

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**RELAÇÕES DE TRABALHO NO AGRONEGÓCIO: percepções de  
gestores de duas organizações mineiras**

Constance Rezende Bonvicini

Belo Horizonte

2011

**Constance Rezende Bonvicini**

**RELAÇÕES DE TRABALHO NO AGRONEGÓCIO: percepções de  
gestores de duas organizações mineiras**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

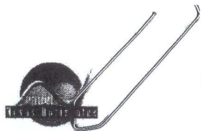
Orientadora: Profª Drª Kely César Martins de Paiva

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2011



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do(a) Senhor(a) **CONSTANCE REZENDE BONVICINI**, REGISTRO Nº. 255/2011. No dia 12 de dezembro de 2011, às 08:00 horas, reuniu-se na Faculdade Novos Horizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**RELAÇÕES DE TRABALHO NO AGRONEGÓCIO: percepções de gestores de duas organizações mineiras**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Profª Drª Kely César Martins de Paiva** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 12 de dezembro de 2011

Profª Drª Kely César Martins de Paiva  
ORIENTADORA  
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Valdir Machado Valaço Júnior  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de CONSTANCE REZENDE BONVICINI, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Kely César Martins de Paiva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "RELAÇÕES DE TRABALHO NO AGRONEGÓCIO: percepções de gestores de duas organizações mineiras", contendo 122 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Início: 18/11/2011      Término: 24/11/2011

Belo Horizonte, 24 de novembro de 2011.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: \_\_\_\_\_



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelas oportunidades que me foram dadas tanto pessoais quanto profissionais;

Aos meus pais, pela vida;

A toda equipe da Faculdade Novos Horizontes, em especial, à professora Kely, que me motivou!

À minha família, Luana, Ana Clara e Marcelo, pela compreensão ao me acompanharem nesta caminhada;

Aos colegas de turma do mestrado, principalmente, ao pessoal de Araxá e Patos de Minas.

Às empresas do agronegócio em São Gotardo, que me concederam permissão para realização da pesquisa e aos seus gestores.

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender como se encontram configuradas as relações de trabalho em duas organizações do agronegócio localizadas em São Gotardo (MG), na percepção de seus gestores. Para tanto, foram discutidos, no referencial teórico, quatro tópicos, a saber: relações de trabalho, detalhando-se o modelo conceitual de Melo (1991), adotado como parâmetro de análise nesta pesquisa e peculiaridades das relações de trabalho no Brasil; gerentes e gerência; papel do gestor nas relações de trabalho e a gerência no agronegócio. Pautando-se em uma abordagem qualitativa, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, nos moldes de um estudo duplo de caso. Foram abordadas duas organizações, nas quais 20 gestores foram entrevistados, incluindo-se fundadores, sócios, alta, intermediária e baixa gerência. Ao final das entrevistas, foi aplicada uma técnica projetiva de associação de figuras, o que contribuiu para o aprofundamento da análise em termos de fatores subjacentes, que sustentam as relações de trabalho em tais empresas, fundamentalmente ligados à cultura japonesa, somados à natureza familiar de tais empreendimentos. Essas duas principais técnicas de coletas de dados caracterizaram uma triangulação intra-metodológica, considerada como um dos avanços desta pesquisa. Na apresentação dos dados, foram descritas as organizações e o perfil dos entrevistados. Em relação à gestão da força de trabalho, por características intrínsecas às duas organizações familiares, elas utilizam-se de práticas informais e formais de gestão, visando se manterem no mercado. Flexibilização de contrato e alta rotatividade marcam a condução desses negócios. No que tange à regulação de conflitos, ocorrem problemas delimitados, basicamente, pelas relações de poder estabelecidas no ambiente rural familiar. Dentre as estratégias de gerenciamento dos conflitos, o diálogo informal marcou presença nos relatos, assim como a presença e a legitimação da hierarquia formal. Sobre as condições de trabalho e de saúde do trabalhador, o processo produtivo no campo abarca questões complexas e inexoráveis: as mudanças climáticas, o calor e as chuvas constituem-se fatores sobre os quais os gestores têm pouco ou nenhum controle, exigindo flexibilidade para lidar com a mão de obra quando em situações naturais adversas. O ritmo da produção também está alinhada a tais condições naturais, implicando a necessidade de contratações temporárias frequentemente, obrigando as empresas a desenvolverem uma capacidade de incharem e se reduzirem com significativa agilidade. Note-se, ainda, a necessidade de lidar com equipamentos e agrotóxicos, os quais trazem implicações diretas para a saúde do trabalhador em termos do desenvolvimentos de patologias físicas e psicológicas. Quanto à organização do processo produtivo, constatou-se que as questões naturais que pautam a produção agrícola e organizam suas atividades caracterizam-se como uma particularidade notável, que dita, ao fim e ao cabo, como o trabalho é dividido e, por consequência, vivenciado por seus trabalhadores. Soma-se a isso as prerrogativas legais brasileiras, ora obedecidas à risca, ora burladas, visando-se, em ambos os casos, à manutenção das empresas no mercado. Além disso, observou-se que a herança cultural japonesa deixou impressa sua contribuição às diversas instâncias das relações de trabalho estabelecidas no dia a dia de gestores das organizações estudadas. Após a identificação das limitações da pesquisa, sugestões para futuras investigações e para as organizações e gestores pesquisados foram alinhadas.

**Palavras-chave:** Relações de trabalho; gerência; gerentes; agronegócio.

## ABSTRACT

The objective of this study was to understand as if they find configured the relations of work in two located organizations of the agribusiness in São Gotardo (MG), in the perception of their managers. For in such a way, they had been argued, in the theoretical reference, four topics, namely: work relations, detailing itself the conceptual model of Melo (1991), adopted as parameter of analysis in this research and peculiarities of the relations of work in Brazil; controlling and management; paper of the manager in the relations of work and the management in the agribusiness. Pointing out to a qualitative boarding, a field research was carried through, descriptive, in the molds of a double study of case. Two organizations had been boarded, in which 20 managers had been interviewed, including founding, partners, high, intermediate and low management. To the end of the interviews, a projective technique of association of figures was applied, what it contributed for the deepening of the analysis in terms of underlying factors, that support the relations of work in such companies, basically on to the Japanese culture, added to the familiar nature of such enterprises. These two main techniques of collections of data had characterized intro-methodological triangulation, considered as one of the advances of this research. In the presentation of the data, the organizations and the profile of the interviewed ones had been described. In relation to the management of the work force, for intrinsic characteristics to the two familiar organizations, them they are used of practical informal and formal of management, aiming at to remain itself in the market. Availability of contract and high rotation mark the conduction of these businesses. In what it refers to the regulation of conflicts, occur delimited problems, basically, for the relations of being able established in the familiar agricultural environment. Amongst the strategies of management of the conflicts, the informal dialogue marked presence in the stories, as well as the presence and the legitimation of the formal hierarchy. On the conditions of work and health of the worker, the productive process in the field accumulates of stocks complex and inexorable questions: the climatic changes, the heat and rains consist factors on which the managers have little or no control, demanding flexibility to deal with the hand of workmanship when in adverse natural situations. The rhythm of the production also is lined up to such natural conditions, implying the necessity of temporary acts of contract frequent, compelling the companies to develop a capacity to swell and if to reduce with significant agility. It is noticed, still, the necessity to deal with equipment and agro inputs, which bring direct implications for the health of the worker in terms of the developments of physical and psychological pathologies. How much to the organization of the productive process, one evidenced that the natural questions that maintain the agricultural production and organize its activities are characterized as a notable particularity who said, to the end and the handle, as the work is divided and for consequences, lived deeply for its workers. It is added this the Brazilian legal prerogatives, however obeyed the scratch, however overlooked aiming at itself, in both the cases, to the maintenance of the companies in the market. Moreover, it was observed that the Japanese cultural inheritance left printed its contribution to the diverse instances of the relations of work established on the day of the managers of the studied organizations. After the identification of the limitations of the research, searched suggestions for future inquiries and the organizations and managers had been lined up.

**Key Words:** Relations of work; management; controlling; agribusiness.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Festa.....	73
Figura 2 – Automóvel atolado.....	78
Figura 3 – Trabalhadora japonesa no campo.....	95
Figura 4 – Trabalhador e crianças japonesas.....	96
Figura 5 – Trabalhador e gestor.....	99
Figura 6 – Trabalhador japonês e produtos.....	101

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - As diferentes visões sobre relações de trabalho no Brasil.....	15
---	----



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 Relações de trabalho.....	14
2.1.1 Peculiaridades das relações de trabalho no Brasil e no agronegócio.....	26
2.2 Gerência e gerentes.....	33
2.3 O gestor e as relações de trabalho.....	38
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	44
3.2 Unidades de análise e de observação e sujeitos da pesquisa.....	47
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	48
3.4 Técnicas de análise de dados.....	50
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1 As organizações abordadas e o perfil dos entrevistados.....	53
4.2 Organização do processo produtivo no agronegócio.....	55
4.3. Gestão da força de trabalho no agronegócio.....	59
4.4 Condições de trabalho e de saúde do trabalhador no agronegócio.....	71
4.4.1 Condições de trabalho e saúde específicas do gestor do agronegócio.....	79
4.5 Regulação de conflitos no agronegócio.....	82
4.6 Peculiaridades da gestão no agronegócio familiar <i>nikkei</i> .....	94
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>119</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Classificado como o maior negócio do planeta, o agronegócio tem superado os setores petroquímico, de telecomunicações, automobilístico e de energia e possui seu lugar de importância econômica e social reconhecida (BATALHA, 2000). No Brasil, o agronegócio é o maior negócio produtivo perdendo apenas para a especulação financeira (ALVARENGA, 2011). No entanto, dado seu estágio de desenvolvimento nos moldes capitalistas, o conceito sobre o que é agronegócio ainda não é claro, não havendo convergência de opiniões quanto ao fato de ser uma nova ciência ou apenas um tema interdisciplinar (ZYLBERSZTAJN<sup>1</sup>, 1999, citado por QUEIROZ, 2011). A palavra *agribusiness* reporta-se à

soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (DAVIS; GOLDBERG<sup>2</sup>, 1957, citados por QUEIROZ, 2011, p. 28).

O agronegócio também se caracteriza pela agricultura mecanizada de alta produtividade: nele, um trabalhador produz o equivalente a 500 toneladas de cereais, em contraposição a uma tonelada produzida por trabalhador na agricultura manual (LEROY, 2002).

Nos últimos anos, poucos países tiveram um crescimento tão expressivo no comércio internacional do agronegócio quanto o Brasil (AMORIM, 2005). Responsável por 25% do Produto Interno Bruto (PIB) no ano de 2009, cerca de 33% dos empregos no país, 52% da população economicamente ativa (PEA) e mais de 42% das exportações brasileiras, o setor agroindustrial tem contribuído para o crescimento econômico do país e ocupa posição de destaque na pauta exportadora brasileira (AMORIM, 2005; SILVA, 2011; ALVARENGA, 2011). As exportações na agroindústria atingiram US\$ 2.782 bilhões em fevereiro de 2004. O superávit ficou

---

<sup>1</sup> ZYLBERSZTAJN, D. Ensino, pesquisa e consultoria nos agronegócios: as múltiplas linguagens do profissional dos agronegócios. In: PINAZZA, Luiz Antônio; ALIMANDRO, Regis (Coord.). *A reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócio no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: ABAG/Agroanalysis/FGV, 1999. (p. 95-110)

<sup>2</sup> DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *Concept of Agribusiness*. New York: Alpine, 1957.

em US\$ 2.398 bilhões, com aumento de 25% sobre o resultado obtido no ano anterior (AMORIM, 2005). Este quadro praticamente não se alterou nos últimos anos. Quanto ao estado de Minas Gerais, o setor cresceu 16,22% de janeiro a dezembro de 2010 (CEPEA-USP/CNA, 2010).

Concomitantemente ao aumento dos índices estatísticos positivos relativos ao agronegócio, ocorrem as mudanças estruturais e a internacionalização do setor. Diante de exigências do mercado e padrões peculiares do setor, Araújo (2003, p. 8) enumera algumas das mudanças ocorridas em empresas do ramo rural, a saber:

Perda da auto-suficiência; dependência de insumos e serviços terceirizados; especialização de determinadas áreas; excedentes de produção de mercados distantes; recebimento de informações de ambiente externo; busca de infra-estrutura de ponta e importação.

Ao descrever as cadeias produtivas do agronegócio, Callado (2005) as caracteriza por seu grande dinamismo. Além das mudanças intrínsecas às organizações contemporâneas, o complexo contexto do agronegócio delimita-se por outras alterações estruturais como a crise dos mecanismos tradicionais de política agrícola, a desregulamentação dos mercados e internacionalização do setor com padrões peculiares. Todos esses fatores geram novas e diversificadas relações, posturas e formas de conduta dos atores envolvidos no setor (BATALHA, 2000). Dessa forma, seus sistemas produtivos parecem responder à demanda por uma gestão dentro da ótica sistêmica, visão “moderna” do agronegócio que exige do corpo gerencial uma sintonia com peculiaridades do setor (BATALHA, 2000).

Nesse sentido, as organizações agroindustriais são marcadas pela velocidade e intensidade das transformações em nível dos processos de gestão dos trabalhadores e também da tecnologia. Tais fatores implicam complicações à gestão de pessoas que fazem com que o “sucesso” dos indicadores econômicos não se reflita nos indicadores ligados à capacitação e qualificação de recursos humanos empregados na agroindústria (BATALHA, 2000). Assim, preocupam a atração e a retenção de profissionais qualificados para o setor e o atendimento às exigências legais e sociais previstas na consolidação das leis e outras regulamentações de categorias específicas de trabalhadores ao agronegócio e Previdência Social

(AMORIM, 2005). Tudo isso repercute direta e reciprocamente nas relações de trabalho, como preconizou Melo (1991).

No modelo de análise das relações de trabalho delineado por Melo (1991) circunscrevem-se quatro dimensões: (1) a organização do processo de trabalho; (2) a gestão da força de trabalho; (2) as condições de trabalho e saúde do trabalhador; (4) e os processos de regulação e/ou mediação de conflitos. Tais instâncias são reflexos e também refletem o contexto político, econômico, tecnológico e cultural em que a organização se encontra, ou seja, elas estão imbricadas entre si e também com os contextos externos às empresas (MELO, 1991), carecendo de atenção especial dos gestores, dadas suas responsabilidades de condução do negócio em diversos níveis (operacional, tático e estratégico). Além de suas demandas, o gestor também cumpre uma série de atividades caracterizadas, por vários autores - como Motta (1991), Hill (1993) e Davel e Melo (2005), dentre outros – como diversificadas, fragmentadas e até mesmo contraditórias, em virtude dos variados interesses que devem conjugar no cotidiano empresarial. Assim, os gestores são percebidos como um grupo de poder privilegiado dentro da organização, cujas ações se desenvolvem buscando integrar, mesmo que de modo precário, interesses diferenciados: os dos empregados subordinados, os dos superiores, os dos proprietários (acionistas) e os deles próprios (REED, 1997).

Nesse sentido, o empreendimento agroindustrial moderno brasileiro, segundo Nantes e Scarpelli (2000), caracteriza-se pelo equilíbrio entre aspectos relacionados à capacitação gerencial, à adequada tecnologia e ao desempenho econômico. Por outro lado, quanto à gestão no agronegócio, Callado (2005) expõe sobre a exigência do profissional da gerência agroindustrial ser flexível, com capacidade de detectar oportunidades e ameaças nos ambientes externos e internos da empresa rural (CALLADO, 2005), o que alerta para a necessidade da realização de estudos sobre o perfil gerencial para atuar no setor, conforme reforça Batalha (2000).

Quanto à capacitação gerencial, pode-se dizer que não há, no geral, um consenso quanto ao perfil da categoria gerencial. Davel e Melo (2005) afirmam que o lugar ocupado pelo gerente implica um tipo de trabalho cheio de nuances e complexidades. Nas relações de poder, o gerente, por ocupar posição intermediária

na hierarquia da empresa, possui papéis permeados por ambiguidades em suas ações, sendo submetido a tensões conflituosas e contraditórias. Relacionado à racionalização, seu dilema maior seria o de manter o controle sobre as atividades da empresa versus aumentar a flexibilidade a fim de obter sua maior autonomia e criatividade enquanto sujeito (DAVEL; MELO, 2005).

No caso do agronegócio no Brasil, predominam organizações familiares ainda pouco investigadas pelos estudiosos do campo da Administração, como salienta Tedesco (2008). Na Região do Alto Parnaíba, interior de Minas Gerais, são tradicionais os cultivos de cenoura, alho, café, batata, tomate e soja, desenvolvidos por empresas familiares, sendo estes apontados como grandes contribuintes para a robustez dos dados econômicos e estatísticos positivos na produção agrícola no estado (MANARIM; GALESKAS, 2011; SILVEIRA; GALESKAS, 2011). No caso específico de São Gotardo, cidade considerada referência nacional na produção de cenouras (MENEZZO, 2011) e referência no estado de Minas na área do direito do Agronegócio (QUEIROZ, 2011), as empresas são geridas, em sua maioria, por famílias de ascendência japonesa, que têm expandido continuamente seus negócios (KEHDY, 2011), inclusive para o mercado internacional. Tais movimentos têm impacto direto na forma como o trabalho é realizado e nas relações ali desenvolvidas, principalmente pelos gestores, já que ocupam posição importante na sua condução.

Assim, tendo em vista a importância econômica do agronegócio no Brasil e, especificamente, na região do Alto Parnaíba, da gerência na condução dos negócios e das relações de trabalho que sustentam seu modo de operar, a pergunta norteadora da pesquisa desta dissertação é: como se encontram configuradas as relações de trabalho em duas empresas do agronegócio localizadas em São Gotardo (MG), na percepção de seus gestores?

Assim, o objetivo geral do estudo é descrever e analisar como se encontram configuradas as relações de trabalho em duas organizações do agronegócio localizadas em São Gotardo (MG), na percepção de seus gestores.

Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever e analisar como o trabalho está organizado, na percepção dos gestores;
- b) Descrever e analisar como é realizada a gestão da força de trabalho, na percepção dos gestores;
- c) Descrever e analisar as condições de trabalho e saúde do trabalhador, na percepção dos gestores;
- d) Descrever e analisar os processos de mediação de conflitos, na percepção dos gestores.

É importante observar que, nas atividades econômicas ligadas ao campo ou ao meio rural ocorreram, a partir de meados de 1940, e continuam acontecendo um intenso processo de industrialização promovido pelas políticas públicas, implicando uma acelerada migração da área rural para a urbana. Apesar da coexistência de grandes disparidades no que se refere ao acesso à terra, às relações de produção, à tecnologia utilizada e no valor e destino da produção, o sistema agroindustrial atualmente ocupa posição de destaque na economia brasileira (QUEIROZ; SANTOS, 2011).

Assim, no campo da Administração, estudos em organizações como as relacionadas ao agronegócio vêm sendo estimulados, tanto pelo fato de serem, em sua maioria, gerenciadas no contexto familiar (TEDESCO, 2008) e historicamente deixadas de lado pelos estudos organizacionais por diversos motivos, quanto pela sua própria “ruralidade”<sup>3</sup> (TEDESCO, 2008). Apesar de Callado (2005) contextualizar a empresa da agroindústria por meio da incorporação de práticas tradicionalmente relacionadas às organizações urbanas, Tedesco (2008) sublinha o fato de haver nas empresas familiares rurais peculiaridades oriundas do espaço não urbano. Desse modo, o

---

<sup>3</sup> A “ruralidade” diz respeito ao que Tedesco (2008) enfatiza sobre os estudos organizacionais familiares, pois, segundo o autor, os apanhados científicos sobre gestão têm como referência empresas da área urbana. O autor enfatiza a necessidade da realização de estudos na administração em ambientes rurais, que refletem outra realidade.

olhar particular desta pesquisa enfatiza o contexto rural-familiar, indo além do modelo de racionalização tradicional do meio urbano, o que implica o desvelar das dimensões do simbólico, do imaginário, dos aspectos culturais, políticos e subjetivos nos processos de gestão, como estimula Tedesco (2008).

Do mesmo modo, em diversas pesquisas sobre a função gerencial, tem-se abordado a figura do gestor, cuja centralidade nas organizações é inegável (MOTTA, 1991; DAVEL; MELO, 2005). No entanto, percebe-se uma lacuna no que diz respeito a observar como tais atores concebem as relações de trabalho que têm contribuído para formar e conformar a sua ação cotidiana no interior das organizações (LAGE, 2009).

Para atingirem-se os fins a que se destina, este trabalho está estruturado nas seguintes partes: segue-se a esta introdução o referencial teórico sobre relações de trabalho e sobre gerência e gerentes; posteriormente, apresenta-se a caracterização da metodologia utilizada; em seguida, a análise e apresentação dos dados; e, por fim, as considerações finais, seguidas das referências e do apêndice.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico está estruturado em quatro tópicos, sendo o primeiro sobre relações de trabalho, detalhando-se o modelo conceitual de Melo (1991), adotado como parâmetro de análise nesta pesquisa, e peculiaridades das relações de trabalho no Brasil. O segundo tema trata de gerentes e gerência, seguido do papel do gestor nas relações de trabalho. A quarta parte do referencial lança luzes sobre a gerência no agronegócio.

### **2.1 Relações de trabalho**

Pela abrangência de instâncias envolvidas no complexo conceito das relações de trabalho, a tarefa de pesquisá-las acaba por se tornar desafiadora e ampla. Como espaço de manifestação privilegiada de poder, as relações de trabalho assumem formas diferentes, conforme as relações de forças existentes entre os atores sociais, dentro da organização e na sociedade como um todo em sua historicidade e contextualização (MELO; CARVALHO-NETO, 1998).

O conceito em si de “relações de trabalho” significa, de forma simplificada, o conjunto das relações produzidas e vivenciadas dentro das organizações, entre atores sociais, compostas por dimensões e instâncias diferentes inseridas em um contexto político, econômico, social e ideológico específico (MELO; CARVALHO-NETO, 1998). No Brasil, nas pesquisas no campo da Administração sobre as relações de trabalho, destacam-se as autoras Fischer (1989), Fleury (1986), Melo (1991) e Siqueira (1991). Suas contribuições foram sintetizadas por Melo e Carvalho-Neto (1998) em um quadro-resumo que permite uma visão panorâmica das instâncias de análise contempladas por cada autora, reproduzido no QUADRO 1:



<b>FLEURY (1986)</b>	<b>MELO (1991)</b>	<b>SIQUEIRA (1991)</b>	<b>FISCHER (1989)</b>
1- político-econômica (contextos externos)	1- processo de regulação	1- macrosociais (tecnologia+ mercado de trabalho + organização sindical)	1- político (semelhante a 1+ 2 de Siqueira, exceto tecnologia)
2- organização do processo de trabalho	2- organização do processo de trabalho	2- organizacionais (Estado + Organização Pública)	2- organização do processo de trabalho
3- política de recursos humanos (RH)	3-gestão da força de trabalho	3- microsociais (=1+2+3+4 de Melo)	3- políticas de RH
4- simbólico	4-condições de trabalho e saúde		

Quadro 1 - As diferentes visões sobre relações de trabalho no Brasil

Fonte: MELO; CARVALHO-NETO, 1998, p. 24.

Observando-se tais instâncias, Melo e Carvalho-Neto (1998) retratam que o assunto é dimensionado em três níveis, basicamente: macro, meso e micro. Na dimensão macro, a que envolve o contexto político, econômico e social, considera-se a legislação do trabalho, a regulação estatal, bem como a estratégia e consequentes ações de empresários em conjunto com seus gestores no plano nacional e internacional.

Em nível meso, encontram-se as negociações coletivas descritas por Melo e Carvalho-Neto (1998), mencionando-se questões sobre a(s) entidade(s) sindical(is) no contexto das relações de trabalho no país. Tais movimentos vêm enfraquecendo, tanto no contexto mundial como no nacional, e, sobretudo, modificando seus fins (MELO; CARVALHO-NETO, 1998).

Em nível micro, circunscrevem-se os aspectos do âmbito da atuação de gestores de organizações contemporâneas, abarcando o universo de dentro da organização propriamente dita, onde é possível observar e intervir nas dimensões da gestão da força de trabalho, da organização do processo de trabalho, das condições de trabalho e de saúde oferecidas pela organização e da regulação de conflitos, conforme preconiza o modelo de Melo (1991), daí sua adoção como modelo conceitual analítico para fins desta pesquisa.

Especificando-se sobre a análise técnico-organizacional, a instância da **organização do processo produtivo** compreende: a tecnologia utilizada; as formas de gestão e o controle da produção, como o grau de adesão à organização quanto aos seus valores e significados, a flexibilização de contratos e legislação de trabalho, as transferências de responsabilidades e as exigências produtivas (MELO; CARVALHO-NETO, 1998). Dessa forma, circunscrito por um sistema de regras e normas que delimita a execução específica da produção em uma organização, o processo produtivo se realiza por meio da divisão do trabalho, a qual é um elemento crítico e delimitador dessa instância, a organização do trabalho. Esse sistema deve ser percebido como determinante de métodos, conteúdos e, ainda, as formas de inter-relacionamento entre os cargos (FLEURY, 1986). Diretamente relacionada aos fins da pesquisa desta dissertação, destaca-se nessa dimensão a figura do gestor, que ocupa cargos estratégicos na organização e tem poder de decisão a respeito de como o processo produtivo é concebido e operacionalizado.

Quanto ao agronegócio, ressalte-se o fato de que, na utilização da tecnologia no campo, cresce o emprego das denominadas “tecnologias de precisão”. Como não há um movimento efetivo do Estado concedendo empréstimos a juros favoráveis para investimentos nessas novas tecnologias por parte dos produtores, a agricultura de precisão mantém-se acessível apenas aos produtores com melhores condições financeiras. Isso acaba comprometendo o princípio de igualdade no campo pelo fato de os usuários dessas tecnologias obterem reduções no custo de produção, tanto no custo financeiro (menor utilização de mão de obra e menor consumo desnecessário de fertilizantes e água), quanto no custo ambiental (menor desgaste e degradação do solo, pelo fato de se calcular com exatidão o adubo ou agrotóxico que determinado ponto daquele solo necessita, associado ao menor consumo de água para irrigação) (QUEIROZ, 2011).

Saliente-se que os usuários da agricultura de precisão colocam seus produtos no mercado a um valor abaixo ou similar aos dos produtores que não usam essa tecnologia, fazendo com que esses usuários - que são na verdade tomadores de preços - tenham que se sujeitar a vender seus produtos com uma margem de lucros ínfima, ou, muitas vezes, vendendo abaixo do custo de produção (QUEIROZ, 2011).

Nesse sentido, o uso da tecnologia pode ser instrumento regulatório e gerador de informações técnicas e administrativas para que os gestores do agronegócio tomem decisões, inserindo-se na gestão moderna do agronegócio (QUEIROZ, 2011), o que lhes traz outras demandas nesse setor produtivo.

Para se ter ideia da complexidade do agronegócio, Queiroz (2011) demonstra que, para o produtor rural de café, por exemplo, é mais viável financeiramente adquirir maquinário para colheita mecânica. O custo referente à colheita irá diminuir em aproximadamente 20%, o que é representativo, tendo em vista que, se o produtor mecanizar a sua colheita, terá no mínimo US\$30,00 (trinta dólares) de economia por saca, o que pode representar o lucro da sua produção, já que o custo da produção do café atualmente é de US\$125,00 (cento e vinte cinco dólares). No entanto, a colheita totalmente mecânica é impossível; o café somente começa a ser colhido totalmente por via mecânica após cinco anos de seu plantio, além do fato de que, em regiões com topografia instável, a colheita mecânica torna-se inviável e, às vezes, impossível (QUEIROZ, 2011). O exemplo do café evidencia relações entre gestores e trabalhadores diferenciadas com o uso de maquinário mais sofisticado e, ainda, desloca a discussão para um nível macro: o Estado brasileiro precisa rever a regulação trabalhista que tem exercido influência sobre os negócios de produtores rurais, sob a pena de aos poucos ir exterminando o trabalho ainda existente no campo (QUEIROZ, 2011).

Apesar de o agronegócio ser o principal gerador de emprego no país, ele pode vir a se tornar mero coadjuvante, em termos de empregabilidade, o que já ocorre nos Estados Unidos da América, em que apenas 1,5% da população estão trabalhando no campo. A grande diferença é que o trabalhador rural brasileiro não tem nível de instrução para trabalhar na cidade, refletindo incompatibilidade entre o nível educacional americano e o brasileiro (QUEIROZ, 2011).

Note-se, ainda, que, na perspectiva da empresa rural familiar, no ambiente produtivo são estabelecidos novos valores e significados, o que mantém uma relação direta com o grau de adesão à organização, os quais tendem a substituir gradualmente os antigos valores, como o da solidariedade de classe e identificação coletiva. São algumas mudanças que ocorrem no âmbito das organizações e que devem ser

avaliadas no ambiente empresarial familiar rural, uma vez que, às vezes, a gerência coincide com a função de sócio-fundador, sócio-acionista ou sócio-herdeiro (SILVA; OLIVEIRA, 2008). Sublinha-se que, nessa nova ordem da organização produtiva embasada na flexibilidade dos contratos de trabalho, o contexto familiar ainda endossa a relação entre o profissional-racional e o familiar-afetivo, segundo retratam Pimenta e Correa (2008). Isso denota uma complexidade na gestão da força de trabalho no tocante aos trabalhadores rurais assalariados. Nesse sentido, Neves e Freitas (1999) sugerem o envolvimento de outros níveis hierárquicos na análise da organização do trabalho.

Segundo Melo (1991, p. 58), a **gestão da força de trabalho** é “o elemento ativador do processo de trabalho”, sendo essa dimensão das relações de trabalho que agrupa as práticas organizacionais e instrumentais, que, funcionalmente, têm sido reconhecidas como “Administração de Recursos Humanos”. Nessas práticas administrativas de recursos humanos, exprimem-se as políticas da instituição, no tocante a recrutamento, seleção, desenvolvimento, cargos e salários, benefícios e Comissões Internas de Prevenção de Acidentes, CIPA’s, etc. Tais práticas são elementos fundamentais na mediação das relações entre capital e trabalho (MELO; CARVALHO-NETO, 1998).

As práticas administrativas referentes ao controle da força de trabalho podem oferecer vantagens que levam o trabalhador a aceitar as restrições e os controles impostos pela organização. Tais elementos incluem aspectos formais e informais: a respeito destes últimos, Schmitt e Leal (2006) trataram do controle pelo afeto ou psicológico. Morgan (1996) também trata desse assunto quando menciona o momento em que a empresa envolve o indivíduo, de maneira a fazê-lo “vestir a camisa” ou tornando-o “membro da família da organização”. Em sentido semelhante, Págès *et al.* (1987) ampliaram essa questão ao vislumbrarem os valores organizacionais: no momento em que gestores e funcionários comungam de um sentimento de realização psíquica na organização da qual fazem parte, se estabelece o chamado “vínculo amoroso”, descrito pelos autores como um processo que alia as restrições da empresa aos privilégios oferecidos ao indivíduo. Dessa maneira, o processo traz à tona a contradição entre os valores da empresa, o sistema capitalista e os valores dos trabalhadores. Ao fim e ao cabo, isso

proporciona aos trabalhadores satisfações de variadas ordens: econômica, política, ideológica e psicológica que podem se traduzir em um trabalho interessante, altos salários, responsabilidades, satisfações morais e momentos de prazer oferecidos por rituais, ritos de passagem e cerimônias agregadas aos valores da organização.

A gestão da força de trabalho, diante da realidade da existência dos conflitos intrínsecos à organização e, ao mesmo tempo, da utilização de formas manipulativas de controle, não pode negar o exercício do poder. Nesse sentido, Pagès *et al.* (1987, p. 51) ressaltam que “o exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, mas em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões”. O controle, sobretudo em organizações familiares, se expressa em forma de adesão e aceitação das regras no formato de valores, o que retrata a chamada gestão de regulamentos como característica das relações de poder e da subserviência ao chefe fundador para a adesão à sua lógica do poder.

Essa perspectiva é comungada por Ferreira, Oliveira e Alencar (2008), que alertam para o fato de que, desde o início da formação da empresa, os valores de seu fundador se vinculam à estrutura de poder que a constitui e ocorre um processo que se constrói com o intuito de acessar aspectos ontológicos de seus funcionários. A figura do fundador em posição de destaque passa a ser considerada como traço distintivo da organização. Segundo Pimenta e Corrêa (2008), há um espaço concreto e simbólico ocupado pelo fundador que orienta, regula e conduz as relações estabelecidas na empresa.

O espaço simbólico ocupado pelo fundador remete-se à figura de um líder, de herói, aquele que é sempre um exemplo a ser seguido, com sua experiência e coragem, diante de obstáculos vencidos e por meio de sua vivência, de sua saga histórica e pessoal. Seus valores difundidos na empresa se tornam fontes de significação, que estimulam e edificam ações positivas para com a organização. Nesse intento, Campbell (1990, p. 135) afirma:

O líder deve ser analisado como aquele que percebeu o que podia ser realizado e fez. Ele se dá conta do inevitável e se coloca à sua frente. O herói além de ser um líder possui um objetivo, ética, moral e se coloca à frente para salvar uma ideia, um povo ou uma pessoa. O herói se sacrifica por algo. Ele é movido por alguma coisa, não vai em frente apenas por ir...

Assim, a atuação do fundador-gestor abraça toda a organização, a qual oferece determinadas **condições de trabalho e saúde ao trabalhador**. Tais condições são consideradas por Melo (1991) como situações que remetem a um modo de trabalhar, em que, como resultado, se promove quase que inevitavelmente o desgaste – físico e psíquico - dos atores envolvidos no processo do trabalho. Daí, a autora afirma que as condições de trabalho refletem processos sociais e psicológicos, cujos vínculos se dão pela mediação dos processos. Para tanto, é relevante evidenciar a subjetividade do trabalhador. Assim, as condições de trabalho referem-se tanto aos aspectos físicos como aos psicológicos, o que também foi tratado por Enriquez (2007).

Quanto à saúde, Dratcu (2007, p17) define-a como “estado de completude e bem-estar físico, psíquico e social”, conforme preconiza a Organização Mundial de Saúde (OMS). O autor acrescenta que a saúde é fundamental à produtividade, pois pessoas que sofrem de problemas físicos ou mentais perdem cerca de 32 dias de trabalho por ano devido às faltas ou incapacidade de realizar suas atividades diárias (DRATCU, 2007).

Do ponto de vista das condições físicas, devem ser observados: o ambiente físico (barulho, temperatura, pressão etc.), o ambiente químico (vapor, gases tóxicos, poeiras, fumaças etc.) e o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas etc.), assim como as condições de higiene e segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho (MELO, 1991).

No campo, o Ministério do Trabalho tem adotado fiscalização excessivamente rígida em relação aos produtores, obrigando-os a observar e cuidar da saúde e da segurança no trabalho, mantendo-se atentos e respeitando normas de atuação pouco flexíveis como as normas de segurança e saúde no trabalho na agroindústria, a NR-31. Essa legislação tem forçado, muitas vezes, os produtores a optarem pela mecanização de sua produção, o que gera outros problemas sociais no campo, como exposto anteriormente pelos fatos evidenciados por Queiroz (2011).

A respeito da NR-31, ela regulamenta a segurança e a saúde no trabalho para a agricultura, pecuária e outras produções do ramo. Publicada em junho de 2005, ela estabeleceu os preceitos a serem observados na organização e no ambiente de trabalho, de forma a tornar compatível o planejamento e o desenvolvimento das atividades agrícolas com segurança, saúde e meio ambiente do trabalho (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2005).

Quanto à utilização de agrotóxicos no campo, essa sempre foi uma prática comum na agricultura brasileira, chegando até mesmo a ser estimulada pelo governo, por meio de políticas públicas, com a edição do Plano Nacional de Desenvolvimento de 1975, que induzia os agricultores a comprarem os produtos através do crédito rural, uma vez que vinculava uma cota de agrotóxico para cada financiamento.

Atualmente, com o aumento na oferta de incentivos e o desenvolvimento da agricultura, o uso de agrotóxicos nas lavouras cresceu, causando graves prejuízos sociais e ambientais. Um grande problema decorrente do uso de agrotóxico no Brasil está relacionado com os resíduos das embalagens vazias. Ampliando o escopo de análise, na sociedade, os principais prejuízos encontrados estão ligados à qualidade dos alimentos agrícolas que vêm sendo consumidos. Quanto ao trabalhador, que entra em contato direto com o produto químico, especula-se que pode afetar sua qualidade de vida ou até mesmo gerar doença psiquiátrica (LEVIGARD; ROZEMBERG, 2004, SILVA, 2005, BONVICINI, 2007). Assim, o uso dos insumos agrícolas de forma inadequada passou a afetar a constituição dos bens decorrentes da produção agroindustrial, além de trazer implicações negativas para a saúde do trabalhador.

Segundo dados disponibilizados em 2002 pela Associação Nacional de Defensivos Agrícolas e Veterinários, INPEV, o Brasil é o oitavo maior consumidor de agrotóxicos no mundo, chegando a consumir 3,2 kg de defensivos por hectare de terra plantada (VALERIANO, 2011). Para disciplinar essa questão e na tentativa de minimizar os efeitos maléficos do uso de agrotóxicos no meio ambiente, foi necessário o estabelecimento de um processo de regulação das questões concernentes às embalagens de agrotóxicos que propiciasse condições de fiscalização, a fim de estabelecer regras para os agentes envolvidos, e condições de educação, com o fim

de disseminar de forma ampla e objetiva as informações para manuseio e descarte desse material (VALERIANO, 2011). Apesar das constantes recomendações e das normas vigentes quanto ao destino adequado e ambientalmente seguro das embalagens de agrotóxicos, o que se verifica na prática, com frequência, é o seu abandono nos locais de utilização e ainda o uso incorreto de equipamentos de proteção individuais, os EPI's, ao fazer-se o manuseio do agrotóxico.

Interessante a observação de Dejours (1999) a respeito de ser o local de trabalho o espaço em que se vive com outras pessoas e em que o indivíduo se produz como ser humano. Portanto, para o ato laboral, deve-se levar em consideração a história individual. O autor explica que o trabalho se situa em três racionalidades relacionadas com a produção eficaz, quais sejam: a do mundo social; depois, a partir de normas, valores de convivência no trabalho; e, por fim, mas não menos importante, a saúde física e mental, que envolve o mundo objetivo e subjetivo de cada um. Os problemas dos indivíduos estão, nessa perspectiva, justamente na articulação dessas três racionalidades, muitas vezes contraditórias (DEJOURS, 1999).

No que diz respeito à saúde mental, Dejours (1992), precursor da psicodinâmica do trabalho, investiga a saúde psíquica do trabalhador. O autor aborda como questão central a inter-relação entre o sofrimento psíquico, decorrente das contradições entre o sujeito e sua realidade de trabalho, e as estratégias de defesa utilizadas pelos trabalhadores para transformar o trabalho que, por natureza da tarefa, tende a causar sofrimento, em fonte de prazer.

No que tange ao sofrimento do gestor, Tanure, Carvalho-Neto e Andrade (2008) contribuem para estudos na área da gerência relatando que, até o terceiro escalão de grandes empresas, a gerência está sujeita a cinco fontes de tensão. Essas tensões geram impactos em seu trabalho e em sua vida privada, o que envolve: o uso do tempo; as mudanças organizacionais; a sensação de dívida permanente; o orgulho pelo que faz; e o teatro corporativo. No uso do tempo, por exemplo, articula-se a aparente maior dedicação à carreira do que às relações afetivas, familiares e de lazer, assim como estresse com as permanentes demandas e a sensação de dívida constante diante da grande carga de responsabilidade e, ao mesmo tempo, muito



prazer e orgulho do seu trabalho. Reconhece-se, ainda, a dificuldade dos executivos em dissociar a sua identidade definida daquela esperada pela organização. Por fim, em todas as fontes de tensão encontradas pelos autores, existe um lado positivo e outro negativo, que pode ser caracterizado como patológico quando há um desequilíbrio, ou seja, quando são maiores as fontes de tensão no seu lado negativo, maiores as possibilidades de doença e insatisfação, podendo estas manifestarem-se através de sinais de sofrimento, se analisados do ponto de vista físico ou psicológico (TANURE; CARVALHO-NETO; ANDRADE, 2008).

As particularidades da produção agrícola, à mercê de sazonalidades e na dependência de fatores climáticos, geram estresse nos trabalhadores que atuam no campo, estando a produção sujeita a um ciclo produtivo em consonância com as estações do ano. A sazonalidade implica na impossibilidade de a produção agrícola responder a alterações repentinas no mercado, ou seja, o produtor rural não tem como diminuir ou aumentar sua produção na velocidade em que se dão as alterações de preço, no competitivo mercado de produtos agrícolas. A dependência de condições climáticas faz, ainda, que a produção agrícola fique sujeita a riscos que não são inerentes a outras atividades. Assim, em função do clima e da rigidez da produção, a atividade agropecuária enfrenta maiores riscos e incertezas no conjunto da economia que outros negócios. A concentração da oferta agrícola em poucos meses do ano, por exemplo, provoca pressões em que há a necessidade de recursos para cobrir gastos realizados durante a fase anterior (QUEIROZ, 2011).

Note-se, ainda, que o trabalho no campo pode ter a conotação de fonte do prazer individual pela questão afetiva como os valores da terra e da família; contudo, pode culminar em diversas psicopatologias, causando adoecimento físico e psicológico (BARROS; ANDRADE; GUIMARÃES, 2008). É importante salientar que as condições de saúde e trabalho e os processos de regulação de conflitos são duas das peças chaves no campo das relações de trabalho, as quais sofrem influência dos contextos político, econômico, tecnológico e cultural (MELO; CARVALHO-NETO, 1998).

Por fim, Melo (1991) sistematiza também como instância das relações de trabalho os **processos de regulação de conflitos**, considerando-a essencial para atingir

objetivos diversos na empresa. Essa dimensão está submersa nas relações de poder que, por sua vez, submetem-se às regulações de seus atores a fim de se manter o sistema vigente, em que existe a negociação em torno do consentimento e da legitimidade dos próprios elementos constitutivos do sistema (MELO; CARVALHO-NETO, 1998). Em outras palavras, na relação entre regulação de conflito e poder, o consentimento e a legitimidade são aspectos importantes a serem considerados, seja como expressão do próprio conflito, seja devido à necessidade de se manter o sistema vigente (MELO; CARVALHO-NETO, 1998).

A questão das relações de trabalho como expressão do conflito e do jogo de poder entre os atores sociais envolvidos na dinâmica organizacional demonstra que quem obedece às “regras do jogo” são os que se subordinam a elas (MELO, 1991). Nessa ótica, Toni (2003, p. 277) afirma que “a subordinação se manifestaria de várias formas, muitas delas de via clássica, do trabalho assalariado, fundada na propriedade ou não dos meios de produção”. Já em processos de trabalho descentralizados, Melo (1991) retrata que é comum a presença de trabalhadores autônomos e de microempresários, em que os produtores diretos geralmente não controlam completamente o processo produtivo. Assim, os indivíduos, mesmo ocupando cargos em posições hierárquicas menos destacadas, podem assumir papéis relevantes e subverter algumas lógicas pertinentes ao jogo do poder, já que questões individuais e contextuais podem levá-los a uma diferenciação nesse sentido (ROCHA; MELO, 2001; SARAIVA; SANTOS, 2009).

No contexto rural, observe-se que existe a discussão em torno da possibilidade da criação de um órgão regulador setorial para a economia agrícola. Este surge da necessidade de garantir-se renda agregada e nível de emprego na agropecuária. Nos ditames econômicos atuais, vêm-se apresentando crises vividas no setor referente ao clima que, em paralelo aos problemas cambiais, refletem o fato dos preços de alguns produtos recuarem demais pela entrada de produtos advindos de países do MERCOSUL (QUEIROZ, 2011). Todavia, parece haver um distanciamento cada vez maior do Estado em relação ao produtor rural, que acaba por se encontrar marginalizado em relação às políticas públicas brasileiras, apesar de hoje o agronegócio ser considerado o maior responsável pela geração de empregos no país (QUEIROZ, 2011). Nesse sentido, Bononi (2011) defende que, em se tratando

de agricultura, não é possível discutir se é necessária, ou não, a intervenção governamental, mas sim discutir quais os caminhos os Estados podem utilizar para fomentar essa atividade.

Independentemente do setor produtivo, Costa (2005, p. 122) afirma que

é no padrão de mudanças da estrutura produtiva e na organização e gestão do trabalho dentro das empresas que surgem novos parâmetros, regras, em novos terrenos e escopo que compõem os contratos coletivos de trabalho e os aparatos normativos internos às empresas.

Esses aparatos normativos dificilmente podem ser baseados em condições de igualdade entre as partes, promovendo, por fim, decisões unilaterais que denotam as assimetrias de poder, a diversidade de interesses e a existência de conflitos. Segundo Follett (1997), o conflito é um fato natural da vida que, em vez de ser escondido ou ignorado, deve ser reconhecido e visto como uma legítima expressão das diferenças, um registro valioso para o enriquecimento de todos os envolvidos. Para lidar com o conflito e torná-lo construtivo, Follett (1997) alerta sobre três abordagens - a dominação, a manipulação e a conciliação -, uma vez que elas conseguem apenas uma breve trégua entre os envolvidos, sendo que o conflito continuará de forma subjacente e irá, fatalmente, voltar à tona e, possivelmente, de uma forma mais voraz.

Dessa forma, o conflito deve ser tratado como um problema comum e trabalhado em conjunto entre os envolvidos, para se encontrar uma solução. Assim, uma abordagem eficaz seria a integração de interesses que pode ser alcançada por meio da participação dos atores na tomada de decisões, com base no conhecimento funcional que cada parte pode oferecer à questão. A autora assume ser ingênuo presumir que a integração seja sempre possível. Entretanto, ela sustenta que, muitas vezes, é viável e válida a tentativa.

Assim, explicitado e discutido o modelo de Melo (1991) nas quatro instâncias detalhadas, importante se faz discorrer sobre as mudanças percebidas nas relações de trabalho no Brasil, no sentido de sua evolução.

### 2.1.1 Peculiaridades das relações de trabalho no Brasil e no agronegócio

Poschmann (1999) enfatiza ser relevante ter-se clareza quanto ao período distinto pelo qual o capitalismo vem passando. Ao recuar nos últimos trezentos anos de história do capitalismo, o autor identifica três fases descontínuas no que se refere ao uso do trabalho, à tecnologia e às formas de produção. São elas:

**1ª fase** – Primeira Revolução Industrial e Tecnológica, final do século XVIII e início do século XIX. Observa-se a formação dos estados nacionais; desenvolvimento de unidades produtivas, fundamentalmente unidades familiares; e primeira oportunidade de surgimento de sindicatos de ofício como marco histórico;

**2ª fase** – Segunda Revolução Industrial e Tecnológica, final do século XIX e início do século XX. O surgimento da energia elétrica e das indústrias automobilística e química revolucionou e propiciou a emergência das grandes empresas capitalistas, que contratam, ao invés de poucas dezenas de trabalhadores, milhares deles, o que permite uma nova representatividade e ação dos trabalhadores. Surgem também os chamados “sindicatos gerais”, constituindo-se em um período peculiar que promoveu a base da constituição de uma sociedade moderna e democrática para alguns países no século XX.

**3ª fase** – Terceira Revolução Industrial e Tecnológica, final do século XX e início do século XXI. Ocorrem grandes transformações nas áreas econômica, social, política e principalmente tecnológica, o que dificultou a análise histórica concreta do ponto de vista da sociedade e do trabalho. Trata-se de uma época de inovações positivas com relação ao trabalho, na qual, por outro lado, concomitantemente, observou-se uma regressão social, concretizando-se como um período de difícil entendimento sobre tendências predominantes.

Diante de transformações na estrutura capitalista, Poschmann (1999) aponta que novas posturas e relações de trabalho foram estruturadas, mas isso não promoveu o desenvolvimento de um conceito sobre as relações de trabalho, fixo e cristalizado

(MELO; CARVALHO-NETO, 1998). As mudanças ocorridas nas últimas décadas trazem consigo a aparente desvalorização do ser humano e das relações de trabalho, o que se justifica pelo discurso da manutenção do sistema capitalista vigente. Dessa forma, no caso específico do Brasil, alguns detalhes precisam ser mencionados.

Apesar de o Brasil ter-se desenvolvido ao longo de várias décadas em meio às leis e sentenças trabalhistas, Pastore (2003) constata que, na tentativa de organizar o mercado de trabalho, o poder e o controle exercido pelas leis e regulamentações oficiais sobre determinados fenômenos estão cada vez menores no que tange às novas demandas proferidas pela organização de trabalho. No início do século XXI, quase 60% da parcela da força de trabalho estava fora da proteção legal, ou seja, no mercado informal (PASTORE, 2003). Em outras palavras, esses indivíduos estavam atuando no mercado informal ou como contratados por meio de outra ordem que não a prevista na Consolidação das Leis Trabalhistas, CLT, decorrente das transformações ocorridas no sistema produtivo.

Há que se ressaltar uma diferença substancial entre o trabalho rural e o trabalho de outra natureza, pelas particularidades que envolvem as relações de trabalho rural e pela importância da agropecuária na própria sobrevivência do planeta. Esse contexto “especial” impõe a necessidade de tratamento diferenciado ao que tange à construção de normas específicas, aplicáveis ao trabalhador rural (VALERIANO, 2011).

No Brasil, cujo mercado de trabalho é, histórica e estruturalmente, precário, as conjunturas políticas marcaram presença. Com a Constituição de 1988, instauraram-se novos direitos, especialmente no que tange à proteção social (THEBÁUD-MONY; DRUCK, 2007). Dentre as alterações, note-se que o contrato de trabalho tradicional foi abalado, abrindo espaço para os novos formatos de relações de trabalho que proliferaram. O perfil antigo do empregado em tempo integral, com carteira assinada e contrato de trabalho de longo prazo, passou a coexistir com acordos de trabalho mais flexíveis (BARBOSA, 2000).

Sob outro ponto de vista, Capelli (1999) ressalta que, numa perspectiva histórica, o formato tido hoje como “tradicional” das relações de trabalho pode ser considerado um fenômeno relativamente recente. Até o início do século XX, grande parte da força de trabalho industrial era essencialmente composta de trabalhadores temporários, isto é, pessoas que trabalhavam mediante contratos de curto prazo. A necessidade de coordenar organizações complexas e de garantir lealdade e comprometimento dos trabalhadores, bem como de assegurar a presença das habilidades necessárias à efetividade organizacional, trouxe a força de trabalho para uma relação de longo prazo com as empresas. Por outro lado, corroborando Barbosa (2000), Atkinson (2002) entende que as mudanças que se materializam na atualidade passaram a significar redução da estabilidade de emprego, declínio do desenvolvimento interno de carreira, diminuição da lealdade e do comprometimento e aumento dos riscos que o empregado deveria assumir.

Note-se, ainda, que a relação entre o Estado e a economia é dinâmica e mutável, sempre variando segundo contingências políticas, ideológicas e econômicas. É inegável, assim, uma relação de mútua ingerência e limitação: a regulamentação tem possibilidades, ainda que não infinitas, de limitar e direcionar as atividades econômicas; e estas influenciam as normas jurídicas não apenas na sua edição como também na sua aplicação, moldando-as, mesmo que limitadamente, às necessidades do sistema econômico (TAVARES, 2011). A regulação, por sua vez, refere-se à imposição, por meio de lei, de determinações acerca do desenvolvimento de atividades econômicas visando ao interesse público. Como função administrativa, a regulação decorre da abertura da lei, de um espaço decisório reservado a uma ponderação politicamente neutra de interesses concorrentes em conflitos setoriais, potenciais ou efetivos (TAVARES, 2011).

A regulação estatal no âmbito rural pode ser dividida didaticamente em dois momentos, primeiro, para intervir nas variáveis-chaves que determinam as decisões a serem tomadas de quando e como produzir; num segundo momento, o objetivo seria controlar as variáveis que afetam os resultados econômicos e financeiros das decisões tomadas pelos produtores. Ou seja, as decisões do Estado envolvem equações que dizem respeito à existência de recursos, condições para financiamento, possível demanda por produtos e o seu provável preço de venda e

atuam para regular o mercado em decorrência das escolhas feitas pelos produtores baseadas em sua atuação anterior (BONONI, 2011).

Para o agronegócio, é importante ter conhecimento sobre as relações individuais de trabalho rural “subordinado” e as relações de trabalho rural “coletivo”. As primeiras tratam da relação que se desenvolve entre o empregado rural e o empregador rural, e estas são relações que também envolvem empregados e empregadores rurais, não considerados individualmente, mas como categoria, destacando-se relações rurais de cooperativismo rural, parcerias, usufrutos rurais etc. Várias são as particularidades que envolvem o trabalho rural e, em muitos casos, as relações não são amparadas pelo direito do trabalho e, em muitos outros, a relação é especial, em uma relação dissimulada (VALERIANO, 2011). Não é raro ser encontrado contrato de trabalho subordinado (relação de emprego disciplinada pela CLT) dissimulado de contrato de parceria, arrendamento e muitos outros.

Nessa linha, Thébaud-Mony e Druck (2007) sublinham que, na década de 1990, apoiados pelos empresários, os acordos políticos anularam as conquistas obtidas com a Constituição de 1988. A consolidação das políticas neoliberais, que implementaram mudanças significativas no campo do trabalho, sustentou os novos arranjos produtivos no que tange às relações de trabalho. Alterações na legislação de trabalho foram vislumbradas e orientadas com vistas a garantir maior liberdade às organizações no que se refere às contratações e demissões de seus trabalhadores conforme a necessidade da produção, ampliando a flexibilidade da força de trabalho.

Desse modo, segundo os autores, cabe destacar as inovações no campo legal, no plano dos novos contratos ou da ampliação de mobilidades já existentes e que são importantes para o entendimento desse estudo, a saber: novo Contrato de Trabalho por Tempo Determinado (1988); novo Contrato de Trabalho por Tempo Parcial (1988); ampliação do uso do Trabalho Temporário (1974) e sua utilização generalizada por meio de portaria (1996); e lei que possibilita a contratação de cooperativas profissionais ou de prestação de serviços. Nas relações estabelecidas no campo, acrescentam-se, ainda, o trabalho por safra e por empreitada.

Thébaud-Mony e Druck (2007) sublinham que, na flexibilização da organização do trabalho, evidencia-se a facilidade de adaptação às novas exigências produtivas e ao mercado, que são inexoráveis às estratégias organizacionais, oferecendo uma leitura flexível à gestão. Eles também comentam as transferências de responsabilidades quanto ao direito do trabalhador, que, ao mesmo tempo, fragmenta toda coletividade do trabalho e contribui para a peculiar (e precária) condição em que ele se efetiva.

Nesse sentido, Antunes (2007) acrescenta que, nessa nova ordem, o resultado parece evidente, pois se intensificam as formas de extração de trabalho, ocorrendo um processo de metamorfose nas noções de tempo e de espaço que altera todo o modo de produzir. Nela, promove-se uma erosão do trabalho, que é substituído por várias formas de empreendedorismo, cooperativas e trabalhos atípicos. Nas “cooperativas patronais”, por exemplo, o movimento ocorre em sentido contrário às intenções da cooperativa original dos trabalhadores, as quais foram criadas com o intuito de lutar contra o desemprego e o despotismo do trabalho. Para Antunes (2007), tais organizações colegiadas são os grandes responsáveis pela destruição dos direitos dos trabalhadores e pelo aumento da exploração do trabalho. O autor também constata, nessa linha de raciocínio, que o empreendedorismo se apresenta e se configura como forma oculta de trabalho assalariado, que permite expandir as várias formas de flexibilização salarial e organizativa.

Nesse quadro, caracterizado por um processo de precarização estrutural do trabalho, os capitais globais acabam por exigir também o desmonte da legislação social protetora do trabalhador. Especificamente sobre a flexibilização da legislação social do trabalho, Antunes (2007) sublinha que ela significa - e não se deve se iludir sobre isso - aumentar os mecanismos de maior extração do trabalho, contribuindo diretamente para a destruição dos direitos sociais existentes de forma dissimulada no campo.

Em síntese, na decadência das relações de trabalho, salienta-se a influência e o sustento do capital no sentido de exercer uma subtração máxima da força produtiva e de maximizar os lucros. Melo e Rocha (2001) afirmam que, no campo econômico, há questões fundamentais nas relações de trabalho que não estão sendo discutidas,



já que, para as organizações, essa é uma face essencial do sistema capitalista, pois os objetivos financeiros são prioritários. Nessa ótica, Pagès *et al.* (1987) apontaram que a organização estimula e desenvolve ao máximo o processo de abstração, enquanto

[...] traduz e reduz o conjunto das relações existentes em sua esfera de influência a um código central, o do dinheiro, ao qual é subordinado, como correias de transmissão, o controle sobre os fins, os valores e os motivos. Este código molda os indivíduos, as produções, as linguagens, as ideias... (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 106-107).

Nessa mesma percepção, Santana (2003) sublinha que mudanças substanciais são percebidas no mundo do trabalho, nas análises sobre ele e, mesmo, nas formulações políticas dele provenientes ou a ele direcionadas. O trabalho vem instigando investigações e provocando sérios desafios à organização do trabalho (SANTANA, 2005), assim como às demais dimensões das relações de trabalho, nos moldes delineados por Melo (1991).

Nesse mesmo sentido, Lacombe (2000, p. 3) alerta que “conceitos como obediência a normas e procedimentos, uniformidade, conformidade, descrição minuciosa de cargos e tarefas, enfim, tudo o que limita e “engessa” foi sendo eliminado”. Assim, faz-se entender que é da responsabilidade de cada um saber que trabalho deverá desempenhar e como isso deve se dar. Ao gestor, como principal atribuição, cabe a responsabilidade de estimular o autodesenvolvimento necessário à realização desse trabalho (LACOMBE, 2000), indicando a importância dessa função na manutenção das relações de trabalho vigentes.

Conforme essa linha de pensamento, Santana (2005) explica sobre a exigência de novas formas de processos produtivos e novas posturas dos trabalhadores, o que envolve uma maior qualificação destes. Porém, o que se tem percebido é que tal qualificação tem sido realizada de forma individualizada, contando com o investimento e empenho do próprio trabalhador e, por outro lado, enfraquecendo as coletividades. Observe-se que essas relações pautam-se (ou deveriam pautar-se) em mutualidade, conforme sublinhado por Wetzell (2000, p. 11), para quem

o contrato social implicava comprometimento de ambas as partes, pois, se de um lado os empregados esperavam oportunidades de desenvolvimento, de outro prometiam lealdade à organização.

Conforme Lacombe (2000), as organizações vêm tentando flexibilizar as relações que mantêm com seus empregados ou “colaboradores”. Essa flexibilização ocorre não só nos contratos de trabalho, mas também no tempo e no espaço. Nesse sentido, tais mudanças podem ser observadas na eliminação da obrigatoriedade de se trabalhar em local único ou da rigidez da carga horária de trabalho. No que diz respeito ao contrato de trabalho, a flexibilização pode ser percebida na introdução de outras formas de contratação, seja ela sob a forma de empregados temporários, de tempo parcial ou, mesmo, de contratados por tarefa ou por um contrato específico.

De forma a reforçar esse entendimento, Lacombe (2000) afirma que o sujeito envolvido nesse processo de trabalho deve conhecer o mais profundamente possível as suas qualidades, fraquezas, gostos e talentos, sem deixar de saber administrar seu futuro em função desse conhecimento e dos objetivos que tenha traçado para si, pois seu sucesso será avaliado pela sua satisfação e pelo seu próprio reconhecimento. Essa percepção vale para qualquer trabalhador, independentemente de sua forma de contratação, seja empregado de carreira, contratado ou temporário. Em resumo, é essa autonomia e essa gestão sobre si que tornam a relação viável e flexível, pois pode proporcionar às empresas um grande espaço de manobra (LACOMBE, 2000).

A organização, interpretada então como *locus* da relação direta do homem com o seu trabalho, expressa seu conteúdo de forma a sofrer influência dos contextos macro, quais sejam: político, econômico, tecnológico e cultural. Tais âmbitos se inter-relacionam, provocam impactos recíprocos que agem sobre o contexto externo, ao mesmo tempo em que se permitem ser influenciados por estes (MELO, 1991).

Assim, as transformações que ocorreram no mundo do trabalho nas últimas décadas podem ser resumidas nos processos de flexibilização, que são marcas desse período em todo o mundo. Entretanto, existem características específicas regionais, setoriais e nacionais (THÉBAUD-MONY; DRUCK, 2007), podendo-se afirmar que, hoje, a gestão do trabalho se orienta em termos estratégicos por agregar dimensões

antes não concebíveis ao mundo organizacional (CHANLAT, 1992). Portanto, torna-se necessário aprofundar na compreensão a respeito da função gerencial, já que o gestor ocupa uma posição estratégica que o torna um ator privilegiado na cena organizacional (REED, 1997) e, é a partir do seu olhar, que se analisou as relações de trabalho nas organizações abordadas na pesquisa apresentada nesta dissertação.

## **2.2 Gerentes e gerência**

Nos primórdios do capitalismo, já existiam problemas - mesmo que de forma rudimentar – em se gerenciar grupos. Desde então, a produção demandava a coordenação de turmas de trabalhadores, orientações, escalonamento de funções e suprimento de materiais perante a existência de uma centralização de operações. Na época, conforme Braverman (1974), o capitalista se via na função de gerente em virtude da propriedade do capital. O trabalho passava por uma fase de transição em que já se percebiam problemas de irregularidades, perdas de produção, lentidão e outros prejuízos que não eram compatíveis com as exigências sobre a produção. O controle do trabalhador, centralizado na gerência, impunha mínimo de horas a trabalhar, ritmos acelerados, mínimo de interrupções e feriados e, também, o estabelecimento de contratos de trabalho (BRAVERMAN, 1974).

À medida que se consolidavam novas relações sociais nos processos produtivos, teorias e práticas gerenciais foram criadas, o que mudou também o significado do trabalho, perdendo-se a noção do princípio tradicional por meio do qual existia intersubjetivamente o sentimento de orgulho incondicional no trabalho (BRAVERMAN, 1974). A divisão do trabalho veio como resposta às necessidades e peculiaridades do capital à época, implicando em “mais valia”, compreendida como a parte do trabalho que não era remunerada e fonte primeira de lucro capitalista, ou seja, oriunda da poupança do tempo de trabalho de cada trabalhador (trabalhariam mais por unidade de tempo) que barateava os custos das partes individuais no produto, gerando mais lucro para o capitalista (BRAVERMAN, 1974).

Nesse contexto, surgiu a chamada gerência científica, inicialmente sistematizada nas contribuições teórico-pragmáticas de Taylor, explicitando a necessidade absoluta de a gerência impor ao trabalhador de maneira rigorosa a maneira pela qual o trabalho deve ser executado (BRAVERMAN, 1974). Nesse sentido, Taylor (1970) apresentou cinco atribuições da direção, quais sejam: a) desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho individual; b) seleção científica dos trabalhadores; c) treinamento, ensino e aprimoramento dos conhecimentos do trabalhador; d) cooperação e cortesia com os empregados para a articulação dos princípios científicos do trabalho; e e) divisão equitativa do trabalho e das responsabilidades entre o trabalhador e a direção. O trabalho gerencial, na concepção de Taylor, portanto, assumiu importância distinta, pois cabia ao gerente estudar cientificamente e planejar a execução das tarefas.

Taylor (1970) é uma referência na “arte de gerenciar” até os dias de hoje, já que gerentes moldam suas ações segundo seu método, mas de forma a adaptar-se ao contexto contemporâneo. Na indústria em que trabalhava, Taylor cobrava do trabalhador, controlando seu tempo, sua produção e suas pausas para descansos; gratificava-o por produção, selecionava-o com perícia tomando decisões corretas e adequadas com o intuito de controlá-lo. Para ele, o gestor deveria conhecer todas as demandas da produção organizando-a segundo os princípios de dissociação do processo de trabalho, respeitando as especialidades de cada trabalhador. Dessa forma, o objetivo da separação entre a concepção e a execução das atividades era o de garantir à gerência o controle da produção e barateá-la no que diz respeito à força de trabalho. Tal controle era mantido por meio da utilização do monopólio do conhecimento no controle de cada fase do processo de trabalho e seu modo específico de execução (TAYLOR, 1970).

Na obra de Henry Fayol (1970), contemporâneo de Taylor, os conceitos administrativos de planejamento, organização, comando, coordenação e controle foram relatados. As premissas de Fayol prevaleceram, mas o indivíduo deixou de ser visto apenas como um “apêndice” da máquina, passando a ser tratado como um ser humano dotado de expectativas e desejos (DAVEL; MELO, 2005).

Em sua obra publicada na década de 1960, Drucker (1967) preocupa-se com a questão da concorrência, contrastando o trabalho do gerente em que lhe é exigido a eficácia com o trabalhador manual, no qual se bastava a eficiência. A partir de então, a eficácia da ação gerencial constituiu o centro das considerações do autor, cabendo ao gerente levar os trabalhadores a alcançarem resultados com a execução do trabalho da forma mais correta. Assim, os gerentes deveriam ser eficazes na gestão desse processo.

Pertencente ao movimento das “Relações Humanas”, Likert (1971) formulou um modelo de gestão que se delinea por meio da natureza das forças motivacionais, natureza do processo de comunicação, natureza do processo influência-interação, natureza do processo decisório, natureza do estabelecimento de metas, natureza dos processos de controle e características do desempenho, propondo diferentes sistemas de administração segundo combinações diversas dessas naturezas. O resultado são os seguintes modelos de gestão: sistema autoritário forte, sistema autoritário benevolente, sistema participativo consultivo e sistema participativo de grupo. O autor defendia que o papel ideal da administração deveria recair sobre o modelo participativo, cabendo ao gerente criar grupos de trabalho altamente eficientes.

A concepção do sistema administrativo proposto por Likert (1971) se mostrou convergente com as ideias de Barnard (1971). Para este, o gerente foi percebido como o responsável pela promoção da cooperação entre os membros da organização, isto é, aquele que cria e mantém um sistema de comunicação que permeia as faces formais e informais da empresa. A função gerencial, nessa ótica, trata de uma função estratégica, dirigida para a promoção da eficácia organizacional e tangenciada por aspectos motivacionais e de liderança. Para o autor, a responsabilidade gerencial compreendia a formulação e definição dos propósitos, dos objetivos e dos fins da organização, de maneira tal que se mantivesse uma união intrínseca entre pessoas e organização.

Katz (1970), por sua vez, especificou três habilidades do administrador: habilidade técnica (uso de conhecimento especializado e instrumental e técnicas para a realização do trabalho), humana (estabelecimento de espírito de equipe e esforço

mútuo de trabalho) e conceitual (visão de interdependência entre as partes componentes de uma organização). Para o autor, essas habilidades permitem ao gestor transformar conhecimento em ação, sendo a cooperação também responsabilidade do administrador; para tanto, ele devia fazer com que objetivos organizacionais e esforços dos empregados fossem compartilhados. Para que esse fim fosse alcançado de modo eficiente, o gerente deveria desenvolver tais habilidades aplicando-as em graus diferenciados em diferentes situações conforme necessidades impostas pelo nível hierárquico que ele ocupava.

Contribuição significativa para a compreensão do papel gerencial também deve ser atribuída aos estudos realizados por Henry Mintzberg. Mintzberg (1977) apontou dez papéis para o executivo, agregados em três categorias consideradas na análise de seus papéis: a da origem, a da autoridade formal e a do *status*. Em suas premissas, os papéis interpessoais (imagem de chefia, líder, contato) dão origem aos papéis informacionais (monitorar, disseminar também enquanto porta-voz), os quais o capacitam para o desempenho dos papéis decisórios (empreender, manipular distúrbios, alocar recursos e negociar).

Assim, as ações do gestor se orientam em três planos diferentes: diretamente, pelos executores; indiretamente, pela relação dos líderes com as pessoas; ou mais indiretamente ainda, pelos administradores, por intermédio das informações passadas pelas pessoas. Trabalhando-se em ritmo inexorável, com tarefas breves, variadas, descontínuas, voltadas para ação, rotineiras, incluindo rituais e cerimônias, cabe ao gerente organizar seu tempo, processando informações e tomando decisões com o uso de julgamento e intuição (MINTZBERG, 1977).

Apesar da concepção desse autor mostrar sua interface com a de Fayol, ele argumenta que o trabalho do executivo não se orienta apenas para planejar, organizar, coordenar e controlar. Para Mintzberg (1986), o objetivo geral do trabalho dos gerentes é, antes de tudo, fazer funcionar sua unidade administrativa. Para ele, a essência do trabalho do gerente implica exercer simultaneamente os seus papéis comedindo-os de forma particular, o que identifica o estilo de cada gerente, dependendo da situação envolvida. O trabalho do gerente consiste, portanto, essencialmente, em falar e escutar, e, sobretudo, em olhar e sentir.

Por outro lado, Mintzberg (1986) apontou a noção da complexidade da tarefa de gerenciar no ambiente organizacional atual. O *status* obtido pelo gestor na organização é a válvula propulsora das suas atribuições. No papel interpessoal, está presente a interação que o gerente estabelece com seus pares e outros membros da organização, funcionando como uma referência, um líder, uma ponte de contato entre os ambientes interno e externo à organização. O gerente deve, portanto, exercer funções de natureza cerimonial para se sustentar como elemento de referência para os demais membros de uma organização. Ele se revela enquanto líder por ser o responsável pelo trabalho de seus subordinados, além de incentivá-los e de orientá-los a respeito da necessidade de que as atividades individuais sejam conciliadas com os objetivos da organização.

Ao exercer o papel de contato (elemento de ligação), o executivo deve manter uma postura profissional que facilite relações de comunicação harmoniosas dentro e/ou fora do contexto organizacional (MINTZBERG, 1986).

O papel que Mintzberg (1986) denominou como informacional é estruturante para a empresa e imprescindível ao trabalho do gestor, uma vez que envolve orientação, monitoração, disseminação das informações para dentro e para fora da empresa. Quanto ao monitoramento, os gerentes buscam e recebem informações condizentes com a gestão da empresa, e o conhecimento do seu ambiente é reflexo de suas atividades enquanto gerente. No papel específico de disseminador, o gerente é transmissor de informações, com o intuito de garantir que o conteúdo chegue de forma correta aos respectivos destinatários. Como porta-voz, o gerente é responsável por representar a organização e internalizar as informações (MINTZBERG, 1986). Já o papel decisório implica ações efetivas para o funcionamento das unidades de trabalho, como por exemplo, empreender mudanças, solucionar problemas e alocar e negociar recursos. Tais papéis permitem visualizar a complexidade da função gerencial.

Segundo Melo (1996), a função gerencial moderna é marcada por contradições e dualidades que expõem as vulnerabilidades características dessa atividade. A quantidade de papéis observados em uma pesquisa realizada por essa autora revela

que a função gerencial vem passando por demandas relativas à capacitação, profissionalização e modificações profundas no espaço de trabalho do gerente, principalmente aquelas associadas à redução de níveis hierárquicos e questionamentos sobre trajetórias e carreiras.

Nas décadas de 1980 e 1990, na visão da gestão estratégica da gerência, desenvolveram-se estudos sobre liderança. Nesse sentido, Enriquez (1997) alertou para as “estruturas estratégicas” direcionando o pensamento empresarial para estratégias de curto prazo, respeitando-se a demanda pela exigência de resultados desenvolvendo-se os processos. Nesse aspecto, incorrem relações de poder e uma racionalidade econômica que permeiam todo o trabalho da gerência, a qual tem que lidar e conduzir outras relações de trabalho que se desenvolvem com vistas à adequação e superação de contingências organizacionais.

### **2.3 O gestor e as relações de trabalho**

A partir do estudo da “sociologia da gestão”, Reed (1997) entende a função gerencial como fragmentada e repleta de ambiguidades, dificuldades e imprevistos. A partir dessa ótica, o autor identificou três perspectivas nos estudos sobre gestão: a técnica, a política e a crítica. Na perspectiva técnica, o gestor assemelha-se a uma ferramenta para controlar e coordenar tarefas sociais. Tratando-se de uma perspectiva racionalista, esta é tida como um reflexo da teoria clássica das organizações, já que ressalta que “as organizações, formalmente consideradas, asseguram a imortalidade social perante a morte individual dos seres humanos” (REED, 1997, p. 7). Em outras palavras, o autor argumenta que a gestão pode ser entendida por meio desse enfoque, como busca de estabilidade e de construção de uma identidade institucional direcionada para o controle da estrutura organizacional.

Na perspectiva política, a gestão é considerada como um processo social, direcionado para a articulação de situações em que há grupos de interesses específicos envolvidos na “trama empresarial”, algo que geralmente implica dúvidas e incertezas sobre as decisões tomadas na organização. Os executivos são



considerados individualmente como atores organizacionais informados e dotados de conhecimento, os quais atuam de forma dinâmica na organização em que os meios e resultados são por eles moldados. A partir de tais premissas, conclui-se que as estruturas organizacionais são vistas como produto do dinamismo e da continuidade das negociações em um ambiente dominado por coalizões e múltiplas forças de poder (REED, 1997).

Por fim, a gestão, como um instrumento de controle na perspectiva crítica, define-se como propagadora de uma ideologia de dominação, além de funcionar para satisfazer o sistema econômico capitalista. Sob influência de um ideal marxista, a perspectiva crítica considera a gestão como uma forma de proteção dos interesses da classe dominante. Dessa maneira, atritos políticos ocorridos entre os gestores e os diferentes grupos organizacionais são compreendidos como impactos das relações capitalistas e da subordinação às regras econômicas do sistema capitalista. Portanto, nos estudos que se pautam nessa concepção, o gestor se torna portador e defensor da difusão de um imperativo econômico que se estabelece por intermédio de mecanismos ideológicos (REED, 1997).

Observando as potencialidades e fragilidades de cada uma das perspectivas mencionadas, Reed (1997) delinea a perspectiva praxeológica de modo a articular conceitualmente as práticas organizacionais complexas e fragmentadas; assim, ela representa a junção dos elementos das três perspectivas anteriores. Nesta perspectiva, o gestor é capaz de controlar os mecanismos institucionais, visando à coordenação e à integração dos relacionamentos sociais como princípio básico de funcionamento.

Ele salienta ser necessário que uma concepção mais sensível e integrada da função gerencial seja levada em consideração, uma vez que aspectos éticos e políticos contornam as ações para o gerenciamento das complexidades inerentes às organizações (REED, 1997). Para tanto, o gestor deve utilizar-se de cinco elementos básicos articulados: o tipo de ação desenvolvida por uma determinada comunidade; os pressupostos simbólicos constituintes básicos da interação recíproca; os objetivos ou problemas que são compartilhados; os meios e recursos que são

utilizados dentro de um significado; e as condições que configuram a reciprocidade entre a consecução de práticas e seus respectivos membros.

Nesse sentido, Pimenta e Corrêa (2001) refletem sobre o gerir e os novos fundamentos da dominação, a existência de dimensões culturais e simbólicas que fundamentam uma “nova” racionalidade, assim refletindo na identidade do gestor:

[...] Os gestores buscam (re)articular todas estas dimensões, através de políticas em que o conteúdo é fundado sob novas interações e relações entre os atores do processo. Propõe-se uma visão da empresa enquanto “comunidade”, no sentido de manter a coesão da organização, mesmo que ela seja composta por múltiplos coletivos ou subjetividades individuais que turbilhonam, não como átomos em colisão, mas como ações que repercutem umas sobre as outras [...] (PIMENTA; CORRÊA, 2001, p. 12-13).

O espaço simbólico permite a construção dos sistemas que legitimam os papéis dos gerentes que, na atualidade, se desenvolvem por táticas persuasivas mais sutis do que o comando autoritário e burocrático do passado. Assim, apela-se para o uso do domínio ideológico, simbólico e psicológico no sentido de obter do empregado, além do conhecimento, o comprometimento e a renúncia do sujeito ou de sua alma (ESTHER, 2007). Os gestores prescrevem um “novo *management*” que, “hoje, ‘é a alma do operário’. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 25).

A esse respeito, recorda-se Enríquez (1994) que, ao fazer o paralelo entre a sociedade heterônoma e a sociedade moderna, descreve a sociedade *managerial*, em que Deus é substituído pela ciência, pela tecnologia e pela empresa. A empresa assume uma identidade divina (deificação), o gestor assume uma identidade de herói e se transforma na figura central, também deificada (AKTOUF, 1996) e que busca racionalização em todas as esferas sociais aderindo ao ideal organizacional (CHANLAT, 2000), o que envolve também a esfera individual. Nesta, ele corporifica uma ação estratégica de adequação de meios e fins para que resultados sejam alcançados. Aplaudido pela sociedade, ele, o gestor, é visto como um indivíduo criativo, comprometido, valente e vencedor, enquanto sacrifica sua vida, seu tempo e até sua família em prol da empresa da qual “veste a camisa”:

Ele deve gozar com a renúncia, pois não há tarefa mais elevada do que desempenhar a missão que lhe foi confiada. Nessa ética, o elemento esportivo predomina, porque o homem de sucesso não é o homem nobre nem o virtuoso, mas é o homem da performance mensurável, performance sempre a recomençar, a vitória nunca sendo definitiva, ao contrario, ela pode ser bem efêmera [...] (ENRIQUEZ, 1994, p. 21).

Para Enriquez (2002, p. 12), “a gestão pelo afetivo, a gestão da paixão estão na ordem do dia das organizações, que não querem ser percebidas unicamente como sistemas de produção ou sistemas sociais”. Nesse sentido, as organizações, de maneira geral e historicamente, têm levado em conta a mobilização da subjetividade do trabalhador, visando ao alcance de seus objetivos.

Assim, os gestores são peça fundamental em todas as instâncias de análise das relações de trabalho propostas por Melo (1991), já que contribuem na (re)organização (constante) do processo produtivo, promovem a gestão da força de trabalho, observam e gerenciam as condições de trabalho e de saúde do trabalhador e, por excelência, participam ativamente do processo de mediação de conflitos.

Muitos dos conflitos e situações presentes no campo organizacional são mediados pelos gerentes, que acabam por atuar simultaneamente em papéis antagônicos, ora como agente de transformação e ora como mantenedor da ordem, pois também têm que inovar, criar e garantir um espaço de liberdade. O gerente ainda tem dificuldade em reconhecer seu lugar e, perdido, se encontra sem orientações precisas sobre como se comportar e sem perspectiva de ser ajudado, já que, nas organizações contemporâneas, o espaço é caracterizado por competição em que não há lugar para reconhecer fraquezas, limites e incertezas próprios do ser humano (DAVEL; MELO, 2005).

Desse modo, como seus papéis organizacionais não estão claros nas organizações por falta justamente dessa delimitação de um espaço para sua atuação como ator social, o sujeito passa a vivenciar ambiguidades, sobrecargas, incompatibilidades e conflitos no exercício da função gerencial. O (des)conhecido gerente, na sua condição de ser humano, está sujeito aos ditames do conjunto de sentimentos, impasses, dilemas, desconfortos, alegrias e tristezas, prazer e sofrimento. Tais fatores específicos de pressão (MELO, MAGESTE, MENDES, 2006) resultam em

maior ou menor incômodo existencial ou “mal estar” (DAVEL, MELO, 2005; ROULEAU, 2005). Resta-lhe, portanto, transcender seu trabalho, já que, segundo Fonseca (2003), gerir o processo de trabalho corresponde a um empreendimento biopolítico que:

[...] implica a articulação ponto por ponto das capacidades produtivas de um dado contexto social-laboral. Os gestores, desta forma, passam a ser considerados como empreendedores ontológicos, organizadores do conjunto das condições de reprodução da vida e da sociedade e não somente da “economia” (FONSECA, 2003, p.10).

No caso do agronegócio, a função gerencial possui contornos específicos. A atividade de gerir, para os produtores rurais, está delimitada por questões complexas e, como afirma Crepaldi (1998), a tarefa de gerar informações gerenciais que permitam a tomada de decisão, com base em dados consistentes e reais, é uma dificuldade constante para uma visão que deve ser sistêmica dentro do agronegócio.

Segundo Callado (2005), o processo de tomada de decisão é influenciado por previsões de resultados, mas nem todos os custos levantados são, de fato, relevantes. No caso do agronegócio, o autor enfatiza uma gestão voltada para custos:

Desta forma, as perspectivas das práticas gerenciais adotadas para o agronegócio têm considerado, principalmente, estratégias operacionais e mercadológicas elaboradas a partir da expectativa sobre a agregação de valor aos seus diversos produtos e serviços, onde historicamente o referencial dominante estava associado à busca do menor custo como elemento principal de referência para sua inserção, expansão e consolidação no mercado (CALLADO, 2005, p.8).

O contexto agroindustrial tem vasto campo, com segmentos específicos nos diversos setores econômicos e cabe à gerência compreender a dinâmica industrial de sua cadeia produtiva em específico (CALLADO, 2005).

Pelo fato de a maioria das organizações rurais serem familiares, em suas ações administrativas existe a demanda por coordenarem-se conflitos, ambiguidades e mesmo tensões que se fazem presentes no exercício de suas funções; portanto, levando-se em conta valores e interesses presentes na empresa, na família e no indivíduo simultaneamente (SILVA; OLIVEIRA, 2008). Como um empreendedor, o

gestor deve preservar a dinâmica interna em harmonia na unidade familiar. Assim, ele deve responder às exigências por racionalidade administrativa, o que envolve lidar com escolhas, decisões, estratégias, rearranjos internos, sociabilidades culturais e históricas.

Do ponto de vista da estratégia e da competitividade, cabe ao gestor administrar pressões e alianças, inserções nos mercados, em uma lógica diferenciada; dessa forma, as mudanças e transformações são impostas por fatores endógenos e exógenos, privilegiando inovações, mas defrontando-se com forças opostas que procuram preservar a tradição e o conhecido (SARAIVA; CARRIERI; GRZYBOVSKI, 2008).

Silva e Oliveira (2008) observam que não cabe ao gestor aplicar regras gerais em situações de administração, trabalho e gerenciamento, independentemente do contexto em que as organizações estão inseridas. Diante dessas peculiaridades e ciente da importância do gestor na configuração das relações de trabalho em qualquer organização, delimita-se, a seguir, a metodologia proposta para a pesquisa empírica proposta.

### **3 METODOLOGIA**

Para dar conta do objetivo, o percurso metodológico adotado para o trabalho divide-se em quatro seções. Na primeira, a pesquisa é caracterizada; na segunda definem-se as unidades de análise e os sujeitos da pesquisa; e na terceira e quarta seções, explicitam-se as técnicas de coleta e de análise dos dados, respectivamente.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

O estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa. Richardson (1999) ressalta que a pesquisa qualitativa é uma das formas de entender as situações pelas quais atores sociais estão passando. Assim, a adoção da abordagem procedeu-se por buscar a compreensão das relações de trabalho por parte de gestores de duas organizações do agronegócio. Incorpora-se, portanto, a questão do significado e da intencionalidade como inerentes ao ato às relações sociais, sendo essas últimas tomadas, tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas (MINAYO, 1996). Essa abordagem permite identificar as múltiplas facetas do objeto de pesquisa, contrapondo os dados obtidos aos parâmetros mais amplos da sociedade abrangente e analisando-os à luz dos fatores sociais, econômicos, psicológicos, pedagógicos etc. Desse modo, ela permite a compreensão da realidade a partir do que as coisas realmente são e se apresentam, recusando-se a simples facticidade (MARCUSE, 1961).

Utilizando-se da sociologia, adota-se o significado como conceito central para análise dos dados da pesquisa. A sociologia compreensiva, mais especificamente, propõe a subjetividade como fundante do sentido e defende-a como constitutiva do social e inerente ao entendimento objetivo. No campo administrativo, adota-se a perspectiva das ciências sociais, por se tratar de uma ciência que se preocupa com a compreensão interpretativa da ação social (MINAYO, 1996).

Já a orientação para o estudo insere-se na tradição interpretativista, em que a linguagem é entendida como base da construção da realidade. Nesse domínio, assume-se uma perspectiva interacionista (BLUMER, 1969; SOLOMON, 1983). Há que se fazer aqui algumas considerações. Do ponto de vista de generalização, é evidente que essa escolha incorreria numa limitação ao estudo. Entretanto, tal perspectiva não pressupõe uma busca por generalização de resultados; nela, cada estudo deve ser compreendido como uma contribuição para a compreensão de uma realidade social. Além disso, a definição de seleção dos grupos observados, no método utilizado, é critério de validade (CRESWELL, 2002; MERRIAN, 1998).

Assim, corroborando Merriam (2002), descrevem-se quatro características chaves para o estudo: a compreensão do significado que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação estudada; uso da coleta e análise dos dados; processo indutivo de condução da pesquisa; e, finalmente, o resultado expresso por meio de um relato descritivo, detalhado e rico a respeito do que se perceberá. Ou seja, para Merriam (2002), o estudo qualitativo básico tem como objetivo descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e a visão de mundo das pessoas nele envolvidas. Note-se que o caráter indutivo da pesquisa qualitativa implica atenção permanente para elementos que possam emergir como importantes durante o estudo, aspectos não previstos e dimensões não estabelecidas *a priori*.

A presente pesquisa caracteriza-se também como descritiva, já que a análise do fenômeno implica sua descrição. Segundo Vergara (2009, p. 42),

a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (...).

As pesquisas descritivas em Administração discorrem sobre determinado fato, de que maneira ocorrem, as maneiras típicas do pensar e sentir de seus atores, que correspondem às instituições e à cultura da organização, atingindo sua subjetividade (THIOLLENT, 1984). Merriam (2002) reforça que poderão ser também descritos, a título de ilustração, os relatos a respeito do que os diversos atores relatam acerca do fenômeno ou situação, descrevendo-se a dinâmica da situação estudada.

O estudo se deu nos moldes de estudo de caso duplo, pois abordou duas organizações do ramo do agronegócio geridas por descendentes japoneses. Consoante às ideias de Vergara (2004), o estudo de caso é restrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento. Esse método está inserido numa concepção crítica da realidade, na qual se levam em conta os elementos processuais, as próprias situações investigadas e a possibilidade de transformação dessas situações. É necessário, também, facilitar a emergência das contradições que representam os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social (ANDRÉ, 1984). Dessa forma, o foco da pesquisa foram as relações de trabalho na ótica de gestores das referidas empresas que, embora particular, pode funcionar como ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas do determinado objeto de estudo (ANDRÉ, 1984)

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia ideal quando se apresentam como questões de pesquisa perguntas do tipo “como” ou “por que”, daí seu delineamento no presente estudo. Segundo o autor, o estudo de caso preserva as características holísticas e significativas da vida real, como o processo organizacional. Trata-se de

uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos (YIN, 2005, p.32).

Embora realizada à luz de alguns pressupostos teóricos incorporados no referencial, é importante que o estudo não parta de esquemas rígidos e concebidos *a priori*. Novas categorias podem emergir na interação concreta que se estabelece durante a investigação, recuperando-se nesse processo os aspectos contraditórios e as diferentes perspectivas, muitas vezes presentes em determinada situação (ANDRÉ, 1984, p. 53), tendo sido esses fatos considerados durante a investigação.

Enfim, o estudo de caso enfatiza a “interpretação em contexto”. Nesse sentido, Fernandes (1976) defende a existência da possível generalização dos resultados, apesar de se tratar de um aspecto polêmico e limitante em um estudo de caso. Mediante o desvendamento das mediações que estruturam a totalidade concreta do



contexto, o concreto, em si, é o próprio processo de generalização. A generalização detém a coligação de evidências empíricas de forma a reconstruir a realidade, possibilitando aprofundar a observação dos fenômenos em pauta e submetendo as referidas evidências a tratamentos analíticos mais complexos, o que possibilita a extensão da explicação sociológica, explicitando-se condições, processos e efeitos da interação social, que não são imediatamente visíveis ao observador. (FERNANDES, 1976). Dessa forma, condições, processos e efeitos que desvelam as condições objetivas e concretas da existência social serão analisados.

### **3.2 Unidades de análise e de observação e sujeitos da pesquisa**

As unidades de análise consideradas na pesquisa foram duas organizações do agronegócio, localizadas em São Gotardo (MG); as unidades de observação foram as relações de trabalho nelas desenvolvidas; e os sujeitos da pesquisa foram os gestores (sócio-fundador, gerentes, coordenadores, encarregados etc.) entrevistados nas duas organizações.

Considerando-se os pressupostos de Melo (1991) sobre as relações de trabalho, estas são estabelecidas como práticas sociais e os gestores constituem os sujeitos nucleares desta pesquisa, já que ocupam funções mediadoras das relações estabelecidas na prática cotidiana da gestão empresarial.

As duas organizações foram selecionadas por acessibilidade (VERGARA, 2004); já os sujeitos foram selecionados por intencionalidade, considerando-se a função ocupada na empresa (VERGARA, 2004) e também acessibilidade (VERGARA, 2004), em decorrência de sua disponibilidade em conceder a entrevista. O número de sujeitos entrevistados foi previamente definido: 10 gestores em cada empresa, totalizando 20 sujeitos. No entanto, considerou-se o que Bardin (2004) e Minayo (1996) descrevem como saturação dos dados, cujo critério ressalta a reincidência e a relevância dos relatos, o que poderia alterar tal número, o que não ocorreu.

As duas organizações abordadas caracterizam-se por serem geridas por famílias japonesas, fundadas na década de 1990 e geridas pela primeira geração da família. Elas possuem empregados fixos contratados em regime de CLT e safristas registrados na CNT, variando suas jornadas de trabalho conforme tipo de vínculo. Ambas serão descritas mais detalhadamente na primeira parte da apresentação e análise de dados desta dissertação.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados**

A coleta de dados foi feita por meio de levantamento documental de fontes internas, por meio de observação e de entrevistas semiestruturadas que contaram com a aplicação de técnica projetiva associativa de figuras.

Para caracterização das organizações e de aspectos formais relativos à gestão de pessoas, dados secundários foram obtidos a partir do levantamento documental. Segundo Vergara (2004), o levantamento documental envolve a investigação de documentos guardados ou conservados no interior do local onde é feita a pesquisa, tais como: registros, fotografias e filmes. Foram obtidos documentos referentes às empresas em *website* institucional, jornais institucionais, bem como outros materiais disponibilizados nos momentos de visita às empresas; registros da identidade organizacional (missão, objetivos, valores), murais informativos aos funcionários, *folders* e folhetos, além de vídeo institucional.

Parte dos dados foi obtida por meio de observação livre de campo, sendo esta considerada como um olhar ativo, mediado por teorias, por questões de pesquisa, por um roteiro e critérios de validação (LAVILLE, 1999). O registro das observações foi feito de forma descritiva, com impressões e sentimentos que tornam os dados importantes para a compreensão do campo e das pessoas (PATTON, 2002).

Já a entrevista é um instrumento de trabalho de vários campos das ciências. Segundo Vergara (2005, p. 25), trata-se de um procedimento no qual se faz perguntas a alguém que, oralmente, responde. “É um procedimento usado na coleta

de dados ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.195). Ao utilizar-se de entrevistas, pretendeu-se obter partes de informações menos formais e outras de cunho mais pessoal e específico, contando-se com poucas perguntas, com tópicos relativos ao que se iria estudar, abrindo-se espaço para aprofundamento durante o processo mediante percepção de tal necessidade a partir das falas dos próprios entrevistados. No caso da presente pesquisa, utilizou-se roteiro semiestruturado desenvolvido especificamente para esta pesquisa e pautado na exploração das instâncias descritas por Melo (1991) das relações de trabalho.

O roteiro semiestruturado de entrevistas (APÊNDICE A) foi delineado por meio de perguntas no sentido de averiguar fatos relativos às temáticas centrais e identificar a opinião e conhecimento que os entrevistados têm sobre os fatos. Segundo aponta Vergara (2004), tal estruturação do roteiro permite a comparação entre as respostas dos abordados, havendo o aprofundamento das questões quando julgado necessário à compreensão do fenômeno em pauta. Bauer e Gaskell (2002) ressaltam que, através das entrevistas em profundidade, é possível alcançar a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação ao comportamento das pessoas em contextos sociais específicos.

Ao final de cada entrevista, foi aplicada uma técnica projetiva de associação de figuras (APÊNDICE B) conforme recomendado por Paiva (2007), consistindo em estimular os entrevistados por meio da apresentação de figuras que remontam o ambiente laboral. Foi acessado um banco de dados virtual de figuras (GETTYIMAGES, 2010) dentre as quais foram selecionadas seis, com base no referencial teórico e no contexto abordado. Uma das ilustrações remete à figura do sócio fundador que, no trabalho no campo, pode ser interpretado como trabalhador braçal, já que não existe a distinção clara quanto à separação do trabalho de execução e o trabalho de planejamento, como existente nas empresas urbanas. Outra figura remete à parceria entre atores sociais do agronegócio, que podem ser gestor-formal e funcionário-informal, ou vendedor-formal e gestor-informal, dada a característica ambígua presente nas relações de trabalho no campo. Outra figura selecionada relaciona-se à organização familiar, outra às dificuldades encontradas no meio rural, outra à satisfação em produzir produtos de qualidade e, finalmente,

uma última remonta à velhice e às festas tradicionais no meio rural relacionadas aos produtos oferecidos pela terra.

Em cada figura apresentada ao entrevistado, ao final da entrevista, foi questionada a existência de semelhança com as relações de trabalho vivenciadas pelos gestores abordados. Os significados por eles atribuídos e verbalizados a esses estímulos visuais alimentaram a compreensão do fenômeno observado no contexto da organização familiar do agronegócio. Conforme os enunciados dos entrevistados em face das figuras, elas foram alinhadas às dimensões de análise do parâmetro adotado, ou seja, Melo (1991). Convém ressaltar que a maior parte delas foi associada pelos entrevistados à instância de mediação de conflitos, conforme modelo analítico adotado.

A realização das entrevistas e a aplicação da técnica projetiva implicam uma triangulação metodológica (COLLIS; HUSSEY, 2005) ou intra-métodos (JICK, 1979), já que se utilizou de diferentes técnicas de coleta de dados, ambas de natureza qualitativa. Ela foi executada com a finalidade de aprofundar a percepção dos sujeitos a respeito das relações de trabalho por eles vivenciadas, denotando consistência à pesquisa. Conforme Easterby-Smith (1991), Denzin e Lincoln (2000) e Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), essa estratégia de ação na pesquisa reduz o risco de distorções sistemáticas inerentes ao uso de somente uma técnica, porque nenhuma delas é completamente livre de todas as possíveis ameaças à validade, além de levar a uma maior confiabilidade.

### **3.4 Técnicas de análise de dados**

As técnicas de análise dos dados utilizadas foram: análise documental para os dados secundários e análise de conteúdo para os dados provenientes das entrevistas.

Conforme destaca Bardin (2004, p. 38), a análise de conteúdo pode ser definida “como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza

procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” Assim, ela se constitui numa ferramenta eficaz para o processamento de dados, pois possibilita ao pesquisador captar o sentido simbólico de uma mensagem e compreender seus significados. Logo, a análise de conteúdo é uma técnica extremamente útil, sobretudo em pesquisa qualitativa, por enfatizar a necessidade da sistematização de procedimentos e apoiar-se no estudo da linguagem, área na qual cada vez mais se observam importantes desenvolvimentos em seus conhecimentos. De acordo com Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo permite reconstruir indicadores e cosmovisões, valores, atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos e compará-los entre comunidades.

No caso das entrevistas, os depoimentos foram gravados, com a autorização prévia dos entrevistados, o que permitiu a transcrição na íntegra dos relatos. Além disso, foi possível assinalar e conjugar comportamentos não verbais com o conteúdo expresso verbalmente. Assim, a interpretação das entrevistas foi feita considerando-se a relevância aos comentários diretos extraídos das entrevistas, as palavras empregadas e os seus significados, o contexto em que foram colocadas as ideias, a frequência e extensão dos comentários e a especificidade das respostas. Enfim, a técnica empregada permitiu trabalhar também com informações e dados que não se mostraram explícitos a partir das falas dos entrevistados.

Para facilitar a análise das informações, foi utilizada a categorização que, de acordo com Bardin (2004), se constitui numa operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo critérios previamente definidos ou que emergirem dos próprios relatos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico; esse agrupamento se efetua em razão dos caracteres comuns dos elementos e da natureza do fenômeno e do problema. Ressalte-se que a análise de conteúdo também foi aplicada aos comentários dos entrevistados quando da aplicação da técnica projetiva.

Tal análise se deu em três etapas: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados; e a inferência e a interpretação. Na pré-análise, operacionalizam-se e sistematizam-se as ideias iniciais, realizando-se uma leitura

flutuante do material, viabilizando o conhecimento da estrutura e da narrativa, possibilitando, dessa forma, ter as primeiras orientações e impressões em relação à mensagem dos entrevistados. Isso possibilitou a construção de um esquema mais preciso para o desenvolvimento das operações seguintes, resultando em indicadores que fundamentaram a interpretação final. A fase da análise do material constituiu-se na codificação das informações obtidas, isto é, na análise propriamente dita, seguindo os critérios das categorias estabelecidas, as quais remeteram às quatro instâncias de análise das relações de trabalho de Melo (1991), adotadas como parâmetro analítico neste estudo. E, finalmente, na fase de tratamento dos resultados, trabalhou-se com inferência e interpretação.

Na tentativa de se estabelecerem algumas considerações sobre os resultados e implicações da pesquisa, com base no referencial teórico utilizado e na análise e interpretação dos dados colhidos nos depoimentos dos entrevistados, depara-se com realidades ambivalentes, controversas, instigantes e provocativas, ou seja, nem sempre de fácil explicação. Assim, Merriam (2002) reforça que devem ser descritos, a título de ilustração, relatos de diversos atores para o fortalecimento das percepções, o que possibilita diferentes interpretações que indivíduos ou grupos desenvolvem acerca de uma mesma situação, o que permite recuperar a dinâmica da situação estudada.

Fortalece-se, desse modo, o argumento para demonstrar tendências predominantes, destacando-se também as divergências e as proporções existentes entre as percepções desiguais da dinâmica do fenômeno (THIOLLENT, 1984). Tal dinâmica se expressa no processo vivenciado pelos indivíduos envolvidos e no relato das representações e interpretações dos informantes, as quais são representações e interpretações que, por sua vez, serão reinterpretadas e reelaboradas pelo pesquisador e, posteriormente, pelo próprio leitor.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados da pesquisa. Divide-se em cinco seções: a primeira contém a descrição das duas organizações investigadas juntamente com os dados demográficos e funcionais dos entrevistados; da segunda à quinta, os dados foram explorados segundo os objetivos específicos traçados para este trabalho, os quais se pautam no modelo de Melo (1991).

### 4.1 As organizações abordadas e perfil dos entrevistados

A primeira empresa investigada neste estudo, chamada, para fins desta pesquisa, como OAN1, se encaixa no terceiro macrosssegmento da cadeia de produção agroindustrial descrita por Batalha (2001)<sup>4</sup>, portanto, produzem e fornecem matéria-prima (soja, milho, trigo, cenoura e alho) para clientes como CEASA's. Caracteriza-se por ser fundada e gerida por família japonesa desde 1994. OAN1 é uma empresa gerida por primeira geração da família. Ela possui cerca de 180 colaboradores fixos contratados em regime de CLT, consultores e outros parceiros que trabalham conforme demandas internas, e em torno de 500 safristas registrados pela CNT. Os primeiros têm jornada de trabalho em torno de 8 horas por dia e os safristas seguem a demanda das colheitas, que são variáveis durante o ano. A empresa possui um escritório central na cidade de São Gotardo (MG) e três fazendas, onde se encontram o lavadouro (galpão onde é realizado o beneficiamento dos produtos retirados direto da terra), escritórios regionais administrativos, galpões de armazenagem e campos de plantio.

Nesta empresa, foram entrevistados os seguintes gerentes:

---

<sup>4</sup> Segundo Batalha (2001) uma cadeia de produção industrial, de maneira genérica, pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macrosssegmentos:

- a) Comercialização: empresas que estão em contato com o cliente, ou logística.
- b) Industrialização: que são firmas responsáveis pela transformação da matéria-prima em produtos e;
- c) Produção de matéria-prima: Reúne as firmas que fornecem as matérias primas iniciais para que outras avancem no processo até o fim da cadeia.

- a) A1, gerente geral nikkei (descendente de japonês nascido no Brasil) e fundador da empresa com 54 anos;
- b) A2, A3, A5 , A8 e A10 têm idade entre 40 e 47 anos com experiência entre 1 a 13 anos na própria OAN1, e também com experiência em outras empresas no ramo do agronegócio;
- c) A4 com 27 anos, que exerce o cargo há menos de um ano (promovido na empresa);
- d) A6 nikkei com 50 anos, sócio e gerente da produção;
- e) A7, mulher com 31 anos, cuja graduação foi financiada pela empresa;
- f) A9 com 29 anos, que ainda cursa graduação em Administração.

Assim, desses 10 entrevistados, apenas uma é mulher, cinco relataram já terem tido experiência anterior na agricultura, um na sua própria família (A6), dois na tentativa de investirem no seu próprio negócio (A1 e A5) e outros dois trabalhando para outras organizações geridas também por japoneses (A3 e A8).

A OAN2, segundo grupo empresarial investigado neste estudo, também se encaixa no terceiro macrosssegmento da cadeia de produção agroindustrial descrita por Batalha (2001), portanto, produzem e fornecem matéria-prima (soja, milho, trigo, cenoura e alho) para clientes como CEASA's, incluindo-se clientela estrangeira. Além de hortifruti, recentemente também atuam no mercado da pecuária. Caracteriza-se por ser fundada como grupo e gerida por nikkeis desde 1990. OAN2 também é gerida por primeira geração da família. Ela possui cerca de 350 funcionários fixos contratados em regime de CLT e em torno de 700 safristas registrados pela CNT. Os primeiros têm jornada de trabalho em torno de 8 horas por dia e os safristas seguem a demanda das colheitas, que são variáveis durante o ano. A empresa possui um escritório central em uma cidade vizinha, Rio Paranaíba (MG) e fazendas espalhadas na região, onde se encontram o lavadouro (galpão onde é realizado o beneficiamento dos produtos retirados direto da terra), escritórios regionais administrativos, galpões de armazenagem e campos de plantio.

Na OAN2, foram entrevistados também dez gestores:



- a) B1 tem 50 anos e experiência anterior à empresa como autônomo no agronegócio;
- b) B2 tem 34 anos, experiência autônoma e pertence à família dos fundadores (é sobrinho de B3 e B5);
- c) B3, com 54 anos, é o fundador e já teve A1 como sócio, antes deste montar a sua empresa, a OAN1;
- d) B4, com 31 anos, solteira, sobrinha de B3 e B5, participa de mais dois outros grupos agroindustriais, sendo uma cooperativa de suínos da qual já foi presidente e da cooperativa do tomate na qual contribui na parte administrativa e financeira;
- e) B5 também é sócio fundador, com 57 anos, trabalha na produção há 35 anos;
- f) B6 presta assessoria contábil para OAN2 há oito anos, é terceirizado e possui 47 anos de idade;
- g) B7 e B8 são do sexo feminino, trabalham na gerência operacional da empresa, com 27 e 49 anos respectivamente;
- h) B9 possui 31 anos e, como filha de B5, tem se preparado para assumir a segunda geração do grupo;
- i) B10, gerente geral, possui ampla experiência no que diz respeito às etapas da produção da OAN2.

Assim, notam-se laços de parentescos mais enraizados na OAN2 e, dos dez entrevistados, cinco são mulheres.

## **4.2 Organização do processo produtivo no agronegócio**

A organização do processo produtivo é uma das quatro instâncias de análise das relações de trabalho consideradas no modelo de Melo (1991). Ela inclui a tecnologia utilizada na empresa, as regras e normas que delimitam a execução da produção, a divisão do trabalho, os contratos de trabalho, dentre outros aspectos.

No tocante à organização de trabalho, detectou-se que, nos empreendimentos agrícolas abordados, a divisão do trabalho determina-se por ser bastante segmentada, o que exige que a organização dos processos de trabalho guarde certo grau de autonomia, porém funcione de modo interdependente, já que a estrutura organizacional consegue se expandir e retrair, conforme os períodos de plantio, colheita e entressafra.

Dessa forma, ocorrem contratações temporárias nos setores que se conformam às demandas sazonais, realizadas por gerentes operacionais da empresa, chamados “turmeiros”, responsáveis pelas turmas de plantio, colheita, raleio<sup>5</sup> e outros trabalhos de lida direta com a terra. Na fala de A7, a sazonalidade produtiva que se reflete nas necessidades de contratação e dispensa dos trabalhadores rurais fica esclarecida:

(...) no caso pro plantio de alho, contrata uma pessoa que no caso é o turmeiro e ele arruma a turma. Não somos nós! Ai deixa pra ele contratar, fica no caso dois meses plantando. Ai para um tempo, lá em agosto volta a colher e fica até dezembro, então em março planta. Ai dá um tempo, no caso, em agosto já começa a colher o alho, cortar, beneficiar, e vai até dezembro, janeiro, quando acabar acabou, certo! (A7)

Assim sendo, o trabalho temporário ocorre em determinados períodos do ano, de 2 a 4 meses, já que a produção possui muitas etapas específicas até que o produto chegue nos silos de armazenagem ou nos caminhões que o leva aos clientes.

Ainda se percebe que o trabalho direto com a terra, muitas vezes, exige do trabalhador a manutenção dos esforços repetitivos, participação em treinamentos individuais específicos, o que implica um trabalho monótono (psiquicamente) e cansativo (fisicamente). Um dos entrevistados (B7, chefe de turma de trabalhadores rurais) retrata que, nessa organização de trabalho, exige-se a sincronia, a organização material e a agilidade, comprovados na sua descrição de como ocorrem os treinamentos, no caso da lida direta com a terra:

(...) treinamentos... Eu que ensino o trabalho porque tem pessoas que vêm e nunca nem viu aquele tipo de trabalho, então a gente ensina desde o início como é o processo... (B7)

---

<sup>5</sup> O raleio trata-se da prática de desbastar, tornar rala, menos espessa ou densa a plantação, de modo que a planta se fortaleça visando frutos de qualidade melhor.

Isso não significa que o trabalho seja de fácil aprendizagem ou adaptação. Porém a forma como está organizado permite o remanejamento de pessoal no caso daqueles que não conseguem cumprir as tarefas a contento ou no tempo necessário:

Às vezes a gente precisa trocar de setor porque aquela pessoa não vai ter a agilidade que precisa não vai ganhar o que ele precisa ganhar no dia, aí a gente transfere pro outro tipo de serviço que ele vai ter mais facilidade, às vezes a pessoa está ali arrancando o alho, por exemplo, e não consegue, aí a gente pega ele e coloca pra recatar um alho, a gente sempre remaneja ele pra outros lugares. (B7)

Verificou-se que as tarefas são bastante mecanizadas, com diversas etapas a serem seguidas para que se chegue ao produto final. Especialmente no trabalho do campo, que é realizado, muitas vezes, ao sol, na chuva e ao ar livre, os trabalhadores possuem condições intrínsecas às suas tarefas que geram problemas em diversas esferas, cabendo ao gestor lidar com a ambiguidade de defender a empresa, reforçando para o trabalhador do campo a importância das suas tarefas; e, ao mesmo tempo, cabe a ele proteger os direitos do trabalhadores desse ramo de atividade. Essa contradição vivenciada no cotidiano dos gestores pode ser compreendida à luz das falas dos entrevistados acerca do trabalho executado no campo pelo trabalhador rural:

Geralmente quando começa o serviço a gente começa a tirar é um pendãozinho do alho, cada pé de alho tem um, então o pessoal tem que tirar aquilo lá tem que quebrar ele, e é durante vários meses, aquele mesmo serviço todo dia, então, é aquela mesma rotina o dia inteiro só fazendo aquele trabalho, são etapas monótonas, muda o tipo do serviço, mas é um certo tempo só aquilo, é no mesmo lote muda apenas de lugares. (B7)

Soma-se a isso as condições naturais envolvidas no agronegócio, cujas mudanças têm impacto imediato na organização do trabalho, a qual sofre alterações mediante a tomada de decisão do gestor visando ao cumprimento de suas metas de trabalho:

Tem dia que a gente tem que ter muita calma, às vezes, pega a chover, aí vira aquela sujeira, o trator atola, o povo quer ir pro ônibus porque está chovendo demais, mas tem que quebrar cenoura, aí tem uma meta por dia, é pela demanda do mercado: pediu, vendeu, aí tem que colher; se a nossa turma não der conta, eles arrumam outra turma pra ajudar; por exemplo: se tem que tirar hoje 3.600 caixas e a nossa turma não conseguiu, aí arruma outra turma. (A10)

Essa fala sintetiza as exigências físicas e emocionais sobre aquele que exerce a função gerencial nesse tipo de negócio, pois somam-se às adversidades do próprio tipo de trabalho (monótono e desgastante) as condições naturais, nem sempre positivas, e as metas de produção. Assim, o gestor tem que ter e exteriorizar habilidades variadas (KATZ, 1970) para conseguir desempenhar os papéis (MINTZBERG, 1986) que lhe cabem, tendo ainda que conciliar interesses diversos em todas as suas ações:

(...) a gente tem um foco diferente, já que a gente tem que seguir o foco deles... Porque eles são proprietários (...)! (A8)

Dessa forma, a organização do processo de trabalho inclui atenção aos aspectos simbólicos, ou seja, o gerir o afetivo (ENRIQUEZ, 2002), de maneira que as atividades se desenvolvam como previsto ou, pelo menos, de modo útil ao atingimento das metas. Assim, o respeito e a interdependência entre os trabalhadores são centrais em suas relações, podendo-se perceber a importância da colaboração nesse sentido, a qual deve ser promovida diariamente pelo gestor (BARNARD, 1971), como expressa a fala de A3:

Se você tem respeito, na maioria das vezes você é respeitado, (...), dando bom exemplo, divulgando também, procurando aplicar aquilo que você aprende de bom, transferindo isso para os companheiros, dividindo com meus companheiros essas qualidades. (A3)

Assim, o ser gestor no agronegócio também pode assumir uma posição central na organização do processo produtivo, buscando conciliar interesses que refletem uma lógica produtiva mais ampla pautada em um esquema de dominação que se reflete em várias das atividades formais da empresa, como as das comissões internas de prevenção de acidentes, as CIPA's, mencionadas por diversos dos entrevistados. Desse modo, moldar os subordinados, como mencionou A6, faz parte da organização de recursos (humanos) de produção, os quais devem ter aderência ao modelo produtivo pertinente ao agronegócio. Apesar de essas reuniões maiores terem datas específicas para acontecerem, o trabalho do gestor de manutenção dessa dimensão das relações de trabalho é cotidiano, corporificando o processo de influência mencionado por Hill (1993). Observe-se o relato de A3:

(...) tenho tentado fazer isso de várias formas e a empresa tem aberto as oportunidades pra fazer isso, até uma reunião maior que empresa tem uma vez por ano que é a CIPATR ,a direção da empresa tem me convidado pra dar palestras nesse sentido, eu também tenho atuado como palestrante, divulgando isso aí de forma geral, e no decorrer do dia a gente sai conversando, algumas pessoas fazem perguntas, e a gente vai explicando...  
(A3)

No entanto, essa parte da organização do processo produtivo pode conter fissuras no caso das empresas pesquisadas. Na fala de gestores entrevistados (A4, A7, A9 e B7) foi possível observar fragilidades em termos de sua identificação com a OAN1 e a OAN2. Note-se que, se há tempos atrás, as pessoas permaneciam mais tempo na empresa e ali desenvolviam suas carreiras, entendendo-as como alvo de investimento, tais gestores têm perspectivas de carreiras de longo prazo que não as incluem, focando mais no trabalho que efetivamente realizam do que nas empresas que os abrigam.

Assim, verificou-se também por meio das entrevistas relatos quanto às políticas de gestão de pessoas, especificamente as ligadas à retenção de pessoal no nível gerencial, as quais têm se mostrado não eficazes na opinião da maioria dos gestores pesquisados, independentemente do nível hierárquico que ocupam. Isso, certamente, tem impactos na forma como a gestão da força de trabalho tem se dado, já que, no dia a dia da empresa, são eles os responsáveis por “ativar” o processo de trabalho (MELO, 1991).

### **4.3 Gestão da força de trabalho no agronegócio**

A gestão da força de trabalho é “o elemento ativador do processo de trabalho” (MELO, 1991, p. 58) e inclui as políticas e práticas de gestão de pessoas, formal e informalmente praticadas na organização, abrangendo aspectos relacionados ao controle e à motivação do pessoal, aos jogos de poder, e aos espaços concretos e simbólicos pelos quais os membros da organização transitam.

No que diz respeito às formas de contratações, treinamentos e promoções nas empresas estudadas, verificou-se que, tanto na OAN1 quanto na OAN2, há

prevalência na utilização dos processos informais, como mencionado pela maioria dos gestores entrevistados (A6, A5, B3, B5, B7, B9 e B10).

No caso do recrutamento, tanto o delineamento do perfil profissiográfico como a divulgação da vaga são realizados de modo mais informal, contando-se, no segundo caso, com o “boca a boca”:

É uma conversa de boca a boca, bate papo, é uma seleção informal. (A5)

A contratação na empresa... Ela está constantemente sendo aprimorada e quando abre uma vaga, você traça mais ou menos o perfil da pessoa em cima daquilo que a gente precisa pra aquela vaga, é feito toda uma divulgação boca a boca (...). (A6)

Apenas A1, A5, A6 e B4 falaram sobre a importância da construção de um perfil para cada cargo; só os entrevistados A6 e B5 comentaram sobre a importância do tempo de experiência no cargo a ser preenchido.

Parece também ser comum buscar profissionais em outras organizações, o que implica em mobilidade do profissional em termos da carreira focada no trabalho e não na empresa, como mencionado anteriormente. Observe-se a fala de B5 que sintetiza os posicionamentos da maior parte dos gestores:

Em muitos casos é feita avaliação do currículo e depois passa por experiência, aí a pessoa adaptou... Existe casos, por exemplo, que mesmo não tendo o currículo, a gente fica sabendo de alguém que não está satisfeito em outra empresa, aí a gente convida! (B5)

No entanto, a mobilidade dentro do grupo empresarial OAN2 também foi observada por um dos gestores:

A gente tenta buscar as pessoas que têm capacidade dentro do nosso negócio, acho que é mais barato e mais eficiente, então as pessoas, todo mundo é de lá da empresa. É tanto que a gente foi começar a pecuária, todos vieram do meio de outro serviço que seria: do raleio, da arranca de cenoura ... São pessoas que já estavam trabalhando dentro da fazenda. (...) É muito mais fácil, porque, veja bem, aquelas pessoas que começam de baixo é que conhecem realmente a empresa. (B3)

Assim, o recrutamento interno parece favorecer o comprometimento dos empregados. Apesar dessa última parecer menos frequente, ambas as práticas observadas corroboram os apontamentos de Callado (2005) quanto à dificuldade de

retenção de pessoal mediante a forma como tais processos têm se dado.

Por outro lado, processos mais formalizados também acontecem:

A contratação na empresa (...) através da mídia, rádio, jornais, os candidatos que aparecem interessados preenchem e colocam todos os dados na ficha; se tiverem alguma coisa a mais no currículo, ele coloca em anexo no setor de pessoal, pegam os dados da pessoa, entram em contato com as referências que ela deixou, uma vez que preenchido o perfil que a empresa pede (...) (A6)

Já para selecionar os funcionários da alta e média gerência das organizações, a metodologia utilizada demonstra ser criteriosa e cuidadosa, já que também buscam-se referências de trabalhos anteriores, como mencionado por B1 e A7. Outros gestores (A3, A4, A5, A6, A8, B2) verbalizaram uma análise mais cuidadosa de currículos dos candidatos.

Convém salientar que o preenchimento de ficha de cadastro só ocorre na empresa OAN1, que demonstrou ser mais formal em termos de uso de documentos a serem preenchidos por candidatos à vaga na empresa.

Note-se, também, que a “intuição” como meio de seleção de funcionários, um dos artifícios descritos por autores como Motta (2003), foi apontada apenas por um dos gestores entrevistados (B3). Ele afirmou a utilização de tal recurso enquanto sua empresa era pequena e quando tudo dependia dele mesmo, quando não podia contratar alguém específico para executar alguma tarefa secundária à produção, dadas as restrições financeiras do negócio na fase inicial do empreendimento:

Antes, isso ía muito pela intuição da gente! Não tinha assim... Muito tempo pra fazer esse trabalho! [de selecionar, contratar e analisar o perfil do candidato]. (...) Seria um na parte de contabilidade, na parte financeira, então a gente tem que pegar pessoas que realmente entenda. Então são particulares! Acho que quando você é sozinho não tem condições de estar fazendo uma coisa bem feita, se você é um bom agricultor (...) quando se é maior [grupo empresarial], contrata pessoas que possam estar fazendo um trabalho bem feito nessas falhas que o agricultor precisa (...) (B3)

Passado o recrutamento, a seleção normalmente se dá por meio de entrevistas, as quais foram citadas pela maioria dos gerentes (A2, A3, A4, A5, A6, A7, B1, B2 B3,

B5 e B10) sob sua responsabilidade direta. Nelas, são feitas perguntas específicas ligadas ao setor de atuação da vaga a ser preenchida. Observou-se, também, que as entrevistas versam sobre conteúdos relativos às exigências impostas aos gestores de organizações familiares ao lidarem tanto com a preservação da tradição como com racionalidades administrativas (SILVA; OLIVEIRA, 2008), como pode-se observar nas falas seguintes:

Como a gente contrata? É... A gente busca pessoa com a tendência, não é tendência de saber ... é perfil é claro! ( A1)

As contratações aqui... É o princípio de toda empresa! Um currículo, entrevistas, informações, às vezes, conversa de amigos que, por exemplo, o encarregado daqui conversa com encarregado de outra empresa e fala assim: Nós estamos contratando fulano... (A5)

Na OAN2, os processos seletivos parecem estar se sofisticando, indo além das entrevistas e incorporando outras técnicas de seleção, como dinâmicas de grupo, dada a atuação do gestor de recursos humanos, como pode-se apreender pela fala de B2:

Toda contratação é feita uma seleção: primeiro uma seleção de currículos depois de entrevistas, dinâmicas, tem o gerente de RH que está conseguindo fazer um bom trabalho nesse sentido. (B2)

Apesar da (elevada) rotatividade imposta pela sazonalidade envolvida no agronegócio, um dos entrevistados (A8) fez questão de mencionar a baixa rotatividade dos efetivos (contratados no regime de celetistas, ou seja, nos padrões impostos pela CLT) de seu setor, de natureza administrativa na OAN1. Sem dúvida, esse aspecto é avaliado como positivo nas organizações estudadas, considerando-se que empresas familiares rurais que mantêm no poder a mesma diretoria (grupos de gerentes) durante muito tempo fazem parte de um conjunto de organizações que têm se esforçado no sentido de consolidar padrões culturais, valores e políticas. Diferentemente de outras empresas em que, por exemplo, os fundadores faleceram, como mencionado na literatura (SILVA; OLIVEIRA, 2008). Para esse gestor, na OAN1, os funcionários efetivos produzem bastante, atribuindo tal resultado ao fato de serem unidos:



Aqui é uma empresa que não tem muitos rodízios de funcionários, pouquíssimos, eu sou o mais novo aqui do escritório, então são funcionários de 10, 12, 15 anos. Não há rodízios, nós temos os safristas que em uma determinada época do ano eles são contratados como temporários. Então, esses a gente não inclui como efetivos. Quando eu falo de produtividade é dos efetivos, porque os da safra são por tempo determinado, o pessoal efetivo não tem rotatividade, difícil! (A8)

Quanto aos treinamentos, dois dos gerentes (A4 e A5) se reportaram à demanda de cursos específicos para gerência no agronegócio, corroborando a percepção de Batalha (2000) em relação à necessidade de capacitação de agentes para o trabalho no agronegócio, que implica a importância da articulação entre o uso da tecnologia, a capacitação gerencial e os aspectos econômicos. Na fala de um deles (A4), recém promovido à gerência, está implícita a deficiência de treinamentos específicos direcionados para os “encarregados”, que são o segundo nível na hierarquia da empresa e que têm recorrido ao autodesenvolvimento para realização do seu trabalho (LACOMBE, 2000), já que também sua função é de suma importância na manutenção das relações de trabalho vigentes (LAGE, 2009), dada sua proximidade com o nível operacional:

Para o lado, da parte do encarregado eu acho que devia testar mais [se referindo aos treinamentos], tipo treinamento para os funcionários, para os colaboradores, eu acho que é muito bom do jeito que está, mas para parte do encarregado falta mais treinamento! (A4)

Na fala de A5, gestor que está na empresa há mais tempo, reforça-se que as tarefas envolvidas na gestão do agronegócio são diversificadas, o que exige do corpo gerencial formação contínua, com ampla participação em cursos, palestras e lançamento de produtos:

São cursos que na parte de produção tem palestras, lançamento de produtos... Então, a empresa sempre abre as portas, avisa quando tem, inclusive pede pra gente estar presente, porque novas informações vêm por aí! Porque na agricultura não tem um curso de administração pra encarregado, existem cursos de administração de empresas, mas que, às vezes, interfere, mas não é específico pra agricultura. Agora, pra operadores, tem o curso de aplicação de aplicativos defensivos, manutenção... (A5)

A riqueza da experiência gerencial no cotidiano de trabalho foi mencionada por uma das gestoras (B10), em virtude da aprendizagem adquirida com o tempo de trabalho, o que reflete a complexidade tanto da própria função como do contexto em que ela

está inserida (o agronegócio); nesse caso, tal aprendizagem vai além dos processos formalmente definidos para tal, estendendo-se à vivência do dia a dia e às relações desenvolvidas no interior da empresa em virtude do contato direto com outros empregados:

Sua experiência no dia a dia vale muito mais que o papel, (...), agora eu acho que o que vale é a experiência do dia a dia, então a gente tem sempre que renovar e adquirir novas experiências, igual eu tenho curso técnico só que o seu dia a dia vale muito, então a gente sempre tem que buscar novas experiências. Igual eu! Aqui, eu vim pra cá [escritório setorial da fazenda], lá [escritório na cidade] eu não tinha contato nenhum com os funcionários daqui, agora que o escritório é aqui eu estou conhecendo os funcionários... (B10)

Observe-se que esses processos de educação profissional pautam-se em mutualidade, conforme sublinhado por Wetzel (2000), ou seja, refletem um contrato social que envolve de ambas as partes, os empregados e a organização, sendo que os primeiros esperam oportunidades de desenvolvimento que, quando concretizadas, implicam sua lealdade à organização. A fala de um dos gestores (A5) transparece tal mutualidade que, quando não observada, pode implicar em rompimento na relação entre empregado e organização:

A partir do momento que eu já estou dentro da empresa, eu tô vestindo a camisa da empresa eu tenho que ter expectativa na empresa. Eu tenho que esperar que ela me traga bons frutos e eu tenho que fazer que isso aconteça. Se eu não tenho nenhuma perspectiva na minha função... É pedir conta pra ver o que vai ser feito... Porque eu não tenho nenhuma perspectiva dentro da empresa, então procuro um novo caminho. (A5)

No entanto, percebe-se que a qualificação tem sido realizada de forma individualizada, contando com o investimento e empenho do próprio empregado que, por outro lado, é reforçado e valorizado pela coletividade da própria organização. Assim, quando indagados a respeito dos treinamentos, o que se verificou é que funciona a lei do próprio esforço, ainda que apoiado, valorizado e encorajado por valores compartilhados pela organização, o que pode ser apreendido pelos relatos de A2 e B2 sobre como são realizados os treinamentos:

Através da ACISG [Associação do Comércio e indústria de São Gotardo], ela tem aquelas palestras do comércio! É feito a palestra lá, quer dizer eles

mandam o convite. Aquele que tiver interesse passa lá pra empresa, e a empresa já manda ele. (A2)

Treinamento interno, sobre os valores da empresa, o planejamento que será utilizado na empresa é feito pelo gerente agrícola, seria por mim! Ou, às vezes, um produto novo, alguma novidade, alguma tecnologia nova, eu entro em contato com algum profissional da área e a gente faz o treinamento aqui. A gente envia funcionários, ou, eu mesmo, nos treinamentos que eu faço. É através de instituições de ensino, a universidade. Participo de congressos pra estar me atualizando. (B2)

Note-se, ainda, que a realização dos treinamentos, tanto na OAN1 como na OAN2, é organizada segundo demanda interna e características dos trabalhos pertinentes aos próprios setores; eles também estão alinhados a outras políticas de gestão de pessoas, como as de saúde (medicina) e segurança no trabalho, nas quais se observam riscos laborais de modo mais atento.

No escritório, nós não temos esse treinamento e nem fazemos esse treinamento com outros setores, em que o encarregado é o enfermeiro e o técnico de segurança... porque aqui no escritório, as empresas classificam por risco leve e grave, aqui no escritório como é leve, nós não temos os equipamentos de EPI, então não há necessidade... já na roça, sim. (A8)

Na organização dos treinamentos, as empresas contam com parcerias com instituições locais e também com outras ligadas ao desenvolvimento do ensino e pesquisa da agricultura na região, como é o caso do Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba, o PADAP. Assim, pode-se observar uma rede de colaboração na região, tanto entre as empresas do agronegócio com essas instituições, como delas entre si, já que o fechamento das turmas para o treinamento depende da demanda do grupo dessas empresas em que os recursos são compartilhados, como os locais onde são realizados e os equipamentos que são utilizados. O relato de A5 foi preciso a esse respeito:

Para operadores tem o curso de aplicação de aplicativos, defensivos, manutenção... É o SEBRAE que faz, e a empresa está fazendo direto com o pessoal. Isso funciona da seguinte forma: é lançado o curso, uma empresa chama a pessoa que vai administrar o curso, aí abrem 12 vagas, aí é distribuído para área do cerrado aqui da PADAP. É distribuído assim empresa tal tem direito a mandar tantos funcionários pra fazer o curso de manutenção de máquinas, então não fica tudo dentro da empresa. Não dá um curso só pra 20 funcionários! São de outras empresas também! São feitos nas sedes das empresas, inclusive usam-se máquinas da empresa pra poder ministrar o curso. Alguns cursos são aqui outros em outras fazendas. Ai eles vão pra lá; É dividido, não sai pra fazenda, sai pra região! Cada fazenda tem direito a mandar 1, 2 ou 3 funcionários dependendo do número de vagas. (A5)

No caso daqueles trabalhadores que utilizam os equipamentos de proteção individual, os EPI's, os treinamentos são realizados com uma frequência maior, fato esclarecido por um dos entrevistados (A6) que alinhou sua resposta às questões da rotatividade de pessoal e, também, da reciprocidade envolvida nessa atividade de gestão de pessoas na OAN1; assim, os empregados valorizam tais processos; porém, a forma como a empresa lida com funcionários que não dão valor ao que a empresa oferece é marcante, implicando em demissão e, portanto, mais rotatividade:

Os EPI's, [eles] usam, mas não fazem a devida manutenção. Isso demanda um treinamento constante, porque a empresa sempre tem gente nova, existe uma certa rotatividade em função da safra. Contrata-se pessoas em função da safra, terminou a safra se dispensa essas pessoas. E fez disso uma certa rotatividade, então o treinamento tem que ser feito constantemente. Então sempre aparecem aqueles que não dão valor! Quando é detectado, nós tiramos da empresa, porque pra gente não interessa mais, sempre vai ter.

Assim, os treinamentos direcionados aos trabalhadores rurais, na base operacional das empresas, ocorrem no próprio local de trabalho, campos e lavouras das fazendas. Desse modo, os turmeiros, que são os encarregados ou gerentes dos níveis operacionais da empresa, são os responsáveis diretos pelo ensino no trabalho direto com a terra.

Normalmente tem os encarregados de cada setor; eles ficam encarregados de treinar... é uma pessoa que já está acostumada com o trabalho e passa pro funcionário novo. (B5)

Os processos de treinamento são retroalimentados e contam com a atuação do corpo gerencial e dos pares, como assinalou um dos entrevistados:

A gente procura ter uma pessoa do escalão acima pra estar treinando, e até os próprios colegas de trabalho, quando é possível, estão passando esse trabalho. (B4)

Eles também observam as potencialidades dos empregados, já que, em alguns casos, a avaliação de desempenho inicial - e informal - indica ser melhor realocá-los ou transferi-los para outras áreas da produção, tendo o gestor autonomia para realizar tal realocação conforme potencial observado em cada um:

Treinamentos... Eu que ensino o trabalho, porque tem pessoas que vêm e nunca nem viu aquele tipo de trabalho. Então a gente ensina desde o início como é o processo. Às vezes, a gente precisa trocar de setor, porque aquela pessoa não vai ter a agilidade que precisa, não vai ganhar o que ele precisa ganhar no dia [por se tratar de um trabalho em que se ganha por produção]. Ai a gente transfere pro outro tipo de serviço que ele vai ter mais facilidade, às vezes, a pessoa está ali arrancando o alho, por exemplo, e não consegue! Ai a gente pega ele e coloca pra recatar um alho, a gente sempre remaneja ele pra outros lugares. (B7)

Espelhando o que Morgan (1996) e Pagès *et al.* (1987) exprimem sobre a importância da formação de uma cultura forte na empresa, houve relatos a respeito de como esses treinamentos, reuniões semanais ou mesmo a reunião anual (promovida pela Comissão interna de prevenção de acidentes de trabalho, a CIPATR) com os empregados podem ser vistos como rituais, nos quais se compartilham e reforçam valores e laços de afetividade, o que conseqüentemente fortifica os compromissos estabelecidos uns com os outros no interior dos grupos de trabalho, as equipes, tornando a própria organização dos processos de trabalho mais eficientes, dando-lhes, inclusive, o aparente poder de opinarem e participarem:

É feito um treinamento para todos os funcionários da CIPATR outros cursos principalmente do SEBRAE e SENAR, a gente faz todos anos, às vezes, de 6 em 6 meses dentro e fora do que for previsto e também através de palestras em também palestras educativas. (A2)

A gente dá muita oportunidade pra quem trabalha com a gente, a gente tem muitas reuniões, aqui no leite, sempre as reuniões informais que toda semana a gente... Se der algum problema, ele tem toda liberdade de chegar comigo. (B4)

Acrescenta-se o exemplo de A3 que, por ministrar palestras em caráter de treinamento, se sente comprometido em servir de exemplo para os colegas e subordinados, o que vai ao encontro do que Hill (1997) sustenta em seus estudos sobre gerência a respeito de ser esse profissional foco de atenção por parte dos outros membros da organização e sua competência alvo de questionamento e avaliação constante:

[Sobre servir de modelo para os colegas e subordinados] Tenho tentado fazer isso de várias formas e a empresa tem aberto as oportunidades pra fazer isso, até uma reunião maior que empresa tem uma vez por ano, que é a CIPATR, a direção da empresa tem me convidado pra dar palestras nesse sentido, eu também tenho atuado como palestrante, divulgando isso aí de forma geral e, no decorrer do dia, a gente sai conversando, algumas pessoas fazem perguntas, e a gente vai explicando... (A3)

Quanto às formas de promoções na empresa, o interesse próprio, como investimento pessoal, mostrou-se presente nas falas de vários dos entrevistados, com destaque para A2, A3, A5 e B3. Interessante o retratado na fala de A5 quando diz ser válido o critério de seleção que estabelece que a pessoa promovida “faz por onde”, ou seja, deve merecer crescer na empresa, implicando na reciprocidade, mais uma vez; assim, nessa relação, tem que valer a pena para a empresa e para a pessoa:

Se você promove o cara que não tem interesse, então você não vai ter retorno nenhum, então você tem que promover aquela pessoa que tem destaque, não adianta você entregar um peixe pra pessoa se você não ensinou pescar, muitas pessoas falam: dá a vara, mas ensina a pessoa a pescar; então o cara tem que ter o interesse de fazer a pescaria, de pescar... (A5)

Na perspectiva desse entrevistado, a promoção de empregados deve acontecer de modo decorrente da eficiência dele próprio, ou seja, durante o seu período de serviço ele tem que ir abrindo suas próprias oportunidades, seja participando de cursos, seja dedicando-se ao seu trabalho. Essas observações têm respaldo em Lacombe (2000), quando a autora disserta sobre a importância e a responsabilidade do gestor em investir no seu auto-desenvolvimento; por outro lado, também corporifica os processos crescentes de individualização das práticas de gestão de pessoas que, segundo a aceção de Pagès *et al.* (1987), são frequentes na empresa “hipermoderna” em que é remetida ao sujeito a responsabilidade por si próprio, sua carreira, seus resultados, sua felicidade, a despeito do que pode estar acontecendo na organização.

Desse modo, a ideologia corporativa é difundida e mantida por meio da atuação diária desses gestores, os quais espelham no seu cotidiano uma lógica mais ampla que sustenta a atuação da empresa no mercado (REED, 1997). Os incentivos internos são valorizados e foram explicitados em relatos como os de A2, A3, A5, A8 e B3; para acessá-los, é substancial que o empregado possua o potencial para “subir na empresa” e motivação para tal, o que depende dele próprio:

Eu acho interessante quando o funcionário chega na empresa, por mais que a função dele seja menor, ele vê que os outros estão crescendo, eles querem fazer parte da empresa, vêm que a empresa faz parte dele, se vêm uma pessoa que hoje estão na parte administrativa da empresa [se referindo aos promovidos]. Então, se ele dá o melhor de si mesmo, no futuro ele pode chegar no setor administrativo também. (A2)

Olha bem... Os nossos encarregados da fazenda, a maioria, eram braçais, começaram lá de baixo. Então a gente tenta buscar as pessoas que têm capacidade dentro do nosso negócio! Acho que é mais barato e mais eficiente. Então as pessoas, todo mundo é de lá da empresa, é tanto que a gente foi começar a pecuária todos vieram do meio de outro serviço que seria: do raleio, da arranca de cenoura... são pessoas que já estavam trabalhando dentro da fazenda. Sim! É muito mais fácil porque, veja bem, aquelas pessoas que começam de baixo e que conhecem realmente a empresa, elas já sabem como que a gente gosta que eles trabalhem. Eles têm aquela ansiedade de crescer... (B3)

Somam-se a esses relatos outros que denotam como a meritocracia aparece como algo característico das empresas OAN1 e OAN2, estando essa política - que é uma das faces da ideologia - difundida nessas organizações, como valores compartilhados. Esses aspectos estão fundamentados nas falas dos gerentes, como pode ser observado nos relatos que se seguem, por exemplo:

Promover é por mérito da pessoa, não é a gente que faz! A pessoa que tem que fazer por onde (...) (A1)

Promover o empregado é discutido em reunião entre todos os encarregados, inclusive com o proprietário, pra ver se realmente vai ter a promoção ou não. Se alguém tem alguma objeção, então a pessoa é estudada durante um período pra chegar à promoção. Isso é válido porque acho que se você promove o cara que não tem interesse, então você não vai ter retorno nenhum! Então você tem que promover aquela pessoa que tem destaque. (A5)

Promoção! É mais pelo mérito, pela sua capacidade e pela finalidade do grupo, a captação pelo subjetivo, não tenho visto privilégios, acho que é por mérito mesmo! (B1)

Na verdade cada gerente, na sua área que promove seus subordinados por mérito. (B2).

Quanto às políticas remuneratórias, elas estão alinhadas à evolução funcional do empregado na empresa; assim, vão se modificando os salários conforme crescimento do funcionário dentro de suas responsabilidades na empresa, as quais espelham seu aprendizado dentro do mesmo cargo; também são contabilizados nesse processo aspectos comportamentais (esforço próprio) e traços de caráter observados no cotidiano, como honestidade:

A promoção começa sempre com a pessoa ganhando muito pouco mais; a medida que ele vai mostrando serviço, a gente vai aumentando o salário com base no resultado do trabalho, produção, se a pessoa é eficiente honesta e esforçada. (B4)

Começam com um salário base, que eu não sei explicar cada salário, o que seria em cada setor, mas eles começam com um salário base e dentro de 30 à 60 dias de experiência, uma vez que passou nessa experiência, a pessoa é promovida com salário compatível com sua função. (A3)

Note-se que, mesmo entre gestores da mesma empresa, foi possível perceber desencontro de informações a respeito das políticas de gestão. O número de níveis salariais na OAN2, por exemplo, parece não estar claro entre os gestores, sendo que alguns falaram de 8 níveis e outros de 7. Observem-se os relatos:

A gente, no meu departamento, a gente tem os tratoristas. A gente tem desde o nível 1 até o 7. Então a pessoa entra e é claro no nível 1, aí tem o valor do salário menor e conforme o desempenho dele a gente vai aumentando. Se ele desempenha bem, pessoa caprichosa, desde que você começa a trabalhar com a pessoa você já percebe se ele é bom ou ruim! Então o objetivo de uma empresa ,(...) logo ele deve atingir o nível 7, porque se ele não atingir o 7, ele não pode servir pra nós. Porque é sinal que ali ele não teve uma afinidade, não esta desempenhando bem (...) a gente tem uns 50% de operadores de máquinas que estão acima do nível 4 , e tem aquele intermediário. Tem aquele ser humano que tem suas limitações, ai é de cada um, você pode ter uma capacidade maior... Ainda assumir... Então cada um tem um tipo! (B2)

Nós temos aqui no grupo níveis de salário. Então, por exemplo, o tratorista tem do nível 1 ao nível 8, pessoal do escritório a mesma coisa encarregados... Então, eles têm condições de estar sendo promovido, ai normalmente, a gente faz uma comissão com os encarregados gerais, as pessoas de maior responsabilidade. A gente faz essa comissão reúne e avalia, normalmente a pessoa que é responsável por aquele setor tem um poder de decisão maior, porque está acompanhando. Então, muitas vezes, reúne só pra trocar ideia, mas sempre quem dá a decisão maior é aquele que está do lado, aí o pessoal avalia e faz a promoção. (B5)

Apesar de os procedimentos relacionados às promoções estarem claros, ou seja, a forma como elas se processam a partir da observação e da avaliação do comportamento, do desempenho e dos resultados apresentados pelos empregados, os planos de carreira parecem carecer de formalização. Na OAN1, um dos gestores, mesmo não enxergando a possibilidade do desenvolvimento desse plano, evidencia sua necessidade, justificando-se pelo fato da atividade agrícola ser complexa, em consonância com Callado (2005).



A empresa agrícola, a gente não tem um plano de carreira formalizado, e essa atividade agrícola não tem muita sequência, onde você possa ter cargos, muitas sessões, em que você possa criar um plano de carreira pra fazer algumas promoções... Não existe! Nós ainda não temos, agora existe sim o preenchimento de vagas onde determinada área abre a vaga, aí há a promoção. (A6)

Ainda sobre a questão da carreira em empresa do agronegócio, um dos entrevistados (A8) entende os impactos da organização do processo de trabalho dos empreendimentos agrícolas na gestão da força de trabalho, ou seja, existe uma compartimentação específica que não possibilita a sequência nos cargos e que não estimula a competição interna entre os funcionários da empresa OAN1, podendo implicar em estagnação da mesma ou de alguns de seus processos no médio-longo prazo.

(...) nós somos setores diferenciados, por exemplo, nós temos dois funcionários de RH, então, eles não vão competir porque a empresa precisa dos dois, pra eles crescerem muito, então não há esse tipo de concorrência pra subir de cargo não. (A8)

Diante desses dados, observaram-se também peculiaridades da gestão da força de trabalho nos empreendimentos familiares, como mencionados por Pimenta e Corrêa (2008). Especificidades das condições de trabalho e de saúde do trabalhador nas empresas abordadas são analisadas a seguir.

#### **4.4 Condições de trabalho e saúde do trabalhador no agronegócio**

As condições de trabalho e saúde do trabalhador dizem respeito aos aspectos físicos, sociais e psíquicos aos quais o trabalhador se submete quando da realização de suas atividades, trazendo implicações para sua saúde (MELO, 1991), sendo esta percebida de modo mais amplo que simplesmente a ausência de doença e cujas consequências se fazem notar na produtividade, em seus mais diversos níveis de mensuração (individual, grupal, organizacional).

Nas organizações abordadas neste estudo, foi possível apreender - a partir das falas dos gestores entrevistados - avanços em termos de fácil acesso a recursos e

insumos agrícolas. Segundo um dos entrevistados, gestor e proprietário da OAN1 (A1), a cidade de São Gotardo está bem posicionada em relação ao estado de Minas Gerais e ao Brasil como um todo, no que tange a tais condições no agronegócio. Isso começa pela própria localização geográfica da empresa e caminha pelos serviços de saúde que estão sendo implementados na empresa:

No meu caso, entre a região de São Gotardo, se a gente comparar talvez com a região do Mato Grosso, aqui é fácil, aqui nós tratamos excelentemente bem! Falar aqui dentro de São Gotardo, a gente nessa parte considera que está fazendo já bastante por eles, porque, pra você ver, dentro da fazenda, hoje a gente está fazendo um ambulatório de enfermagem, eu tenho um enfermeiro, profissional contratado, e ele trabalha pra mim durante as 8 horas do dia; então qualquer pessoa que tiver um problema vai lá e consulta com ele. Se não tiver ao alcance dele, a gente já traz pro médico aqui, então a gente já tem a locomoção e tudo pra fazer um trabalho de estar com enfermeiro. Só não está com ambulatório pronto, mas a gente está construindo. (A1)

As estruturas físicas e as condições de trabalho e de saúde oferecidas ao trabalhador, tanto pela OAN1 como pela OAN2, são estipuladas de forma a responderem por exigências legais e por determinações dos projetos elaborados para as certificações almejadas pelos seus dirigentes. Assim, tais serviços em processo de implementação não decorrem meramente de uma política de gestão de pessoas mais humana, ou mesmo mais progressista, mas está associada a deveres legais e metas estratégicas, ainda mais considerando-se a inserção internacional que as empresas têm visado. A1 também elucida sobre o quanto essas determinações políticas, sociais e contextuais estão imbricadas nessa instância das relações de trabalho desenvolvidas em específico no agronegócio:

E já vi muito lugar que é trabalho escravo! Então essa parte de saúde é outra coisa que a gente está partindo na fazenda também, é a certificação. E a própria certificação exige um bom ambiente de trabalho, boa convivência, salário e tem que ser do melhor patamar, ambiente de trabalho, condição de saúde... Tem que ser excelente. Para morador, tem que ter toda condição, a própria certificação exige, porque está certificando... E não é só por causa disso, a gente já vinha fazendo, então ficou muito próximo pra fazer a certificação. Então vamos fazer as adaptações, tendo alguns ajustes e cuidar bem do meio ambiente. Isso é o que hoje exigissem muito. Então a gente também vai fazer nossa parte. Estamos fazendo... Que aí já fica o próprio enfermeiro, ajudando nessa parte do meio ambiente e é claro o enfermeiro dispõe de tempo o bastante para fazer o serviço. Não tem toda hora lá gente pra ser atendido, precisando de consulta! Então ele está lá desenvolvendo os projetos. (A1)

Consultando outras fontes de dados, apurou-se que, na OAN1, há uma estrutura

que conta com equipe constituída por enfermeiro, fisioterapeuta para ginástica laboral e médico para exames periódicos; eles realizam campanhas organizadas pela Comissão interna de prevenção de acidentes de trabalho (CIPATR), que se constitui por técnicos em segurança do trabalho e empregados interessados, em conformidade com a lei que obriga a empresa (no caso a fazenda) com mais de 100 funcionários a compor essa equipe de segurança.

Outros gestores (A5 e A6) enfatizaram a atuação da CIPATR, principalmente o evento que ocorre anualmente, com palestras educativas cujos conteúdos são diversos, como campanhas anti-tabagismo, contra o consumo de álcool, incentivo ao uso de EPI's e saúde em geral etc. Percebe-se que esse evento concretiza uma prática de integração social, um verdadeiro ritual em que funcionários se reúnem para confraternizar e aprender; assim, a empresa junta “o útil” (obrigatório em cumprimento da lei) “ao agradável” (construção e manutenção de um ambiente positivo em que se fortalecem vínculos, valores e laços afetivos entre os empregados), o que também se traduz em um processo de mediação de conflitos que equaciona as faces ideológica, psicológica e política (PAGÈS *et al.*, 1987). Isso pode ser observado por meio dos comentários relativos à FIG. 1.



Figura 1 – Festa

Fonte: Gettyimages, 2010.

Observe-se o trecho do comentário de um dos entrevistados:

(...) a gente faz confraternizações uma vez ao ano, e no decorrer do ano. Tem a CIPATR então é um momento também de confraternizar! (A8)

Outra associação feita por um dos entrevistados em relação a tal figura diz respeito a outro ritual que ocorre na OAN1. Trata-se de uma festa organizada anualmente no mês de julho que consiste em um ritual que tem sido mantido há 10 anos pela empresa. Ela possui um significado simbólico-religioso em que se agradece a Santo Antônio o sucesso de mais uma colheita. A arrecadação monetária da festa é toda dividida entre instituições assistenciais da cidade de São Gotardo; portanto, tem o objetivo formal de ajudar instituições carentes reforçando a responsabilidade social na organização. Dessa maneira, também se reforçam valores e laços de afetividade.

Assim, tais eventos são sinônimos de confraternização em clima de festa e descontração. No seu decorrer, são sorteados prêmios entre os empregados, realizadas dinâmicas e gincanas para diverti-los. É pertinente afirmar que o simbolismo que permeia o evento o transformou de uma obrigação jurídica em cultura dominante (MORGAN, 1996), a qual contribui de forma sutil para a gestão da força de trabalho já que nela também se constróem e se reforçam laços de afetividade que, por conseguinte, impactam positivamente no compromisso dos trabalhadores para com suas equipes de trabalho e com as próprias empresas, OAN1 e OAN2.

Outro aspecto que chamou a atenção com relação às condições de trabalho e saúde foi a utilização de uniformes em uma das empresas abordadas, a OAN1. Dois dos entrevistados, A1 e A6, consideram tal prática um diferencial pioneiro se comparada a de outras empresas da região.

Nós fomos uma das pioneiras em dar uniformes pra todo mundo aí, que estava acontecendo, como estava sendo fornecido tinha muitos que não davam valor, então eles depreciavam rapidamente o material, não tinham cuidado, rasgavam e não davam valor; então, a gente estava fazendo pro bem da pessoa, estava virando desperdício porque eles não estavam preservando, a gente falava, estava todo mundo consciente que é um

benefício, aí nós fazemos um trabalho de treinamento (A6)

Note-se que os uniformes têm sido usados em organizações com intuito de minimizar as diferenças, ou seja, de padronizar o que é diferenciado: as pessoas. Assim, trata-se de outro benefício que expressa ambiguidades, pois possui uma face benevolente de cuidado com o indivíduo, mas também está atrelado a práticas de mediação de conflitos (PAGÈS *et al.*, 1987).

Outro conteúdo considerado delicado refere-se ao manuseio e ao uso indevido de agrotóxicos. Nesses aspectos, a saúde física e mental é colocada em risco já que representam parte das condições adversas vivenciadas pelos trabalhadores do campo. Essa categoria profissional vem sendo estudada recentemente no Brasil (LEVIGARD; ROZEMBERG, 2004; SILVA, 2005; BONVICINI, 2007) e tem sido apontada como aquela que tem uma maior propensão de desenvolverem patologias descritas em manuais de doenças associadas ao trabalho, contando-se com o ponto de vista epidemiológico. Nas doenças associadas ao trabalho no campo, incluem-se lesões por esforços repetitivos (na colheita, ranca e seleção dos produtos), doenças psiquiátricas desencadeadas por uso indevido de agrotóxicos, doenças provocadas por exposição excessivas ao sol e outras advindas das insalubridades presentes nesse contexto de trabalho.

Note-se que, dos 20 gestores entrevistados, o conteúdo referente ao uso de agrotóxico foi revelado apenas por B7, chefe de turma de trabalhadores rurais que lidam diretamente com a terra:

Mesmo não estando presente na hora que eles aplicam, a gente anda no meio da plantação, mesmo que eles tenham aplicado ontem à tarde amanhã a gente chega e vai, entra na plantação, então, quando está em processo de colheita, a poeira que sai do alho tem agrotóxico nela. (B7)

A gestora revelou impactos nos olhos e nas vias respiratórias, mesmo sem o contato direto e imediato com os tais produtos, o que permite inferir que as condições de trabalho são mais precárias para aqueles trabalhadores que mantêm o contato diário com as plantações e para os temporários que lidam, mesmo que esporadicamente, com tais produtos.

Às vezes, acontece das pessoas terem tonteira náuseas no meio do campo porque o sol está bem quente. Aí junta a poeira... E os agrônomos mesmo, falam que naquela poeira tem muito veneno no meio da poeira. Igual nessa época que a gente está finalizando [mês de janeiro], eles queimam muito a palha do alho e é um cheiro insuportável... E tem que queimar, porque não tem o que fazer com ela! Aí durante o prazo que eles estão queimando, aí começa sentir dor de cabeça e enjoo, e chega a dar vômito, é um mal estar terrível, eu já tive meu esposo já teve! E por mais que a gente não esteja em contato com o produto [ao agrotóxico] a gente está! (B7)

Ela ainda completou seu “desabafo” ao final de sua entrevista com associações entre doenças desenvolvidas por colegas de trabalho e as condições insalubres de trabalho no campo:

No ano de 2009, aconteceu um caso de um senhor de meia idade ele trabalhava na área do café, e café é uma das coisas que vai muito agrotóxico! Aí ele começou a sentir uma dor de cabeça e a dor de cabeça foi aumentando, aumentando, quando vieram procurar pra ver o que era, ele estava com um tumor na cabeça e, depois que descobriu, não foi mais um mês ele morreu, já estava com o câncer muito evoluído na cabeça, então foi assim uma surpresa... Ele tinha por volta de uns 35, 37 anos. Ele trabalhou a maior parte da vida dele na área rural, era registrado, morava lá na fazenda, fazia aplicação dos produtos. Na época também de colheita ficava lá com os maquinários, e era um tipo de pessoa que nunca reclamou de dor nem nada e começou com essa dor de cabeça que já era um tumor bem evoluído. (B7)

A mesma entrevistada também comentou sobre o uso incorreto e o não uso de equipamentos e aparelhos de proteção no trabalho rural, o que denota outro aspecto importante das condições de trabalho no campo:

Têm pessoas que, mesmo tendo os aparelhos de proteção, não quer usar. Porque como é uma roupa toda especial, que tampa tudo, então nos dias de calor é uma luta ter que convencer eles [subordinados sob sua responsabilidade] que tem que usar. E depois que a pessoa está ali sozinha, não dá pra saber se está usando ou não. (B7)

Convém mencionar que a legislação que regulamenta as condições de trabalho e de saúde do trabalhador no agronegócio, aparentemente rígida, demonstra ser vulnerável à questão do uso de EPI's e deixa brechas em termos de responsabilização, pois na empresa familiar do campo há a possibilidade de que o trabalhador ocupe a posição de autônomo, sem vínculo formal com a empresa, o que sustenta formas de se burlar fiscalizações já que a lei não respalda tais condições em específico, o que foi esclarecido no relato de B6:

Eu tenho percebido que tem melhorado, que já tem muito tempo! Os tratores, dirigidos mais por sócios, não tem exigências de EPI, legislação da pessoa está se protegendo... Já houve fiscalização de pegar o sócio sem proteção e falou: A única coisa que eu posso fazer é te orientar, eu não posso te multar! Mas ainda tem que melhorar nessa questão de proteção e de saúde. (B6)

Além das questões de ordem física, os entrevistados foram indagados a respeito das condições psicológicas do trabalho nas organizações. Vários deles, como A2, A3, A4, A6 e B3, falaram sobre a necessidade da contratação de um psicólogo para atuar na empresa, dada a necessidade da existência de um psicólogo institucional para realização de atendimentos individuais, justificando que o gestor e mesmo os empregados em cargos baixos na hierarquia da empresa necessitam de uma atenção especializada:

Muito desses conflitos que a gente corre atrás pra resolver poderiam ser resolvidos com uma consulta com psicólogo; antes, muitos dos que deixam a empresa, talvez seja uma coisa pequenininha que poderia resolver. Eu mesmo me desliguei da empresa por um tempo, estou contando 7 anos [de trabalho na empresa], mais fiquei 7 meses afastado, trabalhei 4 anos e meio, saí por problema de saúde, que foi uma sobrecarga que eu tive no trabalho. Quando eu saí, eu corri atrás de um psicólogo, consultei com psiquiatra, fui orientado, tomei remédio, descansei da minha função 7 meses, depois fui convidado a voltar e estou aqui novamente. Mas voltei com esse exemplo, e pedi pra empresa contratar um psicólogo, eu acho que é essencial! Uma empresa que se preocupa tanto com a saúde dos funcionários na contratação... já deveria passar por um psicólogo, no meu ponto de vista! (A3)

Esses atendimentos parecem ser alvo de um grupo específico de trabalhadores, as mulheres, como observou um dos entrevistados (A2) ao mencionar sua preocupação com a demanda feminina no Lavadouro, setor em que trabalha, de ocorrerem reuniões de grupo feminino em específico, para discutirem assuntos próprios do universo feminino:

Isso é uma questão que foi levantada há um ano e meio à dois, com funcionários colaboradores, mulheres que pediram esses atendimentos pra gente [criação de grupos terapêuticos para funcionárias], aí foi que perguntaram se tinha condições pra, às vezes, trazer um psicólogo, uma pessoa da área pra estar orientando, conversando com o pessoal. A empresa sempre investiu em vários serviços eventos como CIPATR, no espaço mulher também, aqueles que fazem grupos com as mulheres conversarem... (A2)

Além das questões de gênero observadas, merece destaque, mais uma vez, as condições específicas do agronegócio no que diz respeito ao ambiente em que a

atividade se processa. Os comentários relativos à FIG. 2 trouxeram à tona essa questão.



Figura 2 – Automóvel atolado

Fonte: Gettyimages, 2010.

A atividade agrícola está à mercê de sazonalidades e na dependência de fatores climáticos, o que é reforçado nas associações feitas por entrevistados a respeito da dessa figura. A4, A8 e B4 falaram do seu dia a dia, A3 referiu-se às situações em que se veem sem saída e A7 comentou sobre o clima no campo. Isso tudo contribui como fatores de pressão que geram estresse no trabalho desses atores que atuam no campo, já que a produção está sujeita a um ciclo produtivo em consonância com as estações do ano. Isso parece ter impactos diferenciados (mais profundos) em termos de estresse para os gerentes, pois são eles que controlam o plantio de certas culturas, como fica esclarecido na fala de A6:

No período ideal de plantio, por exemplo, aí vai dar um pouquinho de estresse, também em função do tempo, tem culturas que você tem uma época definida pra você plantar, então, se passar ou adiantar demais, você está perdendo sua atividade, porque esse comportamento é da planta. (A6)

A sazonalidade também implica na impossibilidade de a produção agrícola responder a alterações repentinas no mercado, ou seja, o produtor rural não tem



como diminuir ou aumentar sua produção na velocidade em que se dão as alterações de preço ou os pedidos de clientes, sujeitando-se a maiores riscos e incertezas quando comparados a outros negócios (QUEIROZ, 2011). Pela natureza da atividade, que trabalha com prazos de clientes, resultados de plantios anteriores e cotações do mercado (no caso da contabilidade e dos recursos humanos), o tempo escasso também foi alvo de comentários, como os de A7, A8 e A9, os quais não se limitam à atividade nas fazendas, mas estendem-se ao escritório:

A gente tem datas pra poder entregar, períodos pra poder fazer, a gente trabalha com muitas informações... Igual é na parte contábil, é mesma coisa do departamento pessoal, a gente trabalha um mês pra trás. Então, quando a gente está começando o mês, todo mundo já passou aquele mês pra trás, então a gente pega as informações tudo de uma vez só! Então, a gente tem que entregar no prazo senão atrasa imposto, isso gera multa e dor de cabeça, que vai te pressionando mais pelos prazos que a gente tem do dia primeiro ao dia 15. A gente tem “N” datas pra entregar documentos... (A9)

Os gestores também chamaram a atenção para peculiaridades das condições de trabalho relativas ao exercício da função gerencial, o que foi detalhado no item seguinte.

#### **4.4.1 Condições de trabalho e saúde específicas do gestor do agronegócio**

Aspectos específicos das condições de trabalho e de saúde do próprio gestor foram apontados nas falas dos entrevistados. Nesse sentido, a sobrecarga de trabalho do gestor foi mencionada por vários dos entrevistados, destacando-se A3, A4, A8, A6 e B2. Eles falaram do uso do tempo, denotaram uma aparente maior dedicação à carreira do que às relações afetivas, familiares e de lazer, relataram quadros de estresse devido às permanentes fontes de tensão, o que pode implicar um quadro de doença e insatisfação (TANURE; CARVALHO-NETO; ANDRADE, 2008). Observem-se os relatos ilustrativos selecionados:

Fora da empresa, aí já é uma bola de neve, porque já é pressão pessoal de esposa... O que não é meu caso mais! Tem pessoas que fora da empresa, de serviços, as coisas tem que ser separadas então eu peguei 8 horas de serviço, 4 de casa. Se eu tenho 4 horas de casa é 4 de casa, se eu tenho hora de lazer é hora de lazer. Então tem que separar muito bem as coisas, eu não posso misturar isso! A partir do momento que eu começo a misturar elas, eu fico sobrecarregado cansado e não consigo resolver nem em casa nem na empresa, então eu acho que tem que administrar a realidade é essa. (A5)

Na verdade, eu tento conciliar a família e trabalho, até muitas vezes, eu acabo tentando levar trabalho pra casa, mas eu chego em casa e não consigo trabalhar. Eu consigo desligar, na verdade, não é que eu consigo desligar, é que a minha esposa e meu filho querem estar junto comigo e aí eu não consigo fazer as duas coisas ao mesmo tempo. E é claro que opto por minha família, acontece muitas vezes, de eu chegar mais cedo, talvez ter que ficar 7, 8 horas, telefone não para um minuto. Aí é mais fácil, você vai atender, fica brincando com a criança, desliga, continua brincando e tenta coordenar as coisas, mas é mais é delegar, não adianta eu querer abraçar todas as funções, eu sou o que coordeno tudo, mas muitas vezes tenho que coordenar à distância, delegar ! (B2)

O gestor do agronegócio também se diferencia dos outros trabalhadores do campo por sofrer pressões intrínsecas às funções administrativas; nelas, ocorrem tentativas diárias (com sucesso ou frustradas) de conciliar a execução de várias tarefas (A4), o acompanhamento de processos específicos como o raleio (B8), a sobrecarga de trabalho (A3) e a falta de tempo para dialogar com os subordinados (A6), com as pressões específicas do empreendimento agrícola, que podem ser causadas pelas condições climáticas e pela própria natureza da atividade.

A atividade agrícola, nós conseguimos controlar 30% da atividade, 70% dela vem de coisa que a gente não tem como controlar, as condições climáticas influenciam na nossa atividade. Nós temos um programa de trabalho pra tentar administrar as épocas, porque se estiver chovendo não tem como você trabalhar em alguns setores, onde você coordena todas as atividades criando meios pra que essa atividade possa ser desenvolvida, tem outra que não tem como, tem que passar a chuva. Por outro lado, se não tiver chuva e tiver muita seca também não dá... Você cria mecanismos de irrigação e tudo mais e não consegue tudo da sua atividade, então ela tem esse tipo de pressão aí... Tem momentos que a pessoa tem que trabalhar com turnos... (A6)

A gente que é responsável por um setor, a gente sente pressão, lógico, no meu próprio setor, às vezes, a gente sofre pressão, igual esses dias, choveu muito, eu me sinto pressionada, lógico, porque eu tenho que dar conta daquilo ali na hora certa, às vezes, o raleio tem que ser bem feito pra ser feita a colheita, isso depende do nosso raleio, se a colheita não tiver dando certo a gente fica pressionado: meu Deus, será que não ficou boa a nossa raleação? Então, tem essa pressão, sim, no meu setor eu tenho que conferir todos os números, cada um em número, que acompanhar cada número, acompanhar mostrar se tem algum defeito... (B8)

A importância do auto-gerenciamento e do auto-controle, as ações do próprio gerente visando sua capacidade de adquirir responsabilidades também foram alvos de comentários por parte dos entrevistados. Para eles, se as responsabilidades forem muitas, além de seu limite, corre-se o risco de não se destacar e não dar conta de cumprir com os acordos. Assim, é necessário ao gestor ter consciência de suas limitações, como observaram outros estudiosos da função gerencial (MOTTA, 1991; HILL, 1993; DAVEL; MELO, 2005), em face das pressões inerentes da própria função e do setor em que trabalham:

A pessoa precisa administrar as atividades e saber a hora de falar sim ou não; se eu sou encarregado e senti que estou sendo pressionado por atividades em excesso, eu tenho que falar: não, essa eu não consigo... eu tenho que delegar funções. Eu delego funções até o momento que está no ponto x, partiu dali eu tenho que falar: não, eu não consigo, e não posso! Eu tenho que impor meus limites pro meu psicológico continuar andando bem, só assim! (A5)

A gente que é responsável por um setor agente sente pressão, lógico, no meu próprio setor, às vezes, a gente sofre pressão... igual esses dias, choveu muito! Eu me sinto pressionada, lógico, porque eu tenho que dar conta daquilo ali na hora certa... (B8)

Interessante notar que A4, recentemente promovido como gerente, e A10, que trabalha desde a inauguração da empresa, se dizem acostumados com a sobrecarga de trabalho e com as funções nos seus cargos atuais (encarregado). Essas falas encontram eco em Hill (1993) quando a autora trata da precarização do cargo nas empresas em geral e os gestores, por sua vez, se submetem e tendem a se acostumar com o acúmulo de funções com o passar do tempo:

(...) enquanto assistente não há, mas a pressão é grande pra quem é responsável do setor, até que no começo quando a gente tá começando [no cargo de gestor] acarreta muita coisa, a gente fica muito pensativo, essas coisas... Mas depois, com o passar do tempo, a gente vai pegando a prática, você acostuma... (A4)

Tem dia que a gente tem que ter muita calma, às vezes, pega a chover, aí (...) o povo quer ir pro ônibus porque esta chovendo demais, mas (...) tem uma meta por dia... (A10)

Notou-se, portanto, que, de modo geral, os gestores percebem melhorias contínuas quanto às condições saúde e segurança do trabalhador de ambas as organizações; tanto no caso da OAN1 como na OAN2, elas visam ao cumprimento de protocolos

que promovam a obtenção das certificações empresariais no ramo da agroindústria, decorrentes de exigências do mercado, como bem sintetizou um dos entrevistados:

Eu acredito que pela pressão do mercado... Hoje, várias empresas exigem uma certificação de boas práticas, que tem mudado, a gente está pleiteando a certificação. A gente está trabalhando em cima de vários pontos pra ter a certificação, então, por exemplo; Hoje, no Brasil não exige certificação, na Europa já se exige, não sei se você ouviu falar no GLOBAL GAP, a gente está trabalhando com GLOBAL GAP. Pra ter o GLOBAL GAP, antes de uma exigência nacional, a gente quer se antecipar a isso, querendo dar a melhor condição possível pro funcionário é essa a intenção! (B2)

Apesar disso, os dados apontam para sobrecarga de trabalho, condições inóspitas para sua realização, e processos de adoecimento físico e psíquico, tanto por parte dos trabalhadores em geral como dos gestores, especificamente. Essa realidade denota a necessidade da regulação permanente de conflitos, tendo em vista os variados interesses observados nos atores sociais envolvidos no agronegócio.

#### **4.5 Regulação de conflitos no agronegócio**

Os processos de regulação de conflitos estão diretamente relacionados às relações de poder, incluindo-se nessa instância de análise das relações de trabalho os processos de negociação entre os atores sociais envolvidos na produção, as questões relacionadas à legitimidade e os interesses envolvidos no processo produtivo (MELO, 1991).

Quanto às percepções dos entrevistados sobre a existência de conflitos organizacionais, os relacionamentos interpessoais foram alvos de comentários. Percebe-se, no geral, que, a partir da interação dos diversos atores na organização, existem divergências de pensamentos, sobreposições hierárquicas (provenientes de posições diferentes ocupadas na empresa), nuances quanto a traços de personalidade e questões culturais. Nas falas de A1 e A10, ficam explícitos os desentendimentos que ocorrem internamente; no caso das equipes de trabalhadores braçais (os que lidam diretamente com a terra), tais conflitos se devem ao fato de

serem compostas por trabalhadores de origens diferentes, como os que vêm do nordeste, de estados como Bahia, Maranhão e Ceará:

Dentro de uma empresa 200, 300 pessoas, cabeças pensando diferente, são de regiões diferentes, isso aí tudo gera esse tipo de conflito, cultura diferente, então gera atrito entre eles, pode dar atrito, um jeito de conversar, um jeito de falar, então tem pessoas mais calmas, outros mais... Às vezes, é da cultura ou da personalidade também isso gera conflitos... (A1)

Os que não se adaptaram ao trabalho propriamente dito e/ou aos demais membros das equipes, acabaram sendo dispensados, como reportou outro gestor da OAN1:

Esses tempos mesmo, a gente contratou do Maranhão, era uma galera toda desesperada! Não quebrava a cenoura direito, e aquela correria! Faziam o serviço errado, apesar de que já tinha explicado! Aí a gente dispensa pra evitar problema, eu mesmo que dispensei. (A10)

Os entrevistados, como A3, A4, A10 e B10, também explicitaram suas opiniões sobre a dificuldade que enfrentam ao terem que chamar atenção de um empregado, já que podem ser mal compreendidos, pois, às vezes, mesmo depois de oferecer orientações para a realização do serviço, os subordinados continuam a realizar um serviço de forma errada.

No tratamento das pessoas, às vezes, a gente é tão honesto que a gente fala as coisas com as pessoas e ela desvia para outro lado, acha que a gente tá tratando ela mal, às vezes, acontece! (A4)

A gente procura conversar bem com as pessoas fazer toda preparação, passar o trabalho da melhor maneira possível. Aqueles que dá pra passar por escrito é por escrito, recomendações de preparação do solo, plantio, pulverização, colheita. São passados por escrito, além de verbal! A gente orienta muito as pessoas, e normalmente a pessoa, às vezes, faz um trabalho que não correspondeu aquela instrução, a gente chega pra conversar, primeiramente e há uma rejeição dessa conversa, a pessoa não concorda. Aí cria esses conflitos! (A3)

Note-se, então, uma preocupação do gestor em ser compreendido e aceito pelo grupo, o que, caso não ocorra, pode gerar mais conflitos e inviabilizar tanto a realização do trabalho, quebrando a cooperação, como a legitimidade de sua autoridade (BARNARD, 1971).

Conflitos no nível micro, como relatados por Melo e Carvalho-Neto (1998), também são enfrentados pelos gestores, como mencionado por A1, A6 e A7, já que são

frequentes diferenças de pensamentos (A1) entre as pessoas e maneiras variadas das pessoas se comprometerem com o serviço (A7). Acrescente-se a essa realidade o sentimento do gestor relativo à obrigação de fazer o bem para todos, o que, às vezes, segundo eles mesmos, está fora do seu alcance. Um deles (A1) fez questão de verbalizar que ajuda financeiramente alguns projetos sociais, mas nem todos. Já para A6, tais questões perpassam a falta de ética de alguns funcionários: ele esperava que fossem verdadeiros, desde o período de experiência até o final de sua (breve) carreira na empresa, o que parece não ocorrer:

(...) tivemos muita decepção de pessoas que durante o processo de seleção se mostrou um e, assim que termina o processo de experiência e automaticamente ele efetivou com contrato indeterminado, você começa a perceber algo completamente diferente do que a pessoa se mostrou (...) porque a pessoa ainda não tem o valor da honestidade, então faz um monte de coisas desonestas e, chega lá uma hora, numa atitude dela percebe-se que ela não é honesta. (A6)

Segundo A1, B3, B4, B5, B10 e A10, as diferenças de pensamento existem e devem ser respeitadas na empresa, desde que acrescente à produção. Sendo assim, a integração de interesses, quando alcançada com base no conhecimento funcional que cada parte pode oferecer à questão, torna-se interessante para a organização (FOLLET, 1997). Segundo A2, os funcionários, quando sabem de sua importância no todo da empresa, procuram se entender mesmo com todas as dificuldades expostas anteriormente:

(...) pode acontecer sim, até que a pessoa possa entender como ele tem utilidade na função dele, a partir do momento que ele conhece a empresa como um todo, aí essa dificuldade desaparece. E com o conhecimento de que, da mesma forma que a empresa precisa dele, ele precisa da empresa, que ele é uma pessoa importante pra nossa atividade... (A2)

Esses dados corroboram Callado (2005) ao relatar sobre o perfil gerencial do agronegócio que deve compreender a dinâmica industrial de sua cadeia produtiva. A esse respeito, B3 também comentou que cada gestor carrega consigo uma cultura, um potencial, que o faz atuar de seu jeito, enriquecendo equipes que irão lidar com diferentes processos. Assim, cada um, com sua particularidade, contribui de modo complementar com a organização. Isso reflete a essência de todas as práticas de regulação de conflitos: promover a integração por meio da ocultação de traços da realidade que dificultem ou impeçam o atingimento dos objetivos organizacionais.

É exatamente pela mistura de várias colônias: japoneses... Italianos... Também tem todo tipo de descendência, de cultura, na verdade se completa. Acho que não tem... Não dá pra falar que um tem vantagem em relação ao outro, então eu acho que todos têm suas qualidades. (...) porque hoje não tem como fazer tudo e na gerência também cada um tem sua particularidade, seu dom, eu acho que isso é muito importante. (B3)

A mediação de conflitos também permeia a estrutura formal das empresas, ou seja, sua hierarquia. Quando esta não é observada, os processos de mediação parecem perder fôlego e os gestores não avançam nesse sentido. Houve relatos no sentido da prevalência de padrões de qualidade a serem priorizados nas organizações abordadas, sendo as “regras do jogo” ditadas por superiores implicando a adaptação dos subordinados; caso estes últimos não se conscientizem do espaço por eles ocupado, a demissão é inevitável, rompendo com qualquer possibilidade de mediação de conflito. Isso denota um traço autoritário nas empresas envolvidas, pois, se a estrutura formal de poder não é observada pelo empregado, o gestor parece sentir-se desobrigado de buscar a cooperação de seu subordinado, optando por um caminho mais breve: o corte do indivíduo do quadro de pessoal.

A gente acaba impondo e esclarecendo, mas nem sempre as pessoas são conscientes, aí a gente tem que impor, às vezes, as coisas. Infelizmente se for um cargo de responsabilidade, que pode acarretar no resultado do nosso produto, a gente tem que cortar porque não tem como! A gente põe em risco a qualidade do produto, a gente dá muita oportunidade pra quem trabalha com a gente, a gente tem muitas reuniões; aqui, no leite, é sempre são reuniões informais que toda semana, a gente, se der algum problema, ele tem toda liberdade de chegar comigo. (B4)

Dessa forma, o alerta de Follett (1997) sobre a dominação, a manipulação e a conciliação se faz presente, uma vez que, com tais abordagens, consegue-se apenas uma “breve trégua”, sendo que o conflito continuará de forma subjacente, já que se assume ser ingênuo presumir que a integração seja sempre possível.

O comprometimento, ou melhor, a falta deste, principalmente com prazos, pode levar também a conflitos, como mencionado por A9 que prefere trabalhar de modo mais isolado a correr riscos envolvidos nas relações de dependência estabelecidas pela forma como o trabalho está dividido (organização do processo produtivo) com outros empregados:

Às vezes, acontece de você esperar a pessoa, aí atrasa um pouco seu serviço, mas é raro, é uma vez ou outra. Quando eu trabalhei com custo, eu dependia do fechamento de todo mundo, aí você sente o peso porque a situação fica parada; como aqui eu não preciso de quase ninguém pra executar, eu tenho as informações que eu preciso na hora, então flui mais rápido. (A9)

Essa rede de dependência pode chegar a situações mais delicadas, não conflituosas objetivamente, como o relatado por A8: na contabilidade, como se lida com dinheiro, pode haver diferença no caixa, o que gera mal-estar entre os membros da equipe:

Felizmente, a gente trabalha, a gente tem um bom relacionamento que nunca teve conflitos nesses 13 meses. Claro que assim, por exemplo, houve uma diferença de caixa, às vezes, na hora até gera um mal estar... Será que alguém está procurando por um erro que não foi cometido por ele! E há um desconforto, às vezes, mais eu desconheço conflitos! (A8)

Parte dos entrevistados da empresa OAN1 (A2, A3, A5, A7, A8 e A10) responderam não haver conflitos nas relações de trabalho, justificando-se em função de: valores em comum que são disseminados por todos, no dia a dia da empresa (A2, A3 e A8); pelo respeito às diferenças (A3, A8, A10), o que revela de uma ideologia fortemente sustentada na empresa que acaba por camuflar a realidade das relações de poder inerentes a qualquer estrutura organizacional.

Outros gestores (A7 e A8), apesar de negarem a existência de conflitos em sua organização, se contradisseram ao reconhecerem o fato de terem que lidar com ambiguidades no trato com subordinados: por um lado, compreendem-se problemas pessoais dos subordinados; por outro, defendem-se interesses da empresa. Para um deles (A8), isso é possível porque ele escuta os subordinados ao dividirem seus problemas pessoais, muitas das vezes vindos de casa, sem que isso reflita no seu trabalho e, conseqüentemente, no rendimento de sua produção. Assim, a interface entre casa e trabalho concretiza-se como um desafio gerencial que vai além dos limites formais da própria organização, com implicações na própria vida do gestor:



Na verdade, quando a gente fala assim que não leva problema de casa pro trabalho ou do trabalho pra casa, a gente tenta fazer isso, mas, às vezes, isso não é possível, como você também é uma profissional e você deixar uma criança em casa doente, não tem como não interferir no seu trabalho, porque você está com o corpo no seu trabalho, mas, a mente, na sua casa. Eu faço o máximo possível pra não interferir do serviço pra casa, é comum você levar mais de casa pro trabalho, não é satisfatório, a gente tenta o máximo pra que isso não aconteça. (A8)

Nas entrevistas, ao serem questionados sobre como são resolvidos esses conflitos interpessoais, observaram-se estratégias variadas. A4 e A6, especificamente, direcionaram suas falas enfatizando-se a humildade como característica marcante em suas relações e alvo de atenção quando dos processos seletivos:

[Sobre a humildade] Onde eu baseio toda minha atividade. Se ele [candidato a vaga para trabalhar na empresa] não se encaixa dentro do perfil que a gente precisa dentro da empresa, às vezes não existe a vaga pra ele, a pessoa que você percebe que você orienta... Ah! Ela tem condições de continuar conosco? caso contrário, não vale a pena ter pessoas que assim... São arrogantes de mais. Não serve, desestrutura todo relacionamento. (A6)

Outras características como sinceridade (A2 e A6) e transparência (A2 e A4) foram citadas diretamente como valorizadas entre os pares para se resolver problemas. A7 e A4 deixaram transparecer em suas falas as exigências feitas para se contratar um funcionário novo, já pensando em se evitarem conflitos: constância de caráter e transparência e sinceridade. Outros entrevistados (A2, A4, A5, A6 e B7) citaram a honestidade como característica fundamental a ser exigida dos seus subordinados. A3 e A8 alinharam a honestidade à moral das pessoas. Todas essas características são fundamentais para o estabelecimento de relações de confiança, sobre as quais a entrevistada B7 explica possíveis complicações no interior da equipe de trabalho:

Como são muitas pessoas diferentes, aí você acha que pode confiar, ser amiga, ser cordial e não pode. Ela não vai te devolver essa confiança que você depositou nela, por exemplo, às vezes, no trabalho tem que exercer alguma função, você não pode deixar aquela pessoa ali sozinha porque ele não vai exercer do jeito que precisa, não vai ser honesto. (B7)

Já A6 falou da habilidade que adquiriu ao resolver conflitos, sabendo lidar com pessoas de todos os níveis culturais e sociais. Essa característica parece ser valorizada no agronegócio, já que existem os trabalhadores rurais do nível operacional da empresa que são, em sua maioria, imigrantes do Maranhão, Ceará e outros estados do nordeste.

A importância do diálogo também foi alvo de comentários de diversos entrevistados (A1, A2, A3, A5, A6 e A8) em relação à regulação de conflitos, o que no geral ocorre pela convivência no dia a dia (A2, A4, A5 e A6) por receber algo recíproco dos pares (A2, A3 e A5) e por estarem unidos em realizarem um bem social (A1, A3, A5 e A7). Nesse sentido, salienta-se a fala de A8 a respeito do comportamento do pessoal do escritório, como “cúmplices” nos seus problemas, inclusive nos conflitos que trazem de fora, dividindo dilemas que surgem na família ou em casa no geral.

Os valores pessoais e profissionais são conjuntos aqui na empresa, a gente tem um bom relacionamento, a gente passa muito tempo junto, a gente começa a trabalhar das 7:30 até as 5:30, então tem que ter um bom convívio, geralmente todos levam problemas do trabalho pra casa. Sabe... Às vezes, não leva o problema físico, mas você leva ele todos os dias na sua cabeça, algum documento, ou o problema que é de algum colega e você está tentando solucionar, então cada um de nós temos uma família cada um de nós temos problemas, então, às vezes, não está bem de saúde ou deixou a criança doente em casa, ou discutiu com o marido ou com a esposa, então você vê no semblante que aquela pessoa está com problema, aí a gente conversa, a gente tem um bom convívio porque a gente desabafa um com o outro. (A8)

Ao responder a pergunta sobre como são resolvidos os problemas em seu grupo empresarial, B3 entrou em uma particularidade da empresa familiar relativa à variedade de sócios ocupantes de diferentes posições hierárquicas, o que se pode analisar à luz de Pimenta Corrêa (2008) e Grzybovski, Saraiva e Carrieri (2008). Assim sendo, o sócio-fundador é o presidente, também considerado gerente geral, já a alguns dos sócios são atribuídos os cargos de gerência, estando na condição também de empregado da empresa. Os sócios possuem porcentagem nos lucros das lavouras, são irmãos ou parentes, o que ainda implica na questão afetiva com a terra. Outro fator levantado diz respeito às assembleias em que os sócios possuem poder de decisão, situações nas quais se presenciavam posições ambíguas tendo em vista os jogos de poder observados. Tais aspectos somados geram conflitos nas diversas esferas das relações de trabalho, como os descritos por B2 e B3:

Você tem que entender um pouquinho da história da empresa, é essa estrutura organizacional, ela é muito nova dentro da empresa: temos a assembléia, os conselhos, os diretores e os departamentos. Isso é de outubro de 2009 pra cá. A gente não tem nem um ano, porque antes como que funcionava: a empresa tinha que decidir a compra de um carro na empresa, era feita uma reunião com os sócios que quisessem estar aqui e se discutia isso. Então como a empresa foi aumentando todos tinham que ter o aval pelo menos dos sócios que estavam presentes aqui dentro da empresa. Ficava um negócio muito burocrático. Então, ah! Tem uma reunião... Então a gente quase não ficava no campo, ficava praticamente mais em reunião, reunião e reunião... Não fluía! Hoje ainda, os próprios sócios não conseguiram assimilar isso. O sócio que estava dentro da administração que deveria se preocupar com o planejamento estratégico, alguma coisa mais macro, se preocupa de controlar coisas pequenas: Mas porque que o funcionário tal almoçou no restaurante? por exemplo, sendo que poderia almoçar na cantina... Hoje eles ainda controlavam essas minúcias, isso já não compete mais a ele, e sim ao diretor executivo de cada departamento. (B2)

Chega conflitos, na verdade que acontece, a gente pede pra gerente resolver muita coisa... Mas quando existe um conflito, na verdade, não de conflitos de funcionários, praticamente... Dentro da empresa, também os sócios, por exemplo, a gente tenta resolver com uma boa conversa.(B3)

Convém destacar que a OAN2 passa por momento de reestruturação em que existe uma resistência, inclusive dos próprios sócios do grupo, em dividir poder, o que deveria resultar na delegação de tarefas. A OAN2 deve responder pela demanda de um negócio que cresce e necessita da descentralização de poder, delegando-se decisões, para que o sistema atue na velocidade em que precisa fluir. Portanto, conforme relatou B2, a dificuldade na formação dos grupos empresariais agrícolas parece estar em saber quem responde por quem, na estrutura de poder organizacional, observando-se que essa é uma problemática apontada em outros estudos (PIMENTA; CORRÊA, 2008):

A quem eu tenho que responder hoje: ao diretor executivo, eu como gerente agrícola e beneficiamento, eu tenho que responder ao diretor, se caso for operacional, eu acho que nem ao diretor tinha necessidade de responder, e o sócio que esta lá no conselho ou na assembléia cobra mais porque você não falou pra mim mais na verdade se você olhar na estrutura organizacional? Mas é claro que eu não isso para o sócio – ah! Mas eu não deveria ter que responder a você só ao diretor! Mas é assim que funciona, é uma fase de transição; então, tem muito sócio que já trabalharam há 20, 25 anos daquela maneira e ele que era responsável e ele tinha que mandar desde a chapa até o gerente, então, ele se sentiu, assim, órfão, mas agora eu tenho que fazer só o planejamento estratégico, eu vou ter que ver o futuro da empresa, mas aquele negócio lá eu não posso dar mais opinião, eu já ouvi muito isso do sócio assim: agora eu não mando mais nada aqui! Não é que ele não manda, manda muito mais, só que não consegue enxergar isso. (B2)

Os entrevistados A1, A6 e B2, B3 e B5 descreveram um fato polêmico nas relações de trabalho estabelecidas na região, aspecto que tange à regulação de conflitos em seu nível macro (MELO; CARVALHO-NETO, 1998). Ele diz respeito ao aspecto da retenção de bons funcionários apesar da legislação do trabalho que dificulta, na opinião deles, a contratação de mão de obra e tornando oneroso o investimento em treinamento para funcionários, já que eles podem vir a sair da empresa sem retornar o dinheiro investido pela empresa (CALLADO, 2005).

A concorrência amplia esse problema, já que outras empresas atuam de modo desleal: algumas contratam ilegalmente seus empregados braçais, fato alertado por Valeriano (2011) ao falar dos contratos de trabalho flexíveis também no campo, o que faz a OAN1 perder, às vezes, bons funcionários. Observem-se os depoimentos:

(...) agora a gente já contrata uma pessoa que não entende de trator, mas está como ajudante. Aprende e vira um excelente profissional, e de repente vem outros e conseguem oferecer a ele um cargo, chamam ele porque a gente não tem condições, na cadeia, na escala já tem gente acima... E a gente não pode tirar pra por ele, porque não tem espaço! Aí vem outra pessoa e dá esse espaço... [referindo-se a outras empresas que fazem propostas melhores de emprego aos seus funcionários que treinou]. (A1)

(...) que tudo isto que está acontecendo na nossa atividade tem haver com as leis trabalhistas, então se a pessoa recebeu uma proposta melhor de emprego e você não tem como cobrir essa proposta, nós não temos como segurar essa pessoa, então ela quer ser mandada embora isso a gente não entende, ele recebeu uma proposta boa e nossa empresa não tem como cobrir. (A6)

Na verdade, o conflito maior que a gente enfrenta hoje é na mão de obra um pouco mais rústica, o pessoal de nível inferior; na verdade, o pessoal do campo mesmo, porque a mão de obra está escassa. Hoje, então, a pessoa sabe que se ela sair daqui hoje, amanhã ela está empregada, então ele reivindica mais condições! Eu não vejo muito problema na questão de condições, mas começam a reivindicar a questão salarial! Aí começa aquela guerra de preço: Olha você está pagando tanto, você está dando um real, mas o fulano 1,10 então pra mim não perder eu pago 10. Aí o cara que quer puxar meu funcionário pra lá oferece 1,20... Aí você esta tendo essa dificuldade... A maior, hoje, é esse tipo de coisa do trabalho rural. (B2)

Então, se, por um lado, a empresa pode demitir os que não se adaptam ao trabalho ou à hierarquia, por outro, os empregados têm desenvolvido algumas estratégias de barganha, principalmente sobre as práticas remuneratórias, já que a mão de obra está escassa. Configura-se, assim, outra peculiaridade no campo, onde o “poder das pessoas”, neste caso, a baixa gerência se revela contra a empresa (ROCHA; MELO, 2001; SARAIVA, SANTOS, 2009). O entrevistado A6 enxerga essa questão, da

retenção de bons funcionários como conflito a ser resolvido por aparatos legais que preveem o caso:

(...) Ele recebeu uma proposta boa e nossa empresa não tem como cobrir, então que ele vá! Esta liberado! Muita das vezes nós até liberamos de cumprir o aviso prévio, abrimos mão de nossos direitos, às vezes! Mais a pessoa não abre, (...) ,ela quer ser mandada embora pra ter todos os direitos que a lei proporciona a eles! Então esse é um ponto. Ai existe o outro problema que a outra empresa não registra essa pessoa! Isso tem muito! Então dá pra ele fazer isso! Faz de tudo pra ser mandado embora e você fala que não vai mandar embora porque não temos interesse em mandá-lo embora, mesmo o assim ele, fica mais ele não quer ficar, porque tem uma proposta melhor! Ai ele começa a ter atitudes agressivas com os colegas, ele começa a não se comprometer, fazer os serviço que tem que ser feito, alguns danificam maquinários pra ser mandado embora (...) (A6)

Retomando a dinâmica do poder entre indivíduo e organização (ROCHA; MELO, 2001; SARAIVA, SANTOS, 2009), o mesmo entrevistado A6 enfatiza a questão da relação entre a legislação que protege a empresa e o empregado que a boicota. Esse conflito, segundo ele, vai além das “porteiças da fazenda”, chegando também às ruas da cidade em forma de ameaças:

(...) temos as armas pra resolver isso, a lei nos dá direito de dispensar essa pessoa sem ter ônus nenhum. Nós temos um advogado... Nós começamos a aplicar as advertências, mas são poucos que têm maturidade pra encarar esse tipo de atitude; encarregado começa a aplicar as advertências do lado de lá e já começa ter ameaças... Essas ameaças saem da empresa e entram nas ruas, são pessoais! Então infelizmente esse é o problema. (A6)

De modo mais suave, a fragilidade das relações desenvolvidas no esquema flexível de contratação de mão de obra, usual no agronegócio, também se manifesta em comportamentos disfuncionais, como observados por B10:

Igual já teve casos que o funcionário bateu boca com o superior... na época da colheita do café, são muitas pessoas, aí é mais complicado! Mas tirando a colheita, os funcionários fixos é muito difícil dar problema, então os temporários são pessoas desconhecidas, por mais que você seleciona, não tem como... (B10)

Para tornar a situação mais complexa, acrescenta-se ao relato de A6 o fato de o seguro desemprego poder ser usado indevidamente pelo funcionário, apontando mais uma fissura na legislação trabalhista com a agravante para as organizações de estarem em uma região em que tem sido escassa a mão de obra de trabalhadores rurais:

Piorou quando apareceu o tal do seguro desemprego.., o seguro desemprego virou uma moeda, porque a pessoa quer ser mandada embora no primeiro momento pelo seguro desemprego. Aí a empresa que quer contratar ela não registra, ela quer ser contratada recebendo o seguro... Esse é um grande problema de registrar pessoas. Aí você faz todo um trabalho de contratação (...). Na região, esses são os comportamentos das pessoas... E você acha que eles precisam de mais gente! Se você vai tomar alguma atitude pra ver se disciplina essas pessoas, eles não tão nem aí! Porque se eles saem daqui hoje, hoje ao meio dia, se ele quiser daqui uma hora eles já estão em outro lugar, porque tem muitos que não interessam em registrar essas pessoas... E ele está lá trabalhando! Então têm todas essas questões. Aqui, melhorou muito em ter safristas. Melhorou! Já está dando um jeito de administrar isso... Mas ainda tem muitas falhas! (A6)

O depoimento de A6 esclareceu também acerca de percepções sobre a questão da flexibilização dos contratos de trabalho que, nos casos observados nesta pesquisa, facilita as negociações trabalhistas (THÉBAUD-MONY; DRUCK, 2007). Assim, a regulação trabalhista, que se molda às demandas do trabalho por safra, no caso do agronegócio em específico, ao mesmo tempo, coloca em xeque outra situação ambígua refletida no conteúdo das entrevistas: a flexibilização dos contratos que facilita a demissão por parte da empresa, mas, por outro lado, torna o negócio ainda mais susceptível à alta rotatividade dos funcionários diretamente envolvidos no trabalho com a terra. Para parte dos gestores do agronegócio entrevistados, a contratação dos safristas representa mais um problema por reduzir laços de cooperação nessa categoria em específico, contribuindo, também, para a elevação da rotatividade:

Agora no campo, sim, a rotatividade é maior, às vezes, a gente nem chega a conhecer porque eles trabalham dois ou três meses e já saem. Cada setor tem o encarregado, tem o do raleio, tem o da arranca, então ele fala assim: preciso de tantos funcionários pra essa semana, semana que vem já vai estar folgado. (A8)

Dentre as estratégias para resolução de conflitos adotadas nas organizações, houve consenso entre os gestores entrevistados quanto ao diálogo; a conversa entre os envolvidos e, em casos mais graves, contando com a intervenção do superior (respeitando-se a hierarquia...) é frequente tanto na OAN1 como na OAN2. O relato de B7 resume as falas dos entrevistados:

A gente tenta conversar com um, aí vai conversando, orientando, aí quando não tem jeito mesmo passa pro superior pra ele ir lá, vai pro escritório! (B7)

Outro artifício utilizado para a resolução de conflitos são as normas de convívio traduzidas nos princípios proferidos pela família fundadora, denotando, mais uma vez, uma particularidade da empresa familiar. Tratam dessa questão Grybovski, Saraiva e Carrierri (2008): para esses autores, o que prevalece na empresa familiar são os valores passados pela família fundadora que se traduzem numa das facetas do *modus operandi* pertencente à lógica desse tipo de organização, os quais expressam contextos sócio-históricos. O entrevistado B3, sócio fundador da OAN2, esclarece como isso acontece:

É nada que a gente possa estar repreendendo as pessoas, porque é como uma família. (...) Eu sou do tempo que os pais eram assim, os filhos tinham um pavor dos pais em relação a severidade, sem diálogo... Hoje, não, as coisas mudaram muito, acho assim na parte agrícola, também mudou bastante, então acho que se eu não resolver com uma boa conversa e um bom treinamento, realmente não vai ser resolvido de outra forma. (B3)

Já A1, fundador da OAN1, contribui para que se entenda a questão da influência de valores passados por sua família japonesa, ao reconhecer sobre o não registro de regras formalizadas em documentos da organização. Em seu depoimento, ele revelou aspectos pertinentes à hierarquia na resolução dos conflitos e uma certa valorização do ser humano, porém, quando isso extrapola as possibilidades da organização, a saída é a demissão, a qual foi avaliada por alguns dos entrevistados (A1, A10, B4 e B7) como o maior conflito vivenciado na função gerencial:

Bom! Falar que se tem uma regra assim: se for entre encarregados a gente tem que resolver e se for entre funcionários subordinados, aí o encarregado tem que resolver, se o encarregado não conseguir resolver, a gente traz pra gente resolver, mas na verdade são tipos de conflitos no trabalho que, se não resolver, a gente tem que dispensar. Isso aí é normal! Aí a gente tem que pensar como empresário. (...) A gente tenta, não consegue, a gente tem que mandar embora, não tem outra maneira! (A1)

Assim, além das pressões climáticas inerentes ao fazer do campo, problemas quanto à defesa dos direitos trabalhistas e quanto às condições de segurança e saúde do trabalhador também afetam as relações de trabalho em empresas do agronegócio. Nesse sentido, concorda-se que os padrões culturais estabelecem fronteiras no sistema organizacional, sendo que as experiências de trabalho similares tendem a desenvolver valores e visões de mundo semelhantes no que se refere à prática profissional (MELO, 1991). A seguir, relatam-se aspectos peculiares da gestão no agronegócio familiar nikkei, nas organizações abordadas.

#### 4.6 Peculiaridades da gestão no agronegócio familiar *nikkei*

Durante as entrevistas, ficou nítida a devoção que os entrevistados têm em relação à família fundadora, ao “patrão”, ao seu trabalho no campo e ao seu trabalho como gestor. Especificamente nas entrevistas de sete deles (A1, A6, A10, B1, B3, B4, B5), a atividade agrária é avaliada como descontração, sendo embutida a questão do afeto com o trabalhar diariamente com a terra, no contexto da gestão da empresa familiar rural, o que está de acordo com o que retratam Pimenta e Corrêa (2008).

Foram observadas diversas situações complexas com as quais o gestor deve lidar, o que não o isenta de carregar consigo a satisfação pelo que faz, sendo este fazer permeado por um simbolismo referente à questão do território, marcado pela história dos japoneses na região. O gestor, ao assumir um cargo de gerência na OAN1 e na OAN2, leva a reboque a satisfação pelo cargo, pelo *status* que ocupa na organização, pelos produtos que obtém do seu trabalho e, o mais importante e determinante no caso do agronegócio em São Gotardo, o gestor assume uma história de saga, proferida pela história da família fundadora de cultura *nikkei*.

Essa história da vinda dos japoneses *nikkeis* para São Gotardo pode ser considerada como uma trama consagrada e bem sucedida, já que anteriormente a região onde a cidade se localiza era considerada improdutiva, de cerrado, tida como infértil. Esse fato acabou fortificando a cultura japonesa na região, gerando *status* reconhecido e legitimado pela sociedade sãogotardense, já que, nos índices de produção da cidade, passou a ter destaque no cenário mineiro.

De forma geral, esses aspectos estiveram presentes nas falas dos vinte entrevistados, em formatos e intensidades diferentes. No aspecto psicológico, notem-se: o embate gerencial na relação entre casa e trabalho, implicando uma divisão do tempo do sujeito-trabalhador entre a própria família e a empresa (A1, A3, A4, A5, A8, B6, B9); e o bem considerado “social” que oferecem às outras famílias que se beneficiam do seu trabalho (A1, A3, B3, B4 e B9). Assim, o conteúdo dirigido



à família, tanto computando-se as falas das entrevistas quando das interpretações feitas pelos gestores (A1, A2, A3, A5, A6, A7, B1, B2, B3, B6 e B10) aparecem no relato a respeito da FIG. 3, significando o contexto do agronegócio familiar.



Figura 3 – Trabalhadora japonesa no campo

Fonte: Gettyimages, 2010.

Os gestores A1, A3 e B3 projetaram nessa figura a presença, direta e indireta, da mulher nessa estrutura de produção, sendo que B3 reforçou, ao final de sua entrevista, a importância da sua esposa no seu sucesso profissional e pessoal, o que retorna, num segundo momento, seu discurso à família no contexto do agronegócio. Além da presença feminina no campo, os entrevistados também associaram a figura com satisfação (A1, A4, A6 e B4), realização (A5, A8 e B4) e conquista (A2) pela obtenção de um produto de qualidade (A1, A7 e B4), que pode ser divulgado (A3) pelo trabalho esforçado (B4) na agricultura (B2).

O gerente do lavadouro A2 não vê conflito nas relações de trabalho por se sentir parte da família e da empresa e deixa claro o seu sentimento de pertencimento perante a OAN1:

Na empresa, como nós passamos por eles [patrões japoneses], nós passamos a maior parte do dia aqui, então a gente tem eles como uma família, a gente tem que ser assim transparência e harmonia no dia a dia... sim, ele [A1] passa isso pra gente, trata a gente como família, como colaborador, não como funcionário, mais como colaborador. (A2)

Isso vai ao encontro do reconhecido conceito japonês de trabalho, bem como das relações estabelecidas entre os empregados e a sua organização, permeadas pelas noções de coletividade, colaboração, interdependência e ajuda mútua. Os empregados quase sempre veem a empresa como uma extensão de sua família, observando-se traços ora de paternalismo, ora de participação (KEHDY; SILVA, 2010).

Desse modo, as heranças de valores orientais, em seu simbolismo, alimentam a subjetividade dos trabalhadores das organizações em foco e facilitam o dia a dia do gestor do agronegócio no que se refere às quatro instâncias delimitadas por Melo (1991). Observe-se a FIG. 4:



Figura 4 – Trabalhador e crianças japonesas

Fonte: Gettyimages, 2010.

O fundador da OAN1, entrevistado A1, viu nesta figura sua família como motivo para investir na expansão da empresa, enxergando a importância de seu desenvolvimento pessoal para o seu lado profissional (HILL, 1993). Para ele, a família é principal valor em sua vida, o que lhe estrutura como um todo, no trabalho e como ser humano. Como fundador, ele parece propagar esse princípio para os demais atores da sua empresa.

Em suas associações feitas à FIG. 4, os gestores da OAN1 remeteram à agricultura familiar (A3 e A5) e à promoção da família fundadora; nesse sentido, valorizaram o passado em que o trabalho duro e árduo dos japoneses, tomados como modelos, merecem o compromisso dos atuais gestores ao zelarem por um nome, construído com determinação e assertividade. Assim, a cultura japonesa tem sua herança delimitada por rigidez e coesão segundo se confirma na fala de gerentes como A6, ao relatar sobre a vinda de seus pais para o Brasil:

[Os pais japoneses] Vieram aqui pra ganhar muito dinheiro e retornar pro Japão; não conseguiram fazer isso, chegaram aqui acharam que era melhor, e ficaram aqui, se fixaram e se multiplicaram, suas famílias (...). O japonês, meus pais e principalmente meus avós eram muito tradicionais, então eles tinham uma cultura japonesa, a educação, a disciplina eram diferentes, existia um rigor naquela época, mas pra ele, o japonês naquela época, o nome era mais valorizado que qualquer outra época, então, o nome era o bem que eles tinham, que tinha mais valor. (A6)

Assim, o agronegócio cresceu na região com a contribuição do modo de ser dos japoneses que agregam valor ao seu modo de gestão e produção, por deixar impresso nestes a sua história. A partir de tal constatação, vários dos gestores abordados (A1, A2, A3 A4, A5 e A7), ao descrevem seu relacionamento com o patrão ou a família fundadora, disseram existir um sentimento em que querem retribuir o que lhes é oferecido pela empresa. As justificativas são provenientes de uma ideologia de que, por serem reconhecidos em seus cargos gerenciais, devem agradecer a confiança que lhes é confiada. Desse modo, além de suas funções, eles se sentem na obrigação de honrar o nome da organização, pois findam por comungar do *status* adquirido por seus patrões. Esse sentimento de gratidão pela oportunidade que lhes é dada foi verbalizado em diversos momentos das entrevistas, relativo ao participar da “grande família” (A3 e A5) que é a OAN1 e por ocupar um cargo de confiança na mesma (A2, A5 e A4).

Eu sinto que sou valorizado, por que eles acham que o serviço fica bem feito, cada um tem seu jeito, tem lavador, colheita, tem raleio, tem vários tipos de serviço, tratorista, ajudante, mas eu acho que todo mundo tem esse valor, é trabalhador! Da minha equipe, é todo mundo esforçado, o seu [nome do fundador], a esposa também são trabalhadores, sempre tem reunião toda semana, eu percebo que ele é trabalhador porque ele é muito exigente, gosta de serviço bem feito e olha sempre pra frente, eles acreditam muito em inovação. (A10)

Assim, lealdade, honestidade ,cooperação e amizade (...) a importância da família. Apesar da gente trabalhar na parte de contábil (...) compartilho da filosofia do grupo confiança e união que agente sente no grupo sim eu percebo que a família dos proprietários do pessoal do [nome de B5], que eles compartilham com o pessoal aqui do escritório. (B6)

Desse modo, fica explícito que, apesar de a organização exigir boa parte do tempo dos seus gerentes, ela lhes oferece proteção e regalias, o que contribui para ocultar determinadas desigualdades e promover a mediação de conflitos (PAGÈS *et al.*, 1987; MELO, 1991). Eles aceitam o fato de que, para fazerem parte de uma cultura forte e compartilhar de um certo *status*, eles devem se responsabilizar pela perpetuação da reputação adquirida pela cultura japonesa na sociedade como um todo, honrando o nome da empresa em que trabalham. O relato de A3, referente ao orgulho da presença dos *nikkeis* em São Gotardo, é emblemático:

(...) eu sou um colaborador dessas pessoas que estão aqui como posseiros, (...), eu tenho admiração por eles muito grande e tenho elogiado o trabalho deles, pela coragem, pela força, pela disposição que eles têm, e o progresso em nossa região talvez fosse inibido se não fosse essa colônia japonesa ter vindo pra cá e terem aberto esse campo aqui pra tantas famílias e divulgarem no mundo todo, essa região por aqui, que é tão privilegiada nesse sentido (...). (A3)

Essa relação de proximidade com respeito e admiração também foi retratada nos comentários feitos pelos entrevistados (A3, A4, A5, A6, A8, A9, B1, B2, B4) quando da visualização da FIG. 5.



Figura 5 – Trabalhador e gestor

Fonte: Gettyimages, 2010.

Ao observar essa figura, A2 referiu-se às suas tarefas, quando passadas para A1, dono da empresa, projetando-se no seu patrão que é considerado um modelo pessoal e profissional a ser seguido:

Converso muito com ele em toda semana, hoje mesmo agente teve uma reunião. Ele é muito transparente. Ele trabalha com muita transparência e eu acho que a gente, da mesma altura, tem que retribuir também com transparência. (A2)

Kehdy e Silva (2010) retratam, por meio de uma análise histórica, a vinda dos japoneses ao Brasil e, em especial, para o cerrado mineiro e a região do Alto Paranaíba. É pertinente elucidar que, durante a realização das entrevistas, surgiu um embate quanto à possível diferença entre a forma de gestão dos japoneses e a dos brasileiros. Os entrevistados A1, A5, B3 e B4 acreditam que há diferença apenas na personalidade; o sócio-fundador A1 diz que há aqueles gerentes que são dedicados e os que não o são; já B3 falou que brasileiros e japoneses possuem características que se complementam:

Existe coisa, assim, aquele gerente que realmente veste a camisa da empresa pro que der e vier, e aquele que está ali pra exercer a função ali dentro do horário e pronto. E isso existe entre os colaboradores e a gente percebe... acho que não tem nada disso [diferença], tem brasileiro que também veste a camisa. (A1)

O entrevistado A5 acredita que exista um tabu imposto socialmente quanto à crença de que exista diferença entre a gestão japonesa e a brasileira, apontando outro aspecto interessante: na primeira, a japonesa, após depositarem a confiança no funcionário, as relações interpessoais se tornam mais fluidas:

Mais um tabu do que realidade, o que eu escuto no geral é que os japoneses são mais difíceis de lidar que os brasileiros, eu só acho que eles são mais fechados, eles não se expõem, não se abrem... eu acho que não, a partir do momento que você está ali no meio interagindo, as coisas fluem naturalmente, estabelece uma confiança... as coisas são normais tanto faz um japonês ou um brasileiro. (A5)

Já os outros entrevistados, que percebem uma diferença entre gestores japoneses e brasileiros (A2, A3, A4, A6, A7 e A8), atribuem essa característica ao *status* que os japoneses adquiriram com o passar do tempo na cidade, o que faz com que hoje sejam pessoas mais respeitadas na sociedade:

(...) em São Gotardo, os japoneses têm status, tem certo nível, diferentes de outras cidades: por exemplo, o Paraná que tem japoneses que são bóia frias, que vão pro campo, senhoras que lavam roupa pra fora e têm uma igualdade maior com os brasileiros; como São Gotardo é privilegiado, as terras, os japoneses têm um senso de tecnologia muito grande, tem uma diferenciação de nós brasileiros, você vê isso até num banco, pode estar uma fila lá, os japoneses chegam... Já passam eles na frente e ele é atendido (...), mas eles conquistaram esse status, às vezes pode nem ter dinheiro mais ele tem status... (A8)

Os entrevistados falam sobre características das pessoas de origem japonesa como pessoas honestas (A2) e que honram o nome (A6), mas que, em contraposição, aderem a uma cultura considerada fechada e reservada (A7 e A8). Quanto ao comportamento estritamente empresarial, A6 reforça a ideia de uma base educacional rígida:

O gestor japonês ele é frio, ele é bem frio nas atitudes dele, tem esse lado da disciplina e ele é uma pessoa fria; o gestor brasileiro tem isso só que ele não é tão frio assim, ele é mais maleável, então existe essa diferença sim... (A6)



Os relatos também apontam para a preocupação, por parte dos dirigentes, em integrar e desenvolver uma cultura com valores e padrões em comum, a fim de que membros da organização possam trabalhar em conjunto e comunicar-se, integrando as estratégias e os objetivos gerais da organização, possuindo uma visão global do sistema, como apontaram Melo e Carvalho-Neto (1998). As falas relativas à FIG. 6 fortalecem essa análise.



Figura 6 – Trabalhador japonês e produtos

Fonte: Gettyimages, 2010.

Os entrevistados B3 e B5 reforçam o fato de que os sócios parecem ter obtido um título de “herói” na empresa, como fundadores, assumindo um papel muito maior que o desempenhado por um líder, nos moldes expostos por Campbell (1990). Agregando-se as contribuições desse autor, ao traduzir o simbolismo envolvido na figura dos líderes, ao que Pimenta e Corrêa (2008) expõem sobre a figura do fundador da empresa familiar, sintetizam-se as percepções em torno de A1, B3 e B5 nas organizações estudadas. O entrevistado A9 verbaliza sobre um aspecto importante em A1 em termos de desenvolvimento de uma ideologia propagada pela figura de um gestor japonês que carrega consigo a imagem de pessoa que está sempre inovando no seu negócio:

No caso do [nome de A1], ele está sempre buscando inovação, está sempre viajando, vai pesquisar na Argentina como está a questão do alho. Tinha um forte concorrente nosso, que ele foi lá pesquisar ver como é que estava. A gente importou recente umas duas máquinas da França. São poucos agricultores aqui que têm... pra gente poder estar reduzindo custo, mão de obra, ele diversifica muito os investimentos dele, todo dia ele busca uma coisa mais nova, então, a diferença é essa que eles buscam inovação mais rápido que a gente. (A10)

Desse modo, os fundadores, sócios e donos se transformaram em heróis, fazendo parte de uma saga étnica, realizando uma série de feitos que ultrapassam o usual e promovem sua diferenciação dos demais, quer pela sua capacidade de vencer obstáculos, quer por ser um grande estrategista, quer pela competência em estabelecer e atingir metas audaciosas. Houve relatos no sentido de que um japonês que veio para cidade de São Gotardo vender tratores se transformou em um grande empresário, história confirmada nas associações feitas à FIG. 6. Essa história trouxe à tona visões de uma pessoa que produz produto de qualidade (A3), possuindo uma empresa (A4), o que proporciona prazer por trabalhar (A3, A5 e A6). Assim, os heróis (fundadores) são sempre um exemplo a ser seguido (A3 e A5), com sua experiência (A5). Tais relatos refletem o pensamento de Campbell (1990, p. 135) segundo o qual o “herói além de ser um líder possui um objetivo, ética, moral e se coloca à frente para salvar uma ideia, um povo ou uma pessoa. O herói se sacrifica por algo”.

O entrevistado A8, que trabalha apenas há um ano na empresa, ao falar sobre os aspectos das relações interpessoais, expressou a existência de um distanciamento cultural que, somado a posições diferentes que ocupam na hierarquia da empresa, faz com que ele tenha um relacionamento mais distanciado com o patrão; já com os seus subordinados, ele procura escutá-los em tudo, reforçando que a cultura japonesa é mais reservada:

Entre os proprietários e nós há uma diferenciação grande. Nós não temos a mesma liberdade que tem com um colega de trabalho, com o colega a gente pode conversar sugerir, já com os patrões nós temos uma relação boa, mais não de intimidade Assim de compartilhar os problemas... É uma hierarquia... Apesar de ser um bom relacionamento. O [nome de A1], dono da empresa, é mais fechado. (...) então não tem muito tempo pra gente, então a gente não tem intimidade, só no profissional. A esposa dele trabalha aqui no escritório. É a esposa e a irmã! Nós somos colegas de trabalho, mas mesmo assim, a gente ainda tem aquela restrição: nós somos funcionários e elas são donas. Só conversa de forma profissional. (A8)



Desse modo, a confiança é algo a ser desenvolvido e conquistado por meio do comportamento diário e dos resultados atingidos e faz parte das empresas familiares japonesas abordadas nesta pesquisa.

Diante desses dados, as seguintes considerações foram traçadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como se encontram configuradas as relações de trabalho em duas organizações do agronegócio localizadas em São Gotardo (MG), na percepção de seus gestores.

Para tanto, foram discutidos, no referencial teórico, quatro tópicos, a saber: relações de trabalho, detalhando-se o modelo conceitual de Melo (1991), adotado como parâmetro de análise nesta pesquisa e peculiaridades das relações de trabalho no Brasil; gerentes e gerência; papel do gestor nas relações de trabalho e a gerência no agronegócio.

Pautando-se em uma abordagem qualitativa, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, nos moldes de um estudo duplo de caso. Foram abordadas duas organizações, nas quais 20 gestores foram entrevistados, incluindo-se fundadores, sócios, alta, intermediária e baixa gerência. Ao final das entrevistas, foi aplicada uma técnica projetiva de associação de figuras, o que contribuiu para o aprofundamento da análise em termos de fatores subjacentes, que sustentam as relações de trabalho em tais empresas, fundamentalmente ligados à cultura japonesa, somados à natureza familiar de tais empreendimentos. Essas duas principais técnicas de coletas de dados caracterizaram uma triangulação intra-metodológica, considerada como um dos avanços desta pesquisa.

As organizações investigadas neste estudo, OAN1 e a OAN2, também guardam semelhanças em termos de processo produtivo; no entanto um fato que diferencia uma da outra é o fato de OAN2 se constituir por um grupo empresarial, ou seja, possui sócios proprietários japoneses e a OAN1 possui dois sócios apenas. Além disso, na OAN1, a única gerente do sexo feminino foi entrevistada e, na OAN2, cerca de metade dos profissionais que ocupam cargo de gestão é do sexo feminino. Esse viés de gênero não foi alvo da presente pesquisa, mas constitui-se um possível alvo para investigações futuras a ser somado na agenda descrita ao final deste capítulo.

Quanto à questão das relações de trabalho no agronegócio investigado, elas são pautadas por questões contextuais específicas que caracterizam cada uma das instâncias de análise delimitadas por Melo (1991). Em relação à **gestão da força de trabalho**, no que tange à questão de inserção, retenção e desenvolvimento de pessoal, torna-se pertinente apontar que, por características intrínsecas às duas organizações familiares, elas utilizam-se de práticas informais e formais visando à manutenção dos afetos somada à racionalização administrativa com a visível finalidade de se manterem no mercado. Flexibilização de contrato e alta rotatividade marcam a condução desses negócios.

No que tange à **regulação de conflitos**, ocorrem problemas delimitados, basicamente, pelas relações de poder estabelecidas no ambiente rural familiar. Verificou-se a presença de jogos que entrelaçam as esferas psicológica, ideológica, política e econômica com o objetivo de ocultar relações assimétricas que têm sido justificadas inclusive pelas diferenças étnicas, fato contundente nas análises dos relatos referentes à maior parte das figuras apresentadas na técnica projetiva aplicada aos entrevistados. Assim, o ser japonês e o ser brasileiro faz diferença, assim como o pertencer ou não às famílias proprietárias, apesar de o discurso de ser a empresa uma “grande família” ter apelo junto aos entrevistados que dela, de fato, não fazem parte; do mesmo modo, ser da região ou ser imigrante de outros estados do nordeste brasileiro reflete diferenças e divergências culturais a serem gerenciadas pelos entrevistados. Dentre as estratégias de gerenciamento dos conflitos, o diálogo informal marcou presença nos relatos, assim como a presença e a legitimação da hierarquia formal. Quando os conflitos não são gerenciados a contento - leia-se, com a submissão dos subordinados -, a saída é a demissão, a qual também é vista pela maioria como o maior dilema do gestor. Muito embora sejam desenvolvidas formas flexíveis de contrato, alguns produtores rurais encontram formas de burlar a legislação do trabalho, principalmente a que diz respeito às proteções legais do trabalhador rural. De modo semelhante, houve relatos de como os trabalhadores se utilizam de prerrogativas legais como o salário-desemprego, implicando, inclusive em escassez de mão de obra na região.

Sobre as **condições de trabalho e de saúde do trabalhador**, o processo produtivo no campo abarca questões complexas e inexoráveis: as mudanças climáticas, o calor e as chuvas contituem-se fatores sobre os quais os gestores têm pouco ou nenhum controle, exigindo flexibilidade para lidar com a mão de obra quando em situações naturais adversas. O ritmo da produção também está alinhado a tais condições naturais, implicando a necessidade de contratações temporárias frequentemente, obrigando as empresas a desenvolverem uma capacidade de se incharem e se reduzirem com significativa agilidade. Note-se, ainda, a necessidade de lidar com equipamentos e agrotóxicos, os quais trazem implicações diretas para a saúde do trabalhador em termos do desenvolvimentos de patologias físicas e psicológicas.

A interpretação oferecida pelos gestores entrevistados na presente pesquisa quanto à **organização do processo produtivo** foi deixada por último nessas considerações finais por conter em seu âmago questões relativas à problemática da retenção de empregados nas empresas, levantada pelos próprios entrevistados. Constatou-se que as questões naturais que pautam a produção agrícola e organizam suas atividades caracterizam-se como uma particularidade notável, que dita, ao fim e ao cabo, como o trabalho é dividido e, por consequência, vivenciado por seus trabalhadores. Soma-se a isso as prerrogativas legais brasileiras, ora obedecidas à risca, ora burladas, visando-se em ambos os casos, à manutenção das empresas no mercado, inclusive no internacional, já que uma delas (OAN2) tem parte de sua produção destinada a outros países da América do Sul.

Note-se, ainda, que a herança cultural japonesa deixou impressa sua contribuição às diversas instâncias das relações de trabalho estabelecidas no dia a dia de gestores da OAN1 e da OAN2. O censo de coletividade, rigidez e responsabilidade para com o trabalho, para com seus pares e para com a sociedade em geral, fazem parte dos valores proferidos por gestores nas organizações estudadas, principalmente pelos mais experientes. Dessa maneira, a saga japonesa no cerrado mineiro parece estar em franca continuidade, sendo sustentada não apenas pelos *nikkeis*, mas, fundamentalmente, por aqueles que os admiram.

Dentre as limitações observadas no estudo, ressaltam-se o foco no corpo gerencial, com todos os vieses que lhe são peculiares, e o fato de terem sido abordadas apenas duas organizações, familiares e de origem japonesa.

Diante dos dados e dessas limitações identificadas, sugere-se ampliar a pesquisa para outras categorias profissionais envolvidas no agronegócio, indo além dos gestores, assim como para outras organizações da região abordada, assim como para outras regiões do estado e do Brasil, de modo a se ampliar a percepção acerca de como têm se delineado as relações de trabalho no agronegócio, tendo em vista sua representatividade econômica e social no Brasil. Seguindo essa lógica, sugere-se, também, ampliar a pesquisa para organizações cujos fundadores são de origens familiares diferenciadas.

Além disso, outras temáticas podem ser incluídas e conectadas às das relações de trabalho, já que esta pesquisa mostrou que questões relativas à qualidade de vida no trabalho, ao estresse ocupacional, ao prazer e ao sofrimento no trabalho, à violência física e psíquica, ao comprometimento e aos vínculos organizacionais, à identidade e à subjetividade do trabalhador, dentre outras, carecem de investigações no âmbito do trabalho no campo.

Para as empresas e gestores envolvidos nesta pesquisa, espera-se que a leitura desta dissertação promova melhorias nas suas visões acerca do trabalho e do trabalhador do agronegócio, propiciando avanços em termos de suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. M. (Orgs.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- ALVARENGA, J. E. A. O novo código civil e as sociedades limitadas de Agronegócio: os problemas jurídicos recorrentes. In: QUEIROZ, J.E.L.; SANTOS, M. W. B. (Coords). *Direito do agronegócio*. 2ª Ed. Ampliada. São Carlos: Fórum, 2011.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. *Gestão de pessoas no agronegócio*. In: CALLADO, Antonio André Cunha. (org). *Agronegócio*. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANDRÉ, Marli E. D. A. Estudo de caso: seu potencial na educação. *Cadernos de pesquisa*, 49, 51-54, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, 1984.
- ANTUNES, Ricardo. Dimensões da precarização estrutural do trabalho. In: ANTUNES, Ricardo (org): *A perda da razão social do trabalho: terceirização*. São Paulo, Boitempo, 2007. p. 13-22.
- ARAÚJO, Masilon J. *Fundamentos de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ATKINSON, Carol. Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, v. 7, n.1, p. 14-23, 2002.
- BAUER, M. W. e GASKELL, George, *Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNARD, C. *As Funções do Executivo*. São Paulo. Atlas, 1971.

BARROS, A. N.; ANDRADE, C. R.; GUIMARÃES, L. V. M. O lugar do trabalho na Psiquê dos indivíduos: Luto, Melancolia e Auto-Aniquilamento do Ego. Encontro da ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BATALHA, M. O., et al. *Recursos Humanos e Agronegócio: Evolução do perfil profissional*. São Paulo: Editora Novos Talentos, 2000.

BLUMER, H. *Symbolic interactionism: perspective and method*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press, 1969.

BONONI, A. B. Políticas Agrícolas: Principais Instrumentos Governamentais para Fomento das Atividades Agrícolas. In: QUEIROZ, J.E.L.; SANTOS, M. W. B. (Coords). *Direito do agronegócio*. 2ª Ed. Ampliada. São Carlos: Fórum, 2011. p.71-95.

BONVICINI, C. R. *O trabalhador rural no agronegócio em São Gotardo/MG*. 2007. Monografia (Especialização em Psicologia do Trabalho) – Fafich, UFMG, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Normas de segurança e saúde no trabalho agroindustrial - NR-31*. junho de 2005.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar.1974.

CALLADO, Antonio André Cunha. (org). *Agronegócio*. São Paulo: Atlas, 2005.

CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito*. São Paulo: Associação Palas Athenas, 1990.

CAPPELLI, Peter. *The new deal at work*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

CEPEA-USP/CAN Centro de pesquisas econômicas e agrária. *Dados de novembro de 2010*. [WWW.cepea.esalq.usp.br/pib/](http://WWW.cepea.esalq.usp.br/pib/) . Acesso em 29/03/2011.

CHANLAT, Alain; BEDARD, Rennée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean François. *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 125-148.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. M. (Orgs.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 118-128.

COSTA, M. S. O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. *Revista Brasileira de Ciências Sociais – RBCS*, v. 20, nº 59, p. 111-170, outubro/2005.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade rural*. 2.ed.São Paulo: Atlas, 1998.

CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'acteur et le systeme*. Paris: Seuil, 1977.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31- 56.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Reflexividade e a Dinâmica da Ação Gerencial. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.) *Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2005.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *Concept of Agribusiness*. New York: Alpine, 1957.

DEJOURS, Christophe. *A loucura no trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5 ed. São Paulo: Cortez Oboré, 1992.

DEJOURS, C. *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap/EASESP/FGV, 1999.

DEJOURS, Christophe. *O corpo entre a biologia e a psicanálise*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.

DRATCU, M. *Por que não me disseram isso antes?* São Paulo: Saraiva, 2007.

DRUCKER, Peter. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1967.



DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

EASTERBY-SMITH, M. *et al. Management research: an introduction*. London: Sage, 1991.

ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: LEVY, A. et al. *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 24-40.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: F. C. P. Motta; M. E. Freitas (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV. 2002. p. 11-22.

ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, E. O Indivíduo Preso na Armadilha da estrutura Estratégica. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v. 37, n. 1, p 18-29, jan-mar, 2007.

ESTHER, A.B.A.; MELO, M. C. O. L. Ambiguidades e dilemas do trabalho gerencial. *Read*, v. 12, n. 2, ed. 50, mar-abr 2006.

ESTHER, A.B.A *Construção da identidade Gerencial dos Gestores da Alta Administração das Universidades Federais de Minas Gerais*. 2007. 276 f. Tese (Doutorado em Administração), UFMG. 2007.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1970.

FERNANDES, Florestan. *A sociologia numa era de revolução social*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

FISCHER, R. M. *Poder e Cultura em Organizações Penitenciárias*. 1989. Tese (Livre docência), FEA/USP, São Paulo, 1989.

FLEURY, M. T. L. *O Simbólico nas Relações de Trabalho: um estudo sobre as relações na empresa estatal*. 1986. Tese (Livre docência), USP, São Paulo, 1986.

FOLLETT, Mary Parker. *Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento*. Organizado por Pauline Graham; tradução de Eliana Hiocheti, Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade de pesquisa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 3, n. 2, maio /agosto, 2005.

GETTYIMAGES. *Figuras* (download free). Disponível em <<http://www.gettyimages.com>>. Acessos em junho de 2010.

HABERMAS, J. *Para a reconstrução do materialismo histórico*. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

HILL, L. A. *Novos Gerentes*. São Paulo: Makron Books, 1993.

JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v.24,p. 602-611, 1979.

KATZ, R. *Management of the total enterprise*. New Jersey: Prentice Hall, 1970.

LAGE, F. P. *Precarização do Trabalho Gerencial: Um estudo de caso sobre relações de trabalho de gerentes de uma empresa de engenharia consultiva*. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte. 2009.

LACOMBE, B. M. N. A Cultura Organizacional e as Novas Relações de Trabalho: Subsídios para Análise do Caso Brasileiro. Encontro de Estudos Organizacionais, 1, 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte. Editora UFMG, 1999.

LEVIGARD, Yvonne; ROZEMBERG, Brani. A interpretação dos profissionais de saúde acerca das queixas de "nervos" no meio rural: uma aproximação ao problema das intoxicações por agrotóxicos. *Cad. Saúde Pública*. [online]. 2004, vol. 20, no. 6

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232005000400013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232005000400013&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 08 Dez 2006.

LIKERT, R. *Novos Padrões de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A. 2001.p.25.

LEROY, Jean Pierre. Debatendo o Capítulo Ambiente, Espaço, Território e o Campo da Saúde: a agricultura. In: MINAYO, M.C.S. & MIRANDA, A. (Orgs.) *Saúde e ambiente sustentável: estreitando nós*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002. p. 61-66.

MANARIM, Luana K., GALESKAS, Helena. Tomate. *Revista Hortifruti Brasil*. Ano 9 nº 99 p. 18. Março de 2011. Cepea-USP/ESALQ disponível:  
<HTTP://www.cepea.esalq.usp.br/hfbrasil/99/tomate.pdf> acesso em 29/03/2011

MELO, M. C. O. L.; MAGESTE; MENDES, E. L. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de Recursos Humanos. In: *Fórum CRITEOS*, 2005, Porto Alegre: UFRGS, 2005.

MENEGAZZO, Thaís Massotti. *Cenoura*. *Revista Hortifruti Brasil*. Ano 9. N 99. p. 22 março de 2011 disponível em: <HTTP://WWW.cepea.esalq.usp.br/hfbrasil./edições/99/cenoura.pdf>, acesso:29-03-2011.

MELO, C.O. L. *Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho*. 1991. Tese (Professor titular). Belo Horizonte: FACE/UFMG, 1991.

MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. In: Encontro da ANPAD, 20, 1996, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 69-84.

MELO, M. C.O.L.; CARVALHO-NETO, A. M. *Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual*. São Paulo: Abet, 1998.

MELO, M. C. O. L.; ROCHA, D. R. A. O poder dos indivíduos: estratégias de regulação frente às políticas de gestão das organizações. Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, Fernando C.; HONÓRIO, Luiz C. (Coords.). *Administração; metodologia; organizações; estratégia*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007. p. 67-79.

MERRIAM, Sharan. *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento Pesquisa qualitativa em Saúde*. HUCITEC-ABRASCO. SP, 1996.

MINTZBERG, H. *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. Edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Gestão da produção rural no agronegócio. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

NEVES, M. A.; FREITAS, M. M. Reestruturação Produtiva e Sindicalismo: A trajetória de Sindicatos Metalúrgicos Mineiros. In NEVES, M. A.; FREITAS, M. M. (orgs.): *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Sociedade Editora Gráfica de Ação Comunitária: Belo Horizonte, 1999. p. 125-160

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PASTORE, J. *Reforma Sindical*. São Paulo: LTr, 2003.

PAIVA, K. C. M. et al. Função Gerencial em Shopping Center: Ação, Devoção e Desilusão. In: Encontro de GPR, 1, 2007, Natal. *Anais...Natal*: ANPAD, 2007.

PESSOA, José. *Raízes de São Gotardo*. São Gotardo: Gráfica Zardo. 2001

PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, M. L. Organizações familiares entre diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz A. S.; GRZYBOVSKI, Denize (org.). *Organizações Familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.

QUEIROZ, J. E. L. Direito do Agronegócio: É possível a sua existência autônoma? In: QUEIROZ, J.E.L.; SANTOS, Márcia W. B. (Coord). *Direito do agronegócio*. 2ª Ed. Ampliada. São Carlos: Editora Fórum, 2011. p. 27- 38.

QUEIROZ, J. E. L. Agência Reguladora do agronegócio: Limites e Possibilidades. In: QUEIROZ, J.E.L.; SANTOS, Márcia W. B. (Coord). *Direito do agronegócio*. 2ª Ed. Ampliada. São Carlos: Editora Fórum, 2011. p. 97-136.

QUEIROZ, J.E.L.; SANTOS, Márcia W. B. (Coord). *Direito do agronegócio*. 2ª Ed. Ampliada. São Carlos. Editora: Fórum. 2011

REED, Michael. *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta, 1997.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, D. R. A.; MELO, M. C. O. L. O poder dos indivíduos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001. Campinas. *Anais...* Campinas: Associação Nacional de Pesquisa em Administração,, 2001.

ROULEAU, L. Gerentes e Repertórios de Identidade em Contexto de Reestruturação Organizacional. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

SARAIVA, Luiz A. S.; CARRIERI, Alexandre de Pádua; GRZYBOVSKI, Denize (org.). *Organizações Familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.

SANTANA, M A. O mundo do trabalho em mutação: As reconfigurações e seus impactos. *Caderno do Instituto Humanista Unisinos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos São Leopoldo – RS - IHU Ideias*, ano 3, n. 34, 2005

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; GRZYBOVSKI, D. Construindo um mosaico brasileiro sobre organizações familiares. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.;

GRZYBOVSKI, D. (org.). *Organizações Familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.

SARAIVA, L. A. S.; SANTOS, A. V. Estratégias de Poder de Atores Sociais Desprovidos de Recursos Organizacionais In: Encontro Nacional da ANPAD, 33. Salvador, 2009. *Anais...* São Paulo: Associação Nacional de Pesquisa em Administração,, 2009.

SCHMITT, E. C.; LEAL, A. P. Liderança, Mito e Identificação: fases do controle afetivo nas organizações do trabalho. In: Encontro Nacional da ANPAD, 30. Salvador, 2006. *Anais...* Salvador, BA: Associação Nacional de Pesquisa em Administração, 2006.

SILVA, G. A. V. , OLIVEIRA, L. G. M. Poder, cultura e racionalidade, modelos mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz A. S; GRZYBOVSKI, Denize (org.). *Organizações Familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.

SILVA, Orlando Celso da. Barreiras não tarifárias ao comércio Internacional: Um panorama. In: QUEIROZ, J.E.L.; SANTOS, Márcia W. B. (Coord). *Direito do agronegócio*. 2ª Ed. Ampliada. São Carlos: Fórum, 2011.

SILVA, Jandira Maciel da et al. Agrotóxico e trabalho: uma combinação perigosa para a saúde do trabalhador rural. *Ciência e saúde coletiva*. Rio de Janeiro, v.10, n.4, 2005. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141381232005000400013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141381232005000400013&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 08 Dez 2006.

SILVA, C. R. Poder político para o agronegócio. *Revista rural brasileira*. data da publicação 31/01/2011. Disponível em: [HTTP://WWW.portaldoagronegócio.com.br/conteudo.php?id=49597](http://WWW.portaldoagronegócio.com.br/conteudo.php?id=49597) acesso: 29/03/2011.

SILVEIRA, Juliana; GALESKA, Helena; NARDINI. Batata. *Revista Hortifruti Brasil*. Ano 9. Nº 99. p. 22 março de 2011 disponível em: [HTTP://WWW.cepea.esalq.usp.br/hfbrasil/edições/99/batata.pdf](http://WWW.cepea.esalq.usp.br/hfbrasil/edições/99/batata.pdf), acesso:29-03-2011.

SIQUEIRA, M. M. Administração Pública Brasileira. In: *Análise e Cultura*. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, maio/agosto, 1987.

SOLOMON, M. R. The role of products as social stimuli: a symbolic interactionism perspective. *Journal of Consumer Research*, v.10, n.3, pp. 319-329, dez. 1983

TANURE, B., CARVALHO-NETO, A. M.; ANDRADE, J. O. Fontes de Tensão no Olimpo Empresarial Brasileiro: Tempo de Menos, Mudanças e Sobrecarga Demais, Muito Orgulho e o Peso do Teatro Corporativo. In: Helal, D, H.; Garcia, F. C.; Honório, L. C. (orgs.): *Gestão de Pessoas e Competência: Teoria e Pesquisa*, Curitiba: Juruá, 2008. p. 17-39.

TAVARES, A. R., A intervenção do Estado no Domínio Econômico. In: QUEIROZ, J.E.L.; SANTOS, Márcia W. B. (Coord). *Direito do agronegócio*. 2ª Ed. Ampliada. São Carlos: Editora Fórum, 2011. p. 41- 67.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970.

TEDESCO, João Carlos. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz A. S.; GRZYBOVSKI, Denize (org.). *Organizações Familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.

THÉBAUD-MONY, A.; DRUCK, G. Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (orgs.). *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 23-58.

TONI, M. Visões sobre o Trabalho em transformação. *Dossiê Sociologias*, Porto Alegre, ano 5, n. 9, p. 246-286, jan/jun 2003.

THIOLLENT, M. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. *Cadernos de Pesquisa* ( 49), maio. Fundação Carlos Chagas, São Paulo, 1984.

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: Editora Fórum, 2011. p. 319-390

VERGARA, Syllvia Constant, *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas: São Paulo, 2004.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WETZEL, Úrsula. *Processo de Downsizing em empresas privadas: A percepção dos participantes*. (Tese de Doutorado). Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2000.

YIN, R.K. Estudo de caso. *Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Ensino, pesquisa e consultoria nos agronegócios: as múltiplas linguagens do profissional dos agronegócios. In: PINAZZA, Luiz Antônio; ALIMANDRO, Regis (Coord.). *A reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócio no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: ABAG/Agroanalysis/FGV, 1999. p. 95-96.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Identificar dados pessoais e funcionais: idade, escolaridade, estado civil, tempo de empresa, tempo na função gerencial na empresa e tempo total de experiência em função gerencial.

Perguntas:

- 1- Por favor, apresente-se, contando sua trajetória profissional até chegar aqui, como gerente nesta empresa.
- 2- Como a empresa contrata, treina e promove os empregados? Qual a sua avaliação dos critérios?
- 3- Existem conflitos no seu ambiente de trabalho? Quais? São resolvidos? Como?
- 4- Qual a participação da empresa na solução dessas questões? Existem procedimentos formais? E eles são adotados para todos?
- 5- E no que diz respeito às condições de trabalho e saúde, como você caracteriza o ambiente físico da empresa e do seu posto de trabalho?
- 6- E as condições psicológicas?
- 7- Quais são suas perspectivas de carreira aqui?
- 8- O que o trabalho nesta empresa significa para você?
- 9- Aqui estão algumas gravuras que representam ambientes produtivos. Gostaria que você olhasse cada uma delas e comentasse se existe alguma relação com seu trabalho e que relações seriam essas.
- 10- Por fim, diante dessas questões, você gostaria de acrescentar algo, alguma coisa importante que não foi perguntada a respeito do seu trabalho e das relações que você desenvolve aqui dentro?

## APÊNDICE B – Figuras selecionadas



Figura 1 – Festa

Fonte: Gettyimages, 2010.



Figura 2 – Automóvel atolado

Fonte: Gettyimages, 2010.



Figura 3 – Trabalhadora japonesa no campo

Fonte: Gettyimages, 2010.



Figura 4 – Trabalhador e crianças japonesas

Fonte: Gettyimages, 2010.





Figura 5 – Trabalhador e gestor

Fonte: Gettyimages, 2010.



Figura 6 – Trabalhador japonês e produtos

Fonte: Gettyimages, 2010.