



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

JEAN FRANCISCO RAVANELLO CEOLIN

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO
MULTICASO COM PRODUTORES DE SOJA**

PUBLICAÇÃO: 178/2019

**Brasília/DF
Maio/2019**

JEAN FRANCISCO RAVANELLO CEOLIN

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO MULTICASO COM
PRODUTORES DE SOJA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Julia Pantoja

**Brasília/DF
Maio/2019**

CEOLIN, J. F. R. **Práticas de gestão de pessoas: um estudo multicaso com produtores de soja**. 2019, 129 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado/tese de doutorado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

CC398p Ceolin, Jean Francisco
Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo multicaso com
produtores de soja / Jean Francisco Ceolin; orientador
Maria Júlia Pantoja. -- Brasília, 2019.
129 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) --
Universidade de Brasília, 2019.

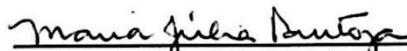
1. gestão de pessoas. 2. soja. 3. agronegócio. 4.
trabalhador rural. 5. inovação tecnológica. I. Pantoja, Maria
Júlia , orient. II. Título.

JEAN FRANCISCO RAVANELLO CEOLIN

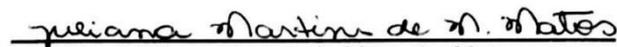
**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO MULTICASO COM
PRODUTORES DE SOJA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

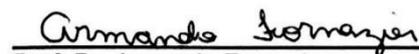
Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



Prof.ª Dr.ª Maria Julia Pantoja
(Orientadora)



Prof.ª Dr.ª Juliana Martins de Mesquita Matos
(Examinadora externa - CNA)



Prof. Dr. Armando Fornazier
(Examinador interno – UNB)

Brasília, 20 de maio de 2019.

Dedico este trabalho à minha família pelo amor infinito, apoio e incentivo constante.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Gilberto e Maristela e aos meus irmãos, João Guilherme e Júlio César, por todo apoio e colaboração.

A minha orientadora Profa. Dra. Maria Júlia, pela orientação, ensinamentos e apoio constante. Aos professores e colegas do Propaga, por compartilharem conhecimentos. Muito obrigado!

A todos os meus amigos, em especial Joelma e Renata pela força continua no mestrado, a Dinajara, Júnior e Thiago, por contribuírem diretamente com a realização desse trabalho.

A equipe da Aspla, no Ipea, em especial Fernanda, Cláudia e Fabio, por toda compreensão e colaboração diária.

Aos produtores rurais participantes da pesquisa, por aceitarem colaborar com esse estudo e compartilharem seus conhecimentos.

“Só há uma coisa pior que formar colaboradores e eles partirem, é não os formar e eles permanecerem.”

Henry Ford

RESUMO

A sociedade encontra-se baseada em tecnologia e conhecimento, possuindo o capital humano como fator fundamental para as organizações. A gestão de pessoas assume especial relevância em um contexto de profundas transformações políticas, sociais e tecnológicas, na medida em que contribui para explicitar, promover alinhamentos e, reconhecer as pessoas como elemento essencial e o conhecimento como recurso fundamental para a construção de capacidades organizacionais que promovam melhores resultados. No que se refere ao agronegócio, contexto do presente trabalho, a produção agrícola é influenciada por condições edafoclimáticas, pelo capital - tecnologia empregada - e pelo trabalho humano. O Brasil é um grande produtor agrícola mundial, o segundo maior produtor de soja no mundo, com alto investimento em tecnologia, o que resulta em necessidade de trabalhadores especializados. Este trabalho tem como objetivo geral caracterizar as práticas de Gestão de Pessoas em organizações produtoras de soja do leste goiano. Trata-se de pesquisa descritiva e exploratória de caráter transversal, com abordagem qualitativa, sendo realizada por meio de estudo multicase com seis produtores de soja. Os resultados revelam o uso de práticas simples de gestão de pessoas nos contextos analisados, mesmo com produções elevadas incorporadas ao uso de tecnologias complexas. Essa alta complexidade parece não estar delineando novas exigências relacionadas ao uso de ferramentas mais robustas de gestão de pessoas. Acredita-se que o modelo simplista e as práticas pouco desenvolvidas de gestão de pessoas nos contextos estudados derivam da crença compartilhada de que as práticas de gestão de pessoas não possuem, necessariamente, um impacto direto sobre a produção.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Soja. Agronegócio. Trabalhador rural. Inovação tecnológica.

ABSTRACT

Society is based on technology and knowledge, and human capital is fundamental to organizations. People management takes on special relevance in a context of profound political, social and technological transformations, insofar as it contributes to explaining, promoting alignments and recognizing people as an essential element and knowledge as a fundamental resource for building organizational capacities that promotes better results. Regarding agribusiness, in the context of the present study, agricultural production is influenced by climate, capital - technology employed - and human labor. Brazil is a major world agricultural producer, the second largest soybean producer in the world, with a high investment in technology, resulting in the need for specialized workers. This work has as general objective to characterize the practices of People Management in organizations producing soybeans in the east goiano. This is a descriptive and exploratory cross-sectional study with a qualitative approach, being carried out through a multisystem study with six soya producers. The results reveal the use of simple people management practices in the contexts analyzed, even with high productivity incorporated into the use of complex technologies. This high complexity seems to be not outlining new requirements related to the use of more robust people management tools. It is believed that the simplistic model and underdeveloped practices of people management in the contexts studied derive from the shared belief that people management practices do not necessarily have a direct impact on production.

Keywords: People Management. Soybean. Agribusiness. Rural worker. Technologic innovation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização da amostra.....	64
Figura 2 – Capacitação dos colaboradores.....	101
Figura 3 – Rede de informação dos entrevistados.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais estudos sobre Gestão de Pessoas no Agronegócio.....	53
Quadro 2 – Síntese dos principais resultados por subsistema de Gestão de Pessoas.....	60
Quadro 3 – Elaboração do instrumento para coleta de dados.....	65
Quadro 4 – Tipificação metodológica do instrumento para coleta de dados.....	66
Quadro 5 – Síntese da administração de pessoal e recrutamento e seleção.....	98
Quadro 6 – Fatores que afetam a realização de treinamento.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tamanho total da propriedade e hectares cultivados de soja.....	88
Gráfico 2 – Quantidade de funcionários.....	89
Gráfico 3 – Tipo de contratação.....	90
Gráfico 4 – Escolaridade dos trabalhadores das propriedades pesquisadas.....	91
Gráfico 5 – Idade dos trabalhadores das propriedades pesquisadas.....	93
Gráfico 6 – Cargos ocupados pelos trabalhadores nas propriedades pesquisadas.	95
Gráfico 7 – Atuação dos empregados nas propriedades pesquisadas.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consumo mundial da soja (milhões de t)	28
Tabela 2 – Percentual do pessoal ocupado	36
Tabela 3 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 1.....	69
Tabela 4 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 2.....	72
Tabela 5 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 3.....	75
Tabela 6 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 4.....	79
Tabela 7 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 5.....	82
Tabela 8 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 6.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP – Análise das Componentes Principais

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

DEAGRO – Departamento de Agronegócios

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FIESP – Federação das indústrias do Estado de São Paulo

GP – Gestão de pessoas

ha – Hectares

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

PNAD - Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

t - Toneladas

USDA – *United States Department of Agriculture*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Situação problemática	19
1.2 Justificativa	21
1.3 Objetivo Geral	23
1.4 Objetivos Específicos	23
1.5 Estrutura e Organização do Trabalho	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 O Crescimento Agrícola e a Produção de soja no Brasil	25
2.2 As Inovações e o Agronegócio	30
2.3 A Organização do Trabalho e o Perfil do Trabalhador Rural	34
2.4 Gestão Estratégica de Pessoas	38
2.4.1 <i>Recrutamento e Seleção</i>	40
2.4.2 <i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	43
2.4.3 <i>Avaliação de Desempenho</i>	45
2.4.4 <i>Remuneração</i>	47
2.4.5 <i>Cultura Organizacional e Redes Sociais</i>	48
2.5 Estudos Empíricos sobre Gestão de Pessoas no Agronegócio	51
2.5.1 <i>Síntese dos estudos apresentados sobre Gestão de Pessoas no Agronegócio</i>	53
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	62
3.1 Tipificação Metodológica	62
3.2 Universo e Amostra	63
3.3 Instrumento/Técnica de Coleta de Dados	64
3.4 Análise dos Resultados	66
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	68
4.1 Os casos estudados	68
4.1.1 <i>Caso 1</i>	68
4.1.2 <i>Caso 2</i>	72
4.1.3 <i>Caso 3</i>	75
4.1.4 <i>Caso 4</i>	78
4.1.5 <i>Caso 5</i>	81

4.1.6 Caso 6	84
4.2 Discussão	87
4.2.1 <i>Caraterísticas da Produção</i>	87
4.2.2 <i>O Perfil dos Trabalhadores</i>	89
4.2.3 <i>Gestão de Pessoas</i>	96
5 CONCLUSÃO	108
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICES	123
APÊNDICE A – PESQUISA: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO MULTICASO COM PRODUTORES DE SOJA	123

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas assume especial relevância nas organizações, em um contexto de profundas transformações políticas, sociais, tecnológicas, na medida em que contribui para explicitar, promover alinhamentos e reconhecer as pessoas como elemento essencial. Nesse contexto, o conhecimento atua como recurso fundamental para a construção de capacidades organizacionais que promova melhores resultados.

Nessa perspectiva, vários autores têm ressaltado a centralidade do desenvolvimento tecnológico como fator impulsionador de novas demandas tanto de produtos e serviços quanto de novas competências técnicas e humanas para conquistar e manter a vantagem competitiva (BOHLANDER; SNELL, 2015; BARRETO; COSTA, 2010; MENESES *et. al.*, 2014; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Wagner (2017) argumenta que as organizações trabalham constantemente com o desenvolvimento e as tendências tecnológicas, que são diversas e complexas, como a globalização, as alterações nas leis, as mudanças demográficas e o incremento acelerado de produtos e serviços.

Como resultado destes avanços, a sociedade encontra-se baseada em tecnologia e conhecimento, em que o capital humano é fundamental para a competitividade de cada setor. O ambiente criado por essas mudanças gerou muitos desafios para as empresas gerenciarem efetivamente o pessoal nas mais diversas áreas da gestão de pessoas, como a satisfação no trabalho, retenção de funcionários, desempenho e comprometimento organizacional (ROTHMANN, 2017).

Dessa forma, Chew (2004) enfatiza que as organizações reconhecem que a gestão de pessoas eficaz, por meio da retenção de funcionários, juntamente com o comprometimento dos mesmos, é representativa de uma vantagem competitiva e estratégica. Adicionalmente, Jackson, Schuler e Jiang (2014) asseveram que diversas atividades que são relacionadas à gestão de pessoas (GP) necessitam de uma compreensão integrativa que, se executada da forma correta e vinculada a qualquer que seja o contexto produtivo, resultará em favorecimento às organizações.

A política organizacional, as estratégias e as práticas de gestão de pessoas devem ser elaboradas em consonância com a estrutura de organização do trabalho, de maneira que possa colaborar com todo o processo de gestão da empresa. O estágio de profissionalização adotado nas organizações é um fator importante a ser

considerado para a compreensão das necessidades impostas pelo ambiente competitivo (ROTHMANN, 2017).

A GP tem a possibilidade de melhorar a vantagem competitiva organizacional. Dessa maneira, atrair e reter profissionais, capacitar, estimular e motivar o comprometimento das pessoas não pode prescindir de políticas que busquem coordenar as práticas para que tenham coerência e direção garantindo a integração das ações na busca de melhores resultados (BOHLANDER; SNELL, 2015; BARRETO; COSTA, 2010; MENESES et. al., 2014; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

No que se refere ao agronegócio, contexto do presente trabalho, a produção agrícola é influenciada por condições edafoclimáticas, pelo capital (tecnologia empregada) e pelo trabalho humano. De forma similar ao mercado de trabalho mundial, o trabalho do setor rural tem apresentado mudanças significativas ao longo dos anos, alterando consideravelmente a sua composição. Especificamente no Brasil, segundo Garcia (2014), as mudanças tiveram início na década de 70 e com transformações bruscas a partir dos anos 90.

Na história, o serviço no campo é caracterizado como informal, temporário e de baixa remuneração. Todavia, essas conclusões são fornecidas por aqueles que realizam análise do mercado de trabalho geral. No caso das *commodities*, onde a produção é feita com elevado investimento de capital, associado à tecnologia e à grande produtividade, a relação com empregos é distinta (BALSADI; SILVA, 2008).

A produção de *commodities* concentra os melhores empregos rurais, e percebe-se, com maior frequência, o trabalho assalariado e formalmente registrado. Neste caso, o mercado de trabalho agropecuário pode ser segmentado, pois há significativas diferenças entre o mercado de trabalho na produção de *commodities* em comparação ao restante do mercado de trabalho agropecuário (BALSADI; SILVA, 2008).

O Brasil possui perspectivas para o aumento da produção agrícola devido à grande quantidade de terras agricultáveis do País que ainda não foram utilizadas. Essa disponibilidade de terras, associada ao desenvolvimento tecnológico e às pesquisas nas diversas áreas de produção e, além disso, a um bom planejamento do setor agrícola, permite o acréscimo da sua produção (FAO, 2015). Uma das principais *commodities* produzidas no Brasil é a soja. O país ocupa a segunda posição entre os maiores produtores de soja no mundo. Na safra 2017/2018, foram produzidas 118 milhões de toneladas de soja, cultivada em 35,100 milhões de hectares e com

produtividade média de 3.359 kg/há, equivalente a 55 sacas de soja por hectare (EMBRAPA, 2017). O Rio Grande do Sul foi o primeiro estado a produzir soja em larga escala no Brasil, expandindo-se posteriormente para o Sudeste, Centro-Oeste, e, na última década, para o Norte e Nordeste. Na região Centro-Oeste, o progresso da produção de grãos esteve ligado diretamente ao desenvolvimento tecnológico (BEZERRA; CLEPS Jr.; 2004).

Segundo Bezerra *et al.* (2015), a expansão da soja no cerrado brasileiro, nas décadas de 1970/80, ocorreu devido ao aquecimento do mercado internacional; aos locais para processamento de soja; aos programas governamentais para compra de máquinas agrícolas e insumos; ao desenvolvimento de pesquisas para produção; à topografia do cerrado; condições meteorológicas favoráveis; e ao baixo custo da terra.

Além de utilizar as novas tecnologias, os produtores podem buscar a melhoria da competitividade por meio da otimização do trabalho com seus colaboradores, proporcionando, como resultado, o aumento da produtividade. Para que isso ocorra é essencial o aproveitamento dos conhecimentos e habilidades do trabalhador em relação às suas atividades e funções, permitindo, assim, o pleno desenvolvimento de seu potencial.

Dentro desse enfoque, Costa (2017) salienta que o aumento da produtividade no agronegócio está diretamente ligado à incorporação de novas tecnologias, surgindo a necessidade de obtenção de mão de obra qualificada que possa trabalhar neste novo sistema produtivo.

O crescimento da produção agrícola deve considerar os fatores internos e externos ao ambiente onde os produtores estão inseridos, bem como a complexidade de suas relações com as organizações que exercem alguma influência na produção. Dessa forma, o incremento de produção também está associado às características das práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores (COSTA, 2017).

Diante do exposto, torna-se necessário o aprofundamento dos estudos sobre a produção de *commodities* - especialmente no caso da soja, por sua grande importância para o setor - na tentativa de compreender se as práticas de gestão de pessoas, disseminadas em diversos setores de produção, são adotadas por este público. Neste sentido, é importante elucidar como ocorrem essas práticas no agronegócio, levando em conta o planejamento, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, comunicação, remuneração, relações trabalhistas e as teorias

organizacionais envolvidas, conforme as recomendações da vasta literatura científica nacional e internacional na área de gestão de pessoas.

1.1 Situação Problemática

O mercado de trabalho rural e o perfil dos seus trabalhadores apresentaram grandes mudanças nos últimos anos. Os processos de separação entre o campo e a cidade têm mudado consideravelmente, cada vez mais moradores do campo desenvolvem atividades que não pertencem exclusivamente ao meio rural e um número maior de moradores urbanos está trabalhando no meio rural. Entretanto, essa aproximação não apresenta ainda o fim do predomínio de trabalhadores residentes no meio rural atuando nas atividades agrícolas, 70% dos trabalhadores de atividades agrícolas residem no campo (CAMPOLINA; SILVEIRA; MAGALHÃES, 2009).

As transformações no setor rural ocorrem por meio das novas tecnologias, abertura do comércio, competitividade e o aumento da urbanização. Isso impactou no perfil do trabalhador do campo, haja vista que o trabalhador braçal foi substituído pelo operador de máquina, com tecnologias que demandaram maior conhecimento e qualificação da mão de obra. As tradicionais fazendas familiares seguiram a evolução da indústria em geral e transformaram-se em empresas agroindustriais, com variedade de máquinas, tecnologias e gestão. Esse novo cenário acentua a necessidade de profissionais com melhores níveis de instrução e qualificação apropriada à nova forma de gestão e competitividade.

Assim, a qualificação e o aprendizado continuado do profissional do agronegócio configuram processos essenciais para o desenvolvimento de novas competências requeridas ao aumento da produtividade e dos lucros da atividade. De acordo com Barney (1991), a visão baseada em recursos busca compreender a ligação entre as características internas e a *performance* de uma firma. Ainda segundo o autor, as empresas obtêm vantagem competitiva ao implementar estratégias que exploram suas forças internas, respondendo às oportunidades ambientais; ao mesmo tempo, essas estratégias devem neutralizar as ameaças externas e evitar as fraquezas. Dessa forma, o investimento em pessoal constitui mecanismo para potencializar as forças internas da organização e representa um fator importante para aumentar a competitividade da empresa.

No mesmo sentido, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que os recursos humanos fazem parte da força ou da fraqueza de uma empresa, estes recursos representam a experiência, a capacidade, os conhecimentos e as habilidades dos funcionários. Segundo Ribeiro e Lima (2016), a competitividade do mercado atual, abarcada por diversas inovações tecnológicas, exige que as pessoas atuantes no mercado de trabalho sejam capazes de aliar suas capacidades pessoais com as técnicas necessárias da atividade laboral.

Neste sentido, Garcia (2014) enfatiza que o setor agropecuário tem sofrido dificuldades em encontrar trabalhadores qualificados que possam atender às novas demandas tecnológicas encontradas no campo, principalmente pelo advento da mecanização agrícola que substituiu técnicas ultrapassadas.

Em alinhamento a essa constatação, o estudo de Griebeler (2012), sobre inovação tecnológica e trabalho na cadeia produtiva da soja, evidenciou que os proprietários das lavouras de soja vêm destinando maior tempo para o planejamento em razão da substituição da mão de obra pelas máquinas, resultados práticos do uso da tecnologia.

Para Ortega e Jesus (2011), as inovações no campo mudaram toda a estrutura agrícola, reduzindo a mão de obra temporária e desqualificada e aumentando a procura por trabalhadores especializados. Além disso, verifica-se uma relação entre a mecanização e o tipo de mão de obra empregada, tendo em vista que a mecanização pressupõe que as pessoas sejam capacitadas a operar um maquinário, necessitando, dessa forma, de um trabalhador com níveis mais elevados de instrução. Para buscar alinhar os desafios da competitividade com as mudanças no mercado e no perfil do trabalhador, as práticas de gestão de pessoas emergem como elementos importantes e necessários.

De acordo com Vieira Filho e Fishlow (2017), a trajetória tecnológica ampliada da agricultura brasileira combina diversas tecnologias baseadas em ciência e experimentação (sementes, defensivos) até indústrias de produção (fertilizantes), passando por indústria de montagem (máquinas e implementos), além de políticas públicas voltadas para o seguimento e maior especialização por parte dos agricultores. Isso configura distintos padrões de inovação, com arranjos contratuais e formação de trabalhadores variados.

Diante disso, esta pesquisa está implicada em responder à seguinte questão: *Como são estruturadas as práticas de gestão de pessoas em diferentes contextos de fazendas produtoras de soja?*

1.2 Justificativa

Dentro do conjunto de atividades agrícolas do país, a soja é o produto que apresenta maior destaque no mercado mundial. É a oleaginosa mais cultivada atualmente em todo o mundo, além de ser o quarto grão mais consumido, atrás apenas do milho, trigo e arroz (HIRAKURI; LAZZAROTTO, 2014).

A soja corresponde a mais da metade da área total de grãos do País, seu cultivo está concentrado nas regiões Sul e Centro-Oeste, nos estados de Mato Grosso, Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás e Mato Grosso do Sul. Nos últimos anos, foi verificado um avanço significativo de área nas regiões norte e nordeste do país, principalmente em áreas de pastagens degradadas, e isso foi possível devido ao avanço tecnológico em tecnologias poupadoras de terra e de mão de obra (HIRAKURI; LAZZAROTTO, 2014).

A amostra da pesquisa faz parte da região da mesorregião do leste goiano, que de acordo com dados do IBGE (2015), o produto interno bruto (PIB) agropecuário da região em 2015 ocupou o 16º lugar entre os municípios brasileiros, com grande importância da produção de soja na composição do PIB.

Verificada a importância estratégica do setor produtivo da soja para a economia do país e para a região do estudo e visando obter subsídios para estudos científicos com foco no setor produtivo da soja foi realizada uma revisão de literatura para identificar lacunas existentes nas pesquisas sobre a referida temática. A partir dos dados abertos de 2015, disponibilizados pela Capes, fez-se uma busca em todos os dez programas de Mestrado em Agronegócios, os quais pertencem às seguintes Instituições de Ensino: Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/ Tupã (UNESP/TUPÃ), Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EESP/FGV), Universidade de Brasília (UnB),

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e Instituto Biológico (IBSP).

Dentro destes programas, utilizou-se como critério de busca o descritor “soja” contido no título, e, não foram definidos critérios de exclusão, como por exemplo, delimitação do ano de publicação. Ao final desta etapa, foram encontradas 45 dissertações publicadas no período de 2003 a 2017. O programa da UNESP/TUPÃ não conteve nenhuma dissertação com o descritor de busca. Os resultados obtidos por meio das análises das dissertações selecionadas evidenciaram que os principais temas abordados são específicos de áreas como agronomia e economia, sendo que nenhum deles focalizou variáveis relacionadas à temática gestão de pessoas em unidades produtoras de soja ou sobre o perfil do trabalhador, refletindo, portanto, uma lacuna significativa de pesquisa a ser considerada no desenvolvimento futuro de estudos na área do setor produtivo da soja.

Aliado a isso, pesquisas como as de Meneses *et. al.* (2014) e Armond *et al.* (2016), sobre a produção nacional de gestão de pessoas, e as revisões de literatura conduzidas por Demo *et al.* (2015) e Demo, Fogaça e Costa (2018) mostraram que gestão de pessoas é um tema de relevância estratégica e que no Brasil os indicadores de produção científica têm sido incrementados, sinalizando o vigor acadêmico de uma área em pleno desenvolvimento. Nesses estudos foram desveladas lacunas e identificados focos de pesquisas a serem melhor debatidos e investigados. Mais especificamente, os autores Armond *et al.* (2016) sugeriram que fossem realizadas pesquisas com mais de uma organização e concentradas em temas e setores pouco explorados – como por exemplo, o setor aqui estudado, do agronegócio.

Levando em consideração a escassez de pesquisas sobre a temática tratada, conforme constatado pelas revisões de literatura anteriormente mencionadas e também, a complexidade e importância que envolvem as práticas de gestão de pessoas e o perfil do trabalhador no setor do agronegócio associada ao papel estratégico da produção de soja para o país, justifica-se o propósito desta pesquisa. Dessa maneira, a literatura acerca do objeto de estudo investigado faculta a realização de pesquisas que busquem compreender como são implementadas as práticas de gestão de pessoas em variados contextos produtivos da soja, identificando especificidades associadas aos processos de planejamento, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação do desempenho e remuneração considerando ainda aspectos relacionados à cultura organizacional. Portanto, espera-se contribuir para o avanço

teórico e metodológico do campo da gestão de pessoas com foco no agronegócio, bem como gerar subsídios para os gestores na escolha e implementação de estratégias e processos de gestão de pessoas, que associados aos demais recursos organizacionais, potencializem o alcance de resultados e vantagens competitivas no setor produtivo da soja.

1.3 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral caracterizar as práticas de Gestão de Pessoas utilizadas por produtores de soja.

1.4 Objetivos Específicos

1. Descrever as características da produção de soja em fazendas do leste goiano;
2. Traçar o perfil do trabalhador das organizações produtoras de soja pesquisadas.
3. Descrever as práticas de Gestão de Pessoas nos contextos estudados.

1.5 Estrutura e Organização do Trabalho

A presente dissertação foi dividida em 5 capítulos. O primeiro capítulo é formado pela introdução, com apresentação do contexto geral e breve perspectiva do problema, objetivos e justificativa da pesquisa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, dividido por tópicos. No primeiro tópico é abordada a teoria do capital humano e o agronegócio, seguida do papel da inovação no agronegócio. A seguir, é discutida a expansão agrícola brasileira e a atual dinâmica do trabalho e na sequência enfocada a temática gestão estratégica de pessoas e suas principais práticas: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, cultura organizacional e redes sociais.

O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados no estudo, especificando métodos e técnicas de pesquisa utilizados, a amostra e procedimentos de coleta e análise dos dados. O quarto capítulo apresenta os

resultados da pesquisa com cada um dos casos e em seguida traz a discussão dos resultados, também divididos em tópicos. No primeiro é caracterizada a tipologia das organizações produtoras de soja, no segundo o perfil do trabalhador e no terceiro tópico a caracterização da gestão de pessoas. No quinto e último capítulo são elencadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do presente estudo. O arcabouço teórico utilizado foi pautado, principalmente, em artigos publicados em periódicos científicos nacionais e internacionais e em autores clássicos sobre os temas estudados. Além disso, foram utilizados materiais publicados em livros, relatórios e boletins estatísticos sobre os temas.

O capítulo está estruturado nos seguintes tópicos:

- a) **O Crescimento Agrícola e a Produção de Soja no Brasil:** retrato das principais características das fases de evolução da agricultura e da soja no Brasil;
- b) **As inovações e o Agronegócio:** conceitos teóricos de inovação tecnológica e como são empregados no setor agrícola;
- c) **O Trabalho Rural e as Formas de Organização:** relato das principais formas de trabalho e organização do trabalho rural;
- d) **Gestão Estratégica de Pessoas:** análise da importância da gestão de pessoas com base nos resultados das principais revisões de literatura na área; descrição dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração, incorporando aspectos da cultura organizacional.
- e) **Estudos Empíricos Sobre Gestão de Pessoas no Agronegócio:** pesquisa de revisão da literatura para identificar estudos dos últimos dez anos sobre gestão de pessoas no agronegócio.

2.1 O Crescimento Agrícola e a Produção de soja no Brasil

O Brasil, antes de 1930, tinha o foco da estrutura econômica caracterizado pela dependência de exportações agrícolas, totalmente dependente de exportações, tornando-se assim sensível às vulnerabilidades e crises do mercado internacional, fato que foi modificado no decorrer das décadas (MERA, 2008).

As mudanças na agricultura brasileira passaram, resumidamente, por três fases. O início dessas mudanças ocorreu a partir dos anos de 1960, onde a agricultura no Brasil era vista por estudiosos como um elemento passivo e que dependia

diretamente de estímulos econômicos da zona urbana, industrial e pública. Acreditava-se que os recursos deveriam ser voltados para a indústria e não para a agricultura (PEREIRA, 1983).

A partir de 1960, a política econômica do país passou a buscar a redução da inflação, tendo em vista a instabilidade política dos governos populistas e o regime militar, fatores que norteavam o rumo da discussão sobre a questão agrária (MERA, 2008). Deste período até o final da década de 1980, teve início a segunda fase, com um grande processo de transformação agrícola. As alterações na forma de trabalho e produtividade mudaram a dinâmica do setor, sendo a modernização agrícola a principal responsável pelo início destas mudanças (CONCEIÇÃO; CONCEIÇÃO, 2014).

Além disso, a década de 1970 e parte de 1980 foi marcada pela abertura e consolidação de novas áreas para agricultura nas regiões Sul e Centro-Oeste. Três fatores foram os principais impulsionadores para essa expansão: (1) mercado favorável; (2) políticas agrícolas de incentivo ao complexo agroindustrial nacional; (3) desenvolvimento e estabelecimento de uma cadeia produtiva oriunda da oferta de modernas tecnologias de produção, como o melhoramento vegetal, a produção de sementes, o manejo e fertilidade do solo, o controle de plantas daninhas, dentre outros (HIRAKURI; LAZZAROTTO, 2014).

Nesta fase o aumento do crédito rural destinado à aquisição de insumos modernos, associado ao processo de substituição das importações, tanto em máquinas quanto em insumos, colaborou para o desenvolvimento do setor que, com estes apoios, expandiu a área plantada. Outro marco importante para o período de modernização do setor agrícola brasileiro foi a criação das instituições de ensino, pesquisa e extensão rural e os instrumentos de política econômica pelo Governo. Em 1973, foi criada a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), que colaborou com o desenvolvimento da ciência e tecnologia, possibilitando a agropecuária em regiões consideradas, até então, inadequadas.

Dessa forma, o Brasil passou a dominar a agricultura tropical. As mudanças nos programas de crédito subsidiado, investimento em extensão e pesquisa rural, abertura ao comércio internacional e modernização do setor de insumos foram os principais fatores impulsionadores da expansão agrícola brasileira no período (CONCEIÇÃO; CONCEIÇÃO, 2014). O estudo de Ferreira (1991 *apud* Silva e Ferreira, 2016) avaliou a mudança que ocorreu no crescimento da agricultura

brasileira na década de 1980 e qual foi a relação com os investimentos públicos do setor. A análise apresentou que o ganho em produtividade foi a principal fonte de crescimento da década.

A partir da década de 1990, a agricultura brasileira iniciou uma nova etapa com início da busca por maior eficiência no processo produtivo. Entre os mais diversos fatores que contribuíram para o crescimento agrícola brasileiro, destacam-se: a desvalorização do Real, que permitiu ampliação das exportações brasileiras; o aumento expressivo da área cultivada; os ganhos de produtividade, que propiciaram maior eficiência e eficácia nos sistemas produtivos; e uma recuperação dos preços internacionais de algumas *commodities*, aumentando a renda do setor agrícola (BALSANI, 2009).

Segundo dados da CNA (2018), o agronegócio tem sido importante setor no crescimento econômico brasileiro. No ano de 2016, a soma de bens e serviços gerados no agronegócio chegou a 23,6% do PIB brasileiro. Essa participação tem crescido nos últimos anos, dessa forma, não fosse a expansão do agronegócio, a retração da economia brasileira teria sido ainda maior.

Atualmente, o Brasil é considerado, em nível mundial, um dos maiores “celeiros” de produção agrícola. Produtos como cana de açúcar, laranja, café, carne e soja possuem posição de destaque na produção brasileira (FAO, 2015). Nesta mesma trajetória de crescimento, a soja foi ocupando seu espaço no território brasileiro.

De acordo com a Embrapa (2016), no final da década de 60, dois fatores internos fizeram o Brasil iniciar a produção de soja comercial. O primeiro foi por ser uma opção de cultura de verão em sucessão ao trigo na região Sul, e o segundo fator foi o início dos esforços para produção de suínos e aves, que demandaram farelo de soja para alimentação animal.

A região Sul iniciou a produção de soja por ter clima e solo favoráveis à sua produção na época. No mercado mundial, a partir de 1970, a soja teve grande destaque em sua produção, tornando-se atrativa também para os agricultores e para o governo brasileiro, que passou a investir em tecnologia para adaptação da cultura às condições climáticas e da terra brasileira. O processo foi liderado pela Embrapa que, a partir de então, desenvolveu cultivadores para a região Centro-Oeste, gerando maior produção em áreas distintas (SANTOS *et al.*, 2014). Em 1995, foi aprovada a Lei de Biossegurança, permitindo em caráter experimental o cultivo de soja transgênica. Em 2005, a Lei foi atualizada permitindo a produção e comercialização

da soja transgênica no Brasil. Com a soja transgênica o potencial produtivo cresceu exponencialmente, com facilitação no manejo e maior controle sobre pragas e doenças.

A partir da introdução da soja em outras regiões do Brasil, a sua produção teve um grande avanço. Com crescimentos exponenciais no período a partir da década de 80 até 2005, principalmente em área plantada. A taxa de crescimento da produção brasileira entre os períodos de 2000/01 e 2013/14 fez com que o volume colhido de grãos mais que dobrasse. Para este feito, os dois elementos que tiveram grande importância foram: área e produtividade. A área cultivada no Brasil passou de 14 milhões para 30,1 milhões de hectares. A produtividade também cresceu no período. Segundo dados da CONAB, nos últimos 35 anos, a área produzida aumentou em 248% e a produção aumentou 506%. Isso ocorreu devido ao aumento na produtividade média da soja no Brasil. Como exemplo, na safra 2010/11, a produtividade média da soja brasileira foi de 3047 kg/ha, superior as produtividades médias norte-americanas, ganhando destaque como a maior média mundial entre os países produtores (HIRAKURI; LAZZAROTTO, 2014).

A grande procura por esta oleaginosa é um dos fatores de seu crescimento. Segundo levantamento realizado pela DEAGRO/FIESP (2017), a China é o grande consumidor mundial, com um consumo de 106,8 milhões de toneladas no ano de 2018. A Tabela 1 apresenta o consumo mundial da soja pelos principais mercados nos últimos três anos.

Tabela 1 – Consumo mundial da soja (milhões de t).

PAÍSES	Safra 2016/17	Safra 2017/18	Variação
China	101,1	106,8	5,6%
EUA	55,2	56,7	2,8%
Argentina	49,5	50,0	1,1%
Brasil	45,1	45,7	1,3%
<i>Demais</i>	80,4	85,0	5,7%
MUNDO	331,2	344,2	3,9%

Fonte: DEAGRO/FIESP, 2017.

Essa crescente demanda pelo grão foi o impulsionador para aumento de produção brasileira, atualmente o Brasil é o maior exportador mundial de soja e os EUA o segundo maior *player* mundial. Juntos, os dois países representam mais de 80% de toda soja exportada pelo mundo. Essa tendência de crescimento da demanda é mundial e deverá ser o principal fator de redução nos estoques mundiais de soja. O incremento do consumo é estimulado pela intensa demanda por farelos proteicos, caso do farelo de soja. O farelo é utilizado na criação de aves em nações como China, Ásia e Oriente Médio (DEAGRO/FIESP, 2017). Além disso, a demanda por óleo de soja também mostra uma considerável tendência de crescimento.

Com condições favoráveis para expansão do mercado, por ser detentor de um grande espaço territorial, mão de obra disponível e à crescente demanda mundial, o Brasil é tido como principal candidato ao posto de maior fornecedor alimentício global. A trajetória da agricultura brasileira é crescente com relação ao comércio internacional, a competição tem sido importante potencializador para o crescimento do setor, já que impõe a necessidade de aumentar a produtividade e a eficiência na produção. Em função disso, a redução da assimetria entre as relações comerciais e a constante modernização são desafios a serem enfrentados para garantir avanços na agricultura brasileira, além de melhora da logística e da infraestrutura (CONCEIÇÃO; CONCEIÇÃO, 2014).

A produção de soja no Brasil é concentrada em quatro principais estados. Mato Grosso, Paraná, Rio Grande do Sul e Goiás são responsáveis por mais de 60% da produção. No estado de Goiás, a soja foi o produto mais exportado no ano de 2017, ultrapassando a marca dos US\$ 2,6 bilhões, correspondendo a 38,82% de todas as exportações do Estado, dessa forma, verifica-se a importância do produto para a região. Tendo em vista a área plantada no estado, nos últimos três anos, a área de produção de soja manteve-se praticamente inalterada (IBGE, 2018).

O estado de Goiás é a nona economia brasileira, representando cerca de 3% do PIB nacional. Entre 2010 e 2017, o PIB goiano cresceu a uma taxa média de 1,4% ao ano, desempenho acima do nacional, que ficou em 0,48%. Este resultado expressivo deve-se à evolução do agronegócio, do comércio e do setor industrial goiano.

Desse modo, após acentuar a importância da agricultura para o país, especialmente no contexto produtivo da soja, será tratado o tema inovação, por se

constituir em matéria relacionada à gestão de pessoas e ao desenvolvimento do agronegócio.

2.2 As Inovações e o Agronegócio

A inovação pode ser caracterizada de distintas maneiras, incluindo algo novo, uma nova categoria/segmento ou uma nova forma de consumo, trabalho ou venda. Pensamentos fora dos padrões tradicionais e o desenvolvimento contínuo de produtos e serviços, que produzam algum tipo de impacto no mercado, também podem ser considerados inovadores (BECKEMAN; BOURLAKIS; OLSSON, 2013). De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e registrado no manual de Oslo, inovação pode ser definida como:

“A implementação de um produto (bens ou serviços) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”(OCDE, 2005, p.55).

A novidade é o fator chave neste conceito. Todavia, ela pode ocorrer de diferentes maneiras. Sendo assim, a inovação pode ser resultado de uma demanda, um novo produto/serviço ou até mesmo surgir dentro de um processo. Por isso, ela pode ocorrer nas indústrias, em organizações ou apenas em partes organizacionais (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997).

Dentre os tipos de inovações, as mais perceptíveis são as inovações tecnológicas, que segundo Fagerberg *et al.*, (2005), as inovações tecnológicas abrangem produtos e/ou processos tecnologicamente novos que foram introduzidos no mercado ou utilizados em um processo de inovação e que possuam melhoramentos tecnológicos significativos.

Voltando-se para o campo da estratégia, de acordo com Porter (1986), a inovação tecnológica é importante para a mudança estrutural e a criação de novas indústrias, devendo ser realizada como uma maneira de se obter vantagem competitiva pelas empresas. Gopalakrishnan e Damanpour (1997) categorizaram as inovações em conjuntos, sendo os mais empregados: produto *versus* processo; radical *versus* incremental; e, técnico *versus* administrativo. Dessa forma, ela pode

ser vista e analisada por diversas vertentes dentro do mercado e pode também ocorrer de maneira invisível para os consumidores, por exemplo, dentro do ambiente organizacional como forma de reduzir custos (BECKEMAN; BOURLAKIS; OLSSON, 2013).

Diversas teorias de inovação são descritas para compreender a sua função dentro do mercado. Assim, no que tange a inovação no setor agrícola, ela é apresentada na teoria neoclássica como o “modelo de desenvolvimento induzido”, que inclui mudanças tecnológicas e institucionais como fatores endógenos para o sistema econômico. Esse modelo indica que o sucesso no crescimento agrícola é baseado em uma tecnologia agrícola ecologicamente adaptada e economicamente viável, com adaptação contínua aos recursos disponíveis (HAYAMI; RUTTAN, 1971).

No modelo de desenvolvimento induzido, as mudanças técnicas em insumos, por exemplo, são induzidas principalmente para (1) economizar mão-de-obra, ou (2) para poupar terras. Assim, a cadeia de suprimentos desempenha um papel substancial neste processo, como fornecedora de insumos que possam poupar-terra e reduzir a mão-de-obra utilizada para a produção. Este modelo busca a alta produtividade agrícola, especialmente nos países desenvolvidos, para o desenvolvimento do setor industrial, onde os serviços tornam-se mais baratos e o estado tem capacidade para gerar uma sequência contínua de inovações técnicas na agricultura (HAYAMI; RUTTAN, 1971).

A base do modelo de desenvolvimento induzido é a economia dos fatores de produção agrícola - mão de obra e poupa terra. Todavia, não foi considerado por estudiosos suficiente para compreender os tipos distintos de tecnologia que são desenvolvidas, tão pouco para explicar a sua ineficiência em locais onde os recursos são abundantes (mão de obra e terra), como nos países menos desenvolvidos.

Sendo assim, estudiosos críticos ao modelo neoclássico deram origem a uma nova abordagem chamada “teoria evolucionária”. Baseada na teoria *schumpeteriana*¹, a abordagem evolucionária postula que as inovações não ocorrem somente por um mecanismo racional de seleção de mercado, mas é determinada por um acúmulo de tecnologia, onde a inovação tem como base as estratégias empresariais, diferente da visão neoclássica proposta por Hayami e Ruttan (VIEIRA FILHO; FISHLOW, 2017).

¹ Para a teoria *schumpeteriana*, a verdadeira concorrência é aquela baseada na busca incessante por vantagens de custo e por uma melhor qualidade dos produtos, sendo a inovação a mola fundamental que a impulsiona (DE OLIVEIRA BRASIL; NOGUEIRA; FORTE, 2011).

Para os estudiosos evolucionistas, as atividades voltadas para inovação são seletivas dentro da lógica de mercado, onde o conhecimento contínuo e cumulativo em uso por cada firma e a sua capacidade para acumulá-los apresentam resultados inovadores (COSTA, 2016).

A visão *schumpeteriana*, na qual é baseada a abordagem evolucionária, evidencia que a dinâmica capitalista é motivada por essa capacidade de gerar e difundir inovações – sejam elas em produto, processo, organizações e/ou no mercado, onde as empresas buscam ganhar vantagem competitiva frente aos concorrentes (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR, 1997). Partindo deste princípio, observam-se diversas abordagens teóricas que buscam explicar o tema inovação no agronegócio.

Segundo Vieira Filho e Fishlow (2017), a estrutura para o desenvolvimento da inovação é muito complexa, e o setor agrícola não foge a esta regra – acredita-se ser até mais complexo – visto que a atividade agrícola não ocorre em um ambiente controlado, e isso faz com que ocorram variações entre os diversos setores envolvidos.

A abordagem de desenvolvimento induzido pressupõe que as instituições têm papel fundamental no desenvolvimento de inovações. Destaca-se, neste caso, o papel do setor público que, na década de 70, utilizou essa referência teórica para justificar as ações na busca de expansão e modernização agrícola conhecida como Revolução Verde².

As atividades agropecuárias e agroindustriais, conforme a classificação de Pavitt (1984), estão dentro da categoria dos setores dominados por fornecedores de equipamentos e insumos. É pequeno o investimento em P&D das firmas agrícolas do próprio setor. Tais empresas realizam a inovação de processo, absorvendo as inovações criadas em outros setores (de insumos e equipamentos), e esta absorção busca a redução dos custos e o aumento da eficiência.

Conforme descrito por Gopalakrishnan e Damanpour (1997), a inovação é criada por setores específicos em produtos (sementes e máquinas) e absorvida por agricultores dentro de um processo, gerando assim economia poupadora de terra ou de mão de obra. Para Vieira Filho e Fishlow (2017), a inovação agrícola busca ampliar

² A Revolução Verde foi um programa modernizante que preconizava que a agricultura não podia mais ser uma relação social e tradicional do agricultor com a terra. Seria, “sim, uma relação complexa entre o agricultor, o mercado financeiro (bancos), a indústria metal-mecânica (máquinas e equipamentos agrícolas), a indústria química (fertilizantes e defensivos agrícolas) e a indústria de pesquisa de tecnologia agrícola” (ALVES, 2013, p. 26).

a capacidade de produção, tanto da terra quanto do trabalho, gerando, assim, um processo dinâmico e, para isso, capacidades gerenciais também se fazem necessárias. Corroborando com os autores, Barros e Bragagnolo (2015) indicam que a modernização da agricultura, iniciada a partir dos anos 1970, trouxe inovações tecnológicas poupadoras de mão de obra, visto o exponencial aumento de produção e a pequena mudança no pessoal ocupado.

As tecnologias poupadoras de terra são os fertilizantes, sementes, defensivos agrícolas e tecnologias biológicas. Este tipo de tecnologia busca maior produção no mesmo espaço territorial. Tratando das tecnologias poupadoras de mão de obra, podem ser listados os implementos agrícolas, tratores, colheitadeiras, pulverizadores e plantadeiras, essas tecnologias buscam reduzir o número de pessoal ocupado para o mesmo espaço de plantio. Conforme apresentado anteriormente, a produção agropecuária brasileira obteve incrementos exponenciais em produtividade, estes incrementos somente foram possíveis por adoção de tecnologias poupadoras de mão de obra e de terra, já evidenciado.

Além disso, verifica-se que diversos atores estão envolvidos no processo de inovação no agronegócio. De acordo com Vieira Filho e Fishlow (2017), o crescimento agrícola brasileiro segue uma trajetória de tecnologia expandida, onde existe a combinação de insumos tecnológicos, de *clusters* e também absorção dos agricultores com relação aos diversos tipos de tecnologias. Além disso, as mudanças promovidas pelo governo em leis, disponibilidade de crédito e políticas de incentivo e pesquisa atuam como um catalisador neste desenvolvimento.

Para Opara (2003), a nova economia agrícola tem como características principais: maior concentração de terra nas propriedades; influência crescente de mão de obra contratada; e, a evolução do fornecimento integrado das cadeias que ligam produtores e consumidores. A agricultura neste formato necessita de sistemas eletromecânicos, irrigação, agroquímicos e matérias-primas básicas que possuam novos traços, como plantas e animais geneticamente modificados, além de mão de obra cada vez mais capacitada, tendo em vista o elevado grau de tecnologia empregada nos implementos e no processo de produção agrícola. Com esta nova economia agrícola, esses atributos criam novos desafios para a sustentabilidade no setor, devendo levar em conta práticas de produção e processamento que promovam qualidade, segurança, gestão ambiental e rentabilidade.

Conforme analisado, as inovações tecnológicas geram novas e mais complexas exigências para os indivíduos no setor produtivo do agronegócio. Esse novo perfil profissional emergente necessita ser melhor compreendido e delineado para que possa gerar subsídios à estruturação de processos de gestão de pessoas. Todavia, se faz importante conhecer a dinâmica do trabalho e o atual perfil do trabalhador rural.

2.3 A Organização do Trabalho e o Perfil do Trabalhador Rural

A história das grandes indústrias apresenta grande semelhança, passando de empresas familiares para grandes fábricas, com unidades de produção específicas e com trabalho constante. Diferentemente do ocorrido com as grandes fábricas, as mudanças no crescimento das empresas agrícolas foram distintas, devido a suas peculiaridades. A organização da fazenda é caracterizada por vários processos sazonais como plantio, cultivo e colheita. Em uma unidade familiar pequena, um único agricultor é responsável por todo o processo, enquanto em unidades de grande porte a mão de obra costuma ser oferecida de maneira especializada. Todavia, a maioria dos agricultores controlam as várias etapas da produção, como o preparo do solo, plantio, cultivo e colheita (ALLEN; LUECK, 1998).

A sazonalidade inerente da produção agrícola gera um perfil de trabalhador distinto. Este trabalhador não pode ser colocado em uma única tarefa específica e ser mantido nela ininterruptamente por um mês ou um ano como ocorre nas fábricas (ALLEN; LUECK, 1998). Com o aumento gradativo na produção de *commodities*, para buscar o ganho em escala, criaram-se grandes estabelecimentos rurais altamente mecanizados e intensivos em tecnologia. Essas mudanças impactaram a oferta de trabalho rural, que desde a década de 1990, vem apresentando mudanças rápidas. Por meio da substituição de mão de obra por máquinas e insumos, a mão de obra resultante desta substituição necessita de aquisição de competências intelectuais distintas, além da força braçal, tradicional no campo (PEDROSO *et al.*, 2018).

As relações sociais de produção decorrentes da modernização da agricultura trouxeram novas categorias de trabalhadores, como os administradores das fazendas e os operadores de máquinas. Estas categorias apresentam como exigência maior

qualificação em técnicas e manuseio de equipamentos. Com investimentos no incremento tecnológico, a adoção de uma mão de obra conhecedora destes equipamentos se fez necessária, resultando em uma sazonalidade do trabalho especializado, haja vista o modelo de produção do setor (RIBEIRO; MENDONÇA; HESPANHOL, 2002).

Por meio do avanço da produção de *commodities* e a especialização regional e de monocultura, junto com a maior concentração fundiária, o trabalho agrícola tornou-se altamente específico e restrito. Embora a redução do uso de mão de obra possa ser caracterizada somente como um problema, como a diminuição do emprego, as contratações do setor melhoraram em qualidade, com aumento de trabalhadores rurais com carteira assinada e melhores salários (SERIGATI; SEVERO; POSSAMAI, 2019).

Corroborando com estes dados, a pesquisa realizada por Balsadi e Silva (2008) mostra dois aspectos importantes dentro do mercado de trabalho agrícola: o emprego formal agrícola, que apresentava índices positivos de crescimento; e a melhor qualidade do emprego entre os trabalhadores permanentes e temporários. De acordo com os autores, esses aspectos decorrem da crescente especialização da produção agrícola, especialmente nas *commodities*, do aumento da especialização do trabalho e de incrementos tecnológicos, por isso, os trabalhadores aptos conseguem melhores salários e formalização das relações.

O estudo de Kretzmann e Bacha (2011) analisou a evolução do tipo de emprego agrícola, o salário e a residência da mão de obra no período de 2000 a 2009, na região do Centro-Oeste brasileiro, incluindo trabalhadores da sojicultura. Os autores concluíram que as regiões com maiores áreas plantadas eram aquelas que pagavam os maiores salários na atividade agropecuária; as diferenças de salários, no caso da soja, não apresentaram tendência de redução no decorrer dos anos.

No que diz respeito ao número de trabalhadores, segundo o Censo Agropecuário de 2006, a agricultura familiar³ empregava mais de 12 milhões de

³ Conforme a Lei nº 11.326/2006, é considerado agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, mão de obra da própria família, renda familiar vinculada ao próprio estabelecimento e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento pela própria família (BRASIL, 2018).

pessoas diretamente na produção em menos de 25% do total de área agrícola, a Tabela 2 apresenta a distinção em área cultivada e pessoal ocupado.

Tabela 2 – Percentual do pessoal ocupado.

	Total de estabelecimento rural (%)	Área total cultivada (%)	Pessoal ocupado (%)
Agricultura familiar	84,40	24,32	74,38
Agricultura não familiar	15,60	75,68	25,62
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Censo Agropecuário 2006 (IBGE, 2009).

Portanto, verifica-se que ocorre maior utilização de mão de obra por hectare na agricultura familiar. Isso pode ser explicado, pois é necessário a produção em larga escala nas *commodities*, com utilização de máquinas e equipamentos para tornar o processo produtivo mais rápido e vantajoso economicamente, resultando em redução do pessoal ocupado. Esse cenário é explicado por Vieira Filho, Santos e Fornazier (2013) em estudo no qual se constatou que, apesar do crescimento da produção nas últimas décadas, a quantidade de trabalhador por produto na agricultura brasileira apresentou decréscimo no período 1975-2009.

A crescente utilização de máquinas e equipamentos na agricultura foi verificada em uma pesquisa do DIEESE (2014). Na década de 70, existiam, no Brasil, cerca de 160 mil tratores em operação na zona rural brasileira, enquanto em 2013 este número passou para 1,2 milhão de máquinas, o que afeta de maneira direta o trabalho e o trabalhador.

Além disso, a pesquisa ICAGRO de 2014 buscou verificar o perfil do produtor agropecuário brasileiro, o qual constatou que houve mudanças consideráveis nos últimos anos. Identificou-se que na produção de *commodities*, houve um aumento de produtores rurais com formação superior. Essa mudança ocorreu principalmente à geração de filhos de agricultores que mantiveram a agricultura durante os estudos e, depois de formados, retornaram a atividade para continuar os negócios (ICAGRO, 2014).

O estudo do Dieese (2014), considerando toda a população agrícola brasileira, constatou que 70,2% dos trabalhadores são homens e 29,8% são mulheres. No

mesmo sentido, a pesquisa de Costa, Zanette e Souza (2018) sobre o perfil dos trabalhadores na produção de soja do Mato Grosso, utilizando os dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), mostrou a divisão dos empregados por sexo, sendo 85% do sexo masculino e somente 15% do número total de empregados do sexo feminino. A distribuição dos empregados por idade apresentou que a faixa etária de maior representatividade do segmento de cultivo de soja no Mato Grosso era a de 30 a 39 anos de idade, contemplando 33,39% dos trabalhadores.

Por outro lado, o estudo de Stein e Campos (2011) buscou avaliar a questão da falta de mão de obra qualificada no meio rural. Verificou-se que os sindicatos buscavam qualificar seus membros para o mercado de trabalho. Entretanto, os trabalhadores rurais encontraram dificuldades, principalmente pela forma de como era realizado o treinamento, muito teórico e com poucas aulas práticas. Além disso, muitas pessoas não conseguiam aprender as novas tecnologias por falta de capacidade. A pesquisa mostra que, além de treinamentos práticos, devem-se selecionar aqueles com capacidade para aprender, utilizando critérios como escolaridade mínima, por exemplo, já que muitos equipamentos são extremamente complexos.

O profissional, para atuar no campo do agronegócio, deve possuir conhecimentos técnicos, próprios da atividade de produção e do processamento, e muitos necessitam de formação em gestão. O profissional capacitado pode diminuir o desperdício de insumos, produzir mais rapidamente e oferecer produtos de melhor qualidade. Esse profissional do agronegócio passa a ser um componente cada vez mais exigido. A gestão das organizações agroindustriais apresenta um grau elevado de integração vertical nos processos, o que gera a necessidade de grande conhecimento em coordenação de produção, suprimentos e distribuição (BENETTI, 2005).

Dessa forma, percebe-se que, no geral, o atual perfil do trabalhador rural na produção de *commodities* é marcado por presença majoritária de homens, com idade entre 30 e 39 anos e com capacitações específicas necessárias na produção. Além disso, os produtores/gestores apresentaram maior nível de escolaridade.

Em suma, a orientação para as organizações do agronegócio, tanto com o objetivo de alcançar vantagem competitiva sustentável quanto de fomentar a criação de valor público, direciona-se para a “gestão estratégica de recursos humanos, gestão

de competências, acumulação do saber e gestão do capital intelectual” (BATALHA *et al.*, 2005, p.28 apud DUARTE, 2017).

Ainda, as vantagens obtidas pela adoção de novas tecnologias podem ser copiadas ou aprimoradas, por estarem disponíveis a todos. No entanto, as pessoas são o componente de diferenciação das instituições. A adequada administração de conhecimentos permite garantir a entrega de resultados em níveis elevados de qualidade e a sustentabilidade organizacional por meio do alcance de novos patamares de criatividade, inovação e eficiência (BATALHA, 2005; OLIVEIRA, 2002 apud DUARTE, 2017).

Com base nas transformações emergentes na agricultura e como consequência nas atividades laborais desenvolvidas no campo e no perfil do trabalhador, a necessidade de conhecimentos mais aprofundados sobre gestão de pessoas no agronegócio torna-se imperativa para que possam alavancar melhorias no contexto produtivo.

2.4 Gestão Estratégica de Pessoas

Nas últimas décadas, ocorreram mudanças estruturais vertiginosas na agricultura em todo o mundo como resultado da globalização, tecnologias, economia, normas ambientais, sociedades em rápida mudança e maior competitividade nos mercados agrícolas, que são cada vez mais complexos. Essas mudanças direcionam o surgimento de novos tipos de clientes e padrões de consumo para fabricantes, distribuidores e varejistas de produtos agrícolas (WAGNER, 2017).

Para se adequar a essas mudanças uma nova perspectiva sobre a gestão estratégica do agronegócio foi desenvolvida. Estratégia normalmente se refere à capacidade de uma organização se posicionar no mercado de uma maneira que melhor se adapte aos seus recursos e competências. As condições reais de negócios exigem estratégias de adaptação imediatas que atendam a mudanças dramáticas, especialmente no setor agrícola (RANKIN *et al.*, 2011).

De acordo com Boehlje, Roucan-Kane e Broring (2011), três considerações estratégicas críticas devem ser examinadas no agronegócio:

- As decisões são tomadas em um ambiente de crescente risco e incerteza;

- Tecnologia e inovações são fundamentais para o sucesso financeiro a longo prazo; e,
- Mudanças estruturais e de produção são necessárias para manter posição no mercado.

Com base nas alterações estruturais que ocorrem na agricultura, resultado das mudanças climáticas e das tendências de urbanização, inovação e empreendedorismo social são elementos chaves. O mercado agrícola exige cada vez mais que seus gestores desenvolvam empreendedorismo, boa gestão e habilidades sustentáveis no futuro. Sendo assim, a gestão estratégica do agronegócio deve buscar a sustentabilidade (RANKIN *et al.*, 2011).

A busca por sustentabilidade pode utilizar os recursos humanos como um dos pilares de sua base. Segundo Beer *et al.* (1984, p.1) a gestão de recursos humanos é compreendida como o envolvimento de “todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre a organização e os funcionários”.

Para Tachizawa (2015), a gestão estratégica de recursos humanos é uma abordagem de gestão para alcançar os objetivos da organização por meio do emprego de seus recursos humanos através de estratégias, políticas e práticas de recursos humanos alinhados. De maneira geral, seria como conectar de forma sistemática as pessoas com a empresa em todas as suas estratégias.

A intenção das práticas de gestão de recursos humanos é influenciar o comportamento dos funcionários para impactar no desempenho dos negócios (ROTHMANN, 2017). Muito esforço foi feito para entender a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho da empresa. De acordo com Barney (1997), se práticas de recursos humanos forem utilizadas adequadamente, elas podem ser um importante recurso da empresa, bem como contribuir para a realização de objetivos e criação de valor.

Todavia, ainda existe incerteza sobre os efeitos das práticas de recursos humanos diretamente na produtividade, o maior uso de gestão de recursos humanos está associado à menor rotatividade de mão-de-obra e maior lucro por funcionário, mas não à maior produtividade (GUEST *et al.*, 2003). A pesquisa de Birdi *et al.* (2008), encontrou benefícios de desempenho relacionado a capacitação e treinamento extensivo, com a adoção do trabalho em equipe, servindo para melhorar ambos. Todavia, nenhuma das práticas operacionais de gestão de pessoas foi diretamente relacionada à produtividade.

Segundo Tachizawa (2015), gestão de pessoas (GP) é a mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, levando em consideração as diversidades dessa gestão em contextos distintos. Para Bohlander e Snell (2015), a prática de GP tem um importante papel estratégico, abarcando mais que a função de suporte e tomando consistência de competência organizacional, tendo em vista que as pessoas são essenciais para o alcance dos resultados, já que produzem conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. A GP atua para o alcance dos objetivos da organização, criando assim vantagem competitiva.

No setor do agronegócio, como já foi apresentado, especificamente no caso da soja, não foram identificados trabalhos que tratem da temática gestão de pessoas. Dessa maneira, optou-se por investigar gestão de pessoas com foco em seus processos básicos, considerando, sobretudo, que na produção agrícola de grãos, a utilização de tais práticas configura esforço recente, não sendo viável a análise de práticas avançadas.

2.4.1 Recrutamento e Seleção

O estudo sobre recrutamento e seleção (R&S) é um dos mais antigos na psicologia aplicada e um dos pontos mais importantes na gestão de talentos e recursos humanos (RH), atraindo um grande número de pesquisadores e profissionais de RH (RYAN; PLOYHART, 2014). Com as mudanças estratégicas e desenvolvimento tecnológico a direção dos estudos tem mudado.

Após o período de "guerra" pelo talento vivido por organizações nas últimas décadas em todo o mundo, R&S passou a ocupar um lugar mais central na estratégia organizacional e no gerenciamento de talentos. Esse papel estratégico nas organizações resultou em uma série de novos desenvolvimentos e expandiu conceitos tradicionais de práticas interligando a outras áreas, como economia e marketing (VAN IDDEKINGE *et. al.*, 2016). A utilização, por exemplo, de "jogos de recrutamento", proposta por Marsh (2011), que funcionam como uma das ferramentas de recrutamento e testes, é uma nova ferramenta que aumenta a eficiência ao atrair e rastrear candidatos no início do ciclo de contratação.

Uma das principais mudanças nas práticas de recrutamento e seleção está relacionada à tecnologia (RYAN; PLOYHART, 2014). Com os avanços tecnológicos, as práticas de R&S foram inovadas por meio de ferramentas multimídia como testes *online*, currículos de vídeo, uso de redes sociais como plataforma de recrutamento e o uso de sistemas de rastreamento e pesquisa sobre os candidatos, que aumentam a eficiência do recrutamento (KLUEMPER *et. al.*, 2015). Portanto, diversas são as formas de captação de pessoal, sendo as principais: banco de dados da empresa, indicações dos funcionários, cartazes, organizações especializadas, agência de emprego, mídias diversas (*sites*, Facebook, jornais) e também a contratação de serviços terceirizados específicos (MARRAS, 2011).

O recrutamento e a seleção de pessoal devem ser realizados de maneira que a empresa alcance seus objetivos. Portanto, não existem padrões em recrutamento e seleção e sim a influência de fatores como cultura organizacional, planejamento estratégico e os custos (FAISSAL, 2015).

A captação de pessoal deve considerar:

- Perfil profissional (conhecimentos, habilidades e experiências);
- Perfil comportamental (valores, crenças, personalidade);
- Condições de trabalho;
- Condições de aprendizagem; e,
- Condições contratuais.

Esses aspectos não estão sempre definidos, mas quanto mais forem determinados, melhor será a captação (DUTRA, 2016). As diversas ferramentas citadas em R&S evidenciam que a área é bastante dinâmica. Mesmo com todas essas novas ferramentas, ainda são importantes as questões dos valores pessoais dos candidatos a emprego na atratividade organizacional e a eficácia da comunicação boca a boca como ferramenta de recrutamento (VAN HOYE, 2013).

Um dos principais componentes da atração de candidatos a emprego é a fonte pela qual eles recebem as informações sobre o emprego (BREAUUGH, 2013). Os candidatos a emprego conhecem as vagas por meio de uma ampla gama de fontes, como a publicidade, *sites* e feiras específicas. Além disso, os candidatos a emprego consultam familiares, amigos e outras pessoas do ciclo social sobre vagas. O boca-a-boca pode ser uma fonte influente de informações de emprego, que afetam resultados importantes na procura e na oferta de emprego (VAN HOYE, 2013).

A comunicação boca a boca, como fonte de recrutamento, é definida como uma comunicação interpessoal sobre uma organização, o empregador ou sobre trabalhos específicos, que não está sob o controle direto da organização. Ao contrário das fontes controladas pela empresa, o boca-a-boca é promovido por pessoas, vistas como alguém que não tem nenhum interesse comercial em promover a organização (MATOS; ROSSI, 2008). Além disso, dada a sua natureza independente, esse tipo de comunicação pode conter informações positivas e negativas, ambas em quantidades variáveis (VAN HOYE, 2013).

Dessa maneira, torna-se uma fonte de informações positivas ou negativas sobre o emprego em diversos estágios do processo de recrutamento, no qual os resultados podem mediar desfechos mais distantes. Os efeitos ocorrem devido à sua credibilidade como uma fonte independente e pessoal de informação de emprego (VANHOYE, 2013). Fontes de informações mais confiáveis geralmente são mais persuasivas, tanto na mudança de atitudes quanto na conquista da conformidade comportamental para adequação de um emprego (PORNPIKAPAN, 2004). Sendo assim, podem ser repassadas informações positivas como também informadas sobre o lado negativo da organização.

Como exemplo, em 1967, Adams, How e Larson (1968) estudaram a imagem que as organizações repassavam, onde, identificaram que alguns agricultores apresentavam maior dificuldade em encontrar e reter a força de trabalho do que outros agricultores em uma situação comparável. A pesquisa mostrou que essa diferença não era uma ocorrência casual, mas que os agricultores com maior facilidade em encontrar e manter funcionários eram aqueles que haviam investido nas relações com sua força de trabalho e o desenvolvido das práticas de gestão de pessoas. Um exemplo de problemas no recrutamento foi apresentado no estudo de Bitsch *et al.* (2006) com produtores e gestores de leite. As condições de trabalho disseminadas como um estresse permanente nos funcionários acarretavam em um problema de imagem no recrutamento.

Segundo Dutra (2016), após o recrutamento é realizada a seleção, e, nesse aspecto, as especificações e planejamento por parte da organização são necessários. As entrevistas, as provas de conhecimentos, os testes psicológicos e as técnicas vivenciais podem ser utilizados.

A seleção por competências cada vez mais é utilizada pelas empresas, pois é possível verificar as habilidades para o cargo. Aqueles candidatos que possuem

melhores habilidades técnicas, que possam apresentar os melhores resultados e compartilhem dos valores da empresa, são preferidos na contratação. Também são considerados aspectos como capacidades técnicas e atributos comportamentais.

Para Davies e Meredith (2018), nunca foi tão difícil atrair pessoal qualificado para trabalhar nas fazendas. Os proprietários atualmente precisam pensar que além do salário, outras variáveis devem ser claras e definidas como a chance de crescimento dentro da empresa.

2.4.2 Treinamento e Desenvolvimento

O ambiente organizacional da atualidade é marcado por rápidas mudanças, tornando necessária a aplicação de técnicas constantes de desenvolvimento e aprimoramento das habilidades dos colaboradores (TREVISAN; DAMIAN, 2018). Existem diferenças entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento cria oportunidades de aprender novas habilidades para desenvolver, implementar e resolver problemas. Já o desenvolvimento é o processo institucionalizado de treinamento, ele precisa estar alinhado à estratégia e a visão organizacional (CARVALHO; SALGADO, 2015).

A aprendizagem pode ser feita de maneira formal, envolvendo uma estrutura e organização com objetivos de aprendizagem em sala de aula, fora do trabalho, cursos *online*, oficinas e palestras. A aprendizagem informal ocorre fora de uma estrutura voltada para ensino (CUNNINGHAM; HILLIER, 2013).

As organizações estão buscando cada vez mais abordagens informais, com treinamentos específicos e orientações durante o trabalho. Abordagens informais podem ser entendidas como o conhecimento prático e aplicado no trabalho, habilidades aprimoradas e conhecimentos da cultura da empresa. Essa aprendizagem pode ser aplicada imediatamente às situações específicas do colaborador, visto que, as mudanças são contínuas e há uma necessidade de as organizações e os indivíduos se adaptarem rapidamente às novas demandas (CUNNINGHAM; HILLIER, 2013).

As abordagens de transmissão de conhecimento, podem ser divididas em conhecimento tácito – focado na ação, sendo resultado das experiências de cada um; e conhecimento explícito – aquele encontrado em livros e manuais que pode ser

facilmente consultado e compartilhado por meio da tecnologia de informação e comunicação (GORMAN, 2002).

As práticas de gestão do conhecimento buscam adquirir, converter e aplicar o conhecimento nos colaboradores. O processo de aquisição de conhecimento pode ocorrer na contatação de funcionários já com conhecimento prévio. A conversão do conhecimento está relacionada à distribuição dentro da empresa para todos que necessitam dele, e a aplicação do conhecimento está relacionada a utilização do conhecimento em produtos e serviços buscando melhor eficiência, redução de custos e capacidade de adaptação à mudanças (ENKEL, 2010).

Para que ocorra essa distribuição do conhecimento, utiliza-se dentro das organizações o treinamento e desenvolvimento. O profissional treinado tem sua capacidade de trabalho aumentada, fato que está relacionado à sua motivação, já que serve como reconhecimento do seu trabalho para a organização (VIZOLI, 2010).

Para Robbins (2009), dentre os tipos de treinamentos apresentados, pode-se citar:

- Treinamento inicial: ações para quando um novo colaborador inicia na empresa. Pode ser realizado pelo chefe ou alguém a quem ele delegar esta função. Seu objetivo é de integração do novo membro à cultura da empresa e apresentar o que se espera dele no curto prazo. É realizada, nesta fase, a apresentação dos colegas de trabalho e do funcionamento da empresa, de maneira geral.
- Treinamento operacional: trata-se do tradicional treinamento com objetivo de melhorar as aptidões técnicas dos colaboradores e utilizadas em todos os níveis de trabalho.
- Treinamento gerencial: realizado para capacitar aqueles que exercem funções de chefia.
- Treinamento em serviço: feito durante o trabalho, por meio de colegas, equipamentos e instrumentos, no dia a dia da organização, demonstrando a realidade do trabalho.

Dentro do setor agrícola o uso do capital tecnológico é intensivo com muitas fontes de inovação, promovida por fornecedores de todos os tipos de insumos, tornando as fazendas mais produtivas por meio da aplicação de novas tecnologias tanto poupadoras de terra quanto de pessoal. Para Udimal *et al.* (2017), o investimento em capital humano acumulado melhora o desempenho da empresa no agronegócio.

Os sistemas de inovação agrícola requerem uma compreensão de como as capacidades individuais e coletivas serão aplicadas, sugerindo a necessidade de se concentrar nas práticas sistêmicas e nos comportamentos organizacionais. A adoção de inovação agrícola é considerada como um componente significativo e necessário nas atividades de desenvolvimento agrícola (JAMSARI *et al.*, 2012).

Para uma fazenda adotar uma inovação, ela deve estar disposta a mudar as práticas atuais para acomodar a inovação. Muitas vezes, a busca por novas tecnologias e práticas é impulsionada pela necessidade de melhorar o desempenho atual, o que, por sua vez, pode levar a necessidade de novas aprendizagens para seus colaboradores. Mas, para reduzir os custos de implementação, uma fazenda precisa estar disposta a mudar de prática. As empresas com um compromisso de aprendizagem têm melhor desempenho do que seus rivais (CORBETT, 2005). O processo de aprendizagem deve estar focado no conhecimento orientado à prática do negócio para maximizar o desempenho organizacional (YOON; SONG; LIM, 2009).

De acordo com Anfinogentova (2018), o treinamento de pessoal para o setor agroindustrial e o conceito de educação ambientalmente responsável e inovadora não foi sistematicamente implementado. Ao mesmo tempo em que as empresas necessitam de pessoal qualificado os programas de desenvolvimento não acompanham esta demanda.

2.4.3 Avaliação de Desempenho

A dinâmica do trabalho mudou drasticamente nas últimas décadas. Por meio dessas mudanças, os sistemas de avaliação de desempenho do trabalho também mudaram, tornando-se focados à gestão do trabalho e dos recursos humanos (ALMEIDA, 2012). As organizações, nesse novo formato, veem o colaborador como fonte de vantagem competitiva, isso exige novas formas de avaliar os trabalhadores.

A etapa de avaliação de desempenho serve para melhorar o desempenho do colaborador com relação às atividades que ele executa. Nesta etapa podem ocorrer promoções, transferências e rescisões. São identificadas necessidades de treinamentos, *feedbacks* dos colaboradores e ajustes salariais (TYSON, 2015).

A avaliação em diversas vezes é a formalização do que é realizado informalmente no cotidiano. Diversas são as ferramentas e métodos utilizados para

avaliar o desempenho do colaborador, como por exemplo: o *checklist*, escalas gráficas, avaliação por resultados, avaliação 360°. O processo de avaliação de desempenho deve ser implantado com o conhecimento da cultura organizacional e repassada a importância desse instrumento para os avaliados, avaliadores e organização (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Segundo Bohlander e Snell (2015), a avaliação de desempenho costuma ocorrer anualmente, sendo realizado para que os funcionários possam compreender suas funções, objetivos, expectativas e o *feedback* do seu desempenho. Os objetivos são diferentes do desenvolvimento de pessoal, tratado anteriormente. É fundamental na avaliação de desempenho o *feedback* para se discutir os pontos fortes e fracos dos colaboradores, melhorando, assim, o seu desempenho.

Devido a especificidade de cada organização, diversos são os pontos a serem analisados na avaliação de desempenho e os seguintes critérios podem ser avaliados: qualidade e produtividade, iniciativa, trabalho em equipe, presteza, assiduidade, pontualidade, uso adequado dos equipamentos, resolução de problemas, entre outros (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Em organizações onde as práticas de gestão de pessoas são bastante claras e definidas, o processo de avaliação de desempenho é usual. Todavia, no campo ainda é algo bastante restrito, segundo o estudo de Bitsch *et al.* (2006) realizado com proprietários e gerentes de fazendas, o gerenciamento de desempenho é feito de maneira informal, com a interação diária entre gerentes e funcionários, incluindo *feedback* informal, comunicação relacionada à tarefa, definição de prioridades e tratamento de problemas.

Para Haberli Junior, Oliveira e Yanaze (2019), o compartilhamento de informações desempenha um papel moderador sobre a avaliação. Para eles, a rotina na atividade influencia na avaliação. O estudo de Gomes e Menezes (2018) mostrou que alguns produtores avaliam o desempenho durante a convivência e consideram pontualidade, responsabilidade e execução do trabalho. Outros produtores avaliam o rendimento da mão de obra.

2.4.4 Remuneração

Segundo Snell (2015), existem três tipos de remuneração: a remuneração direta (salário, incentivos e comissões); a remuneração indireta (benefícios oferecidos); e a recompensa não financeira (programas de reconhecimento, horário flexível e outros). Para que ocorra um equilíbrio desses aspectos (remuneração direta, indireta e recompensa não financeira) é necessário analisar a composição deste salário com base na estratégia da empresa (CARVALHO; NASCIMENTO, 2014).

De acordo com Dutra (2016), a remuneração pode ser formada seguindo distintos critérios. A remuneração por senioridade é aquela recebida por tempo de experiência na organização, com adicional nos percentuais ao salário. Esta remuneração é dedicada exclusivamente aos empregados com maior tempo dentro de uma empresa e seu objetivo é remunerar os colaboradores pela dedicação, buscando dessa maneira fidelizar o trabalho.

Já a remuneração por resultados apresentados é variável e vinculada a metas de resultados individuais ou da empresa. Essa remuneração é transferida para a pessoa mediante dinheiro. Nesses casos ocorre participação nos lucros e nos resultados da empresa (TONET, 2015).

Outra maneira de se definir a remuneração é por competência, onde os colaboradores recebem adicionais por seus atributos, conhecimentos e habilidades. Já a remuneração por desempenho, está ligada às atribuições e ao desempenho alcançado pelo funcionário. Nessa remuneração o pagamento poderá ser mensal ou anual, variando conforme o seu desempenho. Todavia, como ocorrem variações salariais de acordo com o alcance das metas, é fundamental que a avaliação de desempenho seja clara e bem estabelecida (TONET, 2015).

O estudo de Yamauchi, Pigatto e Baptista (2015) apresenta que no setor agrícola a remuneração por produção é prática encontrada. De acordo com Buainain e Dedecca (2008), que analisaram os microdados da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (Pnad), os resultados mostraram que o rendimento possui relação com o desempenho produtivo e, portanto, diferenças entre os rendimentos podem estar associadas a diferentes estruturas produtivas. Os ganhos de produtividade advindos dos avanços tecnológicos mostram economia na mão de obra e exigência de mão de obra mais qualificada, que resulta em remunerações mais elevadas. Para MARTEL

(2018), os benefícios extras oferecidos são considerados um importante fator motivacional.

Deve-se ressaltar que a estratégia de remuneração está ligada aos objetivos da empresa e a influência que a cultura organizacional e as redes sociais exercem. Conforme descrito por Bohlander e Snell (2015), a escolha da remuneração adequada pode ser explicada pela teoria da expectativa, que prevê que a motivação se relaciona às recompensas e a probabilidade de adquiri-las no longo prazo. Fatos relacionados diretamente à cultura e redes onde está inserida a empresa.

2.4.5 Cultura Organizacional e Redes Sociais

A cultura organizacional é melhor representada pelas normas comportamentais e expectativas que caracterizam um ambiente de trabalho. Essas normas e expectativas direcionam os funcionários no ambiente de trabalho, especificam as prioridades e modelam a maneira como o trabalho é realizado. Os novos membros de uma unidade organizacional são aculturados nessas expectativas e normas através de processos como modelagem, reforço e sanções (GLISSON, 2015).

A análise de cultura organizacional deve ser realizada como um conjunto de valores inerentes a uma organização, possuindo como características básicas: busca por inovação, propensão ao risco, orientação para resultados, pessoas, equipe, agressividade e estabilidade (ROBBINS, 2009).

Ao colocar que a organização do trabalho é um processo de interações sociais que produz regras; estas, em determinado momento, se materializam em uma estrutura que, por sua vez, determina parcialmente as interações. As empresas de pequeno porte não formalizam suas regras de atuação gerencial de uma forma geral e as interações sociais ocorrem sem o reforço das regras estabelecidas formalmente, tendo pouca institucionalização da gestão. Neste contexto, o ambiente e as características comportamentais dos donos das empresas de pequeno porte e de seus empregados são muito importantes (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

Conforme apresentado, os aspectos ambientais e comportamentais apresentam interferência na cultura organizacional, da mesma maneira a estrutura da organização pode determinar a sua cultura. Em organizações de pequeno porte isso ocorre em diversas áreas. De acordo com Mintzberg (2006), a estrutura pode ser

caracterizada em: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio.

Na visão de Mintzberg (2006), o núcleo operacional, formado pelos trabalhadores que fabricam ou prestam serviços, é uma estrutura autossuficiente, com ajuste mútuo do trabalho. A cúpula estratégica ocorre em firmas com uma divisão e supervisão integral do trabalho. A linha intermediária ocorre nas empresas com mais cargos de chefia e maior hierarquia entre operacional e controle estratégico. Já a tecnoestrutura é formada por pessoas com autoridade fora da organização. E, por fim, a assessoria de apoio, trata de assessorias que colaboram em diferentes áreas, mas sem padronização do apoio.

O autor também descreve que a estrutura organizacional mais encontrada em pequenas empresas é a estrutura simples, caracterizada por pouca elaboração. A empresa possui pouca tecnoestrutura e assessoria de apoio, com mínima hierarquia administrativa e pouco planejamento e treinamento. Ocorre também em algumas empresas a burocracia mecanizada onde as responsabilidades são padronizadas, normas de trabalho e hierarquia definidas.

Outro aspecto importante relacionado a cultura organizacional foi relatado por Guimarães, Brisola e Alves (2005), para os autores, aspectos históricos, políticos e culturais se fazem presentes nas organizações e influenciam as relações de trabalho, desde a descoberta do Brasil. Essa herança se retrata em conservadorismo e fortes traços de paternalismo, bem como da hierarquia.

Para Yamauchi (2017), a falta de adoção de práticas mais elaboradas de gestão de pessoas pode ser provocada por valores apresentados na cultura organizacional que possui características conservadoras, isto demonstra uma fragilidade no segmento agrícola com relação as práticas mais elaboradas.

Na pesquisa de Ferrareze (2018), sobre cultura organizacional no agronegócio, o autor constatou que as empresas de pequeno porte se utilizam de meios simples para se comunicar como lousas, quadro de avisos, telefone, rádio, *e-mail*, aplicativo de celular, e a maneira mais utilizada é o boca a boca. As cerimônias realizadas são as confraternizações de fim de ano. Quanto às normas, as punições são advertências, suspensões e desligamento. Todavia, algumas empresas não aplicam tais normas e optam por gerenciar por meio do diálogo. Ainda neste cenário, algumas proibições, consideradas tabus, ocorrem, como: chegar atrasado, faltar injustificadamente, não

utilizar equipamentos de proteção individuais, não realizar manutenção em máquinas, ultrapassar limites de velocidades definidos na empresa.

Verifica-se que existem várias regras específicas dentro das empresas do agronegócio, regras formadas por experiências anteriores e características individuais de cada firma.

Dentro do contexto de experiências, as redes sociais têm papel fundamental como recurso estratégico e deve ser observada quando se considera a gestão do agronegócio. Essas redes são criadas por agricultores de várias formas, para o benefício mútuo, como alianças estratégicas, parcerias, integração, cooperativas e cadeias de valor. O funcionamento adequado dessas redes sociais não apenas permite que os agricultores gerenciem e personalizem sua produção de acordo com as necessidades do consumidor, mas também ajuda os agricultores a economizar em compras, reduzir custos de transação, acelerar a coleta de informações, compartilhar resultados de pesquisa e desenvolvimento e expandir canais de distribuição (MAERTENS; BARRETT, 2012).

A mudança de processos ou práticas dentro de uma empresa é uma função da consciência, motivação e capacidade. O nível de consciência das oportunidades para um agricultor pode ser influenciado por suas interações sociais com membros da comunidade agrícola (VAN RIJN; BULTE; ADEKUNLE, 2012). Empresas com redes sociais mais amplas e maiores capitais sociais têm maior probabilidade de se tornarem inovadoras (MAERTENS; BARRETT, 2012).

As redes sociais também são elementos chaves no processo de inovação, já que os atores podem interagir entre si (BRUCH; ANGNES, 2018). Essas redes são os meios que permitem a entrada de novos conhecimentos, oportunidades e ameaças ao meio ambiente dos produtores. Para ser bem-sucedida, qualquer mudança de estratégia deve ser adaptada à situação particular de uma fazenda. Essas adaptações podem ser alcançadas utilizando um processo sistêmico de caracterização, diagnóstico, redesenho e avaliação planejada, para isso, a interação entre agricultores e consultores técnicos, que são os principais participantes, é fundamental (DOGLIOTTI *et al.*, 2014).

Com base nos temas apresentados, faz-se necessário verificar o andamento dos estudos na atualidade, que tratem sobre a temática dentro do agronegócio. O resultado desta análise será discorrido a seguir.

2.5 Estudos Empíricos sobre Gestão de Pessoas no Agronegócio

Foi realizada revisão sistemática de literatura com o objetivo de identificar e analisar estudos sobre a aplicação dos diferentes sistemas de gestão de pessoas no agronegócio nos últimos dez anos (2008 – 2019). As pesquisas foram realizadas nas bases Scielo, Periódicos CAPES e SPELL.

Os seguintes descritores e suas diferentes formas de combinação foram utilizados como palavras-chave para a pesquisa: gestão de pessoas, recrutamento e seleção, capacitação, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, cultura organizacional (*human resource management; recruitment and selection; training; performance evaluation; remuneration; organizational culture*); e agronegócio, empresas rurais, agricultura, agrícola e agropecuária (*agribusiness, rural enterprises, rural businesses, agriculture, agricultural, livestock, farming*). Importante ressaltar que na base Periódicos CAPES não foi realizada pesquisa com descritores em inglês nem com as palavras em português “agricultura, agrícola e agropecuária” (estas passaram a ser utilizadas nas demais bases por conta dos poucos resultados obtidos inicialmente).

Para seleção dos artigos, foram definidos critérios objetivos: os periódicos deveriam ter classificação Qualis CAPES entre A1 e B2 (na área de avaliação “administração pública e de empresas”, uma vez que não há uma área específica que reúna todos os periódicos próprios de temas do agronegócio); os descritores deveriam estar contidos no título; ou resumo; ou palavras-chave; ou fundamentação teórica; ou dentre os principais resultados de pesquisa com implicação direta nas práticas de gestão de pessoas em setores do agronegócio.

Após análise do material coletado nas bases de dados, da verificação dos critérios definidos e do contexto dos artigos em termos do grau em que os estudos condiziam com os objetivos desta pesquisa, foram selecionados 26 artigos para compor a revisão da literatura. Os estudos selecionados compreendem o período de 2010-2019.

2.5.1 Síntese dos estudos apresentados sobre Gestão de Pessoas no agronegócio

O Quadro 1, a seguir, sistematiza as principais informações dos estudos conduzidos na área de gestão de pessoas com foco no agronegócio.

Quadro 1 – Principais estudos sobre Gestão de Pessoas no Agronegócio

Recrutamento e Seleção				
Autor(s)/Ano	Objetivo	Setor do Agro	Aspectos Metodológicos	Principais Resultados
Pinho, Jeunon, Duarte (2016)	Identificar os motivos de desligamento na organização e as políticas para seu gerenciamento	Privado	Estudo de caso. Pesquisa documental e de campo (entrevistas com especialistas e líderes da organização, bem como questionários aplicados a amostra de 253 funcionários)	Os principais motivos de desligamento foram: trabalho nos finais de semanas, tipo da atividade e os excessos de faltas e atestados. As principais práticas de gerenciamento do <i>turnover</i> foram: melhoria dos critérios de seleção e o treinamento dos profissionais. Avaliação positiva dos funcionários a respeito das políticas de RH instituídas.
Treinamento e Desenvolvimento				
Autor(s)/Ano	Objetivo	Setor do Agro	Aspectos Metodológicos	Principais Resultados
Ipiranga <i>et al.</i> , (2012).	Identificar as ligações de aprendizagem entre um instituto de P&D e pequenas empresas	Três pequenas empresas do setor da caprinocultura.	Estudo multicaso.	As ligações de aprendizagem, sejam do tipo informais, formais, de recursos humanos, diretas e indiretas, estão possibilitando o desenvolvimento de capacidades inovadoras.
Brito; Oliveira; Castro (2012).	Identificar, a partir da percepção dos gestores, a gestão do conhecimento	Instituição pública de assistência técnica e extensão rural	Estudo de caso; população compreendeu 90% dos 40 gestores envolvidos nos níveis tático e estratégico; instrumento: questionário.	A organização que dissemina saberes para agricultores familiares não possui internamente a gestão formal do conhecimento que produz, por isso não gera inovação constante.

Tarifa; Almeida (2018)	Investigar as características das cooperativas com relação à cultura organizacional e as práticas de contabilidade gerencial	Cooperativas agropecuárias	<i>Survey</i> com contadores gerenciais de 64 cooperativas agropecuárias	Os resultados demonstraram que há todos os estágios de práticas de contabilidade gerencial, com a predominância de ferramentas mais tradicionais. Foram identificadas tipificações culturais grupais, hierárquicas e de mercado conforme modelo utilizado de Cameron e Quinn (2006).
Barreiro (2013)	Analisar as finalidades do ensino agrícola proposto e desenvolvido pela Campanha Nacional de Educação Rural (CNER).	Ensino agrícola proposto e desenvolvido pela Campanha Nacional de Educação Rural (CNER) (1952-1963) às professoras rurais nos Centros de Treinamento de Professores e de Auxiliares Rurais	Conteúdo dos programas de ensino, publicados no volume 10 da Revista da Campanha Nacional de Educação Rural.	O ensino agrícola compunha a educação rural e objetivava formar professoras rurais e ampliar conhecimentos do homem do campo para fixá-lo no seu meio. Poucos professores e baixos salários na campanha.
Borges; Guedes; Castro (2015).	Analisar como programa Balde Cheio pode funcionar como vetor de capacitação para o gerenciamento de pequenas propriedades	Duas propriedades Rurais	Estudo de dois casos. Procedimentos: entrevistas em profundidade	O programa possibilitou uma transferência de tecnologia eficiente e um sistema de gestão da propriedade compartilhada com extensionista rural, evidenciando vantagens e desvantagens nesse processo.
Malacarne; Brunstein; Brito (2014).	Avaliar e discutir a experiência do Instituto que inseriu em seu currículo discussões e iniciativas voltadas para o empreendedorismo.	Professores e os alunos da instituição de educação profissional (IFES Itapina)	Entrevistas. Sujeitos da pesquisa foram os professores e os alunos da instituição de educação profissional.	Os discentes desenvolveram a capacidade de analisar as oportunidades oferecidas no mercado atual da agropecuária e entenderam até que ponto as suas ideias e a ação empreendedora colaboram ou não para o Desenvolvimento Sustentável.
Monteiro; Khan; Sousa (2015).	Mensurar o índice de inovação e aprendizagem das empresas apícolas	Empresas apícolas que fazem parte do Arranjo Produtivo Local de apicultura do Nordeste paraense	Pesquisa direta realizada por meio de questionário aplicado com uma amostra de 79 apicultores do Arranjo Produtivo Local (APL)	O nível de escolaridade, o número de colmeias povoadas e a participação e o conhecimento sobre algum tipo de programa ou ações específicas para o segmento apícola promovido pelo governo federal exerceram efeitos positivos sobre o índice de inovação e aprendizagem dos apicultores

Victor <i>et al.</i> , (2017).	Avaliar o impacto do programa de um programa de treinamento quanto ao nível de conhecimento dos agricultores	Empresas privadas	Estudo com 320 produtores de citrus, 160 que participaram do programa FFS e 160 que não participaram	Os jovens eram mais tendenciosos à obtenção de treinamento que os agricultores mais velhos. O programa de treinamento teve impacto positivo e significativo sobre o nível de conhecimento dos agricultores em relação às práticas de produção e proteção de citrus.
Ferraz; Arrais (2014).	Identificar e analisar as políticas públicas de extensão pesqueira	Gestores e técnicos do MPA e da SEAGRI/AL, e pescadores da colônia.	Aplicação de questionários semiestruturados (entrevistas).	O capital humano foi fomentado com a oferta de oficinas, palestras e cursos, desconsiderando a baixa escolaridade dos pescadores artesanais, dificultando o estabelecimento de instruções que visassem o desenvolvimento local.
Toloi; Reinert (2011).	Identificar a contribuição do Programa de Pós-graduação em agronegócios, por intermédio de seus egressos.	Instituição pública de ensino	Estudo de caso, natureza qualitativa, exploratória, descritiva; avaliação de 82 egressos.	Contribuição para o desenvolvimento da ciência e tecnologia, na capacitação de um quadro diverso de profissionais que diretamente estarão colaborando com o desenvolvimento do agronegócio no estado.
Firetti <i>et al.</i> , (2012).	Identificar as atividades rurais com maior capacidade de geração de emprego e renda e as relações existentes entre o desenvolvimento científico e capacitação rural.	Informações levantadas com 50 especialistas da região	Painel estruturado com participação de 50 especialistas da região - Pontal do Paranapanema, composto por 32 municípios	Níveis de capacitação técnica, oferta de tecnologias e assistência técnica são variáveis que têm grande importância para geração de emprego e renda futura. Ações de transferência de tecnologia são prioritárias no curto prazo e as de P&D com capacitação técnica de produtores e trabalhadores rurais, no longo prazo.
Freire <i>et al.</i> , (2014)	Analisar a busca do conhecimento entre os atores das redes sociais, visando compreender o compartilhamento do conhecimento técnico científico	Instituição de pesquisa pública	Levantamento realizado junto a um universo de 52 respondentes, 95% com título de doutor e 5% com o título de mestre da Embrapa Gado de Corte.	A busca do conhecimento não apresenta fortes ligações entre seus elos. Pesquisadores com tempos diferentes de atuação apresentam comportamento distintos entre os grupos, não havendo um padrão no desenvolvimento das relações ou na busca de informação técnico-científica.
Ferreira <i>et al.</i> , (2018).	Entender a situação da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais e como objetivo específico analisar o	Cooperativas agropecuárias	Questionários para 170 cooperativas agropecuárias - 51 cooperativas respondentes	Multiplicidade de significados atribuídos ao conceito de educação cooperativista, de públicos e das temáticas promovidas, assim como nas metodologias e no tipo de atividades incluídas nos processos de capacitação destinados a essas organizações cooperativas agropecuárias.

	papel e o significado da educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias identificadas			
Avaliação de Desempenho				
Autor(s)/Ano	Objetivo	Setor do Agro	Aspectos Metodológicos	Principais Resultados
Jara-Rojas <i>et al.</i> , (2015).	Avaliar a qualidade do trabalho na colheita em cerejeiras através da utilização de indicadores de produtividade.	Empresa Privada produtora de cerejeiras.	Estudo de caso com avaliação amostral da produção.	O rendimento médio por trabalhador, peso médio da caixa cheia e a qualidade dos frutos melhorou, enquanto a quantidade de frutos descartados diminuiu. A administração do trabalho contratado na agricultura é crucial para melhoria da produtividade.
Rocha Junior; Cabral (2016).	Identificar as principais dificuldades e potencialidades para que os agricultores assimilem as novas competências empreendedoras	Agroindústrias associativas das regiões Agreste e Sertão de Pernambuco e Instituições de apoio à agricultura familiar	Estudo de caso múltiplo e explicativo com 9 agricultores líderes de três agroindústrias e 12 técnicos de nove instituições de apoio à agricultura familiar.	Nas fábricas que apresentaram resultados negativos, seus gestores apresentaram grandes deficiências de competências empreendedoras. Os resultados negativos recaem no despreparo dos agricultores líderes.
Vesco <i>et al.</i> , (2016).	Investigar a relação da percepção de justiça organizacional com a avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos empregados	Empregados de uma Cooperativa agropecuária de Produção do Sul do Brasil	Estudo de caso com 110 empregados respondentes.	Conclui-se que a percepção das três dimensões de justiça organizacional na avaliação de desempenho pode melhorar a satisfação no trabalho e que os resultados validaram o modelo estrutural desta pesquisa.
Remuneração				
Autor(s)/Ano	Objetivo	Setor do Agro	Aspectos Metodológicos	Principais Resultados
Villulla (2012)	Analisar a combinação de trabalho assalariado <i>versus</i> empreiteiros	Trabalhadores assalariados e empreiteiros de máquinas agrícolas	50 trabalhadores assalariados e 20 empreiteiros de máquinas agrícolas.	Coexistência de formas mistas de remuneração com parte do salário fixo e variável. Introdução de preços diferenciados da força de trabalho para cada etapa do ciclo produtivo. A forma predominante de salário para o trabalho agrícola era o percentual de

				pagamento, que coexistia com o pagamento por hectare.
Cultura Organizacional				
Autor(s)/Ano	Objetivo	Setor do Agro	Aspectos Metodológicos	Principais Resultados
Wrubel <i>et al.</i> , (2016)	Avaliar a relação entre cultura organizacional e as práticas orçamentárias de uma organização.	Agroindústria	Estudo de caso aplicado a quatro gestores	A cultura organizacional voltada para a orientação por resultados contribui para que os gerentes da empresa possam realizar o orçamento com ênfase em metas. A cultura também influencia as pessoas.
Tarifa; Almeida (2019)	Tipificar a cultura organizacional das cooperativas agropecuárias e análise das possíveis semelhanças de caracterização cultural	64 organizações do setor agropecuário associadas à Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR).	35 questionários totalmente preenchidos - <i>survey</i> eletrônico (contadores gerenciais)	Foram identificadas tipificações grupais/clã (45,7%), hierárquicas (34,3%) e mercado (20%). Não foram observadas cooperativas com tipificação cultural inovativa. A contabilidade gerencial possui aspectos como tradicionalismo, conservadorismo, competitividade e produtividade na essência de suas culturas organizacionais.
Andrade; Pereira (2010).	Analisar os valores que caracterizam a cultura organizacional da Universidade de Lavras	Instituição Pública de ensino.	Estudo de caso histórico-organizacional.	Os valores colocados em prática pelos fundadores foram reconhecidos e reforçados ao longo de sua história por alunos e professores.
Gestão de Pessoas (geral)				
Autor(s)/Ano	Objetivo	Setor do Agro	Aspectos Metodológicos	Principais Resultados
Carvalho; Prévot; Machado (2014).	Levantamento da literatura sobre determinantes para o desempenho de propriedades rurais com trabalhos que utilizaram a teoria da VBR como base teórica	Revisão da Literatura	Revisão sistemática de literatura (amostra de 17 artigos)	A gestão de recursos humanos formalizada não necessariamente leva à melhoria de desempenho, apenas o treinamento continuado foi significativo na relação. A rentabilidade e produtividade não parecem ser fatores importantes nas decisões dos produtores para o uso ou não de práticas de gestão de recursos humanos.
Mota <i>et al.</i> , (2014)	Analisar os condicionantes para a atividade	Empresas do setor sucroenergético brasileiro que	<i>Survey</i> , 84 empresas do setor sucroenergético brasileiro.	Recursos agrícolas, industriais, financeiros e organizacionais, estilo de liderança, cultura organizacional, reputação, confiança dos agentes

	exportadora no setor sucroenergético brasileiro.	exportam seus produtos.		externos, redes de relacionamento e o conhecimento sobre o setor foram os principais recursos tangíveis e intangíveis.
Graziano <i>et al.</i> , (2016).	Investigar a aplicabilidade da ferramenta do <i>marketing</i> de relacionamento nos Programas de <i>endomarketing</i>	Empresas industriais de produtos orgânicos.	Aplicação de questionários junto aos gestores de uma amostra de doze fabricantes de produtos orgânicos	Estimulam à participação de todos os colaboradores da organização; melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores; criam e promovem ideias; contribuem para a melhoria dos índices de produtividade; favorecem o recrutamento e seleção; e incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação.
Demo, Fernandes, Fogaça (2017).	Analisar a relação existente entre valores organizacionais, como variável independente, e políticas e práticas de gestão de pessoas, como variável dependente	Empresa pública do ramo de agricultura do Distrito Federal	<i>Survey</i> - questionários aplicados <i>online</i> e presencialmente com 97 sujeitos.	Valores relativos à igualitarismo, predizem três políticas e práticas de GP: condições de trabalho, TD&E e envolvimento. Além disso, os valores concernentes à inovação predizem as políticas e práticas de TD&E; e os valores concernentes à harmonia predizem as práticas de condições de trabalho.
Cremonesi <i>et al.</i> , (2013)	Investigar a aplicabilidade dos programas de <i>endomarketing</i> no agronegócio	12 empresas produtoras de orgânicos.	Foi aplicado um questionário junto aos gestores de uma amostra de doze fabricantes de produtos orgânicos.	Os objetivos dos programas estão direcionados a promover o bem-estar, buscar o comprometimento e a capacitação e informar os colaboradores. Em relação ao aspecto de abrangência, detectou-se que é total, ou seja, as informações indicaram o envolvimento de todos os colaboradores das organizações consultadas.

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise das pesquisas foi realizada de acordo com o enfoque dado aos diferentes subsistemas de gestão de pessoas com o objetivo de verificar quais sistemas se destacam e possíveis lacunas de pesquisa e prática no campo do agronegócio.

Dentro do período analisado alguns anos se destacam, dentre eles 2012 (quatro publicações), 2014 e 2016 (cada um com cinco publicações), reunindo, portanto, mais da metade da amostra (aproximadamente 54%). Não foram selecionados artigos publicados em 2009, nos demais anos há uma média de uma a duas publicações por ano. Destaca-se dentro da amostra um artigo já do ano de 2019.

A amostra é composta por três artigos teóricos e vinte e três artigos empíricos (no Brasil e no exterior). Uma análise das regiões brasileiras que foram alvo dos estudos empíricos revelou que a maioria se concentra nas Regiões Sul (31%), Sudeste (27%) e Nordeste (23%), os demais são artigos internacionais e teóricos. Ressalta-se que alguns artigos abordam mais de uma região, nesse caso a distribuição dos estudos por Região apresenta certo equilíbrio, com exceção da Região Norte representada por um único estudo. Os artigos publicados em inglês ou espanhol são três e as pesquisas foram conduzidas em regiões/províncias da Argentina, Chile e Paquistão.

Quanto ao enfoque dado aos diferentes subsistemas de gestão de pessoas, os artigos foram classificados nas seguintes áreas de acordo com o foco da pesquisa: Avaliação de desempenho (11%) – incluindo estudo sobre competências individuais; Cultura Organizacional (15%); Remuneração (4%); Treinamento, Desenvolvimento e Educação (47%) – incluindo estudos sobre transferência de conhecimento, capacitação e aprendizagem; Gestão de pessoas em geral (19%) – e (4%) envolvendo seleção de pessoal. A avaliação dos artigos permitiu identificar a ênfase de estudos no campo de Treinamento e Desenvolvimento, especialmente da educação seja na análise de conteúdos de programas de ensino ou de instituições de ensino acadêmico ou técnico, seja no impacto do ensino nas práticas de alunos, professores e produtores agropecuários.

No que se refere aos aspectos metodológicos das pesquisas aqui examinadas, merecem destaque alguns indicadores. São eles: a) setor em que a pesquisa está inserida – público (27%), privado (43%), terceiro setor (19%), diversos (11%); b) método de pesquisa – estudo de caso ou múltiplos casos foi identificado em 38% e pesquisa ação em 34%, os demais estudos foram divididos em análise bibliográfica,

análise histórica, análise de documentos; c) instrumento de pesquisa – entrevistas e questionários foram os métodos utilizados em mais de 70% dos casos, outras formas encontradas foram a pesquisa documental e instrumentos mistos; e d) o perfil amostral dos estudos foi composto por – funcionários (20%), gerentes/empresários rurais (54%), sociedade (7%), docentes (12%) e perfil misto (7%). Dessa forma, verifica-se uma tendência dentro das pesquisas realizadas no setor do agronegócio, com predominância de pesquisas na área privada, estudos de caso utilizando questionários ou entrevistas como instrumento de pesquisa e realizada com gerentes/empresários rurais.

No que tange aos resultados obtidos nas pesquisas, o Quadro 2 apresenta a síntese dos resultados de acordo com cada subsistema.

Quadro 2 – Síntese dos principais resultados por subsistema de GP.

Recrutamento e Seleção	Políticas de RH instituídas com melhorias nos critérios de seleção e treinamento reduzem a rotatividade dos colaboradores.
Treinamento e Desenvolvimento	Os estudos sinalizam que as organizações que investem em aprendizagem, sejam elas formais ou informais, possibilitam desenvolvimento de capacidades inovadoras. Os programas de transferência de tecnologia apresentam vantagens nas propriedades, todavia, o nível de escolaridade dos participantes é um ponto a ser observado para o desenvolvimento nos programas. O jovem tem uma tendência maior de facilidade em obtenção de treinamentos; a capacitação técnica tem importância na geração de emprego e renda.
Avaliação de Desempenho	O indicador de produção é um meio eficaz de melhorar a qualidade do trabalho. A justiça organizacional pode melhorar a satisfação no trabalho e o despreparo dos líderes influencia na potencialidade produtiva.
Remuneração	Coexistência de formas mistas de remuneração no campo, com trabalhos assalariados e por empreitada. A forma predominante de pagamento é sobre o percentual associado a produção por hectare.
Cultura Organizacional	Tradicionalismo, orientação voltada para resultados e formação de grupos são formas encontradas. Além disso, valores disseminados pelos superiores são absorvidos e reforçados.
Gestão de Pessoas (geral)	A gestão de RH não necessariamente leva a melhoria do desempenho. Rentabilidade e produtividade não parecem ser fatores importantes para os produtores utilizarem ou não práticas de gestão de RH. Os recursos agrícolas (máquinas) e financeiros são os principais recursos tangíveis considerados e o estilo de liderança o principal recurso intangível.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As interações entre as diversas variáveis apresentadas no campo da gestão de pessoas e as distintas influências como mudanças no trabalho e inovação tecnológica, permitem uma melhor visão dessas variáveis, proporcionando assim, uma

compreensão mais ampla do que ocorre atualmente no agronegócio. Todo o referencial aqui abordado constitui base para fundamentação e o delineamento da pesquisa, bem como para nortear a escolha dos procedimentos adotados para coleta de dados com os produtores, participantes do estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Inicialmente será apresentada a tipificação e delineamento do estudo, na sequência serão caracterizados a amostra de participantes, instrumento/técnica utilizada para coleta de dados e procedimentos para análise de dados.

3.1 Tipificação Metodológica

Quanto a natureza do estudo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, pois descreve as práticas de gestão de pessoas em vários contextos produtivos da soja. Em relação ao recorte da pesquisa, esta possui caráter transversal, já que não foi realizado um acompanhamento sistemático do objeto de pesquisa. Segundo Creswell (2010), um estudo de corte transversal ocorre quando os dados são coletados em um determinado momento do tempo. O mapeamento das práticas de gestão de pessoas foi realizado em um período temporal bem delimitado e fornece informações pontuais relacionadas a essas práticas específicas.

Quanto à estratégia, é classificado, como estudo de campo, pois foi conduzido com diferentes produtores do leste goiano, sendo considerado um estudo multicase, pois este permite levantar evidências relevantes e maior confiabilidade quando comparado aos estudos de casos únicos (Yin, 2001).

O presente estudo é caracterizado pela abordagem qualitativa. Para Stake (2016), a abordagem qualitativa busca compreender um determinado grupo social formado por uma organização, instituição ou a sua trajetória. Dessa forma, o pesquisador utilizando da pesquisa qualitativa não deve se preocupar com a representatividade numérica do grupo analisado, buscando assim, compreender o universo de significados, motivo, aspirações, crenças, valores e atitudes à pesquisa qualitativa.

3.2 Universo e Amostra

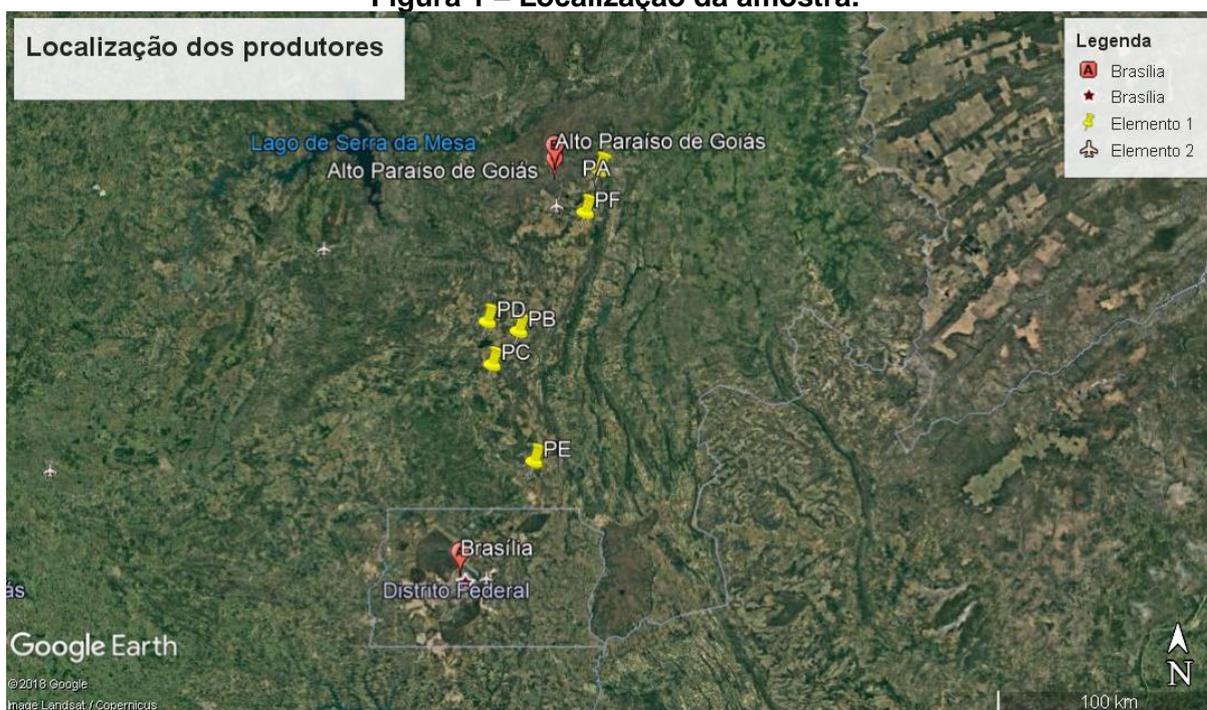
A escolha das propriedades teve como base o critério de módulo rural, que se refere a uma área de propriedade familiar explorada pelo agricultor, gerando desenvolvimento social e econômico. O módulo rural não possui uma dimensão única em todo o país, ele é tabelado conforme a região e o tipo de exploração. Uma grande propriedade é aquela com área superior a 15 módulos rurais. Segundo Schenkel (2018), na produção de soja, a relação é em média de um colaborador para cada 300 hectares, por este motivo foram escolhidas grandes propriedades para este estudo, tendo em vista a necessidade de um número maior de colaboradores para se avaliar as práticas de Gestão de Pessoas.

A unidade de medida do módulo rural é expressa em hectares, fixada para cada município, considerando o seu tipo de exploração predominante e quais são elas na região, a renda obtida pelo produtor com a exploração do espaço e o conceito de propriedade familiar. Nos municípios, onde está inserida a amostra, Água Fria de Goiás e Planaltina de Goiás, um módulo rural corresponde a 35 hectares, nos municípios de São João D'Aliança e Alto Paraíso de Goiás equivale a 70 hectares, conforme dados do Sistema Nacional de Cadastro Rural - Índices Básicos de 2001.

Segundo dados fornecidos no levantamento do Sidra, disponibilizados pelo IBGE no senso agropecuário de 2006, o número de estabelecimentos agropecuários com agricultura não familiar em cada município é de: Água fria de Goiás com 207 estabelecimentos, Alto Paraíso de Goiás com 323, Planaltina de Goiás com 296 e São João d'Aliança com 225.

O tipo de amostra utilizada foi não probabilística, por conveniência. Foi constituída de seis produtores do leste goiano. Para não divulgar os nomes dos entrevistados, os mesmos foram classificados como sendo o caso 1, PA (produtor A), caso 2, PB (produtor B) assim sucessivamente até o caso 6, PF (produtor F). As propriedades e suas respectivas localizações são apresentadas na Figura 1, a seguir. A ordem dos pontos foi definida seguindo a sequência de cada entrevista.

Figura 1 – Localização da amostra.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de imagens do software Google Earth (2018).

3.3 Instrumento/Técnica de Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, utilizando um roteiro (disponível no Apêndice A), com liberdade do entrevistador para esclarecer pontos e realizar perguntas complementares para melhor representar a resposta.

As entrevistas semiestruturadas combinaram perguntas abertas e fechadas, com a possibilidade de o participante discorrer sobre o tema proposto. Uma vantagem importante da entrevista semiestruturada diz respeito a dificuldade que algumas pessoas têm de responder por escrito. Também é possível corrigir enganos dos informantes quanto a alguma questão (VIEIRA, 2017).

Para Boni e Quaresma (2005), o pesquisador que utiliza de entrevista semiestruturada deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Esse tipo de entrevista é indicado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo um direcionamento maior para o tema proposto, permitindo assim, intervenção a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Ainda sobre o instrumento de coleta de dados, o mesmo foi validado por um produtor rural, um engenheiro agrônomo e um especialista em máquinas agrícolas. A

sua elaboração foi dividida em três partes, buscando atender aos objetivos específicos, formado por perguntas abertas e fechadas, sendo que algumas questões fechadas dispunham de escala *Likert* de 4 pontos para medir atitudes frente a determinadas situações. O instrumento foi adaptado de Yamauchi (2017) e baseado na literatura, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Elaboração do instrumento para coleta de dados.

Fatores de Análise	Indicadores	Autores
1 – Característica do produtor e produção	A) Dados dos entrevistados: idade, experiência e formação. B) Aspectos da propriedade e produção: tamanho da propriedade, média de produção, tipos de cultivares, equipamentos utilizados.	ICAgro (2014); Costa, Zanette, Souza (2017); Stein, Campos (2011); Kretzmann, Bacha (2009).
2 – Perfil do trabalhador	Idade, sexo, ocupação, escolaridade, salário, jornada de trabalho.	
3 – Práticas de Gestão de pessoas: A) Planejamento do trabalho B) Recrutamento e Seleção C) Treinamento e Desenvolvimento D) Remuneração/Promoção E) Cultura Organizacional	Existência de processo de seleção, critérios de seleção, existência de treinamento, formas de treinamentos, tipos de incentivos, definição de salários, possibilidade de promoção, critérios para avaliação de desempenho, tipos de benefícios sociais, agentes de troca de informações, regras de conduta, incentivos a sugestões e grau de autonomia dos funcionários.	Hofstede (2003); Frassa (2011); Faissal (2015); Carvalho, Salgado (2015); Martel (2018); Ferrareze (2018).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa de campo ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2018. Inicialmente, estava prevista para ser realizada em outubro, contudo, a safra de soja 2018/2019 foi atípica na região, com início em outubro e não em novembro como anteriormente, o que dificultou o acesso aos produtores no período.

Todas as entrevistas foram feitas presencialmente, na sede da fazenda, com duração média de 40 minutos cada, variando entre 30 minutos e 1h40. Para identificação e seleção dos produtores, foi realizado levantamento com engenheiro agrônomo que atende as regiões e tem conhecimento dos produtores com maior

facilidade de acesso e número suficiente de trabalhadores. Após a definição geral de 10 produtores foi realizado contato telefônico explicando sobre a pesquisa, sendo que seis apresentaram interesse e disponibilidade em participar.

3.4 Análise dos Resultados

Foram realizadas análises descritivas, análises narrativas das respostas e análises comparativas entre os pressupostos teóricos e as informações coletadas. Para realizar a tabulação dos dados obtidos, melhor visualização comparativa e formação de grupos mais observados, foi utilizado o software Excel 2013.

Na primeira parte, serão apresentados os dados descritivos de cada um dos casos pesquisados, na segunda etapa, serão apresentados os resultados comparativos entre eles. Para Vosgerau, Meyer, Contreras (2017), diferentes estratégias podem ser utilizadas no processo de análise de dados qualitativa, tais como: esboçar ideia; tomar notas; registrar palavras-chaves; identificar códigos; identificar temas; contar palavras; contar frequências de relatos; relacionar categorias; relacionar categoria a um quadro teórico; criar pontos de vistas; e elaborar esquemas de visualização de dados. As técnicas de análise podem ser combinadas, inclusive com a utilização de softwares.

O Quadro 4 sintetiza as principais categorias metodológicas adotadas para o presente estudo.

Quadro 4 – Tipificação metodológica do instrumento para coleta de dados

TIPIFICAÇÃO METODOLÓGICA	
Procedimentos Metodológicos	Descrição
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Recorte do Estudo	Transversal
Natureza da Pesquisa	Descritiva exploratória
Instrumento de Pesquisa	Entrevista semiestruturada
Estratégia de Pesquisa	Estudo de campo, estudo multicaseos

Amostragem	Não probabilística
Técnicas de Análises	Análise comparativa Análise descritiva Análise de conteúdo
Perfil Amostral	Proprietários/Gerente das fazendas de soja

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira delas apresenta os resultados obtidos em cada um dos casos, com a caracterização do perfil funcional e demográfico do entrevistado e da estrutura de produção agrícola, além da descrição do perfil do trabalhador da unidade produtora e das práticas de gestão de pessoas utilizadas pelo entrevistado. Na segunda parte são discutidos os casos com análise comparativa à luz da literatura examinada.

4.1 Os casos estudados

A pesquisa de campo foi conduzida junto a 6 (seis) produtores rurais de soja. Com o intuito de garantir anonimato dos participantes deste estudo, cada produtor foi identificado por letras, sendo: caso 1 (PA), caso 2 (PB), caso 3 (PC), caso 4 (PD), caso 5 (PE) e caso 6 (PF).

4.1.1 Caso 1: *Propriedade em Alto Paraíso de Goiás*

O caso em estudo é de uma fazenda controlada por seu proprietário, sem cargos de gerência. Localizada no município de Alto Paraíso de Goiás, a produção é de 2.700 hectares, considerada de grande porte, mas com estrutura de controle de uma empresa familiar. O proprietário entrevistado tem formação em engenharia agrônômica e atua no setor há 24 anos.

I - Características do Produto e Produção

A propriedade conta com 2.700 hectares cultivados de terra, sendo 2.240 destinados a produção de soja e o restante para produção de milho e trigo. Considerando as últimas três safras a média de produtividade da soja foi de 61,2 sacas por hectare.

Nesta produção, são utilizados os seguintes equipamentos (Tabela 3):

Tabela 3 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 1.

Equipamento	Quantidade	Tecnologia
Trator	6	Piloto automático, GPS, Computador de bordo.
Plantadeira	3	Sensor de sementes.
Pulverizador	2	GPS, Piloto automático, Desligamento sessão automático.
Colheitadeira	1	Medidor de umidade, monitor de produtividade.
Outros	4	
Software	Utiliza software para gestão.	

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa.

II - Perfil dos Trabalhadores

A propriedade conta com 19 trabalhadores efetivos, não utiliza de mão de obra temporária e para a colheita utiliza mão de obra terceirizada, contratando três máquinas com operadores.

Com relação ao grau de escolaridade, 15 funcionários possuem ensino fundamental, quatro, ensino médio e nenhum deles completou nível superior. São 17 homens e duas mulheres.

Com relação à idade dos trabalhadores, três com idades entre 18 a 25 anos, 11 entre 26 a 40 anos e cinco entre 41 a 60 anos. Quanto a média salarial, contabilizando todos os proventos, cinco recebem entre 2 a 3 salários mínimos, 10 (dez) recebem entre 3 a 5 salários mínimos e quatro acima de 5 salários.

A jornada de trabalho nos períodos de plantio e colheita é acima de 44 horas semanais para todos e foi relatada certa flexibilidade nos períodos fora de plantio e colheita. A divisão de trabalhadores por cargos foi relatada da seguinte maneira: 11 são operadores de máquinas, um mecânico, um serviço administrativo, quatro serviços gerais e duas cozinheiras.

III – Práticas de Gestão de Pessoas

A administração geral do negócio é realizada pelo proprietário, sem sócios ou gerentes. A seleção de pessoal é realizada por empresa terceirizada, a folha de pagamentos pela contabilidade e os serviços administrativos por um funcionário contratado.

Além disso, o entrevistado relatou ter assessoria à administração da produção nas seguintes atividades: gestão da mão de obra, seleção, avaliação de desempenho e mentoria, sendo a natureza desta assessoria privada.

A – Planejamento do Trabalho

Com relação ao planejamento do trabalho, o proprietário é quem define as atividades diárias. Com relação as atribuições do cargo, segundo o entrevistado, todos atuam em atividades pontuais além daquelas definidas pelo cargo.

B – Recrutamento e Seleção

O processo de seleção é realizado com critérios pré-estabelecidos e ocorre a indicação de conhecidos que devem se cadastrar em uma plataforma *online* de recrutamento. Com relação aos critérios utilizados na seleção, escolaridade foi o critério com maior peso, seguido de experiência profissional e por fim referência. O entrevistado acrescentou que analisa o perfil do candidato, disse ainda verificar as características pessoais durante a conversa e este item ser o primeiro avaliado.

C – Treinamento e Desenvolvimento

Com relação a capacitação, os funcionários recebem treinamento periodicamente. Além disso, é incentivada a aprendizagem contínua com disponibilidade de *internet* gratuita na fazenda, liberação de horários para treinamentos e estudos.

Sobre a necessidade de treinamento dos funcionários, segundo o entrevistado, quando ocorre investimento em máquina e/ou nova tecnologia é realizado treinamento, considerado muito importante. O mesmo ocorre quando existem falhas no sistema de produção. Já para quando surgem novas técnicas de produção não é realizado treinamento, mesmo sendo considerado importante. E quando consideram importante um treinamento e ele não ocorre o motivo citado foi falta de planejamento e de tempo.

A propriedade conta ainda com colaboração do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).

D – Remuneração/Promoção

Com relação ao critério para a definição de salário, as atividades desenvolvidas foi o mais relevante, seguido do cargo ocupado. Por outro lado, a legislação vigente foi o item de menor importância. A remuneração é feita por meio de depósito bancário.

Como benefícios sociais são oferecidos moradia, veículo e *internet* para os funcionários.

Todos os funcionários possuem possibilidade de promoção e os itens considerados muito importantes na promoção são: confiança no trabalho desempenhado e boa execução no trabalho; já o tempo de trabalho na propriedade e a necessidade de manter a mão de obra não são itens considerados importantes para promoção. Com relação a remuneração por desempenho, todos os cargos possuem este tipo de remuneração. Ela é estabelecida na avaliação de desempenho com pontuação para produtividade e metas, tempo de serviço, o bom relacionamento e utilização correta dos equipamentos de proteção individual (EPI).

Para a avaliação de desempenho dos funcionários, todos os itens apresentados na entrevista foram considerados muito importantes, sendo eles: eficiência, qualidade do serviço, confiança e comprometimento. A avaliação de desempenho praticada na fazenda é feita semestralmente com critérios claros, e é realizada por uma equipe especializada neste tipo de avaliação.

E – Rede de Informação

A rede de informação é formada por cooperativas, agrônomos, participação em feiras e eventos e o apoio de consultor contratado. E a troca de informações é feita semanalmente.

F – Cultura Organizacional

As regras de conduta no ambiente de trabalho são disponibilizadas em manual que é entregue ao funcionário no momento da admissão. Além de quadros, regras nos alojamentos e treinamentos e palestras frequentes.

Segundo o entrevistado, o principal problema é referente as faltas, se um colaborador faltar durante plantio ou colheita isso pode para a linha de produção. Nesses casos, é descontado do salário e considerado na avaliação de desempenho.

É realizada confraternização anualmente, com participação das famílias dos funcionários. Todos são incentivados a dar sugestões no trabalho por meio de uma caixa de sugestões que fica no galpão. E sobre o grau de autonomia, é considerada autonomia elevada para o cargo de operador de máquinas. Os demais possuem pouca autonomia.

4.1.2 Caso 2: Propriedade em Água Fria de Goiás

O caso em estudo é de uma fazenda gerida por três gerentes, a entrevista foi feita com o gerente administrativo. Localizada no município de Água Fria de Goiás, a produção é de 4.300 hectares, considerada de grande porte. O gerente entrevistado tem formação em contabilidade e atua no setor há sete anos.

I - Características do Produto e Produção

A propriedade conta com 4.300 hectares cultivados de terra, sendo 4.100 destinados a produção de soja e o restante para produção de milho. Considerando as últimas três safras a média de produtividade da soja foi de 64 sacas por hectare.

Na produção, são utilizados os seguintes equipamentos (Tabela 4):

Tabela 4 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 2.

Equipamento	Quantidade	Tecnologia
Trator	5	Piloto automático, GPS, Computador de bordo.
Plantadeira	5	Sensor de sementes.
Pulverizador	2	GPS, Piloto automático, Desligamento sessão automático.
Colheitadeira	1	GPS. Piloto automático, Medidor de umidade, monitor de produtividade.
Outros	5	
Software	Utiliza software para gestão do estoque e financeiro.	

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa.

II - Perfil dos Trabalhadores

A propriedade conta com 13 trabalhadores efetivos e cinco funcionários temporários. Além disso, para a colheita utiliza mão de obra terceirizada, contratando duas máquinas com operadores.

Com relação ao grau de escolaridade, 10 funcionários possuem ensino fundamental, dois o ensino médio e um o possui nível superior. São 11 homens e duas mulheres.

Com relação a idade dos trabalhadores, 13 deles possuem entre 26 a 40 anos e cinco entre 41 a 60 anos. Quanto a média salarial, contabilizando todos os proventos, um recebe entre 1 a 2 salários mínimos, 10 recebem entre 3 a 5 salários mínimos e dois recebem acima de 5 salários.

A jornada de trabalho nos períodos de plantio e colheita é acima de 44 horas semanais para todos, recebendo hora extra. A divisão de trabalhadores por cargos foi relatada da seguinte maneira: sete são operadores de máquinas, dois mecânicos, dois no serviço administrativo, um nos serviços gerais e uma cozinheira.

III – Práticas de Gestão de Pessoas

A administração geral do negócio é realizada por três gerentes atuando em áreas distintas, um na produção, um na parte administrativa e um gerente geral. A seleção de pessoal é realizada pelo gerente administrativo, a folha de pagamentos pela contabilidade e os serviços administrativos por um funcionário contratado. Não existe suporte ou assessoria à administração.

A – Planejamento do Trabalho

Com relação ao planejamento do trabalho, o gerente de produção é quem define as atividades diárias junto com o funcionário responsável pelo plantio, pulverização ou colheita, a depender de qual etapa está sendo executada. Com relação às atribuições do cargo, segundo o entrevistado, não existe definição fixa das atividades.

B – Recrutamento e Seleção

O processo de seleção é realizado sem critérios pré-estabelecidos e ocorre através da indicação de conhecidos. No geral, os próprios funcionários ou outros produtores fazem a indicação. Com relação aos critérios utilizados na seleção, a referência foi o critério com maior peso, seguido de experiência profissional e, por fim, escolaridade. Além disso, o entrevistado acrescentou verificar na conversa o interesse no cargo e o perfil do profissional.

C – Treinamento e Desenvolvimento

Com relação a capacitação, os funcionários recebem treinamento ocasionalmente. Não existe incentivo para aprendizagem contínua. Sobre a necessidade de treinamento dos funcionários, de acordo com o entrevistado, quando ocorre investimento em máquina e/ou nova tecnologia é realizado treinamento, e o mesmo considera essa ação muito importante. Todavia, quando existem falhas no sistema de produção não é realizado treinamento e essa ação nunca foi discutida. Já

para quando surgem novas técnicas de produção é realizado treinamento, também considerado muito importante. E quando consideram importante um treinamento e ele não ocorre o motivo citado foi falta de tempo e de disponibilidade de treinamentos fora da época de produção.

A propriedade conta com colaboração do SENAR.

D – Remuneração/Promoção

Com relação aos critérios mais importantes para a definição de salário, as atividades desenvolvidas, o cargo ocupado e o salário de mercado foram considerados importantes. A legislação vigente foi o item de menor importância. A remuneração é feita por meio de depósito bancário. Como benefício social é oferecido moradia.

Todos os funcionários possuem possibilidade de promoção e o item considerado muito importantes na promoção é o bom desempenho no trabalho, seguido de confiança no trabalho desempenhado. Com relação a remuneração por desempenho, todos os cargos possuem este tipo de remuneração.

Para a avaliação de desempenho dos funcionários, o comprometimento e a qualidade do serviço apresentam a maior importância. A avaliação de desempenho não é feita com critérios pré-estabelecidos, ocorre no cotidiano sem um *feedback* para os funcionários.

E – Rede de Informação

A rede de informação é formada por outros produtores e agrônomos, com troca de informações semanalmente.

F – Cultura Organizacional

As regras de conduta no ambiente de trabalho são repassadas no cotidiano e por meio de treinamentos e palestras que ocorrem ocasionalmente.

Segundo o entrevistado, as faltas sem justificativa geram advertência. Caso o funcionário precise faltar é orientado que seja conversado com antecedência.

Não é realizada confraternização, pois consideram que o consumo de bebida alcoólica possa resultar em problemas de convivência. Todos são incentivados a dar sugestões no trabalho na execução de suas atividades. E sobre o grau de autonomia,

é considerada autonomia mediana para todos os cargos, tendo em vista a supervisão contínua nas atividades.

4.1.3 Caso 3: Propriedade em Água Fria de Goiás

O caso em estudo é de um grupo composto por três fazendas onde cada uma é gerida por um sócio-gerente, a entrevista foi feita com o sócio de uma das fazendas. Localizada no município de Água Fria de Goiás, a produção total é de 3.700 hectares, considerada de grande porte. O gerente entrevistado tem formação em engenharia agrônômica e atua no setor há seis anos.

I - Características do Produto e Produção

As três propriedades contam com área total de 3.700 hectares cultivados, sendo em sua totalidade destinados a produção de soja, nos períodos de entre safra são cultivados milho e feijão. Considerando as últimas três safras a média de produtividade da soja foi de 63 sacas por hectare.

Na produção, são utilizados os seguintes equipamentos (Tabela 5):

Tabela 5 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na propriedade 3.

Equipamento	Quantidade	Tecnologia
Trator	4	Piloto automático, GPS, Computador de bordo.
Plantadeira	4	Sensor de sementes.
Pulverizador	4	GPS, Piloto automático, Desligamento sessão automático.
Colheitadeira	3	GPS. Piloto automático, Medidor de umidade, monitor de produtividade.
Outros	5	
Software	Não utiliza software específico para gerenciamento, apenas planilhas no Excel.	

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa.

II - Perfil dos Trabalhadores

A propriedade conta com nove trabalhadores efetivos e quatro funcionários temporários. Além disso, para a colheita utiliza mão de obra terceirizada, contratando três máquinas com operadores. Neste caso, é evidenciada a preferência de pouca mão de obra fixa e contratação de temporários para os períodos de produção. Esta

propriedade possui cidade próxima as áreas de cultivo, por isso, conseguem mão de obra apenas para os períodos necessários.

Com relação ao grau de escolaridade dos funcionários efetivos, 2 são analfabetos, 4 possuem ensino fundamental e 3 deles ensino superior. São 8 homens e 1 mulher. Os 3 que possuem nível superior são os sócios-gerentes e a mulher também é sócia gerente.

Com relação à idade dos trabalhadores, todos possuem entre 26 a 40 anos. Quanto a média salarial, contabilizando todos os proventos, dois recebem entre 2 a 3 salários mínimos, quatro recebem entre 3 a 5 salários mínimos e três recebem acima de 5 salários, os ganhos acima de 5 salários são dos sócios-gerentes.

A jornada de trabalho nos períodos de plantio e colheita é acima de 44 horas semanais para todos, recebendo hora extra. A divisão de trabalhadores por cargos foi relatada da seguinte maneira: quatro são operadores de máquinas, dois serviços gerais e três gerentes. A alimentação é terceirizada, os funcionários tomam o café da manhã em suas próprias residências e eles fornecem almoço comprando marmitas de empresa terceirizada.

III – Práticas de Gestão de Pessoas

A administração geral do negócio é realizada por três sócios-gerentes, cada um administra uma fazenda. A seleção de pessoal é realizada pelo sócio-gerente de cada fazenda, a folha de pagamentos pela contabilidade e os serviços administrativos também são feitos pelo sócio-gerente de cada fazenda. Não existe suporte ou assessoria à administração.

A – Planejamento do Trabalho

Com relação ao planejamento do trabalho, o gerente de cada fazenda é quem define as atividades diárias. Com relação a atribuição do cargo, segundo o entrevistado, não existe definição fixa das atividades, os funcionários são orientados a fazerem o que for necessário.

B – Recrutamento e Seleção

O processo de seleção é realizado com critérios pré-estabelecidos e ocorre a indicação de conhecidos. No geral, os próprios funcionários ou outros produtores fazem a indicação. Com relação aos critérios utilizados na seleção, experiência

profissional foi o critério com maior peso, seguido de referência e, por fim, escolaridade.

C – Treinamento e Desenvolvimento

Com relação a capacitação, os funcionários não recebem treinamento, são contratados aqueles que já possuem experiência e sabem executar as tarefas. Não existe incentivo para aprendizagem contínua. Sobre a necessidade de treinamento dos funcionários, de acordo com o entrevistado, quando ocorre investimento em máquina e/ou nova tecnologia é realizado treinamento, e o mesmo considera essa ação muito importante. Todavia, quando existem falhas no sistema de produção não é realizado treinamento, mesmo considerando essa ação importante. Já para quando surgem novas técnicas de produção é realizado treinamento, também considerado muito importante.

A propriedade não conta com colaboração de quaisquer intuições. E quando consideram importante um treinamento e ele não ocorre, o motivo citado foi a falta de capacidade dos operadores, já que possuem operadores analfabetos, bem como a falta de planejamento por parte dos gestores.

D – Remuneração/Promoção

Com relação aos critérios mais importantes para a definição de salário, as atividades desenvolvidas, o cargo ocupado e o salário de mercado foram considerados importantes. A legislação vigente foi o item de menor importância. A remuneração é feita por meio de dinheiro em espécie. Não são oferecidos benefícios sociais.

Todos os funcionários possuem possibilidade de promoção e os itens considerados muito importantes na promoção são o bom desempenho no trabalho e o tempo de trabalho na propriedade, seguido de confiança no trabalho desempenhado. Todos os cargos recebem remuneração por desempenho.

Para a avaliação de desempenho dos funcionários a eficiência e a qualidade no serviço são os itens considerados muito importantes, seguidos de confiança e comprometimento. A avaliação de desempenho não é feita com critérios pré-estabelecidos, ocorre no cotidiano sem *feedback* para os funcionários.

E – Rede de Informação

A rede de informação é formada por cooperativas, multinacionais, agrônomos e participação em feiras e eventos, com troca de informações semanalmente.

F – Cultura Organizacional

As regras de conduta no ambiente de trabalho são repassadas no cotidiano. Segundo o entrevistado, quando ocorrem faltas é descontado o dia de trabalho ou deixam passar, tudo é conversado e varia conforme o desempenho do funcionário.

É realizada uma confraternização anual com participação de todos os colaboradores e suas famílias. Todos são incentivados a dar sugestões no trabalho na execução de suas atividades, segundo o entrevistado, a ideia é fazer o funcionário se sentir dono do negócio, já que possui participação nos lucros – quanto mais se produz mais todos ganham. E sobre o grau de autonomia, gerência possui autonomia máxima e os operadores de máquinas possuem autonomia elevada.

4.1.4 Caso 4: Propriedade em Água Fria de Goiás

O caso em estudo é de uma propriedade com produção total de 1.300 hectares, a entrevista foi feita com o proprietário. Localizada no município de Água Fria de Goiás é considerada de grande porte. O proprietário tem formação em engenharia agrônoma e atua no setor há 41 anos.

I - Características do Produto e Produção

A propriedade conta com área total de 1.300 hectares cultivados, sendo em sua totalidade destinados a produção de soja, nos períodos de entre safra é cultivado milho. Considerando as últimas três safras a média de produtividade da soja foi de 60 sacas por hectare.

Na produção, são utilizados os seguintes equipamentos (Tabela 6):

Tabela 6 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 4

Equipamento	Quantidade	Tecnologia
Trator	6	Somente 1 possui piloto automático, GPS, e computador de bordo.
Plantadeira	4	Modelo simples
Pulverizador	1	GPS e Piloto automático
Colheitadeira	0	-
Outros	3	
Software	Não utiliza software específico para gerenciamento.	

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa.

II - Perfil dos Trabalhadores

A propriedade conta com cinco trabalhadores efetivos e 10 funcionários temporários. Além disso, para a colheita utiliza mão de obra terceirizada, contratando duas máquinas com operadores. Neste caso, também é evidenciada a preferência por pouca mão de obra fixa e pela contratação de temporários para os períodos de produção.

Com relação ao grau de escolaridade dos funcionários efetivos, quatro possuem ensino fundamental e um ensino médio. São quatro homens e uma mulher. Com relação à idade dos trabalhadores, um possui entre 18 e 25 anos, três entre 26 a 40 anos e um entre 41 a 60 anos. Quanto a média salarial, contabilizando todos os proventos, um recebe entre 1 a 2 salários mínimos e quatro recebem entre 2 a 3 salários mínimos. A jornada de trabalho nos períodos de plantio e colheita é acima de 44 horas semanais para todos e o pagamento das horas extra é feito com comissão por participação nos lucros. Quatro funcionários são operadores de máquina e uma cozinheira.

III – Práticas de Gestão de Pessoas

A administração geral do negócio é realizada pelo proprietário, não existe cargo de gerência na fazenda. A seleção de pessoal e os serviços administrativos também são realizados pelo próprio proprietário, a folha de pagamentos é responsabilidade da contabilidade. Não existe suporte ou assessoria à administração.

A – Planejamento do Trabalho

Com relação ao planejamento do trabalho, o proprietário é quem define as atividades diárias. Com relação a atribuição do cargo, segundo o entrevistado, não

existe definição fixa das atividades, os funcionários são orientados a fazerem o que for necessário.

B – Recrutamento e Seleção

O processo de seleção é realizado sem a existência de critérios pré-estabelecidos e ocorre por meio da indicação de conhecidos, no geral os próprios funcionários ou outros produtores fazem a indicação. Com relação aos critérios utilizados na seleção, a fala do entrevistado foi: “em primeiro lugar, se avalia no olho a honestidade do candidato”, após isso se condissera a experiência profissional e as referências. A escolaridade não é um item considerado.

C – Treinamento e Desenvolvimento

Com relação a capacitação, os funcionários recebem treinamento ocasionalmente. Não existe incentivo para aprendizagem contínua. Sobre a necessidade de treinamento dos funcionários, de acordo com o entrevistado, quando ocorre investimento em máquina e/ou nova tecnologia é realizado treinamento, e essa ação é considerada muito importante. Todavia, mesmo quando existem falhas no sistema de produção, não é realizado treinamento ainda que se considere importante essa ação. Já para quando surgem novas técnicas de produção, é realizado treinamento, também considerado muito importante.

A propriedade não conta com colaboração de instituições. Quando consideram importante um treinamento e ele não ocorre, o motivo citado foi a falta de capacidade dos operadores e a falta de treinamento para as máquinas que são utilizadas, já que são antigas e não se encontram técnicos aptos para o treinamento.

D – Remuneração/Promoção

Com relação aos critérios importantes para a definição de salário, apenas as atividades desenvolvidas são consideradas como critério. A remuneração é feita por meio de depósito em conta. Não são oferecidos benefícios sociais.

Todos os funcionários possuem possibilidade de promoção e o item considerado muito importante na promoção é a confiança no trabalho desempenhado, seguido de bom desempenho no trabalho e o tempo de trabalho na propriedade. Todos os cargos recebem remuneração por desempenho.

Não é feito nenhum tipo de avaliação de desempenho dos funcionários. Quando julga que o trabalho não está bom o proprietário demite o funcionário.

E – Rede de Informação

A rede de informação é formada por lojas de insumos e outros produtores com troca de informações semanalmente.

F – Cultura Organizacional

As regras de conduta no ambiente de trabalho são repassadas no cotidiano. Segundo o entrevistado, quando ocorrem faltas, a solução é decidida informalmente conversando com cada funcionário.

É realizada uma confraternização anual com participação de todos os funcionários. Não existe incentivo para sugestões na execução das atividades. Quanto ao grau de autonomia, este é considerado baixo, já que o proprietário é quem toma todas as decisões.

4.1.5 Caso 5: Propriedade em Planaltina de Goiás

O caso em estudo é de uma propriedade com produção de 700 hectares, considerada de grande porte. A entrevista foi feita com o proprietário da fazenda, localizada no município de Planaltina de Goiás. O proprietário entrevistado tem formação em engenharia agrônoma e atua no setor há seis anos.

I - Características do Produto e Produção

A propriedade conta com área total de 700 hectares cultivados, sendo sua totalidade destinada a produção de soja, nos períodos de entre safra é cultivado milho. Considerando as últimas três safras, a média de produtividade da soja foi de 63 sacas por hectare.

Na produção, são utilizados os seguintes equipamentos (Tabela 7):

Tabela 7 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 5

Equipamento	Quantidade	Tecnologia
Trator	4	GPS, Computador de bordo.
Plantadeira	3	Sensor de sementes.
Pulverizador	1	GPS, Piloto automático, Desligamento sessão automático.
Colheitadeira	2	GPS. Medidor de umidade, monitor de produtividade.
Outros	4	
Software	Não utiliza software específico para gerenciamento, apenas planilhas no Excel.	

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa.

II - Perfil dos Trabalhadores

A propriedade conta com três trabalhadores efetivos e quatro funcionários temporários. Além disso, para a colheita utiliza mão de obra terceirizada, contratando 2 máquinas com operadores.

Com relação ao grau de escolaridade dos funcionários efetivos, 2 possuem ensino primário e 1 possui ensino fundamental. São 2 homens e 1 mulher. Com relação à idade dos trabalhadores, 1 tem entre 26 a 40 anos e 2 tem idade entre 41 a 60 anos. Quanto a média salarial, contabilizando todos os proventos, 1 (um) recebe entre 1 a 2 salários mínimos e 2 (dois) recebem entre 3 a 5 salários mínimos. A jornada de trabalho é de 44 horas semanais.

A divisão de trabalhadores por cargos foi relatada da seguinte maneira: 2 são operadores de máquinas sendo que 1 deles exerce o papel de gerente, e 1 cozinheira.

III – Práticas de Gestão de Pessoas

A administração geral do negócio é realizada pelo proprietário. Assim, a seleção de pessoal e os serviços administrativos também são feitos pelo proprietário. A folha de pagamentos é controlada pela contabilidade. Não existe suporte ou assessoria à administração.

A – Planejamento do Trabalho

Com relação ao planejamento do trabalho, o gerente é quem define as atividades diárias. Com relação às atribuições do cargo, segundo o entrevistado, não existem definições fixas das atividades, os funcionários são orientados a fazerem o que for necessário.

B – Recrutamento e Seleção

O processo de seleção não é realizado com critérios pré-estabelecidos e ocorre por meio da indicação de conhecidos, do gerente ou dos próprios funcionários. Com relação aos critérios utilizados na seleção, experiência profissional e referência foram critérios com maior peso, escolaridade não apresenta importância.

C – Treinamento e Desenvolvimento

Com relação a capacitação, os funcionários recebem treinamento ocasionalmente. Além disso, existe incentivo para aprendizagem contínua como liberação de horário e pagamento de cursos. Sobre a necessidade de treinamento dos funcionários, de acordo com o entrevistado, quando ocorre investimento em máquina e/ou nova tecnologia são realizados treinamentos, e este considera essa ação muito importante. Há também treinamentos quando existem falhas no sistema de produção e quando surgem novas técnicas de produção.

A propriedade conta com colaboração de instituições privadas para treinamentos. E quando considera importante um treinamento e ele não ocorre o motivo citado foi a falta de tempo e de empresas disponíveis para treinar.

D – Remuneração/Promoção

Com relação aos critérios mais importantes para a definição de salário, as atividades desenvolvidas e o salário de mercado foram os fatores citados. A legislação vigente e o cargo ocupado foram itens de menor importância. A remuneração é feita por meio de dinheiro em espécie. Os benefícios sociais oferecidos são veículo e moradia.

Todos os funcionários possuem possibilidade de promoção, e os itens considerados muito importantes na promoção são o bom desempenho no trabalho e a confiança no trabalho, seguido da necessidade de manter a mão de obra e por fim, o tempo de trabalho na propriedade. É adotada remuneração por desempenho, com porcentagem de acordo com a produção.

Para a avaliação de desempenho dos funcionários todos os critérios apresentados foram considerados muito importantes, todavia, a avaliação de desempenho é realizada no cotidiano, sem *feedback* para os funcionários e critérios claros de avaliação.

E – Rede de Informação

A rede de informação é formada por agrônomos, lojas de insumos, universidade e participação em feiras e eventos, com troca de informações semanalmente.

F – Cultura Organizacional

As regras de conduta no ambiente de trabalho são repassadas no cotidiano. Segundo o entrevistado, quando ocorrem faltas é conversado sobre os motivos, nunca ocorreu a necessidade de descontar o dia de trabalho ou punir por falta.

Por serem poucos funcionários não é realizada confraternização. Todos são incentivados a dar sugestões no trabalho na execução de suas atividades. Sobre o grau de autonomia todos possuem autonomia máxima para suas funções.

4.1.6 Caso 6: Propriedade em São João d'Aliança

O caso em estudo é de uma fazenda de 3.000 hectares, localizada no município de São João d'Aliança, gerida por seu proprietário – participante da entrevista. O entrevistado tem formação em engenharia agrônoma e atua no setor há 10 anos.

I - Características do Produto e Produção

A propriedade conta com área total de 3.000 hectares cultivados, sendo 2.000 destinados a produção de soja e restante na produção de milho, trigo e feijão. Considerando as últimas três safras, a média de produtividade da soja foi de 68 sacas por hectare.

Na produção, são utilizados os seguintes equipamentos (Tabela 8):

Tabela 8 – Equipamentos e tecnologias utilizadas na Propriedade 6

Equipamento	Quantidade	Tecnologia
Trator	14	Piloto automático, GPS, Computador de bordo.
Plantadeira	3	Sensor de sementes.
Pulverizador	2	GPS, Piloto automático, Desligamento sessão automático.
Colheitadeira	4	GPS. Piloto automático, Medidor de umidade, monitor de produtividade.
Outros	5	
Software	Utiliza software específico para gerenciamento.	

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados da pesquisa.

II - Perfil dos Trabalhadores

A propriedade conta com 14 trabalhadores efetivos e dois funcionários temporários. Com relação ao grau de escolaridade dos funcionários efetivos, 12 possuem ensino fundamental e dois com ensino superior. São 13 homens e uma mulher.

Com relação a idade dos trabalhadores, 3 possuem idade entre 18 a 25 anos, oito entre 26 a 40 anos e três entre 41 a 60. Quanto a média salarial, contabilizando todos os proventos, oito recebem entre 1 a 2 salários mínimos e seis recebem entre 2 a 3 salários mínimos. A jornada de trabalho é de 44 horas semanais. Todos os funcionários moram na fazenda.

A divisão de trabalhadores por cargos foi relatada da seguinte maneira: seis são operadores de máquinas, dois mecânicos, um engenheiro agrônomo, dois responsáveis por serviços administrativos, dois por serviços gerais e uma cozinheira.

III – Práticas de Gestão de Pessoas

A administração geral do negócio é realizada pelo proprietário. A seleção de pessoal é realizada pelo proprietário, a folha de pagamentos pela contabilidade e os serviços administrativos por um funcionário contratado. Não existe suporte ou assessoria à administração, apenas às atividades de campo.

A – Planejamento do Trabalho

Com relação ao planejamento do trabalho, o proprietário é quem define as atividades diárias. Com relação às atribuições do cargo, segundo o entrevistado, os funcionários atuam apenas nas atividades para as quais foram contratados.

B – Recrutamento e Seleção

O processo de seleção é realizado com critérios pré-estabelecidos e ocorre a indicação de conhecidos, no geral por outros produtores. Com relação aos critérios utilizados na seleção, experiência profissional foi o critério com maior peso, seguido de referência e por fim escolaridade.

C – Treinamento e Desenvolvimento

Com relação a capacitação, os funcionários recebem treinamento ocasionalmente. Ocorre incentivo para aprendizagem contínua, como liberação para fazer cursos durante o expediente e pagamento de cursos. Sobre a necessidade de treinamento dos funcionários, de acordo com o entrevistado, quando ocorre investimento em máquina e/ou nova tecnologia é realizado treinamento, essa ação é considerada muito importante. Também são realizados treinamentos em situações de falhas na produção ou quando surgem novas técnicas de produção.

A propriedade conta com colaboração de instituição, o SENAR. Quando consideram importante um treinamento e ele não ocorre, o motivo citado foi a falta de tempo e planejamento.

D – Remuneração/Promoção

Com relação aos critérios mais importantes para a definição de salário, as atividades desenvolvidas e o cargo ocupado foram considerados aspectos muito importantes. A legislação vigente e o salário de mercado apresentaram menor importância. A remuneração é feita por meio de depósito em conta. São oferecidos benefícios sociais como moradia, veículo e seguro de vida.

Todos os funcionários possuem possibilidade de promoção e os itens considerados muito importantes na promoção são a confiança no trabalho e o tempo de trabalho na propriedade, seguido de bom desempenho no trabalho. Todos os cargos recebem remuneração por desempenho.

Para a avaliação de desempenho dos funcionários, a eficiência e a qualidade no serviço são os itens considerados muito importantes. A avaliação de desempenho não é feita com critérios pré-estabelecidos, ocorre no cotidiano sem o *feedback* para os funcionários.

E – Rede de Informação

A rede de informação é formada por cooperativas, agrônomos e participação em feiras e eventos, com troca de informações semanalmente.

F – Cultura Organizacional

As regras de conduta no ambiente de trabalho são disponibilizadas por meio de quadros de avisos e repassadas no cotidiano. Segundo o entrevistado, não

ocorrem faltas sem aviso prévio, os funcionários por morarem na fazenda sempre avisam com antecedência caso precisem se ausentar.

É realizada uma confraternização anual com participação de todos e suas famílias. Toda a equipe é incentivada a dar sugestões no trabalho na execução de suas atividades. Sobre o grau de autonomia, todos os cargos possuem autonomia máxima no trabalho.

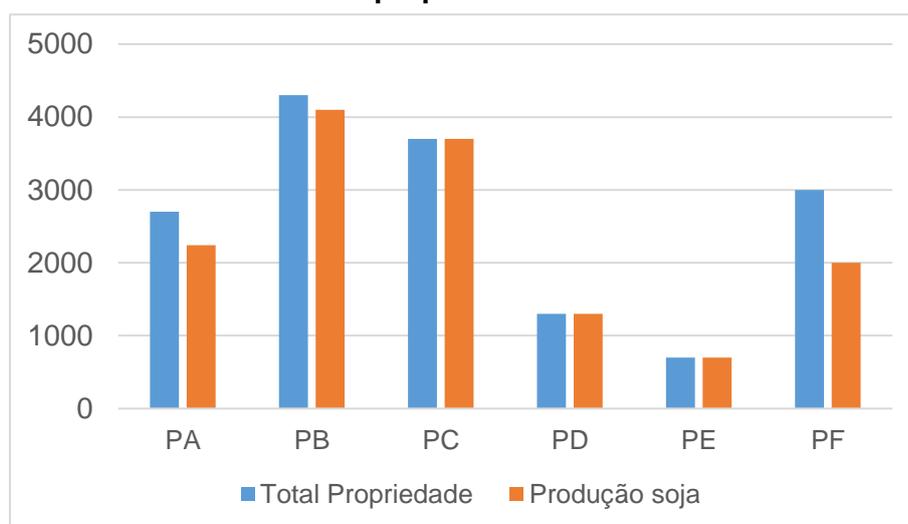
4.2 Discussão

O levantamento de dados de cada um dos casos permitiu a discussão que será apresentada a seguir. A discussão está estruturada em três (3) partes, características da produção, perfil do trabalhador e práticas de gestão de pessoas utilizadas, a fim de se alcançar os objetivos específicos propostos.

4.2.1 Características da produção

Evidencia-se em todos os contextos a alta produtividade média de soja, tomando como referência os dados da produtividade média nacional apresentados pela Embrapa no ano de 2018, de 55 sacas de soja por hectare. Todos os produtores relataram médias, das três últimas safras, superiores a 61 sacas de soja por hectare.

Quanto a tamanho da propriedade, conforme já apresentado pelos critérios do Sistema Nacional de Cadastro Rural e em consonância com a pesquisa ICAGRO (2014), todas as propriedades são consideradas de grande porte. Os entrevistados PC, PD e PE, produzem apenas soja, enquanto os entrevistados PA, PB e PF tem em sua estratégia a produção de outros grãos, como: milho, sorgo e feijão. Todavia essa produção de outros grãos é em menor escala que a de soja, conforme demonstrado no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 - Tamanho total da propriedade e hectares cultivados de soja.

Fonte: Elaborado pelo autor.

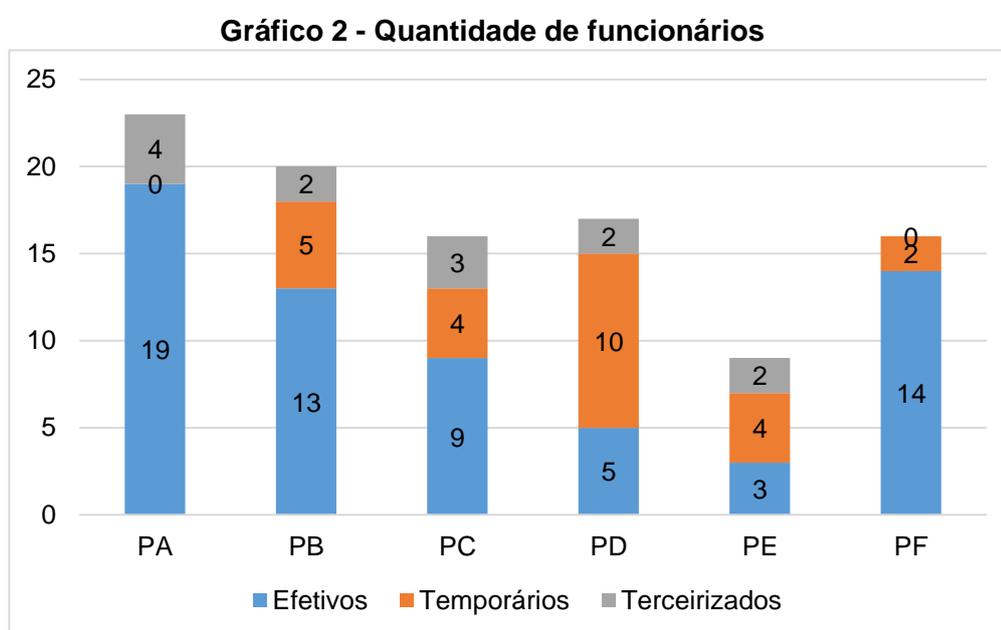
Com relação aos implementos, verifica-se uma média de 17 máquinas por propriedade. Na pesquisa, foram considerados máquinas e implementos: trator, plantadeira, pulverizador, colheitadeira e outros de apoio na produção, como caminhão-pipa, guincho e carreta de transporte. Exceto o entrevistado PD, que relatou utilizar máquinas e implementos mais antigos, todos os demais casos relataram utilizar maquinários modernos com tecnologia GPS (*Global Positioning System*), piloto automático e computador de bordo. As empresas agrícolas estão em um setor dominado por fornecedores, sejam eles de insumos ou equipamentos, e são esses fornecedores que alavancam o desenvolvimento de inovação, cabendo ao agricultor absorver estas inovações para reduzir custos e aumentar eficiência na produção. Fato que foi constatado na pesquisa e que, segundo Vieira Filho e Fishlow (2017), o uso eficiente de uma tecnologia aumenta a resposta do setor produtivo.

A alta demanda do mercado internacional, o incentivo governamental e o desenvolvimento de tecnologias para a adaptação da soja no cerrado, conforme exposto anteriormente, foram itens impulsionares da atual produção registrada. Além disso, a soja por fazer parte das *commodities* apresenta lucros com produção de larga escala, o que é facilitado na região Centro-Oeste por seu relevo.

Dessa forma, constata-se na pesquisa que um elemento comum é o elevado investimento em inovações tecnológicas. Todos os produtores analisados foram considerados de grande porte, com altas médias de produtividade, e mesmo naquelas propriedades que produzem outros grãos, o foco de todas é a produção de soja.

4.2.2 O Perfil dos Trabalhadores

Dentre as propriedades pesquisadas, o perfil dos trabalhadores pode ser caracterizado em três tipos: efetivos, temporários e terceirizados. O Gráfico 2 mostra a quantidade de funcionários efetivos, temporários e terceirizado em cada unidade produtora. Verifica-se que o PA (caso 1) utiliza a maior quantidade de trabalhadores no total, porém, não utiliza trabalhadores temporários. Além dos efetivos, é contratado serviço terceirizado para colheita, incluindo a máquina junto com operador.



Fonte: Elaborado pelo autor.

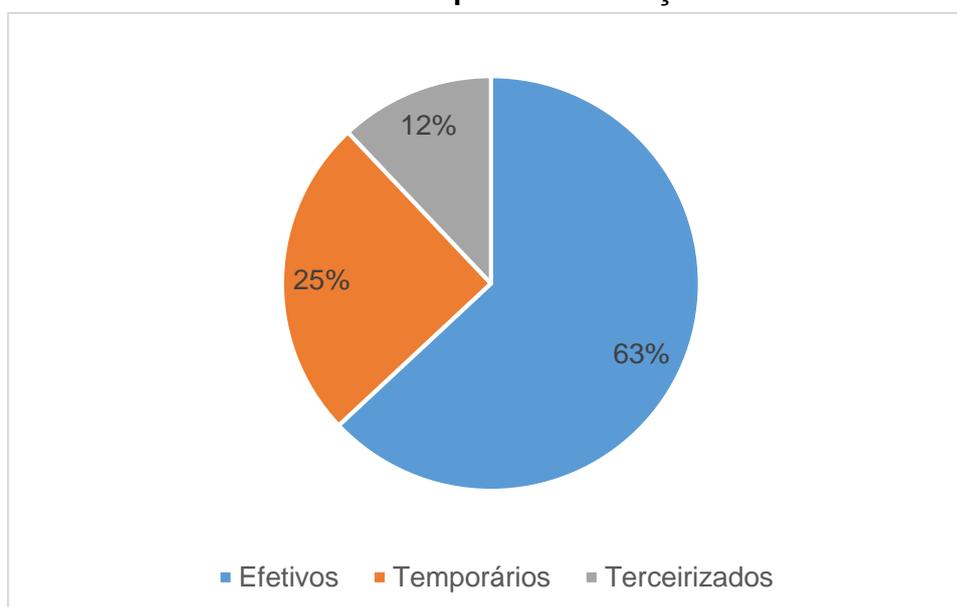
A estratégia do entrevistado A é de não utilizar trabalhador temporário e treinar bem os efetivos, lançando mão de serviço terceirizado especializado quando necessário. Tal fato pode ser observado no seguinte relato: “estou preparando o pessoal para abrir mais terra para plantação”. Em contrapartida, o entrevistado PF não utiliza serviço terceirizado, ele possui todo o maquinário e contrata mão de obra temporária para serviços pontuais no plantio e na colheita. Os demais casos, PB, PC, PD e PE, utilizam contratos de funcionários efetivos, temporários e terceirizados. Vale ressaltar o caso do PD, que apresenta o maior número de funcionários temporários, este produtor é o que apresentar o menor nível de tecnologia nas máquinas e implementos, o que pode explicar o número menor de efetivos e o maior de

temporários, já que não necessita de mão de obra tão qualificada para operar os equipamentos. Nos casos apresentados, a terceirização é feita para o serviço de colheita, contratando-se máquina e operador.

Segundo a Aprosoja (2015), durante o ano uma colheitadeira de soja trabalha entre 250 a 300 horas e, no resto do tempo, fica ociosa na fazenda. Além disso, é necessário um funcionário com elevado conhecimento tecnológico. Com a contratação de serviço terceirizado, a mesma máquina pode trabalhar muito mais tempo durante o ano, realizando o serviço em diversas localidades, e o produtor rural deixa de gastar em torno de um milhão de reais pela compra da máquina, além do custo de manutenção e de contratação de um funcionário específico para um trabalho pontual.

O Gráfico 3 mostra a distribuição percentual da contratação de funcionários considerando o total dos entrevistados. Observa-se que 63% do pessoal é efetivo, enquanto 25% são temporários e 12% terceirizados.

Gráfico 3 - Tipo de contratação



Fonte: Elaborado pelo autor.

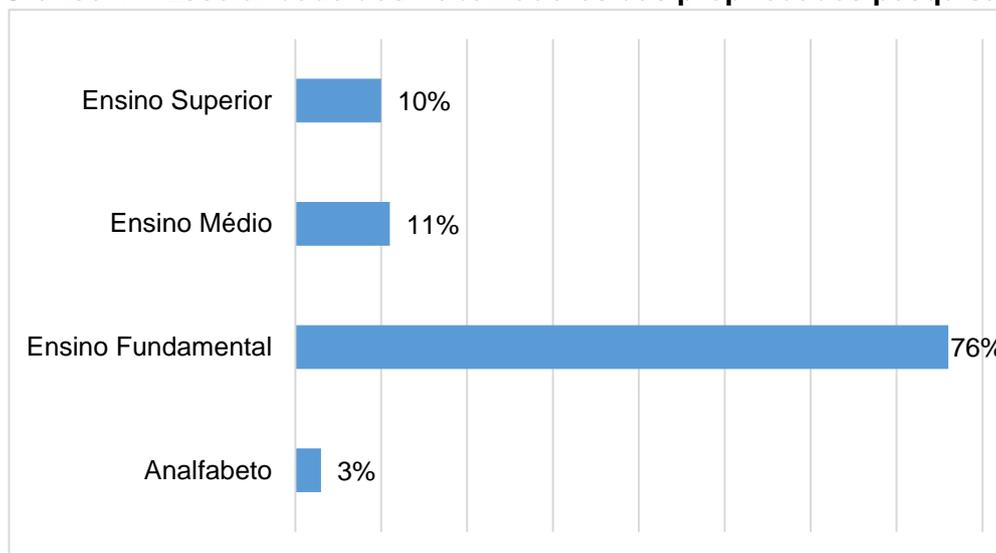
Conforme descrito por Allen e Lueck (1998) em “A natureza da fazenda” quando a unidade de produção é pequena, um único agricultor é responsável por todo o processo, em grandes unidades a mão de obra costuma ser oferecida de maneira especializada. O número de pessoal temporário e terceirizado também é relatado pelos autores tendo em vista a sazonalidade da produção agrícola. Cada produtor

atua de uma maneira, somente com efetivos, com efetivos e temporários e outros também utilizando terceirizados. Esses arranjos são feitos devido a sazonalidade, segundo a estratégia de cada produtor e considerando a disponibilidade de mão de obra.

Os resultados apresentados, a seguir, fazem referência aos trabalhadores efetivos, não considerando os trabalhadores temporários e terceirizados.

Quanto à escolaridade dos trabalhadores rurais de todos os casos, 76% possuem ensino fundamental, 11% ensino médio e apenas 10% ensino superior (Gráfico 4). Verifica-se que mesmo em grandes fazendas produtoras, ainda se constata a atuação de trabalhadores não alfabetizados, que segundo os produtores exercem atividades diversas de apoio.

Gráfico 4 – Escolaridade dos trabalhadores das propriedades pesquisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As características dos membros, como a educação, desempenham um papel crítico no desenvolvimento da organização. Conforme explicitado por Kay, Edwards e Duffy (2014), o uso de tecnologia requer maior instrução, capacitação e treinamento. Contudo, os resultados obtidos indicam que a educação formal ainda é bastante reduzida no conjunto de trabalhadores efetivos das unidades produtivas investigadas, em que a maior parte dos trabalhadores possui nível fundamental de ensino.

Nos casos analisados, os investimentos em educação do indivíduo são voltados para a operacionalização das máquinas e implementos. Conforme já apresentado, é elevado o investimento em implementos e tecnologia, mas em

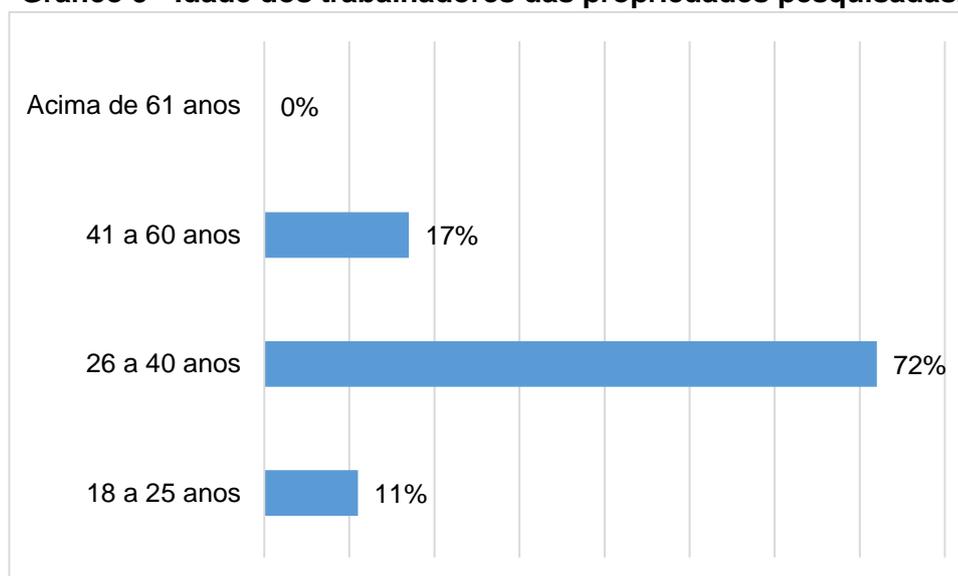
contraste os funcionários que atuam na operacionalização desses implementos possuem em sua grande parte ensino fundamental e são treinados para operar equipamentos específicos.

Estes achados corroboram à proposta de Barney (1991), onde o capital humano é fundamental para a organização obter vantagem competitiva e aquelas que não o possuem apresentam dificuldade de sobrevivência no mercado. Nos casos analisados, a vantagem competitiva está diretamente relacionada aos implementos utilizados e a qualificação da mão de obra para utiliza-los.

Para Monteiro, Khan e Sousa (2015), deve-se observar o nível de escolaridade, pois o nível maior exerce efeitos positivos sobre o índice de inovação e aprendizagem de agricultores. Ficou demonstrado que este fato não é levado em consideração por grande parte dos entrevistados.

Também foi verificada a idade dos trabalhadores, 72 % tem idade entre 26 e 40 anos, 17% entre 41 e 60, 11% entre 18 e 25 anos e nenhum trabalhador com idade superior a 60 anos. A pesquisa do Dieese (2014), com os dados Pnad, mostrou que a idade média dos homens que trabalham em lavouras temporárias, caso da soja, é de 39,4 anos. A pesquisa de Costa, Zanette e Souza (2017), com trabalhadores do cultivo de soja do Mato Grosso, identificou que os empregados por idade apresentam maior representatividade na faixa de 30 a 39 anos de idade, confirmando assim a tendência da idade no segmento.

Gráfico 5 - Idade dos trabalhadores das propriedades pesquisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quanto ao gênero, 87% dos trabalhadores das fazendas produtoras de soja pesquisadas são homens e 13% mulheres, conforme apresentado no Gráfico 5. Todas as mulheres ocupam o cargo de cozinheiras. Apenas o entrevistado PC disse não ter nenhuma mulher em seu quadro de funcionários, e relatou terceirizar a alimentação dos empregados. O estudo do Dieese (2014), que considerou toda a população agrícola brasileira constatou que 70,2% dos trabalhadores são homens e 29,8% são mulheres. O número de mulheres é maior nas pequenas propriedades, quando se trata de produção de larga escala a participação de mulheres tende a ser reduzida.

Novamente, segundo a pesquisa de Costa, Zanette e Souza (2017), 85% dos trabalhadores são do sexo masculino e somente 15% do número total de empregados do sexo feminino, números próximos aos encontrados nesta pesquisa, evidenciando assim a predominância do sexo masculino no setor. Para Mattei (2015), o percentual de participação dos homens é praticamente o mesmo no início e no final da série histórica de 2003 a 2013. Esse comportamento se explica, em parte, pelo aspecto cultural desse processo produtivo. Em contrapartida, onde predomina o sistema de produção agrícola familiar as mulheres são amplamente majoritárias nas categorias de trabalhadores não remunerados e de trabalhadores na produção para o próprio consumo. Atividades como a fruticultura congrega um número significativo de participação feminina, especialmente na cultura de uvas e no processo de classificação e controle de qualidade das frutas (BEZERRA, 2012).

Segundo Guimarães, Brisola e Alves (2005), aspectos históricos, políticos e culturais, construídos desde a descoberta do Brasil, estão permeados nas organizações, influenciando assim as relações de trabalho, o estilo de gestão e as relações de poder. Para Brisola (2002), o conservadorismo masculino e o paternalismo são alguns traços prevalentes. Verifica-se que permanece a cultura de hierarquia do grupo na qual o homem exerce o papel de chefe da família e trabalha na roça, e as mulheres cuidam da casa.

Com relação aos salários, mais da metade dos trabalhadores, 51%, recebem entre dois a três salários mínimos⁴, 30% entre três a cinco salários mínimos, 14% entre um a dois salários mínimos e 5% recebem acima de cinco salários. Os cargos que recebem os menores salários foram de cozinheira e serviços gerais, enquanto

⁴ Salário mínimo no período da pesquisa (2018) era de R\$954,00 (BRASIL, 2019).

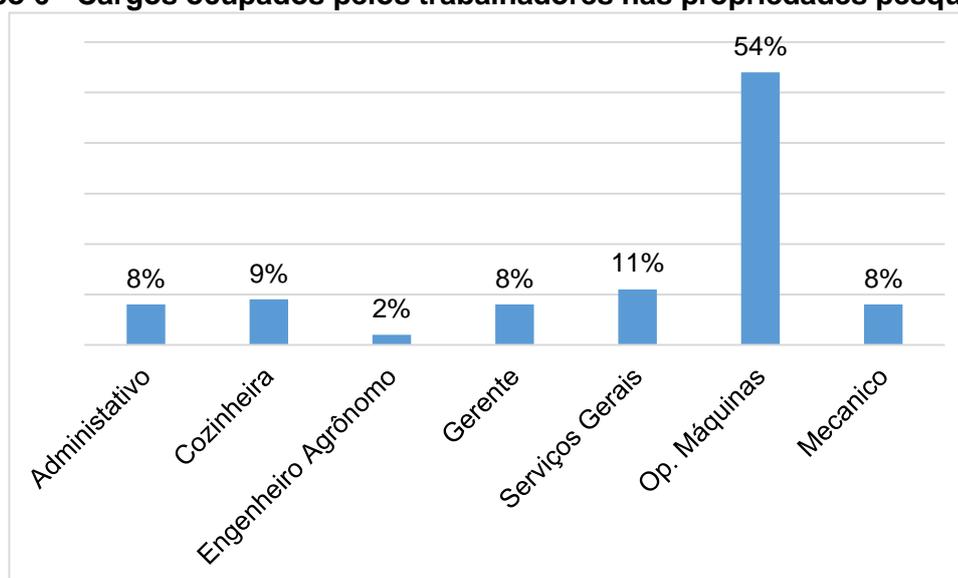
que o cargo com maior salário foi de gerente. Números bem próximos foram encontrados na pesquisa de Costa, Zanette e Souza (2017), com trabalhadores do Mato Grosso, a faixa salarial de dois a três salários mínimos correspondeu a 35% dos trabalhadores.

Ainda sobre os salários no agronegócio, os cálculos do Cepea (2018) mostram que as pessoas empregadas no agronegócio obtiveram crescimento da remuneração de 10% quando comparados os rendimentos de 2012 para 2018, enquanto que dentre os demais trabalhadores do Brasil o crescimento foi de 6,36%.

A remuneração mais elevada pode ser explicada devido a crescente especialização do trabalho na produção de *commodities*. A necessidade de manter trabalhadores que saibam utilizar os incrementos tecnológicos, cada vez mais presentes nas empresas, ao mesmo tempo em que reduz o número de funcionários e aumenta o uso de máquinas e implementos, faz com que os trabalhadores obtenham melhores salários e formalização das relações.

O cargo de operador de máquinas foi o cargo com maior predominância, abarcando 54% dos empregados efetivos, os demais cargos nas fazendas produtoras de soja foram: administrativo, cozinheira, engenheiro agrônomo, gerente, serviços gerais e mecânico (Gráfico 6). Verifica-se que mais da metade do pessoal ocupado está focada na operação de máquinas e implementos e os cargos como de mecânico e serviços gerais atuam como um suporte para o cargo de operador de máquinas.

Gráfico 6 - Cargos ocupados pelos trabalhadores nas propriedades pesquisadas.

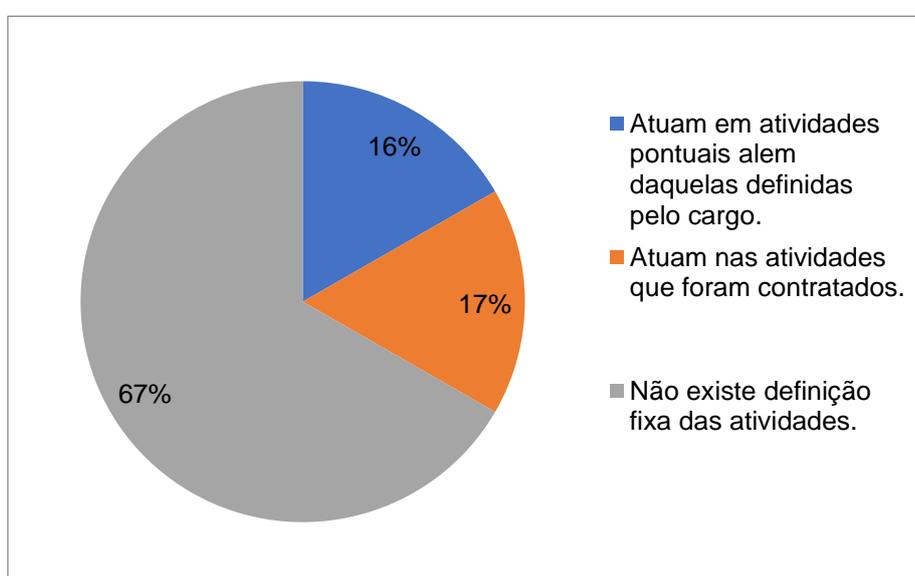


Fonte: Elaborado pelo autor.

Todavia, deve-se destacar que segundo os produtores, a atuação de grande parte dos funcionários não ocorre somente nas atividades em que foram contratados.

Em mais de 80% dos casos, os trabalhadores atuam em atividades além daquelas específicas do cargo (Gráfico 7). Segundo o entrevistado PC “aquele funcionário contratado para ser operador de máquinas, mas que entende um pouco de mecânica acaba exercendo a atividade quando necessário”. Relatos semelhantes foram feitos pelos entrevistados PA, PB e PD. Segundo Carvalho e Salgado (2017), a descrição das funções de um cargo é a base para a seleção, salário e avaliação, bem como a posição hierárquica.

Gráfico 7 – Atuação dos empregados nas propriedades pesquisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tais resultados corroboram com as argumentações de Valeriano (2011) de que existe uma diferença no perfil de contratação do trabalhador rural e o do trabalhador de outra natureza. Esse contexto diferenciado, sazonal e muito influenciado pelo clima, impõe necessidades de tratamento diferenciado sobre as normas específicas, descrição minuciosa de cargos e tarefas, enfim, dessa forma, busca-se eliminar todas as práticas engessadas de trabalho.

Em suma, dentro do contexto pesquisado sobre o perfil do trabalhador, pode-se observar a predominância de cargos efetivos, sendo 63% dos trabalhadores, o uso de serviço terceirizado ocorre na colheita, onde a máquina é contratada para o serviço, mas depende de um operador. O cargo de temporários, de maneira geral, é contratado para serviços gerais. A análise dos trabalhadores efetivos mostra que 76% possui

nível fundamental, 72% tem idade entre 26 a 40 anos, 87% são homens e a maior parte, 51% recebe entre 2 e 3 salários mínimos. O cargo mais comum é o de operador de máquinas, todavia, em 67% dos casos não existe definição fixa das atividades exercidas.

4.2.3 Gestão de Pessoas

Nesta sessão serão analisados os dados relativos às práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores rurais e gerente entrevistado.

A administração geral do negócio, em 67% dos casos o negócio é feita pelo proprietário. Os entrevistados PB e PC relataram a contratação de gerentes para a administração. No caso de PB, a contratação de gerentes é orientada para a coordenação de atividades específicas das áreas de administração e produção. No que se refere ao caso PC, os gerentes são divididos por áreas de lavoura, sendo que cada área possui um gerente. Nos demais casos são os proprietários que realizam a administração geral do negócio.

Tendo em vista o conservadorismo e tradicionalismo ainda presentes nas práticas gerenciais no contexto produtivo do agronegócio baseadas, sobretudo, nas experiências, tradições, cultura e questões regionais, compreende-se a centralidade da gestão do negócio em torno do proprietário. Conforme descrito por Boehlje, Roucan-Kane e Broring (2011), o agronegócio é um ambiente de crescente risco e incertezas, especialmente provocada pelo clima, com necessidade de altos investimentos e com mudanças estruturais constantes. Nesse contexto de mudanças e riscos crescentes, é possível compreender que empresário rural tenderá a concentrar as atividades de gerenciamento, especialmente se não dispuser de ferramentas tecnológicas para gerar informações necessárias ao planejamento de ações para soluções e decisões precisas (ZYLBERSZTAJN, 2006). No mesmo sentido, é interessante notar que Tarifa e Almeida (2018) demonstraram que em organizações agropecuárias existe a predominância de ferramentas mais tradicionais.

Em 67% dos casos existe uma programação previamente definida das atividades, e exceto para o entrevistado PB, que possui gerentes para áreas distintas na produção, e PC, onde os gerentes são divididos por áreas de cultivo, nos demais casos a rotina de trabalho é definida pelo proprietário. Mesmo sendo propriedades

consideradas de grande porte, a estrutura de trabalho é enxuta e, em consonância com Mintzbert (2006), a estrutura organizacional é simples, com mínima hierarquia administrativa e pouco planejamento e treinamento. Todavia, como as responsabilidades são padronizadas, resultado da grande mecanização, a programação já é pré-estabelecida pelo cargo. Além disso, como a agricultura depende do clima, faz-se necessária a programação para que os trabalhos ocorram em tempo hábil.

O Quadro 5, apresentado a seguir, fornece a síntese do processo de recrutamento e seleção de pessoal.

Quadro 5 - Síntese da administração de pessoal e recrutamento e seleção

		PA	PB	PC	PD	PE	PF
Administração de Pessoal	Seleção e contratação	Empresa terceirizada	Gerente	Gerente	Proprietário	Proprietário	Gerente
	Serviços Administrativos	Funcionário contratado	Funcionário contratado	Gerente	Proprietário	Proprietário	Funcionário contratado
	Folha de pagamento	Contabilidade	Contabilidade	Contabilidade	Contabilidade	Contabilidade	Contabilidade
Recrutamento e Seleção	Na contratação, ocorre indicação de conhecidos?	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Quem faz indicação?	-	Outros produtores	Próprios funcionários	Próprios funcionários	Próprios funcionários	Próprios funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deve-se ressaltar o caso do entrevistado PA, que utiliza empresa terceirizada específica para contratação de funcionários. Esse entrevistado foi o único que relatou não utilizar diretamente a indicação de conhecidos. De acordo com ele, a seleção na sua propriedade é feita da seguinte maneira:

“Existe um endereço eletrônico que forma um banco de dados e lá é feita escolha do candidato. Para os funcionários que querem indicar conhecidos eu passo o portal e eles fazem o cadastro no site, ai a empresa contratada verifica os antecedentes criminais, analisa o currículo e fazem a primeira entrevista por telefone. Depois de selecionados por eles é enviado para que eu faça a entrevista pessoalmente e defina a contratação”. (PA)

Todos os demais casos utilizam de indicação para fazer o recrutamento, especialmente indicação dos próprios funcionários e outros produtores. Conforme apresentado por Van Hoyer (2013), entre as diversas ferramentas utilizadas no recrutamento, ainda é muito usual e importante a comunicação informal, conhecido boca a boca, no processo de recrutamento. Segundo Pinho, Jeunon e Duarte (2016), as melhorias nos critérios de seleção e treinamento dos funcionários colaboram para reduzir a rotatividade do setor.

Conforme abordado por Dutra (2016), após o recrutamento é feita a seleção, e neste momento o planejamento por parte da organização é necessário. Analisando os contextos pesquisados, apenas o entrevistado PA relatou seguir um roteiro na seleção de pessoal e realizar algumas técnicas de seleção, todos os demais disseram entrevistar por meio de uma conversa informal.

Sobre os critérios utilizados na seleção, foi julgada a importância de cada um dos itens (experiência profissional, referência e escolaridade) com pontuação de 1 a 4, sendo 1 pouco importante e 4 muito importante. Experiência profissional foi o quesito considerado como mais importante no momento da contratação, seguido de referência e por fim escolaridade. Essa informação está consonante com a constatação de que 76% dos trabalhadores efetivos possuem nível de escolaridade correspondente ao ensino fundamental. De fato, segundo a percepção dos entrevistados, a escolaridade é o requisito de menor importância no processo de seleção. O trabalhador é contratado principalmente por sua experiência profissional. Um dado importante refere-se ao entrevistado PA, que pontuou escolaridade com peso de maior importância, diferente de todos os demais entrevistados.

Ao questionar os entrevistados sobre quais outros critérios utilizados na seleção foi possível obter as seguintes respostas:

PA: "Avalio as características pessoais na conversa, se parece boa pessoa".

PB: "Levamos em consideração se o candidato tem filhos, aqueles que têm costumam permanecer mais tempo na fazenda, não tem sentido treinarmos para logo perder o funcionário".

PC: "O principal pra gente é saber que tipo de máquina ele saber utilizar".

PD: "Consigo saber no olho e na conversa se será um bom funcionário".

PE: "O quesito principal são as referências de outros locais de trabalho".

PF: “A rotatividade é muito baixa aqui na fazenda, os funcionários temporários nem são muito avaliados, precisam ter força e disciplina, os demais estão conosco há muito tempo”.

Compreende-se assim a importância que as habilidades para o cargo e atributos comportamentais, como honestidade, pensamento rápido e comunicação oral, têm para os produtores, em alinhamento as argumentações de Dutra (2016). Para Bampasidou *et al.* (2016), as características como pensamento crítico, habilidades de comunicação oral e o gerenciamento do tempo tem sido apresentadas como prioridades no momento da contratação pelos empregadores do agronegócio, corroborando assim com os dados aqui encontrados.

Duas falas importantes a serem consideradas foram relatadas por PA e PF: “parece que o candidato vem treinado para falar o que a gente quer ouvir”. Isso é descrito por Van Hoye (2013), como a conquista da conformidade comportamental para adequação de um emprego, e ocorre quando a indicação do emprego é feita por alguém que já trabalha na organização.

Para Davies e Meredith (2018), nunca foi tão difícil atrair pessoal qualificado para trabalhar em fazendas. Além do salário, ter chance de crescimento é necessário e deve ser claramente explicitado. Portanto, devido à escassez de mão de obra qualificada, foi investigado como ocorrem as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Apenas o entrevistado PA relatou treinar periodicamente os funcionários. O entrevistado PC disse não fornecer treinamento formal, mas sim instruir diariamente sobre as atividades. Os casos PB, PD, PE e PF relataram treinar ocasionalmente os funcionários. Os treinamentos mais citados foram: utilização de EPI; pulverização; e uso de *GPS*.

Quando questionados sobre a ocorrência de eventos de capacitação associados aos investimentos em máquinas, implementos e tecnologias, todos os entrevistados responderam realizar o treinamento. Não obstante, quem realiza estes treinamentos são as próprias revendas, que enviam técnico especializado para a propriedade.

Compreende-se assim, como os sistemas de produção deste ramo são influenciados pelas inovações tecnológicas. Confirmando Jamsari *et al.* (2012) em que a adoção de inovação agrícola é considerada um componente significativo e necessário nas atividades de desenvolvimento. Sendo assim, a adoção de uma

inovação implica em alterações das práticas atuais de produção para que se possa acomodar a mesma. Muitas vezes, a busca por novas tecnologias e práticas é impulsionada pela necessidade de melhorar o desempenho atual, o que, por sua vez, resulta em novas aprendizagens para seus colaboradores.

Constata-se dessa forma, que no contexto produtivo dos entrevistados, a capacitação dos colaboradores ocorre principalmente por necessidade de inovação, que resulta na compra de novas máquinas e/ou implementos, gerando assim a necessidade de mão de obra qualificada para o uso e/ou manuseio dos novos equipamentos, por meio de treinamentos específicos. Na sequência, é realizada a implementação na produção gerando uma nova configuração no trabalho que, posteriormente, será alterada com a aquisição de uma nova tecnologia. A Figura 2 apresenta a síntese deste processo.

Figura 2 – Capacitação dos colaboradores.



Fonte: elaborado pelo autor.

Todavia, deve-se levar em consideração nos programas de capacitação o nível de escolaridade dos trabalhadores. Para Ferraz e Arrais (2014), o capital humano fomentado com a oferta de oficinas, palestras e cursos, se não considerado a baixa escolaridade dos trabalhadores, dificulta o estabelecimento de instruções que vissem o desenvolvimento.

Com relação aos tipos de treinamento, conforme a metodologia proposta por Robbins (2009), o entrevistado PA fornece o treinamento inicial, operacional e o treinamento em serviço. O entrevistado PC fornece o treinamento em serviço,

realizado por colegas/chefia, no dia a dia considerando as situações práticas do contexto de trabalho. Já os demais entrevistados relataram oferecer treinamento operacional, já que no setor agrícola o uso do capital tecnológico é intensivo e necessário.

Sobre incentivos para que os funcionários busquem aprendizagem contínua, os entrevistados PA, PE e PF disseram incentivar da seguinte maneira: liberando os funcionários para cursos/aulas, disponibilizando *internet* na fazenda e pagando cursos extras. Os demais, PB, PC e PD, responderam que não incentivam o aprendizado continuado. Estes achados corroboram com a pesquisa de Anfinogentova (2018), que concluiu que o treinamento de pessoal para o setor agroindustrial ainda não foi sistematicamente implementado. As empresas necessitam de pessoal qualificado, mas os programas de desenvolvimento de pessoas não acompanham esta demanda.

Segundo Ipiranga *et al.* (2012), a busca por aprendizagem, seja ela informal, formal, de recursos humanos diretas ou indiretas, possibilitam desenvolvimento de capacidades inovadoras, por isso se torna tão importante no setor buscar aprimoramento contínuo.

Ainda, foi questionado o motivo para não realização de treinamento mesmo considerando tal processo importante. Para 66% dos produtores a falta de tempo é o principal motivo relatado. O Quadro 6 apresenta a transcrição do relato de cada um dos entrevistados.

Quadro 6 - Fatores que afetam a realização de treinamento

Lacunas de competência	Planejamento e Tempo
PC: Falta de capacidade de operadores, falta de tempo. PD: Falta de capacidade de operadores e os cursos são voltados para máquinas novas e não antigas, além de custo elevado.	PA: Falta de planejamento e tempo. PB: Falta de planejamento, tempo e disponibilidade de cursos nas épocas fora de produção. PE: Falta de tempo e empresas para fornecer treinamento. PF: Falta de tempo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no Quadro 6, pode-se perceber duas principais categorias de motivos para não realização do treinamento ainda que considerado importante. O motivo de falta de tempo pode ser explicado pelo excesso de atribuições que o

proprietário/gestor concentra na administração do seu negócio. Com relação a falta de capacidade dos operadores, citada pelos entrevistados PC e PD, constata-se que a mão de obra é pouco qualificada e voltada para execução básica das atividades, mesmo operando máquinas modernas e tecnológicas.

Sobre a remuneração, o critério com maior peso utilizado por todos para definir a remuneração diz respeito à natureza e ao tipo das atividades desenvolvidas pelo colaborador. Apenas o entrevistado PD faz pagamento em espécie, todos os demais realizam o depósito em conta. Auxílio moradia e veículo são benefícios frequentes no agronegócio, tendo em vista a distância das propriedades rurais dos centros urbanos.

Todos os entrevistados adotam a remuneração por resultados da empresa, conforme descrito por Tonet (2015), acrescido ao salário fixo, é realizado pagamento de percentual com base na colheita. O entrevistado PB utiliza remuneração por desempenho do gerente, e os entrevistados PA e PF realizam remuneração por desempenho do funcionário mediante metas. PC, PD e PE não fornecem remuneração por desempenho, apenas participação nos resultados da empresa (percentual com base na colheita). Esses achados confirmam a pesquisa de Yamauchi, Pigatto e Baptista (2015), em que no setor agrícola a remuneração por produção é prática encontrada, bem como a pesquisa de Buainain e Dedecca (2008), onde o rendimento possui relação com o desempenho produtivo. Villulla (2012) também encontrou a coexistência de formas mistas de remuneração com parte do salário fixo e variável.

Além disso, constatou-se que as redes sociais exercem influência para definir salário, já que todos os entrevistados consideraram importante o salário de mercado, não levando em consideração a legislação vigente.

Com relação à avaliação de desempenho, apenas o entrevistado PA relatou utilizar técnicas específicas e realizar a implementação da avaliação de desempenho duas vezes ao ano. Segundo o entrevistado PA, na avaliação de desempenho ele atribui notas para diversos quesitos tais como: produtividade/alcance das metas, comportamento com colegas e chefia, uso de EPI, assiduidade e pontualidade. Os demais entrevistados relataram realizar a avaliação informal, assim como relatado no estudo conduzido por Gomes e Menezes (2018), em que os produtores entrevistados avaliam o desempenho durante a convivência e consideram pontualidade, responsabilidade e execução do trabalho como as características importantes.

Ocorre que, de acordo com Bohlander e Snell (2015), a avaliação de desempenho deve ser clara e é fundamental que ocorra o *feedback* para que possam ser discutidos os pontos fortes e fracos dos colaboradores, melhorando, assim, o seu desempenho. Dessa maneira, pode-se considerar que apenas o entrevistado PA realiza formalmente a avaliação de desempenho. Além disso, para Jara-Rojas et al. (2015), a utilização de indicadores de produtividade, como a avaliação por desempenho, melhora a qualidade do produto e reduz as perdas. Enfatizam assim que a administração do trabalho contratado na agricultura é crucial para melhoria da produtividade.

Todos os entrevistados relataram a possibilidade de promoção no cargo. Todavia, apenas o entrevistado PA disse ter planos de cargos e salários definidos. Os demais entrevistados disseram que a promoção está ligada ao aumento do salário e possibilidade de alcançar a gerência da propriedade, entretanto, alguns ainda não contam com esta função na hierarquia. Tal constatação acentua a relevância da proposição de Davies e Meredith (2018) sobre a necessidade de deixar clara e definida a chance de crescimento dentro da empresa. O bom desempenho no trabalho e a confiança no trabalho desempenhado foram as características consideradas mais importantes pelos entrevistados na promoção.

Tratando sobre redes sociais, a rede de informação da amostra é bastante variada, todos relataram trocar informações sobre o negócio semanalmente, todavia, apenas o caso PA relatou tratar de gestão de pessoas nas trocas de informações. Todos os outros entrevistados relataram que abordam diversos assuntos, sendo que algumas vezes o foco recai sobre a gestão de pessoas. Conforme descrito por Maertens e Barrett (2012), as empresas com redes sociais amplas tem maior probabilidade de se tornarem inovadoras, fato constatado na pesquisa. Para Bruch e Angnes (2018), as redes são os meios que permitem a entrada de novos conhecimentos, oportunidades e ameaças aos produtores.

A Figura 3, a seguir, apresenta os principais participantes da rede de informação dos entrevistados.

Figura 3 - Rede de informação dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação a cultura organizacional, verificou-se que as características no meio rural são bastante conservadoras. Por serem estruturas hierárquicas simples, a comunicação mais utilizada é o boca a boca. Alguns entrevistados (PA, PB e PF) utilizam quadros de avisos. O entrevistado PA disse fornecer também um manual sobre a empresa para os novos colaboradores. Com relação às normas, as punições podem ser advertência e demissão. Todavia, todos os entrevistados relataram conversar e evitar tomar tais medidas. A maioria dos produtores mencionaram também que realizam uma confraternização anual, sempre após a colheita, com todos os funcionários e familiares. Chegar atrasado, faltar injustificadamente, não utilizar equipamentos de proteção individuais e não realizar manutenção em máquinas foram os problemas mais citados, corroborando com os achados da pesquisa de Ferrareze (2018).

Foi questionado sobre como o gestor lida com as faltas e se existem regras específicas. Diante de tais questionamentos, os entrevistados relataram que:

PA: “Este é o principal problema, se falta um funcionário importante para a linha de produção. É descontado do salário e considerado na avaliação de desempenho”.

PB: “As faltas injustificadas são descontadas, mas raramente ocorre”.

PC: “Geralmente deixamos passar, se repetir conversamos”.

PD: “É decidido na conversa, varia do funcionário”.

PE: “Se for durante o plantio ou colheita é conversado, mas nunca é descontado”.

PF: “Os funcionários costumam avisar com antecedência, não me lembro de ter ocorrido falta já que todos moram na fazenda”.

Nos casos de empresas com número reduzido de funcionários – os casos analisados – as regras não são formalizadas, existindo pouca institucionalização da gestão. Neste contexto, o ambiente e as características comportamentais dos donos das empresas e as características dos seus empregados são muito importantes (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009), fato percebido em todas as fazendas analisadas, com predominância do estilo de chefia do proprietário sobre o comportamento dos funcionários.

Sintetizando, os principais resultados encontrados sobre as práticas de gestão de pessoas, foram:

- Em 67% dos casos, a administração do negócio é feita pelo proprietário;
- 67% realizam a programação diária das atividades;
- Recrutamento e seleção é feito no boca a boca, contratando por meio da indicação dos funcionários ou de outros produtores. Exceto entrevistado PA que utiliza banco de dados terceirizado;
- A experiência profissional foi o requisito considerado mais importante para contratação;
- Sempre que ocorre investimento em máquina/tecnologia é realizado treinamento; do contrário, o treinamento é esporádico;
- O incentivo à aprendizagem não é usual;
- Falta de tempo e planejamento são os argumentos mais utilizados para não treinar o pessoal;
- Além da remuneração fixa, todos realizam remuneração por desempenho da empresa, pagando comissões nas colheitas;
- Avaliação de desempenho somente é realizada por um entrevistado (PA);
- As redes sociais são formadas por: outros produtores, cooperativas, agrônomos, consultores contratados, multinacionais e feiras e eventos;
- Traços conservadores são encontrados na cultura organizacional. Com grande influência do estilo de chefia do proprietário e regras de conduta e disciplina não formalizadas.

Os resultados demonstram que o entrevistado PA (caso 1) utiliza de técnicas mais robustas de gestão de pessoas, enquanto que o entrevistado PF (caso 6) utiliza métodos mais simples de gestão, apresentando também as médias de produtividades

mais elevadas. Ocorre que o entrevistado PF foi o que relatou utilizar os equipamentos mais sofisticados e não utilizar serviços terceirizados, bem como contratar temporários que não seja para serviços gerais. Segundo o relato desse entrevistado, seus funcionários apresentam baixa rotatividade e são treinados especificamente para utilizar as máquinas e equipamentos.

Percebe-se neste trabalho, diferentes tipos de vínculos contratuais com os funcionários (efetivos, terceirizados, temporários) e que estes arranjos são realizados conforme a necessidade, disponibilidade de mão de obra e cultura de cada empresário do setor, portanto, essa combinação é flexível. Dessa forma, constata-se que não ocorre uma hegemonia nos casos apresentados, mesmo considerando níveis similares de produtividade, uso médio de mão de obra e de equipamentos, os vínculos de trabalho são bastante distintos entre os casos.

Verificou-se durante a pesquisa o quanto as práticas de produção elevada estão incorporadas ao uso de tecnologias, todavia, a complexidade tecnológica requerida nos contextos produtivos da soja parece não estar delineando novas exigências relacionadas ao uso de ferramentas de gestão de pessoas estratégicas e mais sofisticadas. A revolução no campo, provocada pela forte demanda e sustentada pelos avanços tecnológicos parece não está sendo propagada com a mesma intensidade para a preparação da força do trabalho e uso de mecanismos mais efetivos de gestão do capital humano no campo, conforme recomendam os autores e pesquisadores na área de gestão de pessoas (MENESES *et al.*, 2014; DEMO *et al.*, 2018).

Cabe ao empresário rural alinhar o desenvolvimento tecnológico ao desenvolvimento humano, para que o seu trabalhador transite do nível apenas operacional para o cognitivo e intelectual, situação demandada pelo setor. Existem muitas reclamações por parte dos empresários rurais quanto a falta de mão de obra qualificada que possa colaborar com a empresa, além de operar máquinas, mas que, em muitos casos, verifica-se que não ocorrem investimentos na incorporação de políticas voltadas ao desenvolvimento humano.

O próximo capítulo apresentará as considerações finais, sugestões de pesquisa e limitações encontradas na execução da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

A produção de grãos, especificamente da soja, no cenário nacional é bastante representativa na economia brasileira. O presente estudo apresentou como ambiente de análise a região do leste goiano, com a proposição do seguinte objetivo geral: Caracterizar quais são as práticas de Gestão de Pessoas em organizações produtoras de soja no estado de Goiás. Além disso, os objetivos específicos englobavam: (a) descrever as características da produção de soja nas fazendas; (b) traçar o perfil do trabalhador das organizações produtoras de soja; (c) identificar as práticas de Gestão de Pessoas.

Para atingir os objetivos, a pesquisa foi realizada em duas fases principais. A primeira foi realizada por meio de análise e revisão da literatura sobre assuntos relacionados a temática central, sendo eles: agricultura no Brasil, produção de soja, tecnologia, trabalhador rural e os diversos campos da gestão de pessoas. A segunda etapa constituiu a pesquisa de campo e análise dos dados coletados.

Os resultados evidenciaram que todas as propriedades são consideradas de grande porte, o uso de máquinas e equipamentos com alto grau de tecnologia foi relatado por 5 produtores, o entrevistado PD (caso 4) relatou utilizar maquinários e equipamentos mais antigos com menor uso de tecnologia. Todos relataram médias de produtividade acima da média nacional. O produtor PD foi o que apresentou menor produtividade média associada a um menor grau de uso de tecnologia.

A segunda parte da entrevista buscou traçar o perfil do trabalhador das fazendas produtoras de soja. Verificou-se que todos utilizam mão de obra além dos efetivos, seja ela temporária ou terceirizada, todavia a predominância ainda é de trabalhadores efetivos. Considerando os trabalhadores efetivos, 76% possuem ensino fundamental e 72% tem idade entre 26 a 40 anos. A predominância dos trabalhadores é do sexo masculino, correspondendo a 87%; sendo que as mulheres trabalhadoras nas fazendas ocupam o cargo de cozinheiras. Com relação à média salarial 86% recebem acima de dois salários mínimos, com maior prevalência entre dois a três salários mínimos. Os gerentes são os que recebem os maiores salários e cozinheiras e serviços gerais os menores salários.

Na terceira parte da entrevista foi questionado aos produtores sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas por eles. Vale destacar que essas práticas foram analisadas com base em seis dimensões principais, a saber: recrutamento e seleção;

treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho, remuneração, rede de informação e cultura organizacional.

A forma de recrutamento mais utilizada é o boca a boca, com exceção de um entrevistado que utiliza *sites* com banco de dados de candidatos. A seleção é feita de maneira informal, novamente com exceção do entrevistado PA (caso 1) que relatou seguir um roteiro pré-determinado.

O treinamento e desenvolvimento são realizados sempre que ocorre investimento em novos equipamentos e tecnologia, fato retratado por todos os entrevistados. Apenas o entrevistado PA relatou realizar outros treinamentos em momentos distintos, periodicamente.

No que se refere à avaliação de desempenho, o entrevistado PA relatou realizar duas vezes ao ano de maneira explícita aos funcionários. Os demais entrevistados relataram realizar avaliações no cotidiano. Quanto à remuneração, o pagamento de remuneração variável por produção é prática encontrada em todos os casos. A rede de informação é bastante variada, formada por cooperativas, agrônomos, multinacionais, consultores e participação em feiras e eventos, com trocas de informações semanais. Todavia, apenas o entrevistado PA relatou trocas de informações frequentes sobre gestão de pessoas. A cultura organizacional ainda é bastante conservadora com comunicação direta e regras que muitas vezes são repassadas na conversa cotidiana, no ambiente de trabalho.

Ainda que alguns produtores possam ser classificados como os que aderiram as práticas mais “desenvolvidas”, tais práticas ainda são muito incipientes quando comparados com outros setores industriais. Acredita-se que o modelo simplista e as práticas pouco desenvolvidas de gestão de pessoas nos contextos estudados derivam do fato de que a cultura organizacional é formada pelos valores dos proprietários entrevistados, todos apresentaram origem agrícola e com uma crença compartilhada de que as práticas de gestão de pessoas não possuem, necessariamente, um impacto direto sobre a produção.

Constatou-se que a utilização de tecnologia e inovação neste campo do agronegócio é prática constante, contudo, isso não parece se propagar em mecanismos de gestão estratégica de pessoas. Acredita-se também que a restrição à introdução de práticas de gestão de pessoas nesse segmento esteja relacionada ao fato de que a percepção geral é que a produtividade não é diretamente afetada mesmo naqueles contextos que se utilizam práticas mais estruturadas de gestão de pessoas.

Na medida em que for possível mensurar o impacto que essas práticas possam gerar na rotatividade, retenção e menores custos de manutenção de equipamentos, por exemplo, talvez ocorra maior aplicação dos modelos de gestão de pessoas, que teria como resultado ganhos financeiros sustentados pelas combinações das competências individuais, grupais e organizacionais.

Por fim, é necessário considerar algumas limitações dentro das quais o presente estudo precisa ser compreendido: por ser um estudo conduzido no setor produtivo específico da soja e em determinada região, torna-se difícil a generalização dos achados para o setor do agronegócio; a ausência de dados anteriores, históricos, dificulta uma caracterização mais detalhada da evolução do perfil dos trabalhadores, indisponibilidade de alguns produtores para participar da pesquisa e pequeno número de funcionários por propriedade. Os estudos empíricos recentes analisados sinalizam um número reduzido de trabalhos encontrados, com um gap que necessita ser explorado a partir da interlocução entre as diversas teorias consagradas com pesquisas em empreendimentos agropecuários. Além disso, consideraram necessária a validação de instrumentos diagnósticos na gestão de pessoas no agronegócio.

Alguns questionamentos podem ser levantados e analisados em pesquisas futuras. Ao que parece, o meio rural está iniciando um processo de “uberização” do trabalho, com contratação de mão de obra específica para determinados momentos e atividades, seria este um novo caminho? Também se verificou que não existem trabalhadores idosos nas propriedades, que espaço possui os mais velhos para o mercado de trabalho na agricultura? Ao que parece, o trabalhador rural encontrado na pesquisa atua executando tarefas por meio de máquinas e implementos, com o avanço da tecnologia e a existência de máquinas que fazem todo o processo sozinhas, até quando existirá espaço para este perfil de trabalhador relatado?

Também se sugere a ampliação e diversificação da amostra de contextos produtivos e de participantes, realizar levantamento em propriedades rurais com número maior de funcionários e estudos que busquem analisar as relações existentes entre as práticas de gestão de pessoas e índices de rotatividade e custos relacionados.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D. W.; LUECK, D. The nature of the farm. **The Journal of Law and Economics**, v. 41, n. 2, p. 343-386, 1998.

ALMEIDA, P. P. **Variações Sobre o Trabalho Moderno**. 1ª ed. Lisboa: Mundos Sociais. 2012.

ALVES, C. T. **A revolução verde na mesorregião noroeste do RS (1930-1970)**. Porto Alegre: Letra e Vida, 2013.

ANDRADE, T. O.; PEREIRA, J. R. Valores da cultura organizacional institucionalizados no processo de constituição da Esal (1892–1938). **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 2, p. 206-218, 2010.

ANFINOGENOVA, A. *et al.* Providing the Russian Agro-Industrial Complex With Highly Qualified Personnel in the Context of the Global Transition to a «Green Economy». **Economy of region**, v. 1, n. 2, p. 638-650, 2018.

APROSOJA. **Terceirização aumenta a competitividade da agricultura**. Disponível em: <<http://www.aprosoja.com.br/comunicacao/release/terceirizacao-aumenta-a-competitividade-da-agricultura>>. Acesso em: jan. 2019.

ARMOND, L. P.; CORTÊS, F. G.; SANTOS, F. A. M.; DEMO, G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas: Revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/309398233_Gestao_Estrategica_de_Pessoas_Revisao_da_Producao_Nacional_de_2006_a_2015_e_Agenda_de_Pesquisa_para_o_Contexto_Brasileiro>. Acesso em: dez. 2018.

BALSADI, O. V.; SILVA, J. F. G. **A polarização da qualidade do emprego na agricultura brasileira no período de 1992-2004**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 17, n. 3, p. 493 – 524, 2008.

BALSANI, O. V. Evolução das ocupações e do emprego na agricultura brasileira no período 1992-2006. In: BUAINAIN, A. M.; DEDECCA, C. S. (Orgs). **Emprego e trabalho na agricultura brasileira**. Brasília: IICA, Série Desenvolvimento Rural Sustentável, vol. 9, 2009.

BAMPASIDOU, M. GROGAN, K.; CLARK, J.; SANDBERG, M. Career skills: perceptions of importance and high impact learning activities for skill development in agricultural economics and agribusiness programs. **NACTA Journal**, v. 60, n 1A, p.36, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4ª ed. [s.l]: Addison-Wesley Publishing Company ,1997.

- BARREIRO, I. M. F. Formação para o ensino agrícola nos Centros de Treinamento de Professores e de Auxiliares Rurais (1952-1963). **Revista Brasileira de Educação**, [s.l.], v. 18, n. 54, p.647-668, set. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782013000300008>.
- BARRETO, S. T. M. L.; COSTA, K. B. Estratégias de Gestão de Pessoas. In: MARRAS, P. J. (org.). **Gestão estratégica de Pessoas Conceitos e Tendências**. [s.l.]: Editora Saraiva, 2010.
- BECKEMAN, M.; BOURLAKIS, M.; OLSSON, A. The role of manufacturers in food innovations in Sweden. **British Food Journal**, v. 115, n. 7, p. 953-974, 2013.
- BEER, M. *et al.* **Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program**. New York, NY: Free Press, 1984.
- BENETTI, M. D. Concentração nas cadeias agroalimentares brasileiras. **Carta de Conjuntura FEE**, v. 14, n. 2, p. 2, 2005.
- BEZERRA, A. R. G. *et al.* Importância econômica. In: SEDIYAMA, T.; SILVA, F.; BORÉM, A. (Org.). **Soja: do plantio à colheita**. Viçosa: Editora UFV, 2015.
- BEZERRA, J. E. **A fruticultura no Nordeste semiárido: internacionalização, conflitos territoriais e a precarização do trabalho**. 2012.
- BEZERRA, L. M. C.; CLEPS JR, J. O desenvolvimento agrícola da região Centro-Oeste e as transformações no espaço agrário do estado de Goiás. **Revista Caminhos de Geografia**, v. 2, n. 12, p. 29-49, jun. 2004.
- BIRDI, K. *et al.* The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. **Personnel Psychology**, v. 61, n. 3, p. 467-501, 2008.
- BITSCH, V. *et al.* Human resource management risks: sources and control strategies based on dairy farmer focus groups. **Journal of Agricultural and Applied Economics**, v. 38, n. 1, p. 123-136, 2006.
- BOEHLJE, M.; ROUCAN-KANE, M.; BRÖRING, S. Future agribusiness challenges: Strategic uncertainty, innovation and structural change. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 5, p. 53-82, 2011.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage, 2015.
- BORGES, Marcio Silva; GUEDES, Cezar Augusto Miranda; CASTRO, Maria Cristina Drumond e. A Gestão do Empreendimento Rural: um estudo a partir de um programa de transferência de tecnologia a pequenos produtores. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.141-156, 16 dez. 2015. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n43p141>.

BRAGAGNOLO, C.; BARROS, G. S. C. Impactos Dinâmicos dos Fatores de Produção e da Produtividade sobre a Função de Produção Agrícola. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, n. 1, p. 31-50, 2015.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875–898, 2008.

BREAUGH, J. A. Employee recruitment. **Annual review of psychology**, v. 64, p. 389-416, 2013.

BRISOLA, M. V. **Valores socioculturais fundamentais à criação e manutenção de alianças estratégicas na pecuária de corte: um estudo de caso.** 2002. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Cenecista de Varginha, Varginha, 2002.

BRITO, Lydia Maria Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza de; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 46, n. 5, p.1341-1366, out. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122012000500008>.

BRUCH, M.; ANGNES, D. L. O capital social dos gestores de organizações não governamentais. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 1, 2018.

BUAINAIN, A. M.; DEDECCA, C. S. Introdução: emprego e trabalho na agricultura brasileira. In: _____. (Org.). **Emprego e trabalho na agricultura brasileira.** Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 2008.

CAMPOLINA, B.; SILVEIRA, F. G.; MAGALHÃES, L. C. G. **O mercado de trabalho rural: evolução recente, composição da renda e dimensão regional.** Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2009.

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

CARVALHO, Daniela Moreira de; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 49, n. 3, p.506-518, 2014. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1164>.

CARVALHO, J. C.; SALGADO, L. B. G.; LEITE, M. C. **Treinamento no Processo de Desenvolvimento de Pessoas.** 2015, 31p. TCC. (Tecnólogo em Recursos Humanos). Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2015.

CHEW, J. C. L. **The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations: An empirical study.** 2004. 286 p. Tese (Doutorado em Filosofia). Murdoch University.

CNA. Panorama do Agro. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em abr.2019.

CONAB. **Produção agrícola.** Disponível em: http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&Pagina_objcmsconteudos=3#A_objcmsconteudos>. Acesso em: abr. 2018.

CONAB. **Séries Históricas.** Disponível em: http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&Pagina_objcmsconteudos=3#A_objcmsconteudos>. Acesso em: abr. 2018.

CONCEIÇÃO, J. C. P.; CONCEIÇÃO, P. H. Z. **Agricultura: evolução e importância para a balança comercial brasileira.** Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2014.

CORBETT, A. C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 473-491, 2005.

COSTA, A. B. Teoria econômica e política de inovação. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 281-307, 2016.

COSTA, A. J. O. **O poder da agricultura empresarial.** [s.l.]: Editora Saraiva, 2017.

COSTA, E. S.; ZANETTE, J. G. P.; SOUZA, M. P. Dinâmica do emprego formal no setor produtor de soja no estado de Mato Grosso no ano de 2017. **Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 6, n. 6, 2018.

CREMONEZI, G.o.g. et al. As Indústrias de Produtos Orgânicos, o Marketing de Relacionamento e o Endomarketing: Estudo de Múltiplos Casos. **Revista Organizações em Contexto**, [s.l.], v. 9, n. 17, p.343-367, 30 jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v9n17p343-367>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNNINGHAM, J.; HILLIER, E. Informal learning in the workplace: key activities and processes. **Education+ Training**, v. 55, n. 1, p. 37-51, 2013.

DAVIES, I.; MEREDITH, A. Farm staff tougher to find despite shrinking workforce. **Farmers Weekly**, v. 169, n. 13, p. 20-21, 2018.

DEAGRO/FIESP. **Safra mundial de soja 2017/2018.** Levantamento USDA. Disponível em:<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/safra-mundial-de-soja/attachment/boletim_soja_junho2017/> Acesso em: jun, 2017.

DEMO, G. *et al.* Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa

no Brasil entre 2010 e 2014. **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Salvador, BA, Brasil, 5, 2015.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS. **Read. Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)**, [s.l.], v. 23, n. 1, p.89-117, abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>.

DIEESE. **O mercado de trabalho assalariado rural brasileiro**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2014/estpesq74trabalhoRural.pdf> Acesso em: jan, 2019.

DOGLIOTTI, S. *et al.* Co-innovation of family farm systems: A systems approach to sustainable agriculture. **Agricultural Systems**, v. 126, p. 76-86, 2014.

DUARTE, S. C. de L. **Competências Gerenciais no setor público do agronegócio**. 2017, 112f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EMBRAPA. **Soja em números**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/soja/cultivos/soja1/dados-economicos> Acesso em: mai, 2018.

ENKEL, E. Attributes required for profiting from open innovation in networks. **International Journal of Technology Management**, v. 52, n. 3-4, p. 344-371, 2010.

FAISSAL, R. *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. Editora FGV, 2015.

FERRAREZE, R. R. **Cultura organizacional: um estudo em empresas de pequeno porte do setor de agronegócios na região noroeste do Estado de São Paulo**. 2018. 131 f., il. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Tupã, 2018.

FERRAZ, J. H. M.; ARRAIS, F. N. O. POLÍTICAS PÚBLICAS E CAPITAL HUMANO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL DA PESCA ARTESANAL. **Holos**, [s.l.], v. 5, p.283-300, 2 out. 2014. <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2014.1452>.

FERREIRA, V. C. P. *et al.* **Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento**. Editora FGV, 2018.

FIRETTI, Ricardo *et al.* Análise de variáveis estratégicas para o desenvolvimento da agropecuária da região do Pontal do Paranapanema. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [s.l.], v. 50, n. 1, p.141-156, mar. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-20032012000100008>.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATIONS OF THE UNITED NATIONS (FAO). **Perspectivas agrícolas 2015-2024**. Disponível em: <http://www.agri-outlook.org/> Acesso em: abr. 2018.

FREIRE, José Roberto de Souza et al. Busca do Conhecimento Técnico Científico: Análise de Rede Informal Interorganizacional. **Revista de Gestão e Projetos**, [s.l.], v. 5, n. 1, p.42-54, 1 abr. 2014. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v5i1.191>.

GARCIA, J. R. Trabalho rural: Tendências em face das transformações em curso. IN: BUAINAIM, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; NAVARRO, Z. **O mundo rural do Brasil do século 21**. Brasília: Embrapa, 2014.

GLISSON, C. The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 4, p. 245-250, 2015.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega**, v. 25, n. 1, p. 15-28, 1997.

GORMAN, M. E. Types of knowledge and their roles in technology transfer. **The Journal of Technology Transfer**, v. 27, n. 3, p. 219-231, 2002.

GRAZIANO, Graziela Oste et al. Programas de Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos: Estudo do Marketing de Relacionamento. **Revista Brasileira de Marketing**, [s.l.], v. 15, n. 05, p.626-641, 1 dez. 2016. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v15i5.3410>.

GRIEBELER, M. P. D. **Inovações tecnológicas e trabalho intensificado na cadeia produtiva da soja em Ijuí/RS**. 2012. 323 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional). Universidade de Santa Cruz do Sul: Santa Cruz do Sul, 2012.

GUEST, D. E. *et al.* Human resource management and corporate performance in the UK. **British journal of industrial relations**, v. 41, n. 2, p. 291-314, 2003.

GUIMARÃES, M. C.; BRISOLA, M. V.; ALVES, R. A.. Valores culturais, cultura brasileira e relações de trabalho no campo. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 16, p. 1669-1679, 2005.

HABERLI JUNIOR, C.; OLIVEIRA, T.; YANAZE, M. The adoption stages (Evaluation, Adoption, and Routinisation) of ERP systems with business analytics functionality in the context of farms. **Computers and Electronics in Agriculture**, v. 156, p. 334-348, 2019.

HAYAMI, Y.; RUTTAN, W.V. **Agricultural development: an international perspective**. Baltimore, Md/London: The Johns Hopkins Press, 1971.

HIRAKURI, M. H.; LAZZAROTTO, J. J. O agronegócio da soja nos contextos mundial e brasileiro. **Documentos Embrapa, Londrina**, n. 349, 2014.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage publications, 2001.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006. Produção Agrícola Municipal. Quantidade produzida, valor da produção, área plantada e área colhida da lavoura temporária**. In: Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006>> Acesso em: abr. 2018.

ICAGRO. **Perfil do produtor agropecuário**. 2014. Disponível em: <<http://icagro.fiesp.com.br/icagro.asp?p=1t14>> Acesso em: dez. 2018.

IPIRANGA, A. S. R. et al. Estratégias de inovação de catching-up: as ligações de aprendizagem entre um instituto de P&D e pequenas empresas. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 46, n. 3, p.677-700, jun. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122012000300003>.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K. An aspirational framework for strategic human resource management. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.

JAMSARI, H. *et al.* Factors associated with the continuity of agricultural innovation adoption in Sabah, Malaysia. **Journal of Sustainable Development**, v. 5, n. 1, p. 47, 2012.

JARA-ROJAS, R. et al. HARVEST LABOR QUALITY AND PRODUCTIVITY: CASE STUDY OF CHERRY GROWING IN CHILE. **Revista Brasileira de Fruticultura**, [s.l.], v. 37, n. 2, p.423-431, jun. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/0100-2945-070/14>.

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

KLUEMPER, D. H. *et al.* Social networking websites and personnel selection: A call for academic research. **Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice**, p. 61-79, 2015.

KRETZMANN, C. K.; BACHA, J. C. O comportamento recente do mercado de trabalho nas principais atividades agropecuárias do Centro-Oeste. In: **CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL**, Belo Horizonte, 2011. Anais... Belo Horizonte: SOBER, 2011, p. 1-20.

MAERTENS, A.; BARRETT, C. B. Measuring social networks' effects on agricultural technology adoption. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 95, n. 2, p. 353-359, 2012.

MALACARNE, Robson; BRUNSTEIN, Janete; BRITO, Margarete Dias. Formação de técnicos agropecuários empreendedores: o caso do IFES e sua participação na OBAP. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s. L.], v. 3, n. 2, p.20-41. 2014.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, v. 50, n.1, pp.41-58, 2016.

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

MARSH, T. Serious games continuum: between games for purpose and experiential environments for purpose. **Entertainment Computing**, v. 2, n. 2, p. 61-68, 2011.

MARTEL, D. L. **Remuneração Estratégica enquanto estratégia para motivação e engajamento de equipes na busca de diferenciação competitiva e de resultados: o caso de uma Revenda de Insumos Agrícolas**. TCC. (MBA em Gestão de Pessoas). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2018.

MATOS, C. A.; ROSSI, C. A. V. Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 4, p. 578-596, 2008.

MATTEI, L. Emprego agrícola: cenários e tendências. **Estudos avançados**, v. 29, n. 85, p. 35-52, 2015.

MENESES, P. P. M.; Junior, F. A. C.; Ferreira, R. R.; Paschoal, T.; Isidro Filho, A. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 15, n. 4, 2014.

MERA, C.M.P. Questão agrária no Brasil: as contribuições de Caio Prado Junior e Ignácio Rangel. **Revista Gedecon**, v.5, p.7-16, 2008.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas. 2006.

MONTEIRO, Edney Saraiva; KHAN, Ahmad Saeed; SOUSA, Eliane Pinheiro de. ÍNDICE DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM E SEUS FATORES CONDICIONANTES DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE APICULTURA NO NORDESTE PARAENSE. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [s.l.], v. 12, n. 3, p.251-267, 29 set. 2015. <http://dx.doi.org/10.11606/rai.v12i3.101488>.

MOTA, Junielliny Cipriano Valois da; MACHADO, André Gustavo Carvalho; MORAES, Walter Fernando Araújo de. Condicionantes para exportação no setor sucroenergético brasileiro. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [s.l.], v. 52, n. 4, p.705-724, dez. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-20032014000400005>.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Brasília: OCDE, Finelp, 2005. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: abril. 2019.

OPARA, L. U. Traceability in agriculture and food supply chain: a review of basic concepts, technological implications, and future prospects. **Journal of Food Agriculture and Environment**, v. 1, p. 101-106, 2003.

ORTEGA, A. C.; JESUS, C. M. Território Café do Cerrado: transformações na estrutura produtiva e seus impactos sobre o pessoal ocupado. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, vol.49, n.3, pp.771-800, 2011.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research policy**, v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.

PEDROSO, *et al.* Cadeias produtivas e inovação da agropecuária brasileira: passado e presente. In: Embrapa Hortaliças-Artigo em anais de congresso (ALICE). In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 56. 2018, Campinas. Transformações recentes na agropecuária brasileira: desafios em gestão, inovação, sustentabilidade e inclusão social: anais. Brasília, DF: SOBER, 2018.

PINHO, L. S., de; JEUNON, E. E.; DUARTE, L. C. Turnover no Varejo: Estudo em uma Rede Supermercadista em Belo Horizonte - MG. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [s.l.], v. 8, n. 2, p.237-257, 5 ago. 2016. <http://dx.doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2016.v8i2.272>.

PORNPITAKPAN, C. The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence. **Journal of applied social psychology**, v. 34, n. 2, p. 243-281, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 18ª ed. São Paulo: Campus, 1986.

RANKIN, A. *et al.* Sustainability strategies in US agribusiness: Understanding key drivers, objectives, and actions. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 4, p. 1-20, 2011.

RIBEIRO, A. B.; LIMA, D. A. L. L. O contexto atual da agricultura brasileira. **Jornada Acadêmica da UEG campus Santa Helena de Goiás**, v. 6, n. 1, 2016.

RIBEIRO, D. D.; MENDONÇA, M. R.; HESPANHOL, A. N. Relações de trabalho na agricultura mecanizada: a monocultura da soja em Goiás. **Agricultura**, v. 10, p. 333, 2002.

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

ROCHA JUNIOR, C. J. G.; CABRAL, R. M. O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no estado

de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras. **Gestão & Regionalidade**, [s.l.], v. 32, n. 94, p.68-83, 31 mar. 2016.
<http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol32n94.3156>.

ROTHMANN, I. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Elsevier Brasil, 2017.

RYAN, A. M.; PLOYHART, R. E. A century of selection. **Annual review of psychology**, v. 65, p. 693-717, 2014.

SANTOS, P. *et al.* Semente é tecnologia. Especial Abrasem. **Agroanalysis**. 2014.

SERIGATI, F. C.; SEVERO, K.; POSSAMAI, R. Maior remuneração, menos postos de trabalho. **AgroANALYSIS**, v. 38, n. 5, p. 17-18, 2019.

SILVA, C. A. G.; FERREIRA, L. R. Produtividade total dos fatores no crescimento da agropecuária brasileira. **Revista de Política Agrícola**, v. 25, n. 3, p. 4-15, 2016.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Penso Editora, 2016.

STEIN, L. M.; CAMPOS, R. L. S. **Qualificação profissional no meio rural de Ribeirão Preto**: apontamentos para a reconfiguração das dimensões rural e urbana. 2011. Disponível em: <localizar>. Acesso em: dez. 2018.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de. A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Paraná, v. 38, n. 1, p.33-46, abr. 2019.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de. Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 14, n. 1, p.93-114, jan./mar. 2018.
DOI:10.4270/RUC.2018105

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. T. F. C. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 11-27, out/nov. 2009.

TOLOI, R. C.; REINERT, J. N. Contribuição do programa de pós-graduação em agronegócio da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul no desenvolvimento do agronegócio do Estado de Mato Grosso do Sul, Brasil. **Acta Scientiarum. Human And Social Sciences**, [s.l.], v. 33, n. 1, p.55-65, 23 maio 2011.
<http://dx.doi.org/10.4025/actascihumansoc.v33i1.7647>.

TONET, H. C.; *et al.* **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Editora FGV, 2015.

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, 2018.

UDIMAL, T. B. *et al.* Human capital accumulation and its effect on agribusiness performance: the case of China. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 24, n. 27, p. 22091-22101, 2017.

VALERIANO, S. S. Relações de Trabalho Rural. In: QUEIROZ, J.E.L.; SANTOS, Márcia W. B. (Coord). **Direito do Agronegócio**. 2ª Ed. Ampliada. São Carlos: Fórum, 2011. p. 319-390.

VAN HOYE, G. Word-of-mouth as Source: An Integrative Model. In CABLE, D. M.; YU, K. Y. T. (eds.), **Oxford Handbook of Recruitment**. New York: Oxford University Press. p. 251-168, 2013.

VAN IDDEKINGE, C. H. *et al.* Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. **Journal of Management**, v. 42, n. 7, p. 1811-1835, 2016.

VAN RIJN, F.; BULTE, E.; ADEKUNLE, A. Social capital and agricultural innovation in Sub-Saharan Africa. **Agricultural Systems**, v. 108, p. 112-122, 2012.

VESCO, Delci Grapégia dal; BEUREN, Ilse Maria; POPIK, Fabiane. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: Reflexão Contábil**, [s.l.], v. 35, n. 3, p.121-138, 30 set. 2016.
<http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>.

VICTOR, A. N. *et al.* Farmer field school's training on knowledge level of citrus growers regarding improved production practices. **Ciência Rural**, [s.l.], v. 47, n. 10, p.1-7, 10 ago. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-8478cr20160784>.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; FISHLOW, A. (eds.) **Agricultura e indústria no Brasil: inovação e competitividade**. Brasília: IPEA, 2017.

VIEIRA, F. G. D. Ensino de Marketing por meio de entrevista semi-estruturada. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 195, p. 01-08, 2017.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; SANTOS, G. R.; FORNAZIER, A. Distribuição produtiva e tecnológica da agricultura brasileira e sua heterogeneidade estrutural. Brasília: Cepal; Ipea, 2013. (Texto para Discussão n. 54).

VILLULLA, J. M. Las formas del salario en la agricultura pampeana: su rol en el disciplinamiento, el aumento de la productividad y el abaratamiento de la fuerza de trabajo. **Mundo Agrario**, La Plata, v. 13, n. 25, p.1-24. 2012.

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

WAGNER, J. **Comportamento organizacional-criando vantagem competitiva**. Editora Saraiva, 2017.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRUBEL, Franciele et al. Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [s.l.], v. 11, n. 3, p.46-64, 13 dez. 2016.
http://dx.doi.org/10.21446/scg_ufrj.v11i3.13387.

YAMAUCHI, F. **A gestão de pessoas no setor do agronegócio: um estudo sobre produtores de amendoim da região da Alta Paulista**. 2017, 124 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho: Tupã/SP.

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**, v. 8, n. 2, p.45-53, 2015. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2015_2/Artigos/Artigo5.pdf> Acesso em: jun. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOON, S. W.; SONG, J. H.; LIM, D. H. Beyond the learning process and toward the knowledge creation process: Linking learning and knowledge in the supportive learning culture. **Performance Improvement Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 49-69, 2009.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Governando as agrocorporações**. Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva, p. 36-38, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PESQUISA: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO MULTICASO COM PRODUTORES DE SOJA

Entrevista

Identificação do entrevistado

Data de Entrevista: ____/____/____

Entrevistado: _____

Formação Acadêmica: _____

Tempo de Experiência Profissional na área: _____

Sobre o Estudo

Esta entrevista constitui instrumento de coleta de dados adotado na pesquisa: “Práticas de Gestão de Pessoas: Um Estudo Multicaso com produtores de soja”. Cujo objetivo é analisar as práticas de gestão de pessoas nos sistemas de produção de soja do estado de Goiás.

Para tanto será aplicado junto aos proprietários/gestores que atuam na gestão de estabelecimentos produtores de soja.

As perguntas estão organizadas em 3 grandes categorias temáticas:

- 1- Características do Produto e Produção
- 2- Perfil do Trabalhador
- 3- Práticas de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional

Gostaria de obter seu consentimento para que esta entrevista seja gravada. Esclareço que as informações coletadas serão utilizadas de forma agregada (isto é, não será possível ligar as informações individualizadas à sua pessoa). Você concorda em participar deste estudo e em gravar esta entrevista?

Concordo, _____

Assinatura Entrevistado

Obrigado por sua colaboração!

1 - CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E PRODUÇÃO							
1.1 Qual é o tamanho da(s) propriedade(s) em hectares cultivados? _____							
1.2 Além da soja, o que mais é produzido em sua(s) propriedade(s)						Milho	
						Feijão	
				Outros. Defina:		_____	
1.3 Quantos hectares são destinados à produção de soja por safra?							
1.4 Qual a média de produtividade de soja por hectare das últimas 3 safras?							
1.5 Qual é a quantidade de máquinas e equipamentos utilizados na produção de soja?							
1.6 Com relação aos equipamentos abaixo, empregados na produção de soja, identifique a tecnologia adotada.							
Trator		Plantadeira		Pulverizador		Colheitadeira	
Piloto automático		Sensor de fertilizantes		GPS		GPS	
						Piloto automático	
GPS		Sensor de sementes		Piloto automático		Medidor de umidade	
Computador de bordo		Desligamento linha a linha		Desligamento de sessão automático		Monitor de produtividade computador de bordo	
1.7 Utiliza gerenciamento da produção por softwares?						Não	
						Sim. Qual?	

2 – PERFIL DO TRABALHADOR							
2.1 Qual é o número de funcionários diretos efetivos?							
2.2 Qual é o número de funcionários diretos temporários?							

	S	N	Processo	Quantidade
2.3 Utilização de mão de obra terceirizada			Plantio	
			Pulverização	
			Colheita	
2.4 Com relação ao grau de escolaridade dos trabalhadores, quantos possuem:	Ensino Fundamental			
	Ensino Médio			
	Ensino Superior			
2.5 Com relação ao gênero dos trabalhadores, quantos são:	Homens			
	Mulheres			
2.6 Com relação à idade dos trabalhadores, quantos têm:	18 a 25 anos			
	26 a 40 anos			
	41 a 60 anos			
	Acima de 61 anos			
2.7 Com relação à média salarial dos trabalhadores, quantos recebem:	1 a 2 salários mínimos			
	2 a 3 salários mínimos			
	3 a 5 salários mínimos			
	Acima de 5 salários mínimos			
2.8 Qual é a jornada de trabalho?	Até 40 horas semanais			
	De 40 a 44 horas semanais			
	Acima de 44 horas semanais			
2.9 Qual é o número de trabalhadores em cada cargo?	Operador de máquinas			
	Mecânico			
	Técnico agrícola			
	Administrativo			
	Serviços gerais			
	Outros Defina:			
2.10 Quantos funcionários moram na fazenda?				

3 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL <i>Neste terceiro bloco iremos tratar sobre a gestão de pessoas na sua fazenda.</i>		
3.1 Existe alguém responsável pela Administração Geral do negócio?		
3.2 Quem realiza as atividades de Administração de Pessoal (contratação, demissão, emissão da folha de pagamentos)?	<hr/> <hr/>	
3.3 Existe suporte ou assessoria à administração da produção?		Sim
		Não
a. Se SIM, em que tipo(s) de atividade(s)?		
3.4 A natureza do suporte/assessoria é:	Pública	
	Privada	
A – PLANEJAMENTO DO TRABALHO		
3.5 Há uma programação diária de atividades?		Sim
		Não
3.6 Quem define as atividades diárias dos funcionários?	Um superior	
	Uma pessoa que não é chefe imediato	
	Não existe definição	
3.7 Ainda sobre as atribuições do cargo, como são definidas as atividades realizadas pelos funcionários:	Atuam apenas nas atividades em que foram contratados. Por exemplo: operador de máquinas apenas opera máquinas.	
	Atuam em atividades pontuais além daquelas definidas pelo cargo	
	Não existe definição fixa das atividades	
B - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO		
3.8 Com relação à busca de novos funcionários para a contratação existe processo de seleção com critérios pré-estabelecidos?		Sim
		Não
3.9 No processo de busca de novos funcionários ocorre indicação de conhecidos?		Sim
		Não

a. Se SIM, quem costuma fazer a indicação?		Outros produtores					
		Parentes					
		Cooperativas					
	Outros. Defina: _____ _____						
3.10 Com relação aos critérios utilizados na seleção, julgue a importância de cada um dos itens para contratação? Quais são mais utilizados? <i>Considere 1 para pouco importante e 4 para muito importante.</i>	Experiência profissional	1	2	3	4		
	Referência	1	2	3	4		
	Escolaridade	1	2	3	4		
C – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO							
3.11 Com relação à capacitação, os funcionários recebem algum tipo de treinamento para que desempenhem melhor as suas funções?		Não recebem nenhum tipo de treinamento					
		Sim, recebem treinamento ocasionalmente					
		Sim, recebem treinamento periodicamente					
3.12 Existe algum incentivo para que os funcionários busquem aprendizagem contínua?		Sim					
		Não					
a. Se sim, que tipo de incentivo? _____ _____							
3.13 Com relação à necessidade de treinamento dos funcionários, como ela é identificada? julgue a importância em cada uma das situações a seguir. <i>Considere 1 para pouco importante e 4 para muito importante.</i>							
a. Quando ocorre investimento em máquina/tecnologia, é realizado treinamento dos funcionários?	S	N	1	2	3	4	
b. Quando ocorrem falhas no sistema de produção, é realizado treinamento dos funcionários?	S	N	1	2	3	4	
c. Quando surgem novas técnicas de produção, é realizado treinamento dos funcionários?	S	N	1	2	3	4	
3.14 Existe a colaboração de alguma instituição para o treinamento dos funcionários?		Sim					
		Não					
3.15 Se SIM, qual a instituição? _____							

3.16 Com relação ao treinamento, quando considera importante, mas ele não ocorre é devido à quais fatores?				

D – REMUNERAÇÃO/PROMOÇÃO				
3.17 Com relação aos critérios utilizados para a definição de salário dos funcionários julgue os itens apresentados a seguir. <i>Considere 1 para pouco importante e 4 para muito importante</i>				
a. Cargo ocupado	1	2	3	4
b. Salário do mercado	1	2	3	4
c. Legislação vigente	1	2	3	4
d. Atividades desenvolvidas	1	2	3	4
3.18 Como é disponibilizada a remuneração aos funcionários?	Dinheiro em espécie			
	Depósito em conta			
	Cheque			
3.19 Os funcionários têm alguma possibilidade de promoção? Por exemplo, quando um funcionário está há muito tempo trabalhando com o Sr., ele pode ser promovido de cargo?	Sim			
	Não			
3.20 É adotado algum tipo de remuneração por desempenho, ou seja, o funcionário que produz mais recebe um salário maior?	Sim.			
	Não			
a. Se SIM, defina: _____				

3.21 Na possibilidade de promoção julgue as condições abaixo. <i>Considere 1 para pouco importante e 4 para muito importante.</i>				
a. Tempo de trabalho na propriedade	1	2	3	4
b. Confiança no trabalho desempenhado pelo funcionário	1	2	3	4
c. Bom desempenho no trabalho	1	2	3	4
d. Necessidade de manter a mão-de-obra	1	2	3	4
3.22 Qual a importância dos critérios abaixo para avaliar o desempenho dos funcionários. <i>Considere 1 para pouco importante e 4 para muito importante</i>				
a. Eficiência	1	2	3	4
b. Qualidade do serviço	1	2	3	4

c. Confiança	1	2	3	4
d. Comprometimento	1	2	3	4
3.23 Qual(is) deste(s) benefícios sociais é(são) oferecido(s) para seus funcionários?		Cesta básica		
		Plano de saúde		
		Moradia ou aux. moradia		
		Vale alimentação (quando não é		
		Bolsa de estudos		
		Veículo		
		Nenhum		
		Outro(s). Defina _____		
E – REDE DE INFORMAÇÃO				
3.24 Com qual(is) agente(s) você troca informações sobre o seu negócio?		Cooperativas		
		Agrônomos		
		Lojas de insumos		
		Feiras e eventos		
		Outros. Defina: _____		
3.25 Com qual frequência acontecem as trocas de informações		Semanalmente		
		Mensalmente		
		Anualmente		
E – CULTURA ORGANIZACIONAL				
3.26 Como são disponibilizadas as regras de conduta no ambiente de trabalho?		Manual		
		Quadro		
		Treinamento e palestras		
		No cotidiano		
3.27 De que forma o gestor lida com as faltas, há algum tipo de regra específica? _____ _____ _____				

3.28 É realizada alguma confraternização na empresa?			Sim	
			Não	
3.29 Se SIM, quem participa?		Todos os funcionários		
		Apenas cargos de chefia		
		Outros. Defina: _____		
3.30 Com qual frequência são realizadas confraternizações?			Mensalmente	
			Semestralmente	
			Anualmente	
3.31 Os funcionários são incentivados a dar sugestões com relação à atividade produtiva?			Sim	
			Não	
a. Se SIM, de que maneira? _____ _____				
3.32 Julgue o grau de autonomia que os seus funcionários têm para desempenhar as suas funções. <i>Considere 1 para pouca autonomia e 4 para total autonomia</i>				
a. Operador de máquinas				
b. Mecânico				
c. Técnico agrícola				
d. Administrativo				
e. Serviços gerais				