi possível observar por meio das buscas que as temáticas são relevantes quando analisadas separadamente, entretanto, quando se realiza a busca entre a união das duas áreas é identificado uma escassez que as conectam. Ainda assim, a RBS permitiu analisar os principais modelos teóricos utilizados em outras pesquisas; os tipos de abordagens metodológicas; quais são os principais autores citados dentro de cada teoria; os objetos de estudo; e também proporcionou analisar geograficamente onde são produzidos os principais estudos envolvendo as temáticas de Gestão de Pessoas e Agronegócio (YAMAUCHI et al., 2016).

Quanto à realização da pesquisa de campo, Lakatos e Marconi (2010) avaliam que a mesma procura obter dados e conhecimentos sobre determinado problema, para o qual se busca uma explicação, que se queira evidenciar e demonstrar, ou, ademais, investigar novos fenômenos ou as relações entre eles. Segundo os autores, envolve como principal atividade a prática de entrevistas, definida como encontro de duas pessoas, em que uma delas visa conseguir determinadas informações, considerando um tema ou contexto previamente escolhido (LAKATOS; MARCONI, 2010). Desta maneira, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro (disponível no Apêndice A), mas com liberdade do entrevistador para fazer perguntas e esclarecer dúvidas. Buscar-se-á obter informações, dados e opiniões mais relevantes por meio de conversação objetiva.

A delimitação do universo ou descrição da população consiste em explicitar que pessoas, coisas ou fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características em comum (LAKATOS; MARCONI, 2010). Na presente pesquisa, a população foram os produtores de amendoim da região da Alta-Paulista.

Assim, a coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias, sendo os dados de fonte primária: entrevistas diretas com 14

produtores de amendoins da região da Alta Paulista. E os de fontes secundárias: informações sobre o segmento do amendoim coletadas por meio de sites, livros, artigos e revistas, e os dados obtidos no IEA, Conab, MAPA, USDA, CATI, CEPEA e IBGE.

A amostra utilizada caracteriza-se como não-probabilística por conveniência, pois, leva em consideração os produtores que aceitaram participar da pesquisa, assim, foi possível comparar, examinar e conferir diferentes dados e informações relevantes buscando identificar posicionamentos divergentes e convergentes em relação à visão teórica previamente abordada.

A classificação dos produtores foi baseada na Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993 e leva em conta o módulo fiscal (e não apenas a metragem), que varia de acordo com cada município, na região da Alta Paulista a média do módulo fiscal é de 20 hectares e possuem as seguintes categorias: Minifúndio – é o imóvel rural com área inferior a 1 (um) módulo fiscal; Pequena Propriedade - o imóvel de área compreendida entre 1 (um) e 4 (quatro) módulos fiscais; Média Propriedade - o imóvel rural de área superior a 4 (quatro) e até 15 (quinze) módulos fiscais; Grande Propriedade - o imóvel rural de área superior 15 (quinze) módulos fiscais (BRASIL, 1993).

A região considerada para o estudo foi a Alta Paulista, que de acordo com Gil (2007) abrange 33 municípios, sendo eles: Adamantina, Arco-Íris, Bastos, Dracena, Flora Rica, Flórida Paulista, Herculândia, Iacri, Inúbia Paulista, Irapuru, Junqueirópolis, Lucélia, Mariápolis, Marília, Monte Castelo, Nova Guataporanga, Oriente, Osvaldo Cruz, Ouro Verde, Pacaembu, Panorama, Parapuã, Paulicéia, Pompéia, Pracinha, Queiroz, Quintana, Rinópolis, Sagres, Salmourão, Santa Mercedes, São João do Pau D'Alho, Tupã e Tupi Paulista. O período de coleta de dados ocorreu entre outubro e novembro de 2016. É importante ressaltar que não foram analisados todos os municípios da Alta Paulista, essa delimitação serviu como fronteira para encontrar os produtores; foi observado que muitos deles residem em determinado município, entretanto, produzem nos arredores.

6.1 Forma De Análise Dos Resultados

É possível observar que a pesquisa qualitativa é evidenciada. Nesse aspecto, foram utilizados como métodos de análise: a análise documental por meio dos relatórios ou documentos fornecidos pelos produtores; a análise comparativa entre os pressupostos teóricos das práticas de GP e da cultura organizacional, e de redes sociais com a realidade das organizações; e a elaboração de quadros comparativos da amostra; análise narrativa das respostas dos participantes; e por fim, uma análise descritiva.

Para o objetivo que envolve a identificação de uma rede social foi utilizado o módulo *NetDraw* para a apresentação e o *Software Ucinet* para a análise da rede entre as organizações produtoras de amendoim. O *Software Ucinet*¹¹ é fabricado pela *Analytic Technologies*¹² e possui diversas ferramentas estatísticas integradas, possibilitando a elaboração gráfica das redes sociais; ultimamente tem sido utilizado por pesquisadores e organizações para o desenvolvimento do estudo de redes sociais (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002; ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

No que diz respeito às métricas utilizadas na avaliação e análise das redes sociais procurou-se verificar: a centralidade - *In-Degree* e *Out-Degree*, e densidade e reciprocidade. Assim, para obtenção do resultado de cada métrica foi utilizado o *Software Ucinet* (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002), sendo as análises amparadas nos modelos de interpretação dos dados com base em Ronqui (2014) e Laranjeira e Cavique (2014).

O Quadro 6 busca representar uma síntese da estruturação do método científico utilizado, evidenciando os principais aspectos e fases que envolveram a pesquisa.

¹¹ <http://www.targetware.com.br/ucinet.html>

¹² <http://www.analytictech.com/>

Quadro 6 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Síntese para estruturação do método científico	
Crítérios de classificação	Atributos metodológicos
Tipo de conhecimento	Científico
Natureza da pesquisa	Aplicada
Objetivo	Exploratório-descritivo
Abordagem	Quali-quantitativa
Quanto aos procedimentos de pesquisa	Pesquisa Bibliográfica
	Pesquisa de campo
	Estudo de casos múltiplos
Técnicas e ferramentas de coleta de dados	Entrevista semiestruturada
Amostra	Não-probabilística por conveniência
Objeto de análise	Organizações produtoras de amendoim
Foco de análise	Práticas de gestão de pessoas
	Cultura organizacional
	Redes Sociais
Sujeito de análise	Produtores de amendoim da Região da Alta Paulista
Forma de análise dos dados obtidos	Análise documental
	Análise comparativa – pressupostos teóricos e práticos
	Análise narrativa das respostas dos participantes
	Análise descritiva
	<i>Software Ucinet</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito ao instrumento de coleta, como apresentado anteriormente, foi utilizado um questionário com os produtores. Constituído de três partes, a saber: características do tipo de produção, práticas de gestão de pessoas e cultura organizacional. Para melhor compreensão, das questões aplicadas aos produtores foram criados os quadros 7, 8 e 9 que descrevem as questões aplicadas aos produtores e sua correlação com os preceitos teóricos. De modo a facilitar a análise posteriormente são apresentados no próximo capítulo dos resultados.

Quadro 7– Análise do questionário aplicado aos produtores: características do tipo de produtor e produção

	Questionário aplicado aos produtores	Correlação com os preceitos teóricos
Características do tipo de produtor e da produção	1- Há quantos anos produz amendoim na região?	O tempo de produção pode indicar maior experiência e, conseqüentemente, melhores práticas de produção e de GP.
	2- Qual a localização da(s) propriedade(s)?	A localização das propriedades pode influenciar no tipo de contratação da mão de obra.
	3- Qual o tamanho da(s) propriedade(s) (em alqueire)?	O tamanho da(s) propriedade(s) pode indicar o porte do produtor.
	4- Qual a quantidade produzida ao longo do ano?	A quantidade produzida refere-se à capacidade produtiva de cada produtor.
	5- Qual a condição fundiária?	A condição fundiária pode influenciar os modelos de investimentos utilizados pelos produtores.
	6- Qual a estimativa de produtividade por alqueire?	Pressupõe-se que os produtores com maior produtividade possuam melhor acesso às informações.
	7- Você pretende manter o mesmo nível de produção?	A pretensão de aumento ou diminuição do nível da produção pode estar relacionada aos fatores externos (como demanda e acesso a terra).
	8- Qual o tipo de produção utilizada?	Identifica se o produtor possui uma produção mecanizada ou não.
	9- Qual o tipo de amendoim produzido?	Característica básica da produção.
	10- Você considera a produção familiar?	Como o produtor enxerga seu modelo de produção
	11- Qual o tipo(s) de cliente?	Análise entre os clientes intermediários, agroindústrias, <i>traidings</i> e outros.
	12- Em relação à sazonalidade, qual é o produto mais importante na rotação com o amendoim?	Identifica a importância da rotação e se isso tem relação com a condição fundiária do produtor.
	13- Trabalha com outros produtos agrícolas ou possui renda alternativa agrícola?	Identifica o grau de importância do amendoim no conjunto da renda do produtor.
	14 - Você exporta o amendoim?	Caso a resposta seja afirmativa identifica se houve a necessidade de algum ajuste para acessar os novos mercados e quais foram eles.
	15- Participa de alguma organização de produtores? (cooperativa/associação)	Mostra de que forma ocorre a interação entre os produtores.
	16- Há quantos anos faz “ação cooperativa” (utilização de equipamentos compartilhados compra conjunta de insumos, viagens técnicas ou feiras do setor em conjunto, etc.)?	Caso o produtor faça parte de uma associação ou cooperativa, quais seriam as ações realizadas e qual sua importância.
	17- Aponte as ações cooperativas praticadas com os demais produtores:	Especificar as ações utilizadas, o período e a frequência.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 8 - Análise do questionário aplicado aos produtores: práticas de gestão de pessoas¹³

		Questionário aplicado aos produtores	Correlação com os preceitos teóricos
		Práticas de Gestão de Pessoas	características básicas
2- Existe alguém que dá suporte ou alguma assessoria no setor de recursos humanos?	Verifica a capacidade do produtor de gerir os processos relacionados às práticas de gestão de pessoas		
3- Qual a importância de possuir um órgão de RH estruturado?	Verifica se o produtor acredita que é importante ou não possuir um órgão único e responsável de recursos humanos		
recrutamento e seleção	4- Como é identificada a necessidade de contratar novos funcionários?		Averigua de que modo o produtor identifica a necessidade, quais características são apresentadas quando há a necessidade
	5- Quando há essa necessidade, ela é suprida pelos temporários/ terceirizados?		Apresenta qual é a forma que o produtor utiliza para suprir as necessidades de contratação
	6- Há algum roteiro de atividades?		Busca identificar o modelo e as etapas utilizadas para o recrutamento e seleção
	7- Como é feita a busca de novos funcionários para a contratação?		
treinamento e desenvolvimento	8- Como o Sr. escolhe o melhor trabalhador? (como é feita a seleção?)		
	9- Após a escolha do funcionário, ele recebe algum tipo de treinamento?		Busca identificar como o produtor supre carências específicas dos colaboradores para o desempenho de seu cargo.
	10- Existe algum código de comportamento para os funcionários? Ou alguma forma de demonstrar quais são os comportamentos esperado para os funcionários?		Constata a utilização ou não utilização de manuais de boas-vindas ou de códigos de condutas pelos produtores. E também verifica de que forma o produtor transmite tais informações.
	11- Existe uma política ou incentivo para o autotreinamento ou autodesenvolvimento?		Avalia qual a visão do produtor sobre as políticas de autodesenvolvimento
	12- É poupado ou separado algum “dinheiro” para investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários? Existe alguma forma de identificar a necessidade de treinamento para os funcionários?		Busca averiguar como o produtor investe em treinamento e desenvolvimento e como ele identifica a necessidade de novos.

¹³ Incluindo-se redes de informação para a análise de redes sociais.

avaliação de desempenho	13- Existe a colaboração de alguma instituição para o treinamento dos funcionários?	Relaciona quais são as instituições que prestam o serviço de treinamento no setor
	14- Como o trabalho dos funcionários é reconhecido?	Analisa de que forma o produtor reconhece os melhores funcionários, se há algum tipo de recompensa e de que forma isso é informado.
	15- Caso não seja feita a avaliação de desempenho, por que não é realizada?	Verifica por quais motivos o produtor realiza ou não realiza a avaliação de desempenho e se ele possui conhecimento desta ferramenta.
remuneração	16- Como é definido o salário dos funcionários?	Observa quais são os fatores que influenciam a definição do valor salarial, entre: a política salarial, pesquisa de mercado e legislação vigente. Verifica também como é compreendida a remuneração direta e indireta.
	17- Como é disponibilizada a remuneração aos funcionários?	Averigua por que meio o salário e os benefícios são disponibilizados (dinheiro, cheque, pagamento em conta salário, planos de saúde, etc).
	18- Há plano de carreira? Por exemplo, quando um funcionário está há muito tempo trabalhando com o Sr., ele pode conseguir algum tipo de benefício?	Analisa como o produtor proporciona melhorias na remuneração e nos benefícios.
relações de trabalho	19- De que forma a higiene e a segurança no trabalho é lidada?	Verifica qual a importância e influência dos fatores nas relações de trabalho.
	20- Quais os motivos mais frequentes das faltas dos funcionários?	Pondera se o motivo das faltas entre os funcionários possui uma congruência e busca identificar medidas para sua diminuição
	21- As funções de cada funcionário são claras?	Verifica se a posição de registro de contratação é a mesma exercida nas funções desempenhadas
	22- Quais os problemas encontrados na área de RH?	Busca identificar possíveis problemas que possam gerar conflitos nas relações entre os funcionários
	23- Relações sindicais	Identificação de problemas com o sindicato
rede de	24- Cite produtores de amendoim com os quais o Sr.(a) mais troca informações:	Subsídio para a criação da rede de informação entre os produtores.

rede de confiança	25- Existem outros agentes com os quais o Sr.(a) troca informações? (como por exemplo: associações, cooperativas, agrônomos, lojas de insumos, feiras e eventos, etc)	Identificação de agentes chaves para a formação da rede.
	26 - Cite produtores de amendoim que praticam boas políticas de gestão de pessoas:	Subsídio para a criação da rede de informação sobre gestão de pessoas entre os produtores e posterior comparação com a rede de informações gerais.
	27- Qual é o seu grau de confiança em relação aos produtores citados:	Identificação do grau de confiança na troca de informação sobre gestão de pessoas entre os produtores.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 9 - Análise do questionário aplicado aos produtores: cultura organizacional.

	Questionário aplicado aos produtores	Co-relação com os preceitos teóricos
Cultura Organizacional	1- Quais são os principais valores que o Sr. compartilha com seus funcionários?	Análise da identidade cultural do produtor por meio dos valores e crenças.
	2- De que maneira o Sr. reconhece o bom funcionário?	Identificar as características que levam o produtor a classificar o bom funcionário e ainda personificação dos valores organizacionais.
	3- Quais são as regras no ambiente de trabalho? E como as pessoas são punidas?	Observa quais são as características dos níveis de CO para Schein (2010), entre: artefatos, valores e pressupostos.
	4- Poderia dar um exemplo de punição e por qual motivo ela ocorreu?	Verifica de que forma os elementos da CO podem influenciar no modelo de gestão de cada produtor.
	5- De que forma o gestor lida com as faltas? Há algum tipo de punição?	
	6- O que o Sr. entende por boas relações de trabalho?	Verifica como o produtor distingue as peculiaridades que simbolizam as boas relações de trabalho.
	7- É realizada alguma confraternização na empresa? Quem participa?	Constata a presença de elementos como "rituais e cerimônias" presentes na CO.
	8- Como é o clima entre os funcionários?	Verifica a qualidade do ambiente de trabalho.
	9- Os funcionários têm a liberdade de dar sugestões?	Busca identificar o conceito de "distância do poder" de Hofstede (2003).
	10- Qual o grau de autonomia dos funcionários em relação ao seu trabalho?	

Fonte: elaborado pela autora.

Finalmente, o próximo capítulo apresenta os resultados obtidos pela pesquisa de campo realizada por meio do questionário e analisada de acordo com os conceitos teóricos previamente abordados.

7 RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade atender aos objetivos do estudo apresentados no capítulo 1, por meio da pesquisa de campo realizada com os produtores, estudo casos múltiplos e as análises com os pressupostos teóricos. Assim sendo, para melhor compreensão, o mesmo foi dividido em três subcapítulos; um para cada objetivo da pesquisa.

O primeiro apresentou a identificação do perfil dos produtores de amendoim sobre os aspectos da propriedade, produção e a relação com as Associações e Cooperativas. O segundo buscou identificar as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores, assim como, o impacto da cultura organizacional nesse modelo de gestão. E por fim, foi analisada a identificação da presença de uma rede social entre as organizações produtoras de amendoim, e sua consequente interferência nas práticas de gestão de pessoas.

7.1 Perfil dos produtores e tipo de produção de amendoim da região da Alta Paulista

Neste item serão apresentados os resultados que foram obtidos por meio da pesquisa de campo, a qual foi aplicada a 14 produtores da região da Alta Paulista. Assim, para introdução deste capítulo serão apresentadas primeiramente as características e os atributos gerais dos produtores.

É importante ressaltar que os nomes dos produtores não serão divulgados, assim, serão classificados como P1 (produtor número um), P2 (produtor número dois), P3 (produtor número três), sucessivamente, até que alcance a quantidade total de entrevistados.

Para a melhor visualização dos dados e apresentação dos atributos gerais dos produtores, foi criado o Quadro 10 que se divide em parte A e B, em forma de síntese das características e classificação de cada produtor.

O primeiro atributo apresentado no Quadro 10 é o tempo de produção no qual a média dos 14 produtores é 21 anos, entretanto, ocorre uma variação entre 10 e 40 anos, o segundo apresenta a localização das propriedades de cada produtor, que como pode ser observado é bastante variável e segundo os entrevistados essa

mudança ocorre todos os anos, pois, a maioria depende de arrendamento de terra de usinas de cana-de-açúcar.

O segundo mostra o tamanho de cada área produtiva e a classificação do porte segundo a Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, apresentada na metodologia, assim, apenas dois produtores P3 e P5 possuem pequena propriedade, P11 média propriedade e os demais grande propriedade.

A terceira característica analisada foi a quantidade produzida dos últimos três anos (2013 a 2015); pode-se observar uma tendência de crescimento entre os produtores em geral, mais especificamente em P1 que parte de 750.000 sacas para 1.175.000 sacas, aumento a quantidade produzida em 36,17% em apenas um ano.

Assim, o atributo a seguir diz respeito à tendência do nível de produção, ou seja, este indicador busca apresentar como o produtor pretende se comportar em relação a produção no longo prazo, e quais os motivos desse comportamento.

No que diz respeito à condição fundiária de cada produtor, nota-se que apenas três produtores possuem parte da terra própria e parte arrendada, os outros 11 produtores possuem 100% da terra arrendada, o que influencia diretamente na localização da plantação, pois, os tornam dependentes do arrendatário. O fato de possuir 100% da terra arrendada não interfere na característica de que o amendoim continua sendo a principal atividade econômica desses produtores.

É importante destacar que, em relação aos produtores entrevistados, o método de produção utilizado é integralmente mecanizado, mesmo para os produtores de menor porte, pois, segundo eles, não é viável a utilização de mão-de-obra direta para o plantio nem para colheita.

Outra característica diz respeito ao tipo de amendoim produzido. Essa pergunta apresenta a variedade de amendoim, que segundo o IAC (2015) divide-se basicamente em dois tipos e suas sub-categorias são: o tipo “IAC – Tatu ST”¹⁴ e o tipo “*Runner* IAC”¹⁵, que possui cinco sub-categorias, *Runner* IAC 886; IAC 503; IAC

¹⁴ Tipo tradicional de amendoim no Brasil; predominante em diversas regiões; em São Paulo, ocupa 10-15% da área de plantio. Aptidão para pequenos agricultores com pouca mecanização. Possui ciclo de crescimento precoce entre 90 a 100 dias, do plantio à colheita, nas condições de São Paulo. Produtividade (em casca, condições de SP): média – 3.000 Kg/ha; potencial – 4.000 Kg/ha. (IAC, 2015).

¹⁵ Plantas rasteiras, com ramificação tipicamente espessa. Atualmente o mais utilizado entre os produtores da Alta Paulista. Possui um ciclo de crescimento mais longo determinado entre: 125-140 dias (em SP). Possui produtividade: média – 4.000 Kg/ha.; potencial – 7.000 Kg/ha. de acordo com a variedade utilizada (*Runner* IAC 886; IAC 503; IAC 505; IAC OL3 e IAC OL4) (IAC, 2015).

505; IAC OL3 e IAC OL4. Observa-se que todos os produtores plantam o tipo *Runner*, o que os diferencia é a escolha da variedade produzida, pois, dependendo do cliente ou destino de sua produção é exigida uma variedade específica.

Quando questionado ao produtor se o mesmo considerava sua produção familiar, apenas dois responderam de forma positiva P3 e P5, e ainda P3 afirmou “só nossa família que trabalha aqui”, e de fato a produção é considerada familiar pois possui menos de quatro módulos fiscais, classificada como pequena propriedade.

Para a classificação dos tipos de clientes foram utilizados basicamente três nomenclaturas: o “intermediário”, que se refere aos mediadores que podem ser tanto cerealistas, revendedores e até produtores de maior porte; as “agroindústrias”, que são as organizações relacionadas às atividades de transformação e matérias-primas provenientes da agricultura; as “*tradings*”, que são empresas comerciais que atuam como intermediárias entre as organizações produtoras e compradoras para a exportação.

Na análise desse critério houve uma variação entre as respostas, na qual os produtores de menor porte P3 e P5 vendiam para intermediários cerealistas; o maior, P1 vendia para “*tradings*” ou diretamente para o cliente externo; P2 exclusivamente para agroindústria; P13 para “*tradings*” e os demais para cerealistas exportadores.

Quando abordado o quesito exportação, também foi perguntado junto ao produtor se foi necessário algum ajuste para o acesso a esses novos mercados, caso positivo, quais foram e como eles foram realizados.

Assim, apenas P1 e P4 realizam exportação sem depender unicamente de “*tradings*”, segundo os entrevistados o principal ajuste necessário para esses mercados está relacionado à qualidade do grão, e mais especificamente, ao nível de aflatoxina¹⁶ permitido na comercialização. Esse nível varia de acordo com os mercados; no Brasil é permitido uma quantidade de 20 ($\mu\text{g}/\text{kg}$), assim como para comercialização no Mercosul, entretanto, para a exportação para os países da União

¹⁶ “As aflatoxinas são substâncias químicas de baixo peso molecular produzidas como metabólitos secundários durante o crescimento de fungos filamentosos. Estes fungos pertencem a algumas espécies do gênero *Aspergillus* e a produção de aflatoxinas varia tanto qualitativa como quantitativamente entre cepas de uma mesma espécie. A contaminação de produtos agrícolas utilizados na alimentação com cepas de fungos toxigênicos representa um sério problema de saúde pública e para a economia de áreas produtoras, podendo ocorrer durante o cultivo, colheita ou armazenamento” (SILVA et al., 2013, p.61).

Europeia, por exemplo, o máximo permitido é de 4 ($\mu\text{g}/\text{kg}$), podendo chegar a casos especiais, como o da Alemanha, onde é permitido 0.05 ($\mu\text{g}/\text{kg}$) (FAO, 1997).

Referente demais produtores que vendem para cerealistas exportadoras, os mesmos não afirmaram que foi necessário algum ajuste para essas vendas, apenas que precisam cumprir um valor mínimo de nível de aflatoxina para manter o valor de negociação, caso contrário a cerealista pagará menos e exportará para países onde o nível permitido seja mais elevado.

Observa-se que o principal produto na rotação da safra do amendoim é a cana-de-açúcar, isso ocorre, pois, nove produtores arrendam terra de usinas. Já ao analisar se produzem outro produto agropecuário, P1, P2, P3, P5 e P13 responderam que sim, isso ocorre, pois, P1, P2 e P13 possuem terra própria, o que possibilita cultivo de outros produtos, enquanto que P3 e P5 arrendam a terra anualmente direto como proprietário, sem realizar a entre safra com as usinas.

A partir desses levantamentos feitos por meio das entrevistas realizadas com os produtores foi elaborado o Quadro 10.

Quadro 10- Atributos gerais dos produtores e de produção parte A e parte B

CARACTERÍSTICAS DO TIPO DE PRODUTOR E PRODUÇÃO – Parte A							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Tempo de produção	37 anos	30 anos	40 anos	10 anos	25 anos	12 anos	20 anos
Localização da(s) propriedade(s)	Tupã, Rancharia, Paraguaçu Paulista, Herculândia	Herculândia, Queiroz, Getulina e Tupã	Arco-Íris	Ouro Verde, Avanhadava, Queiroz	Arco-Íris	Queiroz e Getulina	Ouro Verde
Tamanho da(s) propriedade(s) e porte	2.350 alqueires, grande propriedade	1.000 alqueires, grande propriedade	15 alqueires, pequena propriedade	1.000 alqueires, grande propriedade	15 alqueires, pequena propriedade	260 alqueires, grande propriedade	580 alqueires, grande propriedade
Quantidade produzida em 2013	750.000 sacas	372.000 sacas	6.375 sacas	284.000 sacas	6.375 sacas	96.300 sacas	247.500 sacas
Quantidade produzida em 2014	750.000 sacas	483.000 sacas	6.375 sacas	427.500 sacas	6.375 sacas	94.000 sacas	264.000 sacas
Quantidade produzida em 2015	1.175.000 sacas	432.000 sacas	6.375 sacas	315.000 sacas	6.375 sacas	123.500 sacas	290.000 sacas
Condição fundiária (em alqueires)	537 terra própria 1.813 terra arrendada	500 terra própria 500 terra arrendada	100% arrendada	100% arrendada	100% arrendada	100% arrendada	100% arrendada
Estimativa de produtividade/alqueire	meta de 500 sacas	mínimo de 400 sacas	média de 400 sacas	mínimo de 450 sacas	entre 400 - 450 sacas	entre 400 - 450 sacas	entre 400 - 450 sacas
Tendência do nível de produção	Aumentar, devido à demanda de exportação.	Aumentar, abastecimento da agroindústria.	Aumentar	Aumentar	Manter a mesma quantidade	Aumentar, para diminuir os custos de produção.	Aumentar
Produção utilizada	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado
Tipo de amendoim	<i>Runner IACOL3</i>	<i>Runner</i>	<i>Runner IAC 886</i>	<i>Runner</i>	<i>Runner</i>	<i>Runner IACOL3</i>	<i>Runner</i>
Produção familiar	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
Tipo(s) de cliente	<i>Trading</i> e clientes externos	Agroindústria	Intermediário/ Cerealista	Agroindústria e exportação	Intermediário/ Cerealista	Cerealista Exportadora	Cerealista Exportadora
Exportação	Sim, principal ajuste de aflatoxina	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Produto mais importante na rotação	Cana-de-açúcar na terra arrendada Milho na terra própria	Cana-de-açúcar	Abóbora e milho	Cana-de-açúcar	Mandioca e Milho	Pastagem	Cana-de-açúcar
Trabalha com outros produtos agropecuários	Milho, pecuária confinamento	Pecuária	Abóbora, milho, melancia e mandioca.	Não	Milho, mandioca e abóbora.	Não	Não

CARACTERÍSTICAS DO TIPO DE PRODUTOR E PRODUÇÃO – Parte B							
	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
Tempo de produção	20 anos	17 anos	15 anos	15 anos	18 anos	36 anos	11 anos
Localização da(s) propriedade(s)	Ouro Verde	Taciba	Promissão	Rancharia	Martinópolis	Tupã	Anhumas
Tamanho da(s) propriedade(s) e porte	580 alqueires, grande propriedade	235 alqueires, grande propriedade	150 alqueires, grande propriedade	110 alqueires, média propriedade	170 alqueires, grande propriedade	293 alqueires, grande propriedade	240 alqueires, grande propriedade
Quantidade produzida em 2013	247.500 sacas	103.500 sacas	75.000 sacas	51.840 sacas	76.800 sacas	120.000 sacas	105.600 sacas
Quantidade produzida em 2014	264.000 sacas	110.000 sacas	67.200 sacas	45.150 sacas	72.000 sacas	115.000 sacas	115.200 sacas
Quantidade produzida em 2015	290.000 sacas	112.800 sacas	73.500 sacas	52.800 sacas	81.600 sacas	146.500 sacas	114.000 sacas
Condição fundiária (em alqueires)	100% arrendada	100% arrendada	100% arrendada	100% arrendada	100% arrendada	43 terra própria 250 terra arrendada	100% arrendada
Estimativa de produtividade/alqueire	entre 400 - 450 sacas	entre 400 - 500 sacas	entre 400 - 500 sacas	média de 470 sacas	entre 400 - 500 sacas	média de 500 sacas	média de 500 sacas
Tendência do nível de produção	Aumentar	Aumentar	Aumentar	Manter a mesma quantidade	Aumentar	Aumentar para exportação	Aumentar
Produção utilizada	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado	100% mecanizado
Tipo de amendoim	<i>Runner</i>	<i>Runner</i>	<i>Runner</i>	<i>Runner</i>	<i>Runner</i>	<i>Runner</i>	<i>Runner</i>
Produção familiar	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Tipo(s) de cliente	Cerealista Exportadora	Cerealista Exportadora	Cerealista Exportadora	Cerealista Exportadora	Cerealista Exportadora	<i>Trading</i>	Cerealista Exportadora
Exportação	Não	Não	Não	Não	Não	Não, futuramente sim	Não
Produto mais importante na rotação	Cana-de-açúcar	Cana-de-açúcar e pastagem	Cana-de-açúcar	Cana-de-açúcar	Pastagem	Milho	Cana-de-açúcar
Trabalha com outros produtos agropecuários	Não	Não	Não	Não	Não	Milho e soja	Não

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 10 traduz os elementos básicos que caracteriza cada produtor, entretanto, vale ressaltar alguns pontos que são interessantes quando analisada a perspectiva entre as organizações produtoras de amendoim.

Primeiro, é possível notar que o período na atividade pode variar até 30 anos entre os produtores, mas independentemente dos anos de cada um, algumas ações são as mesmas, observa-se também a relação de porte e especificidades de produção familiar, sendo o caso dos produtores P3, P5 e P6.

Nesse sentido, ressalta-se que tais elementos não influenciam diretamente o fato da produção ser 100% mecanizada para todos os produtores e ainda, o tipo de semente de amendoim cultivado ser o mesmo.

Outro indicador conveniente para a análise é o cruzamento entre o tempo na atividade, o porte dos produtores e a produtividade obtida. Havia a proposição de que os produtores com mais tempo de produção teriam a melhor produtividade devido à experiência, entretanto, como é possível observar isso não ocorre diretamente; ainda que P3 possua uma produção média de 400 sacas/alqueire, fica atrás de P4, por exemplo, com 30 anos a menos de tempo de plantio.

O seguinte pressuposto era em relação ao porte e produtividade, o qual se acreditava que os produtores de maior porte possuíam a maior produtividade e novamente não é possível afirmar que isso de fato ocorra, pois o P2, ainda que seja de grande porte comparado com P3 e P5, de produção familiar, possuem o mesmo grau de produtividade. Todavia, nos outros casos nota-se uma de relação direta entre o porte e a produtividade dos produtores, onde o produtor de maior porte possui o maior grau de produtividade.

Tais afirmações vêm ao encontro de identificar o perfil dos produtores de amendoim da Alta Paulista. O Quadro 11 apresenta as características das relações entre produtores, associações e cooperativas. Este quadro tem como objetivo caracterizar de que modo os produtores se relacionam com essas organizações, buscando compreender qual o impacto dessas relações com o perfil dos produtores.

Diferentemente do que se esperava, apenas quatro produtores P1, P2, P4 e P13 possuem relacionamento com as cooperativas e/ou associação, sendo P1 e P4 membros da diretoria.

Nota-se que a participação dos produtores P1, P2 e P4 junto a essas organizações não caracteriza a realização de ações cooperativas, pois, segundo

eles o papel das cooperativas é para trocas de informações e, principalmente, precificação das sacas. Contudo, os produtores P3 e P5, embora não participem de nenhuma associação ou cooperativa realizam ações como: o uso conjunto de equipamentos e a compra de insumos para diminuição dos custos.

O produtor P13, com mais tempo de participação (30 anos), é o único que realiza ações cooperativas, como: secagem, armazenagem, compra de insumos e compra de máquinas agrícolas.

Observa-se que alguns produtores não ocupam nenhum cargo nem possuem relacionamento com essas organizações, o que torna a frequência de contato nula, demonstrando que as associações e cooperativas não ocupam papéis centrais ou disseminadores entre os produtores de amendoim da Alta Paulista. Essa falta de relacionamento poderá ser observada no tópico de redes, que apresenta as formas de relacionamento entre os produtores e os agentes.

Quadro 11 – Características das relações entre produtores, associações e cooperativas.

CARACTERÍSTICAS DA RELAÇÃO ENTRE PRODUTORES, ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS	Produtores	Participação em organizações, cooperativa ou associação de produtores	Ocupação de cargo	Frequência do contato	Tempo de participação	Ação cooperativa realizada
	P1	ABAESP - Associação Beneficiadores de Amendoim do Estado de São Paulo CAMAP - Cooperativa Agrícola Mista da Alta Paulista GTA - Grupo Técnico Amendoim do Brasil (coordenado pela Singenta)	Diretoria	Diário	25 anos	Atualmente não realiza nenhuma ação de compra conjunta, apenas viagens técnicas
	P2	CAMAP - Cooperativa Agrícola Mista da Alta Paulista Coopercitrus - Cooperativa de Produtores Rurais CAMDA - Cooperativa Agrícola Mista de Adamantina COPERCANA - Cooperativa dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado de São Paulo CASUL - Cooperativa Agrária de Cafeicultores do Sul de São Paulo	Não	Diário	26 anos	Não
	P3	Não	Não	Não	Não	Com irmão, utilização conjunta do maquinário.
	P4	ABAESP - Associação Beneficiadores de Amendoim do Estado de São Paulo	Diretoria	Não	8 anos	Não

P5	Não	Não	Não	Não	Com irmão, utilização conjunta do maquinário
P6	Não	Não	Não	Não	Não
P7	Não	Não	Não	Não	Não
P8	Não	Não	Não	Não	Não
P9	Não	Não	Não	Não	Não
P10	Não	Não	Não	Não	Não
P11	Não	Não	Não	Não	Não
P12	Não	Não	Não	Não	Não
P13	CAMAP - Cooperativa Agrícola Mista da Alta Paulista Coopercitrus - Cooperativa de Produtores Rurais CASUL - Cooperativa Agrária de Cafeicultores do Sul de São Paulo	Não	Diário (CAMAP) Semanal (CASUL) Mensal (Coopercitrus)	30 anos (CAMAP) 10 anos (CASUL) 5 anos (Coopercitrus)	Secagem e armazenagem, compra de insumos, compra de máquinas agrícolas
P14	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: elaborado pela autora

Assim, por meio da apresentação e análise dos Quadro 10 e Quadro 11 foi possível atender ao primeiro objetivo específico: identificar o perfil dos produtores de amendoim sobre os aspectos da propriedade, produção e a relação com as Associações e Cooperativas. A próxima seção aborda sobre o segundo objetivo específico.

7.2 Práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores e o impacto da cultura organizacional

Nesta seção são apresentadas quais são as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores de amendoim e sua relação com a cultura organizacional. Como visto no Capítulo 3 - As práticas de gestão de pessoas -, o presente estudo considerou as quatro estruturas essenciais: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e remuneração.

Assim, foi analisado como cada um dos produtores emprega as práticas e como são desenvolvidas. Os dados para esta análise foram coletados por meio das entrevistas com os produtores, os quais foram questionados sobre a forma em que realizavam o recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; remuneração e, por fim, as relações de trabalho que estão relacionadas às questões legais e normas que regulamentam o trabalho rural.

O Quadro 12 apresenta cada um dos critérios analisados a partir das quatro estruturas das práticas de GP. Para composição do quadro foram considerados os produtores que se destacaram ou que possuíam práticas mais desenvolvidas em comparação aos outros. Assim, foram avaliados: P1, P2, P4, P6 e P13, os demais produtores não foram expostos, pois, não possuíam nenhuma prática estruturada.

Durante as entrevistas, os produtores que não foram abordados no Quadro 12, se mostraram distantes da preocupação com as práticas de gestão de pessoas, apontando que na posição atual a ausência dessas práticas não possui impacto direto na comercialização do amendoim.

Assim, primeira característica apresentada no Quadro 12 é o número de funcionários¹⁷ de cada produtor, assim sendo, ao comparar este número com o tamanho da propriedade apresentada no Quadro 10, é possível obter uma relação entre funcionário e alqueire, na qual, para cada 32 alqueires o produtor contrata em média um funcionário.

Ao questionar os produtores sobre ter um departamento específico de recursos humanos, apenas P1 afirmou possuir um departamento e disse que essa decisão não foi influenciada por outros produtores e sim, pela importância de manutenção dos funcionários devido à especificidade que o segmento estabelece exige. Essa especificidade relaciona-se as habilidades necessárias dos funcionários para produção de amendoim, segundo o produtor o plantio de amendoim exige um manejo diferente das culturas por ser sensível e com algumas peculiaridades no plantio e colheita. Assim, a maior preocupação deste produtor é transmitir os conhecimentos dos atuais funcionários, que já estão para se aposentar, para os novos ingressantes.

Os produtores P4 e P13 contratam o serviço de assessoria para as questões legais de admissão e demissão feitas por escritórios de contabilidade. Enquanto que P2 e P6 não utilizam de nenhuma assessoria, pois, P2 acredita que o número de funcionários não exige que haja um departamento específico, talvez futuramente ele contrate algo terceirizado, assim como P4 e P13.

Quando analisado o recrutamento, notou-se que os produtores não possuem um roteiro ou modelo para seguir, a necessidade de contratação é

¹⁷ Foi adotada a utilização do termo funcionário nesta fase da pesquisa, pois, notou-se a dificuldade do uso do termo "colaborador" no momento das entrevistas com os produtores de amendoim.

identificada na época da colheita ou devido a afastamentos e aposentadorias, e normalmente suprida por temporários; segundo os produtores não existe nenhum roteiro de atividade para a prática de recrutamento.

Para P2, P4, P6 e P13 a divulgação da vaga não possui um modelo estruturado, sendo feita por conhecidos, indicações dos funcionários e também por outros produtores. P1 terceiriza o processo de divulgação por meio de uma agência de empregos que seleciona os currículos e encaminha para a análise no departamento de recursos humanos.

De acordo com P6, os funcionários mudam de produtores conforme a demanda, realizando uma espécie de “rodízio” (expressão utilizado por P6) entre os produtores.

Essa característica está atrelada ao fato de que no processo seletivo o quesito mais importante para a avaliação é a experiência com a cultura do amendoim. Segundo P1, ainda que os candidatos possuam conhecimento em outros segmentos agrícolas, não é suficiente para a contratação, pois, é necessário experiência no manuseio do maquinário de amendoim devido à especificidade da cultura.

Diferentemente do que apresentado na revisão teórica por França (2012), que apontava quatro diferentes técnicas de seleção: entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicológicos e técnicas vivenciais, cada uma com um objetivo, os produtores não utilizam nenhum método previamente estruturado, eles tomam como base a “conversa informal” e as experiências anteriores.

Para P1, P2, P4 e P6 a seleção ou escolha final do funcionário ocorre por meio de uma entrevista que os produtores chamam de “conversa informal”; a partir dela é escolhido o funcionário e transmitido os valores e comportamentos desejados pelo empregador. Embora P13 realize um teste em máquinas agrícolas para escolha do candidato final observado por um supervisor.

Quando perguntado se existe algum treinamento após a contratação, os produtores disseram que o único tipo de treinamento que ocorre é quando há a compra de novos maquinários e a própria empresa ou revenda faz a “venda técnica”, ou seja, quando o produtor adquire uma nova máquina ou trator, a fabricante disponibiliza os treinamentos para os funcionários. Somente P1 disse que disponibiliza um treinamento internamente sem depender das fabricantes, entretanto, isso só ocorre caso o novo candidato não tenha experiência.

Assim, ao contrário do que abordado previamente por Robbins (2009), Lacombe (2005) e Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), sobre os tipos essenciais de treinamentos: orientação inicial; treinamento operacional ou de aptidões técnicas; treinamento gerencial e treinamento em serviço. Os produtores de amendoim defendem que não é necessário um modelo de orientação inicial, mas sim, um acompanhamento e caso o novo contratado apresente alguma dúvida será solicitado para o fabricante que ofereça o treinamento. Isso ocorre, uma vez que, nas contratações é exigida experiência com o maquinário dos novos contratados.

Ainda sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento foram questionados se haveria alguma política ou incentivo para o autodesenvolvimento e algum investimento específico para treinamento. Segundos os produtores, não existe política ou aporte específico investido nessas práticas.

No que diz respeito ao reconhecimento ou avaliação de desempenho dos funcionários, nota-se que os produtores não possuem um procedimento para tais práticas, apenas foi observado nos produtores P1, P2 e P13 que existe um reconhecimento informal de maneira verbal dos trabalhadores quando os mesmos têm cuidados com o maquinário e respeito entre eles.

Já os outros produtores P4 e P6 reconhecem os bons funcionários de acordo com a produtividade do grupo, esse reconhecimento também ocorre de maneira verbal e sem formalidades, podendo posteriormente se tornar um tipo de recompensa. Observa-se que não ocorre em forma de etapas como visto por Bohlander e Snell (2015) na revisão teórica, o qual apresenta um modelo de seis fases para o processo de Gestão de Desempenho, os produtores não seguem modelos, apenas realizam o reconhecimento de maneira informal.

As formas de recompensas são variáveis: P1 premia os funcionários quando a função desenvolvida é insalubre e também pela produtividade, assim como P4, P6 e P13, que bonificam os funcionários com sacas de amendoim ao final da safra ou créditos em dinheiro.

A remuneração relaciona-se ao pagamento por desempenho e verifica questões de benefícios e recompensas não financeiras, para os produtores a definição de salário ocorre de acordo com o mercado e legislação vigente, logo, o preço por cargo/função tende a ser o mesmo para novas contratações, diferenciando apenas alguns casos no qual os funcionários tem maior tempo de casa.

O pagamento é feito para os funcionários da lavoura exclusivamente em espécie, uma vez que, segundo os produtores, nem todos possuem contas bancárias. Somente P1 possui formas alternativas de pagamento para os agrônomos.

O Quadro 12 foi elaborado de modo a traduzir a realidade das práticas de gestão de pessoas realizadas pelos produtores de amendoim da Alta Paulista.

Quadro 12 – Análise das práticas de gestão de pessoas

Características básicas dos funcionários	Produtor	P1	P2	P4	P6	P13
	N° de funcionário 2013	65 diretos 5 temporários	20 diretos 10 temporários	27 diretos 3 temporários	4 diretos 2 temporários	4 diretos 1 temporário
	N° de funcionário 2014	65 diretos 5 temporários	20 diretos 10 temporários	27 diretos 3 temporários	5 diretos 2 temporários	5 diretos 3 temporários
	N° de funcionário 2015	65 diretos 5 temporários	20 diretos 10 temporários	28 diretos 2 temporários	7 diretos 2 temporários	6 diretos 3 temporários
Departamento de recursos humanos	Possui departamento próprio, decisão interna não houve influência de outro produtor. Muito importante para a manutenção dos funcionários devido a especificidade do setor.	Não possui nada estruturado nem formalizado. Acredita que pelo número de funcionários não é necessário um departamento próprio, talvez algo terceirizado.	Suporte e assessoria para as questões burocráticas e legais por meio de escritório de contabilidade terceirizado, maior vantagem é a facilidade.	Não possui	Suporte e assessoria para as questões burocráticas e legais por meio de escritório de contabilidade terceirizado. Principal função do RH é manter o produtor informado sobre as novas leis.	
Recrutamento e seleção	Necessidade de contratar novos funcionários	De acordo com a demanda da produção, normalmente é suprida por temporários.	Quando os funcionários estão se aposentando ou pedindo afastamento do cargo. Normalmente no início da safra devido a demanda de outros produtores. Suprida por temporários.	Identificado na época do plantio (aumento da produção), entretanto, procura-se manter o quadro de funcionários para não depender de temporários.	Identificado na época do plantio, pois, depende da área de plantio de cada ano	Identificado no aumento da área de plantio.
	Busca de novos funcionários	Indicação por conhecidos e análise do currículo (principal ponto analisado é a experiência no setor)	Indicação por conhecido e também pelos próprios funcionários da casa.	Indicação por conhecidos e tempo de experiência. Influência da região do plantio.	Indicação por conhecido, normalmente os funcionários fazem rotação entre os produtores.	Por meio de currículos e indicações de outros produtores.
	Seleção	Empresa terceirizada recebe os currículos, realiza as análises e transmite ao RH do produtor. Entrevista com o responsável geral da parte agrícola.	Há uma "conversa" informal entre o encarregado e o candidato. É observada a atuação diretamente na prática, pois, pressupõe a experiência do candidato.		Não há nenhum processo estabelecido, apenas uma "conversa" informal.	É realizado um teste com máquinas agrícolas e observado pelo supervisor.

Treinamento e Desenvolvimento	Após contratação	Recebe treinamento da própria organização produtora quando não possui experiência e também é proporcionado treinamentos por meio das fabricantes de maquinário agrícola	Recebe caso tenha dúvidas na utilização dos maquinários.	Não possui nenhuma política de treinamento estruturada	Não há necessidade, pois, a contratação só ocorre quando o candidato possui experiência no setor. Caso ainda haja alguma dúvida ela é sanada no dia a dia.	Caso haja alguma dúvida ou necessidade é suprida pelos treinamentos oferecidos pelas empresas fabricantes.
	Manual de "boas-vindas"	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui
	Autodesenvolvimento	Incentivo ocorre de acordo com a demanda, principalmente quando se trata de elementos tecnológicos.	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui
	Investimento destinado ao T&D	Não possui nenhum planejamento específico, ocorre conforme a necessidade.	Não, pois, os treinamentos são oferecidos pelas fabricantes de implementos agrícolas.	Não possui	Não possui	É disponibilizado recursos para cursos de atualização de manuseio das máquinas
	Parceria com instituição de treinamento	Não possui. O próprio fabricante dos implementos agrícolas fornece o treinamento. (entrega técnica).	Não possui. O próprio fabricante dos implementos agrícolas fornece o treinamento. (entrega técnica).	Não possui. O próprio fabricante dos implementos agrícolas fornece o treinamento. (entrega técnica).	Não possui. O próprio fabricante dos implementos agrícolas fornece o treinamento. (entrega técnica).	Sindicato rural oferece cursos de atualização
Avaliação de Desempenho	Reconhecimento dos funcionários	Ocorre de acordo com a área em que o funcionário trabalha e com os resultados que ele entrega	É verificado de acordo com o cuidado com o maquinário e respeito com os outros colegas	Pela produtividade do grupo	Pela produtividade do grupo	Pelo comportamento e empenho do funcionário
	Formas de recompensa	Premiação para os funcionários responsáveis pela pulverização. Comissão de safra por meta de produtividade (gerentes e agrônomos).	Não existe nenhuma política de formas de recompensa estabelecida, apenas reconhecimento pessoal e no caso de novos maquinários os "melhores" funcionários têm prioridade de acesso.	Bônus de produtividade (em sacas de amendoim)	Bônus de produtividade (em sacas de amendoim de 100 a 150 sacas)	Gratificação no final da safra de acordo com a produtividade (paga em dinheiro)

Remuneração	Definição de salários	Pesquisa de mercado, ocorre grande competição no setor. Principal fator de determinação é e experiência.	Baseado na pesquisa de mercado e na legislação vigente do salário rural do estado de São Paulo	De acordo com o cargo que consta no registro.	Baseado na legislação, mercado e nas funções determinadas pelo sindicato rural	Baseado na legislação vigente e no mercado.
	Disponibilização da remuneração	Diversas formas dependendo do setor no qual o funcionário está atrelado.	Pagamento em espécie (dinheiro)	Pagamento em espécie (dinheiro)	Pagamento em espécie (dinheiro)	Pagamento em espécie (dinheiro)
	Plano de carreira	Não existe um plano específico, a experiência é fator decisivo para conseguir melhores salários e benefícios.	Não existe	Não existe	Não existe um plano específico, conforme a dedicação e tempo de casa há um aumento no salário. Para conseguir manter o funcionário.	Não há um plano específico, de acordo com o tempo de serviço e experiência, pode haver bonificações.
Relações de trabalho	Higiene e segurança	Uso obrigatório de EPI, o próprio gerente ou agrônomo é responsável pela fiscalização dos mesmos.	Cumprimento mínimo da legislação de EPI.	Uso obrigatório de EPI, procura disponibilizar todos os tratores cabinados e com ar condicionado para minimizar as consequências do clima.	Uso obrigatório de EPI, procura disponibilizar todos os tratores cabinados e com ar condicionado para minimizar as consequências do clima.	Uso obrigatório de EPI
	Motivos das faltas	Saúde	Problemas familiares	Problemas com bebidas alcóolicas e familiares	Não há muitas faltas, quando ocorre é por saúde	Saúde
	Definição das funções	São claras, determinadas e explicitadas durante e contratação.	Sim, inclusive os salários são diferenciados de acordo com o cargo e função	Bem definidas e pré-estabelecidas.	Bem definidas e pré-estabelecidas.	Bem definidas e pré-estabelecidas.
	Problemas encontrados no RH	Comunicação Área muito extensa	Como não existe a área de RH, não foi identificado nenhum problema	Manutenção dos funcionários	Não possui	Não possui
	Problemas de relações sindicais	Nunca houve	Nunca houve	Nunca houve	Nunca houve	Nunca houve

Fonte: elaborada pela autora.

A partir desses dados foi possível observar que ainda que os produtores possuam características diferentes nos quesitos de produção e porte, as práticas de gestão de pessoas possuem determinada congruência.

O ambiente no qual os produtores estão inseridos revela que a evolução do número de funcionários desde 2013 até 2015 é bastante similar e se mantém praticamente estável, isso ocorre porque a mecanização e uso de tecnologias de produção é crescente, possibilitando a conservação do número de funcionários e o aumento da produtividade.

Essas características se relacionam aos valores compartilhados pela cultura organizacional, apresentados por Schein (2010) e Deal e Kennedy (1982) no referencial, e ao ser indagado entre os produtores, os principais valores são: responsabilidade, segurança, respeito, amizade e companheirismo.

Esses valores revelam que ao analisar as dimensões defendidas por Hofstede (2003), os produtores demonstraram alto grau de distância do poder, ou seja, não há distribuição dos níveis de poder ocorrendo uma concentração, porém, quando questionado aos produtores se os funcionários possuíam grau de autonomia em relação as suas funções e também sobre a liberdade de dar sugestões, apenas P2 e P4 afirmaram que os funcionários não possuem nenhum grau de autonomia o que caracteriza uma dimensão com maior grau de individualismo, isto é, a tomada de decisão ocorre de acordo com a concentração do poder.

Já os outros produtores, P1, P6, P9, P10 e P13 afirmaram que é muito importante que os funcionários possuam essa liberdade, bem como autonomia para realizar suas funções, o que caracteriza uma dimensão do coletivismo. P1, por exemplo, declara que caso não existisse essa liberdade e autonomia, não seria possível trabalhar em uma distância geográfica, pois, nem todos os grupos de funcionários quando divididos e encaminhados para as diferentes áreas de cultivo recebem acompanhamento de um supervisor. Os próprios funcionários sabem de que forma devem realizar as tarefas e caso aconteça algum contratempo, eles podem tomar a devida decisão. Essas características reforçam os valores compartilhados pelos produtores.

Esses valores representam as atitudes e crenças comuns aos funcionários e aos produtores que influenciam os rituais e as cerimônias, isto é, conforme os valores que os produtores e funcionários se identificam é que são desenvolvidos os outros elementos da cultura organizacional.

A cultura organizacional dita às regras e normas do ambiente de trabalho bem como as punições, assim segundo os produtores P1, P2, P4, P6, P7, P8, P9 e P13 as regras são bem explícitas e todos possuem conhecimento, embora, não estejam acessíveis de forma escrita. No que diz respeito às punições, é interessante, ressaltar que para P1 elas só ocorrem de maneira verbal, pois, o produtor depende muito dos funcionários e caso ocorra, por exemplo, uma advertência escrita os funcionários podem se sentir acuados e não virem mais trabalhar, isso mostra a dependência dos produtores sobre a mão-de-obra da lavoura.

Os outros produtores também afirmaram que a punição ocorre verbalmente, mas não manifestaram que essa atitude está relacionada ao receio de perder os funcionários, P4 alega que caso as regras continuem sendo descumpridas, o funcionário será demitido para a próxima safra, contudo, ele é mantido até o término da safra atual para que o produtor não corra o risco de não encontrar nenhum substituto.

Ao ser questionado para os produtores se eles realizam alguma confraternização, isto se caracteriza como um ritual ou cerimônia para a cultura organizacional posteriormente integrando às histórias da organização, vale ressaltar que a respostas dos produtores foram unânimes: todos realizam um “churrasco de final de safra” para os funcionários e seus familiares, este tipo de ação demonstra características de isomorfismo mimético conforme Dimaggio e Poweel (1983), uma vez que, leva os produtores – concorrentes – a se basearem em um mesmo modelo de estratégia de reconhecimento dos funcionários.

Outra característica encontrada entre os produtores P2, P6 e P13, foi a prática de remuneração segundo a legislação o que caracteriza um isomorfismo coercitivo, pois, sofre influencias dos padrões legais (DIMAGGIO E POWEEL, 1983).

Os elementos da cultura organizacional apresentados revelam o impacto sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores, pois, demonstra que os valores compartilhados por eles explicam como as ações são concretizadas.

A próxima seção aborda sobre o terceiro objetivo específico a identificação de redes sociais de trocas de informação, apresentando como os produtores se relacionam entre eles e os agentes para as trocas de informação sobre a produção e também como esse relacionamento se dá sobre o aspecto de gestão de pessoas.

7.3 Identificação da rede social entre as organizações produtoras de amendoim e sua interferência nas práticas de gestão de pessoas

Nesta seção são apresentadas as análises referentes ao relacionamento e interação entre os produtores, na qual os dados foram coletados por meio da pesquisa de campo e mapeados criando-se as redes sociais desenvolvidas pelo software *Ucinet*®.

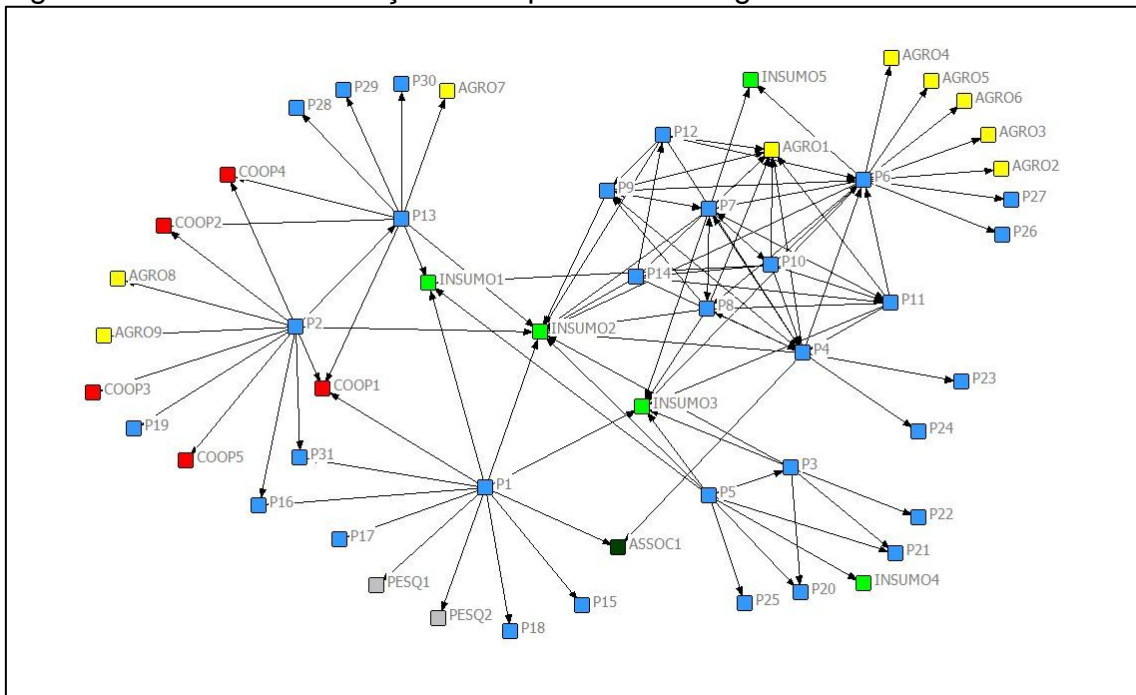
É importante explicar que as redes sociais são montadas de acordo com a resposta individual de cada produtor de amendoim, considerando suas percepções e interpretações. Partindo desse pressuposto, é possível que um determinado produtor confira um grau de relacionamento a outro produtor e, entretanto, a consideração não seja recíproca.

Logo, é possível analisar a rede de informações sobre produção formada a partir de todos os relacionamentos dos produtores e organizações estudadas como apresentado na Figura 8 e também cada um dos produtores pode ser analisado a partir de sua rede de conexões diretas, chamada também de subrede, como apresentado na Figura 9.

A Figura 8 apresenta a rede de informação sobre a produção incluindo todos os relacionamentos entre os produtores e os agentes, formada por 33 produtores, cinco fornecedores de insumo, cinco cooperativas, uma associação, duas instituições de pesquisa e nove agrônomos, somando 53 atores, com 232 ligações realizadas entre eles.

Assim, como é possível notar, a rede informação entre os produtores e os agentes possui alguns buracos estruturais, conforme definidos por Burt (1992), ou seja, ausência de conexões em determinados nós. Isso ocorre, devido ao fato de que a rede como um todo está dividida em três núcleos distintos.

Figura 8 - Rede de informação entre produtores e agentes

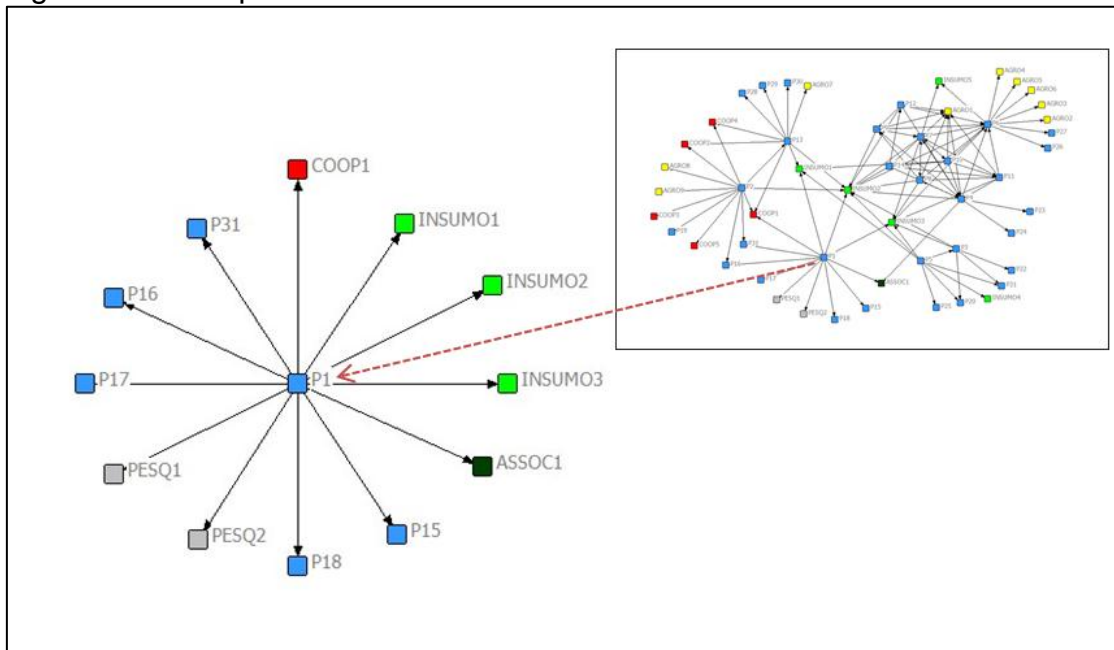


Fonte: elaborado pela autora utilizando o software UCINET®.

Ao analisar a subrede formada em torno de cada produtor, pode-se obter distintas informações. Por exemplo, o produtor P1 apresentado na Figura 9 é o único produtor que possui relacionamento com instituições de pesquisa. Assim, nota-se que cada produtor possui sua própria subrede com suas peculiaridades; o produtor P2, por exemplo, tem relacionamento com todas as cooperativas presentes na formação da rede.

Como apontado anteriormente, a rede é montada de acordo com a percepção dos produtores, não considerando, assim, o que os demais agentes notam em relação aos produtores.

Figura 9 – Exemplo de uma subrede analisada

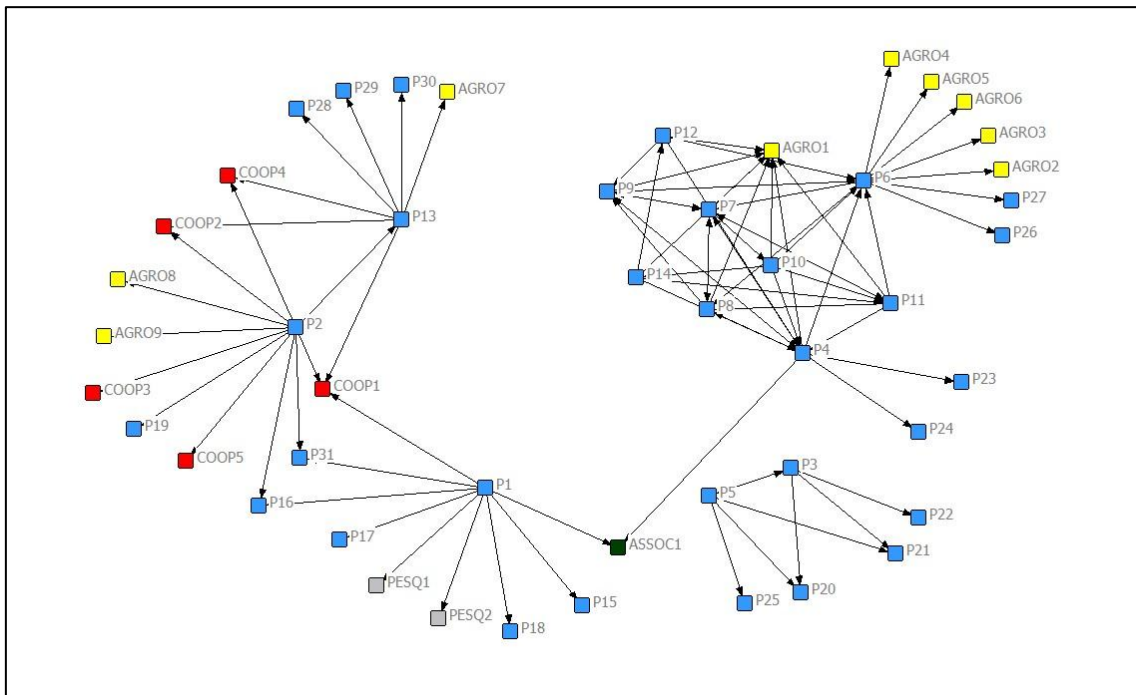


Observação: a subrede do P1 (à esquerda) foi retirada da rede geral (à direita).

Fonte: elaborado pela autora utilizando o software UCINET®.

Ao analisar cada subrede dos produtores nota-se que elas fazem parte da composição da rede como um todo, podendo servir como forma de conexão entre os produtores e também entre os agentes. Assim, as Figuras 10,11 e 12 representam a importância que exercem os agentes chave como conectores dos produtores mais periféricos. Na Figura 10, por exemplo, foram excluídos os fornecedores de insumo, e como é possível observar criam-se grandes buracos estruturais entre os produtores, apresentando basicamente três subredes distintas.

Figura 10- Rede de informação sem agente chave (fornecedores de insumos)

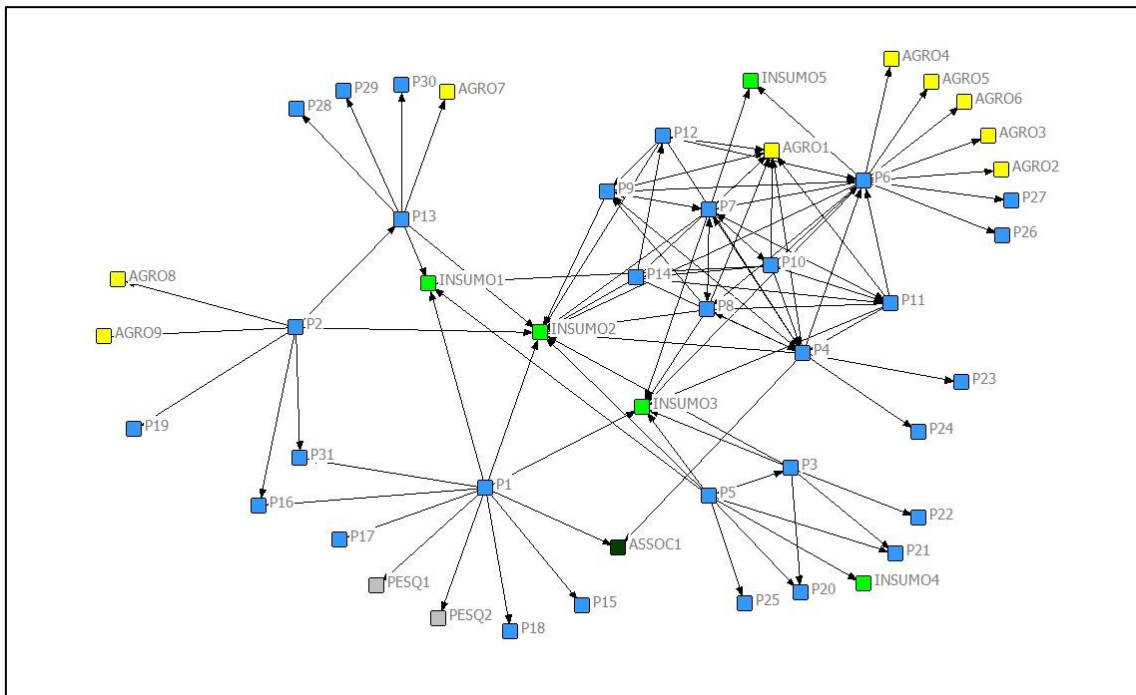


Fonte: elaborado pela autora utilizando o software UCINET®.

Já na Figura 11 foram excluídas as cooperativas, entretanto, por não possuírem papel tão central as conexões entre os produtores ainda são visíveis e não isola nenhum ator. Isso pode ser explicado, pois, todas as conexões com as cooperativas ocorriam com os produtores P1, P2 e P13, que também possuíam conexões com os fornecedores de insumos. A partir desses levantamentos foi possível observar que, diferentemente do que se esperava, as cooperativas não possuem papéis centrais na rede de relacionamento dos produtores, nota-se que esse papel é feito pelos fornecedores de insumos.

Logo, ao considerar a possibilidade de utilizar um desses agentes como meio de relacionamento entre os produtores ou mesmo de divulgação de novas políticas para o setor, deve-se considerar a centralidade dos agentes, neste caso, os fornecedores de insumo fazem o papel de agentes mais centrais, especificamente, o fornecedor número dois (INSUMO2).

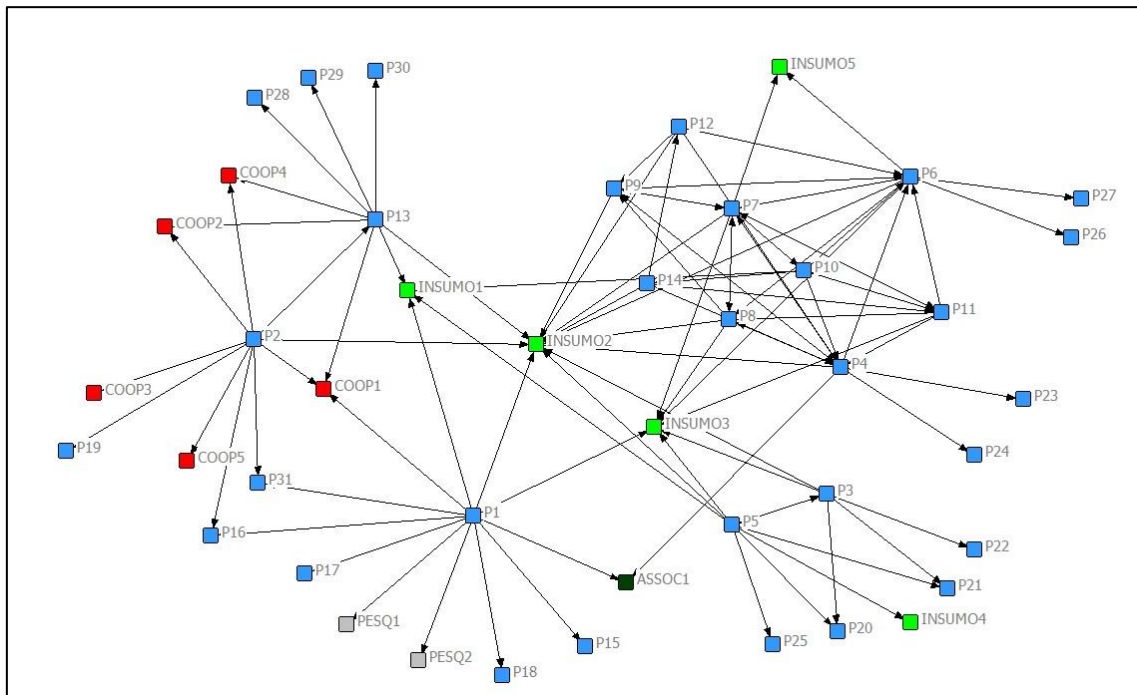
Figura 11 - Rede de informação sem agente chave (cooperativas)



Fonte: elaborado pela autora utilizando o software UCINET®.

Na Figura 12 foram excluídas as ligações com os agrônomos. Como visto anteriormente na Figura 8, os agrônomos estão alocados de maneira periférica na rede, pois, de acordo com os produtores cada um tem relacionamento com o agrônomo de maior confiança. Logo, foi possível visualizar uma rede com menos atores periféricos, mas com a mesma estrutura de conexões entre os atores.

Figura 12 - Rede de informação sem os agentes (agrônomos)

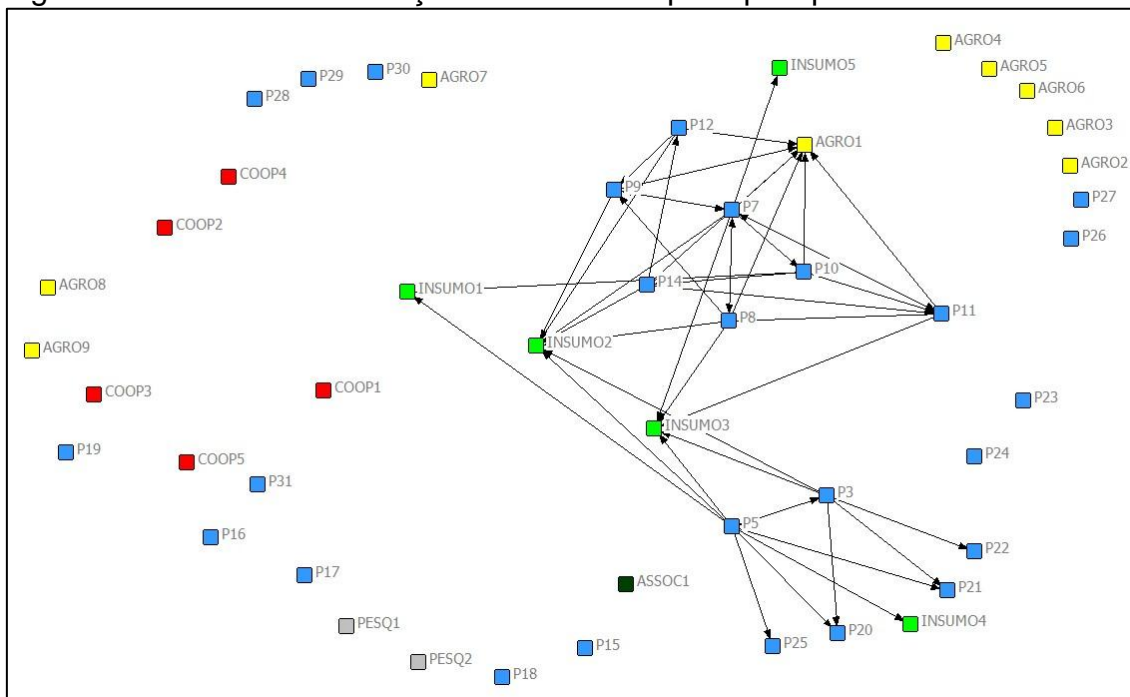


Fonte: elaborado pela autora utilizando o software UCINET®.

Ao considerar a centralidade (vide Apêndice B) foram escolhidos os cinco produtores com maior centralidade de grau, ou seja, os que possuem maior número de conexões, são eles: P1, P2, P4, P6 e P13. Tais produtores foram excluídos da rede conforme a Figura 13. Assim, é possível observar que se cria um número de atores isolados muito grande, exatos 29 atores, sendo: cinco cooperativas, oito agrônomos, duas instituições de pesquisa, uma associação e treze produtores.

É interessante observar que esses produtores são os mesmos apresentados na seção anterior que aborda sobre as práticas de gestão de pessoas, como sendo os únicos que possuíam as práticas mais desenvolvidas. Nota-se ainda que quanto maior o grau de centralidade, mais desenvolvidas são as práticas utilizadas e conseqüentemente maior poder.

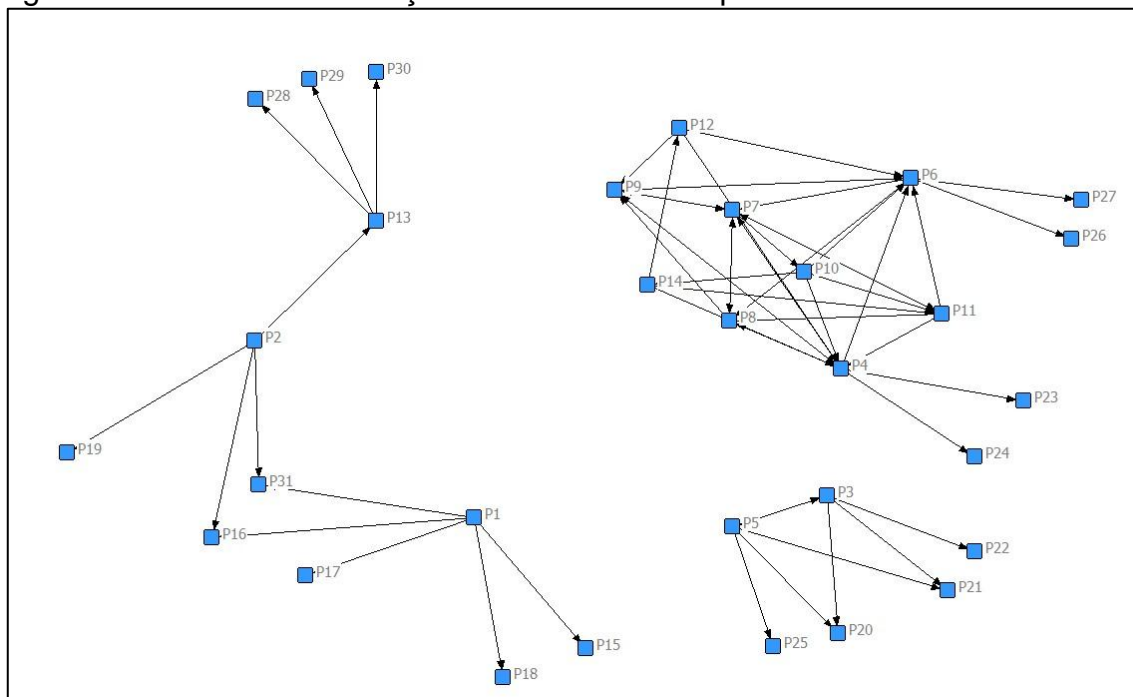
Figura 13 – Rede de informação sem os cinco principais produtores



Fonte: elaborado pela autora utilizando o software UCINET®.

Como dito anteriormente, a presença de agentes chave é de notória importância para se obter uma rede mais coesa, aumentando a proximidade entre os atores. Assim, buscando demonstrar tal importância foi desenvolvida a Figura 14, que demonstra a rede de informações somente entre os produtores. Nota-se que o número de buracos estruturais aumenta e formam-se três subredes isoladas, dificultando a relação entre eles.

Figura 14 – Rede de informação somente entre os produtores

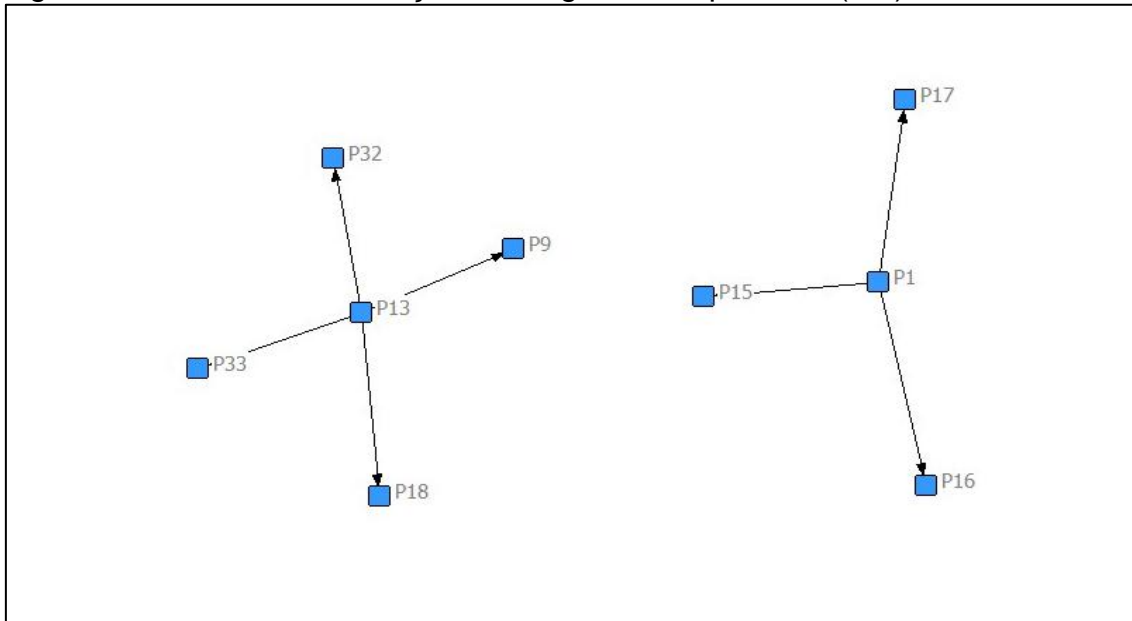


Fonte: elaborado pela autora utilizando o software UCINET®.

Por fim, foi questionado aos produtores como eles trocavam informações referentes às práticas de gestão de pessoas (GP). Reitera-se que, conforme debatido anteriormente, tais modelos de gestão são ainda considerados bastante embrionários no setor.

A análise empírica corrobora com essa constatação, conforme evidenciado pela rede apresentada na Figura 15. Essa rede revela que ainda é incipiente esta temática e que os produtores trocam poucas informações sobre as práticas de gestão de pessoas. Tal fragilidade torna-se ainda mais evidente quando comparada com a rede de troca de informações sobre a produção (vide Figura 8).

Figura 15 – Rede de informação sobre gestão de pessoas (GP)



Fonte: elaborado pela autora utilizando o software UCINET®.

Ainda é possível notar uma peculiaridade entre os produtores que tem relacionamentos sobre gestão de pessoas, pois, os únicos dois produtores que citaram outros durante a pesquisa de campo (P1 e P13) são também classificados como os principais de acordo com o grau de centralidade. Disso decorre a constatação de que os produtores que têm papéis mais centrais na rede são os mesmos que realizam trocas de informações sobre as práticas de gestão de pessoas.

Nesse sentido, ainda que existam leis referentes ao trabalhador rural e influenciem direta ou indiretamente suas práticas, as trocas de informações sobre produção ainda são mais elevadas que as voltadas para a gestão de pessoas. Ou seja, os aspectos de produção e produtividade estão em um nível de maior atenção, mesmo que sendo produtores que vendem para o mercado externo, seja diretamente ou por meio de cerealistas, e que possa haver demandas futuras, acopladas por certificações, que alterem essa dinâmica.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento da produção de grãos no cenário nacional é representativo, especialmente de amendoim que obteve um aumento de 68% na produção e 900% na exportação nos últimos 10 anos.

Diante disso, o presente estudo apresentou como ambiente de análise a Região da Alta Paulista situada entre o rio Aguapeí e rio do Peixe, apontada como uma das três maiores regiões produtoras de amendoim do estado de São Paulo. Dentre o objetivo geral estava proposto: Analisar quais seriam as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações produtoras de amendoim da região da Alta Paulista. E os objetivos específicos englobavam: (i) identificar o perfil dos produtores de amendoim sobre os aspectos da propriedade, produção e a relação com as Associações e Cooperativas; (ii) identificar as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações produtoras de amendoim, assim como o impacto da cultura organizacional nesse modelo de gestão (iii) identificar se há a presença de uma rede social entre as organizações produtoras de amendoim, e sua consequente interferência nas práticas de gestão de pessoas.

Para atingir todos os objetivos, a pesquisa foi decomposta em duas fases principais, a primeira estabelece a apresentação dos temas abordados por meio de pesquisas bibliográficas sobre as práticas de gestão de pessoas, cultura organizacional e a teoria de redes sociais. A segunda etapa constitui a pesquisa de campo e a análise dos dados coletados.

Para a concretização da pesquisa de campo, foram identificados 14 produtores por meio das cooperativas e também indicação entre eles, logo, foram realizadas as entrevistas individualmente e eles responderam as questões sobre caracterização da propriedade, da produção e a relação com as cooperativas e associações, questões sobre quais são as práticas de gestão de pessoas adotadas por eles, bem como sobre a presença de elementos da cultura organizacional e por fim sobre o relacionamento com os outros produtores e os agentes que fazem parte da cadeia de produção de amendoim.

Com base nas respostas dos produtores sobre a caracterização da propriedade e produção, foi desenvolvida uma análise simples para diferenciar o

perfil dos produtores e os modelos de produção utilizados, tal como compreender o relacionamento entre os produtores e as organizações cooperativas e associações.

Dessas acepções pode-se ressaltar que, de modo geral, os produtores desejam aumentar o nível de produção, possuem área total ou parcialmente provinda de arrendamentos – muitos deles de cana-de-açúcar -, a produção é 100% mecanizada e o amendoim produzido é do tipo *runner*. No atributo comercialização, há uma divisão entre os produtores, pois, apenas dois P1 e P4 conseguem fazer exportação direta sem depender de intermediários, P2 revende toda a produção para a agroindústria nacional e os demais para intermediadores cerealistas que dependendo da qualidade vendem para mercado interno ou externo.

A importância da produção de amendoim na região da Alta Paulista foi confirmada quando todos os 14 entrevistados afirmaram que o cultivo de amendoim é a principal fonte de renda, ocupando o primeiro lugar entre os produtos de rotação.

Ao analisar a relação com as cooperativas, foi observado que apenas quatro produtores possuem esse relacionamento, é importante notar que esses quatro produtores são os mesmos que aparecem com a adoção de práticas de gestão de pessoas mais estruturadas e também se apresentam como centrais na configuração da rede social de informações.

Em função disso, o objetivo específico (i) foi atingido ao apresentar de maneira descritiva o perfil dos produtores de amendoim, os aspectos sobre propriedade e produção, e por fim a configuração do relacionamento entre os produtores e as cooperativas e associações.

Na segunda parte da entrevista foi abordado aos produtores sobre quais são as práticas de gestão de pessoas utilizadas por eles e identificada a presença de elementos da cultura organizacional.

Apoiado nas respostas dos produtores foi elaborado o Quadro 12 que apresenta uma análise sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores de amendoim. Vale destacar que essas práticas foram analisadas com base em quatro eixos principais, a saber: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e remuneração.

A elaboração do quadro foi baseada nos cinco produtores que realizavam as práticas mais estruturadas de gestão de pessoas, os demais produtores não apresentaram um padrão ou modelo ordenado de aplicação das práticas.

Novamente, torna-se é necessário evidenciar que estes cinco produtores (P1, P2, P4, P6 e P13) são os mesmos que possuem o relacionamento com as cooperativas, do mesmo modo que apresentam maior número de conexões dentro da rede social, ocupando papel de agentes centrais.

Ainda que estes produtores foram classificados como os que aderiram as práticas mais “desenvolvidas”, tais modelos ainda são muito incipientes quando comparados com outros setores industriais.

Dentre estes produtores encontram-se dois (P1 e P4) que fazem comercialização diretamente com o mercado externo, segundo os produtores, até o momento estes clientes não fizeram nenhum tipo de exigência referente a adoção de práticas de gestão de pessoas somente nos quesitos de qualidade dos grãos, entretanto, já foi observado em outros segmentos, por exemplo, o sucroenergético que conforme ocorre o crescimento da cadeia e alcance de novos mercados há uma maior atenção voltada as práticas de gestão de pessoas.

Ainda sobre a segunda parte da entrevista, foi perguntado aos produtores sobre os elementos da cultura organizacional e identificado os elementos básicos como características dos valores compartilhados, sendo eles: responsabilidade, segurança, respeito, amizade e companheirismo. Também foram identificadas as dimensões de Hofstede sobre a distância do poder e o “individualismo x coletivismo, onde os produtores apresentam maior grau de distância”. P2 e P4 de individualismo e P1, P6, P9, P10 e P13 de coletivismo. Isto também pode ser observado a partir da análise com SNA de *indegree* e *outdegree*.

O modelo simplista adotado para as práticas de gestão de pessoas deriva do fato de que a cultura organizacional é formada pelos valores dos fundadores, no caso os produtores, e por possuírem uma herança cultural na qual as práticas de gestão de pessoas não possuem um impacto direto sobre a comercialização, tais práticas passam a ter um papel secundário no nível de atenção dos produtores.

Deste modo, foi possível atingir o objetivo específico (ii) demonstrando uma análise e interpretação sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores, do mesmo modo que, o impacto da cultura organizacional nesse modelo.

Por fim, foi questionado aos produtores, sobre as formas de relacionamento e trocas de informação com os outros produtores e agentes com

objetivo de mapear as redes de informação sobre a produção e mais especificamente, sobre as práticas de gestão de pessoas.

Os dados obtidos para a configuração da rede social de trocas de informações, Figura 8, sobre a produção demonstram que há a presença de uma rede composta por demais subredes e que a conexão dessas subredes é feita por agentes chaves, sendo o principal deles fornecedores de insumo e também pelos próprios produtores (P1, P2, P4, P6 e P13).

Assim, é possível identificar nas redes de informação sobre a produção, razoáveis os elementos que poderiam ajudar a impulsionar a adoção de novas práticas de gestão de pessoas como sendo: os fornecedores de insumo devido a centralidade ocupada na rede e também os principais produtores (P1, P2, P4, P6 e P13).

A segunda rede identificada, Figura 15, apresenta os relacionamentos sobre as trocas de informação a respeito das práticas de gestão de pessoas, revelando que estes relacionamentos são escassos e demonstrando a fragilidade da troca de informações dessa temática, sobretudo, quando comparada com a rede de troca de informações sobre a produção.

Essas análises demonstram que as circunstâncias de produção e produtividade ocupam papel mais importante para os produtores do que as questões relacionadas às práticas de gestão de pessoas, mesmo para os que realizam exportação, P4, por exemplo, nem aparece como ator nessa rede.

A partir dessa reflexão, foi possível alcançar o objetivo específico (iii) evidenciando a configuração da rede social de informação e de práticas de gestão de pessoas entre os produtores de amendoim e os agentes. A análise da rede de gestão de pessoas permitiu constatar a insuficiência mostrada anteriormente quando questionado aos produtores quais eram as estruturas e modelos utilizados.

Dessas acepções, torna-se importante ressaltar que o setor possui grande espaço para o crescimento em especial na região, pois, segundo os produtores, o mercado consumidor evidencia aumento na demanda tanto interna como principalmente as exportações vêm demonstrando importância para a rentabilidade do segmento.

Assim, o aprimoramento das práticas e modelos de gestão de pessoas solidificaria e possibilitaria maior aderência para acesso aos mercados tanto externos quanto internos.

A condução do estudo permitiu verificar que as características dos produtores são bastante distintas, tanto em relação ao porte quanto particularidades do modelo de produção e comercialização, contudo, quando comparado o emprego das práticas de gestão de pessoas, entre os produtores P2, P4, P6 e P13, é possível observar uma convergência na utilização de modelos simplistas e algumas vezes elementares.

Acredita-se que os fatores que restringem a introdução de práticas de gestão de pessoas nesse segmento do agronegócio estejam relacionados ao fato de que os importadores de amendoim que comercializam com estes produtores, ainda não exigem os modelos específicos de relações e práticas de gestão de pessoas.

Assim, na medida em que esses critérios começarem a influenciar as formas de comercialização dos produtores pode ocorrer um impacto direto nas práticas de gestão de pessoas o que os forçará a se inserir nos modelos exigidos. Logo, os produtores que possuem as práticas mais desenvolvidas poderão ter vantagens e conseqüentemente uma menor inversão financeira para a adoção dos novos modelos exigidos, o que pode ser considerada um risco para aqueles que não possuem tais práticas.

Apesar dos resultados e colaborações expostos, é necessário considerar algumas limitações: por ser um estudo que possui abordagem qualitativa, na qual a generalização de casos múltiplos tem suas restrições; a ausência de dados anteriores, por se tratar de uma pesquisa exploratória no que diz respeito ao objeto de estudo, o levantamento e verificação de dados relacionados a caracterização do perfil dos produtores e de produção, assumiram uma parte considerável da análise de dados; receio por parte dos produtores entrevistados em fornecer informações sobre as atividades desenvolvidas como medo de que poderiam comprometê-los de alguma forma legal.

Para a melhor compreensão das práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores, estudos futuros podem realizar a replicação desta pesquisa com maior número de produtores considerando outras regiões importantes no cultivo do amendoim como, por exemplo, a de Ribeirão Preto, bem como, recorrer à visão dos agentes chaves envolvidos nesta análise.

REFERÊNCIAS

ABICAB. Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacao, Amendoim, Balas e Derivados. **Produção Mundial e Brasil**. 2016. Disponível em: < <http://www.abicab.org.br/> >. Acesso em: 30 de nov. 2016.

ALEJANDRO, V. Á.; NORMAN, A. G. **Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales**: Medidas de Centralidad – Ejemplos prácticos con UCINET 6.85 e NETDRAW 1.48. 2005. Disponível em: < http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_AR_S.pdf>. Acesso em: 10 de jan. 2017.

ALVES, F. S. F.; MEDEIROS, H. R. de; HOLANDA JUNIOR, E. V.; SANTIAGO, L. B. Impacto da capacitação da mão-de-obra sobre o valor de rebanhos ovino e caprino. In: **Embrapa Caprinos e Ovinos-Artigo em anais de congresso (ALICE)**. In: Simpósio internacional sobre caprinos e ovinos de corte, 4.; feira nacional do agronegócio da caprino-ovinocultura de corte, 3., 2009, João Pessoa. Anais... João Pessoa: EMEPA-PB, 2009. 2 f. 1 CD-ROM., 2009.

ARAUJO, L. C. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2009.

ARRAU, G. P.; MEDINA, F. M. Human resource management in small and medium-sized vineyards in Chile. **Ciencia e Investigación Agraria**, v. 41, n. 2, p. 141-151, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.cl/pdf/ciagr/v41n2/art01.pdf> >. Acesso em: 12 dez. 2015.

APPELBAUM, S. H.; SIMPSON, R.; SHAPIRO, B. T. The tough test of downsizing. **Organizational Dynamics**, v. 16, n. 1, p. 68-79, 1987.

ATALLAH, A. N.; CASTRO, Al. A. Revisão sistemática da literatura e metanálise. **Diagnóstico e Tratamento**, v. 2, n. 2, p. 12-15, 1997.

AZAR, G. Inpatriates and Expatriates: Sources of Strategic Human Capital for Multinational Food and Beverage Firms. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. A, 2012.

BARBOSA, R. M.; HOMEM, B. F. M.; TARSITANO, M. A. A. Custo de produção e lucratividade da cultura do amendoim no município de Jaboticabal, São Paulo. **Rev. Ceres**, Viçosa, v. 61, n. 4, p. 475-481, Aug. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-37X2014000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 jun. 2015.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-62.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage, 2015.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis (software)**. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.

BRAGA, B. M.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, jan-mar, 2008.

BRAGATO, I. R.; SIQUEIRA, E. S.; GRAZIANO, G. O.; SPERS, E. E. Produção de açúcar e álcool vs. responsabilidade social corporativa: as ações desenvolvidas pelas usinas de cana-de-açúcar frente às externalidades negativas. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 1, p. 89-100, 2008.

BRASIL. Agronegócio exportou US\$ 5,64 bilhões em janeiro. MAPA - **Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.718, de 20 de junho de 2008. Altera o plano de benefícios da previdência social. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 23 jun. 2008. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/93520/lei-11718-08>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

BRASIL. Lei Federal nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 25 fev. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8629.htm>. Acesso em: 27 de jan. 2017.

BRASIL. Lei Ordinária nº 5.889, de 08 junho de 1973. Estatui normas reguladoras do trabalho rural. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 11 jun. 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5889.htm>. Acesso em: 01 jun. 2016.

BURT, R.S. **Structural holes**. Cambridge. Harvard University Press, 1992.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CARVALHO, I. M. V; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CATI. **Distribuição geográfica de área cultivada e número de produtores**. Disponível

em: <<http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa/mapaculturas/pdf/Amendoim.pdf>> Acesso em: 30 set. 2015.

CEPEA/ESALQ – **Centro De Estudos Avançados Em Economia Aplicada Da Escola Superior De Agricultura “Luiz De Queiroz”**. 2015. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

CONAB – **Companhia Nacional De Abastecimento**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

CONAB – **Companhia Nacional De Abastecimento**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/15_06_11_09_00_38_boletim_graos_junho_2015.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2016.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: **Anais do 8 Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto–CBGDP**, Porto Alegre, RS. 2011.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DEADRICK D. L., STONE D. L. Human resource management: Past, present, and future, **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 3, p. 193-195, set. 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482214000102>> Acesso em: 04 set. 2015.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA : Addison-Wesley, 1982.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. Revisão técnica Irene Kazumi Miura. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2095101?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 07 jan. 2015.

DOMENICO S. M. R. de. LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais. In: **ENANPAD – Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 30, Salvador, 23-27/ set. 2006.

DUTRA. J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DYE, K.; MILLS, A. J.; WEATHERBEE, T. Maslow man interrupted: reading management theory in context. **Management Decision**, v.43, n.10, p.1375-1747, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251740510634921>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

FAO. Worldwide Regulations for Mycotoxins 1995. A compendium. **FAO Food and Nutrition Paper**, n, 64. Rome: Italy, 1997.

FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

- FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais: características e modalidades de investigação. **Contexto**, Porto Alegre, v.3, n.4, 2003.
- FERRAZ, D. L. da S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLI, O. **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a05v9n6.pdf> >. Acesso em: 12 jan. 2016.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.
- _____. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de administração de empresas**, São Paulo , v. 40, n. 3, p. 18-25, Sept. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-759020000003000003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 31 Jan. 2016.
- _____. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de administração de empresas**, São Paulo , v. 27, n. 4, p. 7-18, Dec. 1987 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034759019870004000003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 Mar. 2016.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos- PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FRASSA, J. Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. **Dirección y Organización**, n. 44, p. 74-85, 2011.
- FREDO, Carlos Eduardo et al. Recursos humanos no setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo, 2006-2007. In: **46th Congress, July 20-23, 2008, Rio Branco, Acre, Brasil**. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 2008.
- FREIRE, J. R. de S., FARINA, M. C.; PASCOTTO, S. M. P.; SANTOS, I. C. dos. Busca Do Conhecimento Técnico Científico: Análise De Rede Informal Interorganizacional. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 42, Jan 2014.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, I. C. **Nova Alta Paulista, 1930-2006: entre memórias e sonhos.** Do desenvolvimento contido ao projeto político de desenvolvimento regional. Presidente Prudente, 2007. Tese (Doutorado em geografia) – Área de concentração desenvolvimento regional e planejamento ambiental. Universidade Estadual Paulista: UNESP. Presidente Prudente, 2007. 395 p.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 1993.

GOLDENBERG, M. **Arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOLDSMITH, P. D. Designing a Scientific Management System for a Growing Science-Based Company. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.13, n. 3, p. 129 – 136. Set. 2010. Disponível em: <<http://purl.umn.edu/93564>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAEEletrônica**, v.6, n.1, Art.9, jan/jun, 2007.

GRANT, H. et al. Farmers, Food and the Future: Take Action Now to Attract the Next Generation of Agricultural Leaders. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. A, 2012. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84876988450&partnerID=40&md5=0c9e6c7a58ce08987dc1820d8dae1b2e>>,Article,Scopus,2-s2.0-84876988450>. Acesso em: 16 jan. 2016.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the corporation. **Small Business Reports**, New York, v. 18, n. 11, p. 65, 11 1993. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/214384120?accountid=8112>>. Acesso em: 03 fev. 2016.

HANASHIRO, M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HANNEMAN, R. A. Introducción a los métodos del análisis de redes sociales. **Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside**, 2000. Tradução: Maria Ángela Petrizzo. Disponível em:< <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/cap8.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** London, UK: McGraw-Hill, 2003.

IAC – **Instituto Agrônômico (Secretaria de Agricultura e Abastecimento), 2015.** Disponível em: <<http://www.iac.sp.gov.br/areasdepesquisa/graos/amendoim.php>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

IBGE – **Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso: 10 nov. 2016.

IEA. **Instituto de Economia Agrícola.** 2014. Disponível em: <http://ciagri.iea.sp.gov.br/nia1/subjetiva.aspx?cod_sis=1&idioma=1>. Acesso em: 28 mai. 2015.

ITAMARATY. **Ministério de Relações Exteriores.** 2016. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/mecanismos-inter-regionais/3672-brics>>. Acesso em: 27 mai. 2016.

JÖHR, H. Where are the Future Farmers to Grow Our Food. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, 2012. Disponível em: <<http://www.ifama.org/i4a/pages/index.cfm?pageID=3361>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

KEESING, R. M. Theories of culture. **Annual review of anthropology**, v. 3, p. 73-97, 1974. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2949283?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 nov. 2014.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 30 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMPKOWSKI, F. J.; BIAGGIONI, M. A. M.; LAMPKOWSKI, M. A responsabilidade social no processo de adoção de inovação em empresas sucroenergéticas do centro-oeste do Estado de São Paulo. **Estratégica (FAAP)**, v. 12, p. 61-74, 2013.

LARAIA, R. B. de. **Cultura: um conceito antropológico.** 16. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LARANJEIRA, P. A.; CAVIQUE, L. Métricas de Centralidade em Redes Sociais. **Revista de Ciências da Computação**, v. 9, n. 9, 2014.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em redes.** Coleção debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LOURENZANI, W. L.; LOURENZANI, A. E. B. S. Perspectivas do agronegócio brasileiro de amendoim. **Informações Econômicas**, v. 39, p. 55-68, 2009.

MAPA - **Ministério Da Agricultura, Pecuária E Abastecimento**. 2015 Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MOLLO NETO, M. Análise de redes. In: REIS, J. G. M. ; MOLLO NETO, M.; VENDRAMETTO, O.; COSTA NETO, P. L. O. **Qualidade em Redes de Suprimentos**: A Qualidade Aplicada ao Supply Chain Management. 1. ed. São Paulo: ATLAS, 2015. p. 59 – 134.

MUGERA, A. W. Sustained competitive advantage in agribusiness: Applying the resource-based theory to human resources. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. 4, 2012.

NOHRIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and Organizations**: Structure, Form, and Action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

RIBEIRO, H.; FICARELLI, T. R. A. de. Queimadas nos canaviais e perspectivas dos cortadores de cana-de-açúcar em Macatuba, São Paulo. **Saúde e Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 48-63, 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RONQUI, J. R. F. **Medidas de centralidade em redes complexas: correlações, efetividade e caracterização de sistemas**. 2014. Dissertação (Mestrado em Física Aplicada) - Instituto de Física de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.

ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: uma Visão Complementar. **RAE – eletrônica**, v. 4, n. 1, janeiro-junho, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCOPINHO, R. A.. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 4, n. 1, p. 93-112, Apr. 2000 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 abr. 2017.

SCOPINHO, R. A.; EID, F.; VIAN, C. E. de F.; SILVA, P. R. C. da. Novas tecnologias e saúde do trabalhador: a mecanização do corte da cana-de-açúcar. **Cad. Saúde Pública**, v. 15, n. 1, p. 147-161, 1999.

SILVA, R. A.; et al. . Aflatoxinas em amostras de amendoim cru e derivados. **Alim. Nutr.= Braz. J. Food Nutr.**, Araraquara, v. 24, n. 1, p. 61-64, jan./mar. 2013.

SILVEIRA, D. T .; CORDOVA, F. P. A pesquisa científica. *In*: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative science quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392246?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 09 mar. 2016.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TAYLOR, W. F. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TOMÁÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes Sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp. p. 75-91, 2006.

USDA. UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Foreign Agricultural Service**. Oilseed/ Penault. Disponível em: <<http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>>. Acesso: 20 dez. 2016.

VIEIRA FILHO, J. E. **Transformação histórica e padrões tecnológicos da agricultura brasileira**. *In*: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília: Embrapa, 2014, p. 395-421.

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

YAMAUCHI, F.; PIGATTO, G. A. S.; BAPTISTA, R. D. Os fatores que influenciam no processo de adoção de inovação e os aspectos culturais: estudos de caso de produtores de amendoim do município de Tupã (SP). **Revista ADMPG Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 8, n. 2, p.45-53, 2015. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2015_2/Artigos/Artigo5.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2016.

YAMAUCHI, F.; SATOLO, E. G.; BERNARDO, C. H. C.; MORALES, A. G. **Análise da produção científica sobre a interface dos temas de “gestão de pessoas” e “agronegócio”: um estudo bibliométrico**. Em: SGagro Simpósio em Gestão do Agronegócio, v. 1, p. 1-16, 2016. Disponível em: <<http://sgagro.web1335.kinghost.net/sitesgagro/view/visualizartrabalho.php?id=60830872256cb4d6a87332>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, A. M.; NAVARRO, Z. (Ed.). **O mundo rural do Brasil no século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: Embrapa, 2014. p. 267-294.

_____. Conceitos gerais, evolução e apresentação dos sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. 1-20.

APÊNDICE A**Questionário de entrevista para produtores de amendoim da região da Alta Paulista**

Produtor: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ Celular: _____

E-mail: _____

Indicação: CAMAP () Outros () _____

• Parte 1 – Características do tipo de produtor e da produção

- 1- Há quantos anos produz amendoim na região?
- 2- Qual a localização da(s) propriedade(s)?
- 3- Qual o tamanho da(s) propriedade(s) (em alqueire)?
- 4- Qual a quantidade produzida ao longo do ano? (dos últimos 03 anos)
 - a. 2013/ 2014/ 2015
- 5- Qual a estimativa de produtividade por alqueire?
- 6- Você pretende manter o mesmo nível de produção? Por quê?
 - a. Aumentar (no curto ou longo prazo)
 - b. Diminuir (no curto ou longo prazo)
- 7- Qual o tipo de produção utilizada?
- 8- Qual o tipo de amendoim produzido?
- 9- Você considera a produção familiar?
- 10- Se sim, você possui DAP (Declaração de Aptidão ao PRONAF)?
- 11- Quantas pessoas da família contribuem para a atividade?
- 12- Qual a condição fundiária?
 - a. Terra própria
 - b. Arrendada
- 13- Qual o tipo(s) de cliente?
 - a. Intermediário
 - b. Agroindústria
 - c. Trading
 - d. Outro

14-Em relação à sazonalidade, qual é o produto mais importante na rotação com o amendoim? Por quê?

15- Trabalha com outros produtos agrícolas?

a. Se sim, o amendoim está entre os três maiores faturamentos? Qual posição ocupa?

16- Você exporta o amendoim?

a. Sim – Foi necessário algum ajuste para o acesso a esses novos mercados?

b. Não – tem intenção?

17-Participa de alguma organização de produtores? (cooperativa/associação)

a. Se sim, qual? Em qual ano iniciou sua participação?

b. Ocupa cargo na cooperativa/associação (presidente, diretoria, etc.)?

c. Qual é a frequência do contato com a cooperativa/associação?

18-Há quantos anos faz “ação cooperativa” (utilização de equipamentos compartilhados, compra conjunta de insumos, viagens técnicas ou feiras do setor em conjunto, etc.)?

19- Aponte as ações cooperativas praticadas com os demais produtores:

Produtor	Ação cooperativa praticada	Ano de início da ação cooperativa	Frequência da ação cooperativa
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

• **Parte 2 – Gestão de pessoas**

1- Qual o número de funcionários?

Ano	Diretos	Temporários	Terceirizados
2013			
2014			
2015			

- 2- Existe alguém que dá suporte ou alguma assessoria no setor de recursos humanos?
- Se sim, quais são os objetivos e as políticas?
 - Se não, por quê?
 - Foi influenciado por algum produtor que adota tais políticas? Se sim, quais e como foi influenciado?

3- Qual a importância de possuir um órgão de RH estruturado?

- **Recrutamento e Seleção**

- 4- Como é identificada a necessidade de contratar novos funcionários?
- No momento da colheita
 - Expansão da produção
- 5- Quando há essa necessidade, ela é suprida pelos temporários/ terceirizados?
- 6- Há algum roteiro de atividades?
- Se sim, esse roteiro baseia-se em:
- () Descrição definida pelo superior
 - () Na descrição detalhada do cargo
 - () No título do cargo
 - () Por outros que não sejam a chefia imediata
- 7- Como é feita a busca de novos funcionários para a contratação?
- Existe algum processo pré-estabelecido?
 - Ocorre indicação de conhecidos?
 - Se sim, quem fez a indicação? (outros produtores, parentes, cooperativas? Quais?)
 - Qual é o principal meio de divulgação da vaga?
- 8- Como o Sr. escolhe o melhor trabalhador? (como é feita a seleção?)
- O Sr. utiliza alguma técnica?
 - Quais os critérios utilizados na seleção?
 - Há a participação de mais de um responsável na escolha do candidato?

- **Treinamento e Desenvolvimento (capacitação de pessoas para o trabalho)**

- 9- Após a escolha do funcionário, ele recebe algum tipo de treinamento?
- a. Existem procedimentos próprios para o treinamento/desenvolvimento desses funcionários?
- 10- Existe algum código de comportamento para os funcionários? Ou alguma forma de demonstrar quais são os comportamentos esperados para os funcionários?
- 11- Existe uma política ou incentivo para o autotreinamento ou autodesenvolvimento?
- 12- É poupado ou separado algum “dinheiro” para investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários? Existe alguma forma de identificar a necessidade de treinamento para os funcionários?
- 13- Existe a colaboração de alguma instituição para o treinamento dos funcionários?

- **Avaliação de desempenho**

- 14- Como o trabalho dos funcionários é reconhecido?
- a. Há algum tipo de recompensa?
- 15- Caso não seja, por que não é realizada?

- **Remuneração**

- 16- Como é definido o salário dos funcionários?
- a. Política salarial
 - b. Pesquisa de mercado
 - c. Legislação vigente
- 17- Como é disponibilizada a remuneração aos funcionários?
- 18- Há plano de carreira? Por exemplo, quando um funcionário está há muito tempo trabalhando com o Sr., ele pode conseguir algum tipo de benefício?

- **Relações de trabalho**

- 19- De que forma a higiene e a segurança no trabalho é lidada?
- 20- Quais os motivos mais frequentes das faltas dos funcionários?
- 21- As funções de cada funcionário são claras?
- 22- Quais os problemas encontrados na área de RH?

23-Relações sindicais

- **Rede de informação**

24- Cite produtores de amendoim com os quais o Sr.(a) mais troca informações:

Produtor	Frequência
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

25-Existem outros agentes com os quais o Sr.(a) troca informações? (como por exemplo: associações, cooperativas, agrônomos, lojas de insumos, feiras e eventos, etc)

Agente	Frequência
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

- **Rede de confiança**

Cite produtores de amendoim que praticam boas políticas de gestão de pessoas:

Produtor
1-
2-
3-
4-
5-

O Sr. adotaria as mesmas práticas de GP dos produtores citados acima? Sim ou não, por quê?

27- Qual é o seu grau de confiança em relação aos produtores citados:

	Confio pouco	Confio	Confio muito
1			
2			
3			
4			
5			

Parte 3 – Cultura

- 1- De que maneira o Sr. reconhece o bom funcionário?
- 2- Quais são as regras no ambiente de trabalho? E como as pessoas são punidas?
- 3- Poderia dar um exemplo de punição e por qual motivo ela ocorreu?
- 4- De que forma o gestor lida com as faltas? Há algum tipo de punição?
- 5- O que o Sr. entende por boas relações de trabalho?
- 6- É realizada alguma confraternização na empresa? Quem participa?
- 7- Como é o clima entre os funcionários?
- 8- Os funcionários têm a liberdade de dar sugestões?
- 9- Qual o grau de autonomia dos funcionários em relação ao seu trabalho?

- **Apontamentos finais**

Existe alguma questão ou sugestão que o Sr. deseja fazer sobre as práticas gestão de pessoas?

APÊNDICE B

MULTIPLE CENTRALITY MEASURES (OLD)

Input dataset: Rede de produtores e agentes
 25-01-2017 (F:\Rede de produtores e agentes 25-01-2017)
 Output centrality measures: Centrality
 (C:\Users\Timoteo\Desktop\Centrality)

This routine is now obsolete

Important note:
 This routine automatically symmetrizes and binarizes.

Normalized Centrality Measures

		1	2	3	4
		Degree	Closeness	Betweenness	Eigenvector
		-----	-----	-----	-----
1	P1	23.077	43.697	24.962	12.704
2	P2	23.077	44.444	24.201	8.749
3	P3	11.538	40.000	7.026	10.948
4	P4	25.000	45.217	10.391	50.844
5	P5	15.385	40.945	12.013	12.045
6	P6	32.692	46.847	27.753	50.198
7	P7	19.231	44.068	2.768	46.169
8	P8	15.385	42.975	0.922	41.220
9	P9	13.462	42.623	0.405	37.364
10	P10	13.462	40.310	1.796	32.668
11	P11	15.385	39.098	0.588	39.251
12	P12	11.538	42.276	0.522	30.917
13	P13	19.231	44.068	19.249	8.964
14	P14	11.538	40.000	0.661	29.184
15	P15	1.923	30.588	0.000	1.583
16	P16	3.846	34.899	0.974	2.672
17	P17	1.923	30.588	0.000	1.583
18	P18	1.923	30.588	0.000	1.583
19	P19	1.923	30.952	0.000	1.090
20	P20	3.846	29.545	0.000	2.864
21	P21	3.846	29.545	0.000	2.864
22	P22	1.923	28.729	0.000	1.364
23	P23	1.923	31.325	0.000	6.334
24	P24	1.923	31.325	0.000	6.334
25	P25	1.923	29.213	0.000	1.501
26	P26	1.923	32.099	0.000	6.253
27	P27	1.923	32.099	0.000	6.253
28	P28	1.923	30.769	0.000	1.117
29	P29	1.923	30.769	0.000	1.117
30	P30	1.923	30.769	0.000	1.117
31	P31	3.846	34.899	0.974	2.672
32	INSUMO1	7.692	43.697	5.018	8.269
33	INSUMO2	23.077	56.522	44.544	42.268
34	INSUMO3	13.462	42.276	9.578	26.476
35	INSUMO4	1.923	29.213	0.000	1.501
36	INSUMO5	3.846	32.500	0.000	12.005
37	COOP1	5.769	36.111	2.019	3.789

38	COOP2	3.846	32.298	0.000	2.206
39	COOP3	1.923	30.952	0.000	1.090
40	COOP4	3.846	32.298	0.000	2.206
41	COOP5	1.923	30.952	0.000	1.090
42	ASSOC1	3.846	35.616	0.939	7.916
43	PESQ1	1.923	30.588	0.000	1.583
44	PESQ2	1.923	30.588	0.000	1.583
45	AGRO1	15.385	33.333	0.206	38.321
46	AGRO2	1.923	32.099	0.000	6.253
47	AGRO3	1.923	32.099	0.000	6.253
48	AGRO4	1.923	32.099	0.000	6.253
49	AGRO5	1.923	32.099	0.000	6.253
50	AGRO6	1.923	32.099	0.000	6.253
51	AGRO7	1.923	30.769	0.000	1.117
52	AGRO8	1.923	30.952	0.000	1.090
53	AGRO9	1.923	30.952	0.000	1.090

DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE

		1	2	3	4
		Degree	Closeness	Betweenness	Eigenvector
		-----	-----	-----	-----
1	Mean	7.475	35.385	3.727	12.158
2	Std Dev	7.851	6.129	8.727	15.150
3	Sum	396.154	1875.390	197.511	644.388
4	Variance	61.636	37.562	76.152	229.535
5	SSQ	6227.811	68350.891	4772.130	19999.998
6	MCSSQ	3266.719	1990.775	4036.079	12165.365
7	Euc Norm	78.916	261.440	69.081	141.421
8	Minimum	1.923	28.729	0.000	1.090
9	Maximum	32.692	56.522	44.544	50.844
10	N of Obs	53.000	53.000	53.000	53.000

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset Centrality

Running time: 00:00:01

Output generated: 25 jan 17 14:55:28

UCINET 6.527 Copyright (c) 1992-2012 Analytic Technologie