

RELAÇÕES DE TRABALHO NO AGRONEGÓCIO: PERCEPÇÕES DE GESTORES EM DUAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES EM SÃO GOTARDO

LABOR RELATIONS IN AGRIBUSINESS: PERCEPTIONS OF MANAGERS IN TWO FAMILY ORGANIZATIONS IN SÃO GOTARDO

Constance Rezende Bonvicini¹

Kely Cesar Martins de Paiva²

RESUMO

O objetivo deste artigo 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 tópicos sobre as relações de trabalho, adotado como parâmetro de análise nesta pesquisa as relações desenvolvidas no Brasil segundo modelo de Fleury (1986); e em empresas familiares. Pautando-se em uma abordagem qualitativa, foi realizada uma pesquisa descritiva, nos moldes de um estudo de caso em duas organizações, nas quais 20 gestores foram entrevistados, incluindo-se fundadores, sócios, alta, intermediária e baixa gerência. Quanto aos achados da pesquisa, em relação à questões políticas e econômicas, elas utilizam-se de práticas delimitadas, basicamente, pelas relações de poder estabelecidas no ambiente rural familiar. Sobre as políticas de gestão da força de trabalho, o processo produtivo no campo abarca questões como as mudanças climáticas, fatores sobre os quais os gestores têm pouco ou nenhum controle, exigindo flexibilidade para lidar com a mão de obra. Na organização do trabalho o ritmo da produção, também alinhado a tais condições naturais, demanda que as empresas desse ramo desenvolvam uma capacidade de inchar e se reduzirem com significativa agilidade. Além disso, quanto à instância simbólica, 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.

PALAVRAS-CHAVE: Relações de Trabalho; Agronegócio; Organizações Familiares; Gestor.

ABSTRACT

The aim of this paper was to understand how they are configured in the labor relations of the two organizations agribusiness located in the St. Gotthard (MG), the perception of their managers. Thus, we discussed topics on labor relations, used as a parameter of analysis in this study the relationships developed in Brazil second Fleury model (1986), and in family businesses. Basing itself on a qualitative approach, we performed a descriptive, in terms of a case study in two organizations, in which 20 managers were interviewed, including founders, members, high, mid and low management. As for the research findings, in relation to political and economic issues, they use practices are defined primarily by the power relations established in the rural family. About the management policies of the labor force, the production process in the field covers issues such as climate change, factors over

¹ Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes; especialista em Psicologia do Trabalho e graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/1987963382657729>.

² Doutora, mestre e graduada em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora do Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>.

which managers have little or no control, requiring flexibility in dealing with labor. In organizing the work pace of production, also aligned with those natural conditions, demand that companies of this branch develop an ability to swell and reduce with significant flexibility. Moreover, as the symbolic instance, the Japanese cultural heritage left imprinted its contribution to the various instances of labor relations established on the day to day management of the organizations studied.

KEYWORDS: Labor Relations; Agribusiness; Family Organizations; Manager.

1 – INTRODUÇÃO

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. Desta forma, 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).

Os 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”³ (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 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).

Tendo em vista a importância econômica do agronegócio no Brasil e, especificamente, na região do Alto Parnaíba, da gerência na condução dos negócios

³ 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 dizem de outra realidade. Sugiro substituir esse “dizem” por “refletem”.

e das relações de trabalho que sustentam seu modo de operar, a pergunta norteadora da pesquisa deste artigo é: como se encontram configuradas as relações de trabalho em duas empresas do agronegócio localizadas em São Gotardo (MG), na percepção de seus gestores?

2 – RELAÇÕES DE TRABALHO

Pela abrangência de instâncias envolvidas no complexo conceito das relações de trabalho, 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, inseridas em um contexto político, econômico, social e ideológico específico (MELO; CARVALHO-NETO, 1998). Para fins de análise nesse estudo o modelo de Fleury (1986) foi adotado. Nesse são previstas quatro instâncias das relações de trabalho à elucidar: a político-econômica (que diz dos contextos externos); a organização do processo de trabalho; a política de gestão da força de trabalho (conhecido como política de RH) e por fim a instância do simbólico.

Especificando-se sobre a análise técnico-organizacional, a instância da **organização de trabalho** o 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 do artigo, 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.

Já a **gestão da força de trabalho**, 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. 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.

Quanto ao agronegócio, do ponto de vista do **contexto político e econômico** ressalte-se o fato de que cresce a utilização da tecnologia no campo, há 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.

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).

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 proliferam. 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.

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 mesma percepção, Santana (2005) 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.

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). A última instância do modelo de análise de Fleury (1986) trata do **simbólico**, o que está ligado ao fato de serem essas empresas, em sua maioria, familiares contextualizadas no meio rural.

Portanto, torna-se necessário aprofundar na compreensão a respeito da empresa familiar rural, já que o fundador/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 neste artigo.

3 – GESTOR NA EMPRESA FAMILIAR E SEU SIMBOLISMO

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.

O *status* obtido pelo gestor/fundador 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.

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. Nas relações de poder que, por sua vez, submetem-se às regulações de seus atores a fim de se manter o sistema vigente, 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).

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). Desse modo, como seus papéis sociais não estão claros nas organizações familiares, 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.

Na gestão, como um instrumento de controle na perspectiva crítica, define-se como propagadora de uma ideologia de dominação. A ideologia, nesse contexto da empresa familiar são os valores proferidos pela família fundadora. 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).

Assim, os gestores são peça fundamental em todas as instâncias de análise das relações de trabalho propostas por Fleury (1986), já que contribuem na (re)organização (constante) do processo produtivo, promovem a gestão da força de trabalho, observam e gerenciam o contexto político econômico e, por excelência, participam ativamente do processo simbólico.

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.

4 – CAMINHOS PERCORRIDOS: METODOLOGIA

À luz da metodologia qualitativa descritiva aos moldes de estudo de caso analisa-se como os valores organizacionais se relacionam com as relações de trabalho estabelecidas no agronegócio em São Gotardo, Minas Gerais. Assim a pesquisa concedente a Yin (2005), preserva características holísticas e significativas do processo organizacional.

O estudo configurou assim, por sua natureza epistemológica interpretativista, espaço para o acréscimo de aspectos históricos sociais, que pela perspectiva de Becker (1994) possibilita ao pesquisador lidar com descobertas inesperadas, permitindo-lhe, de forma flexível, reorientar o estudo no ir e vir entre a teoria e da prática. As unidades de análise e de observação foram os gestores de origem culturais diferentes (japoneses e brasileiros), escolhidos por acessibilidade, em um grupo empresarial e uma empresa do agronegócio, escolhidos por intencionalidade (tamanho e tradição da empresa na cidade).

A compreensão das relações de trabalho, obtida pela análise das falas dos gestores da empresa, tornou pertinente o uso de entrevistas como forma de coleta de dados. Acrescentando-se ainda a utilização da técnica de observação e análise documental, como forma de validar conteúdos contidos nas falas dos gestores entrevistados, configurando uma triangulação intra-técnicas que acrescenta confiabilidade nas inferências feitas a partir de suas análises.

As vinte entrevistas realizadas para a coleta de dados estruturam-se por um roteiro semi-estruturado de perguntas, de forma a permitir a análise do conteúdo das respostas. Enfatizando-se ainda que na análise de dados realizada a partir da análise de conteúdo (FRANCO, 2008; BARDIN, 1977) das entrevistas, inclui-se dados referentes à observação e análise documental de registros e impressos das organizações em estudo.

5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As empresas investigada neste estudo, chamadas, para fins desta pesquisa, como OAN1 e OAN2, se encaixam no terceiro macrossegmento da cadeia de produção agroindustrial descrita por Batalha (2001)⁴, portanto, produzem e fornecem matéria-prima (soja, milho, trigo, cenoura e alho) para clientes como CEASA's. Caracterizam-se por serem fundadas e geridas por família japonesa, na primeira geração da família. OAN1 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. Já OAN2 possui cerca de 350 funcionários fixos contratados em regime de CLT e em torno de 700 safristas registrados pela CNT.

Na empresa OAN1 foram entrevistados 10 gestores: uma mulher de 31 anos, 6 gestores entre 40 e 50 anos de idade, dois gestores de 27 e 29 anos e o sócio fundador com 54. Três deles já foram trabalhadores braçais e foram promovidos na empresa.

No grupo OAN2 também foram entrevistados 10 gestores: duas mulheres com 31 anos, uma com 27 e outra com 49. Dos gestores homens dois têm entre 30

⁴ Segundo Batalha (2001) uma cadeia de produção industrial, de maneira genérica, pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macrossegmentos:

- 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.

e 40 anos, três entre 50 e 60 anos e um com 47 anos (presta assessoria cotábel), quatro sócios, duas filhas dos sócios .

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 retrain, conforme os períodos de plantio, colheita e entressafrá.

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)

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.

Quanto a **Gestão da força de trabalho no agronegócio** 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 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)

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)

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).

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, 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)

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.

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.

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)

Especificidades das políticas de segurança e saúde nas empresas 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. 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... (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)

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).

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.

A atividade agrícola está à mercê de sazonalidades e na dependência de fatores climáticos. A4, A8 e B4 falaram sobre esse aspecto em sua entrevista retratado o seu dia a dia, A3 referiu-se às situações em que se veem sem saída diante de condições adversas da natureza e A7 comentou sobre o clima no campo como fator de pressão. A produção está sujeita a um ciclo produtivo em consonância com as estações do ano e 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:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número V Jan-jun 2012	Trabalho 03 Páginas 32-57
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

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)

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)

Já nas instâncias das relações de trabalho quanto **aos aspectos políticos e econômicos** 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 envoltos no processo produtivo.

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)

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)

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.

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.

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 presenciam 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)

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):

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número V Jan-jun 2012	Trabalho 03 Páginas 32-57
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

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. 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)

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)

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)

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)

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações de trabalho no agronegócio investigado, elas são pautadas por questões contextuais específicas que caracterizam cada uma das instâncias de análise delimitadas por Fleury (1986). 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 a instância **político-econômica** 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. 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 a **instância simbólica** aparece de forma implícita na herança cultural japonesa presente até hoje nos valores proferidos pela família fundadora. Assim, 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 **a organização do processo produtivo** no campo existem questões complexas e inexoráveis que são as mudanças climáticas, o calor e as chuvas que constituem 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.

Outra interpretação oferecida pelos gestores entrevistados na presente pesquisa quanto à **organização do processo produtivo**, que foi deixada por último nessas considerações finais foram as 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.

Dentre as limitações observadas no estudo, ressaltem-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.

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 comprometimento e aos vínculos organizacionais, em fim à subjetividade do trabalhador, dentre outras, carecem de investigações no âmbito do trabalho no campo.

7 – REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

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

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

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.

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.

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.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número V Jan-jun 2012	Trabalho 03 Páginas 32-57
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

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, M. C.O.L.; CARVALHO-NETO, A. M. *Negociação Coletiva e Relações de Trabalho: O Debate Atual*. São Paulo: Abet, 1998.

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.

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: Universidade de Passo Fundo, 2008.

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: Fórum, 2011. p. 97-136.

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: Fórum, 2011. p. 27- 38.

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

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

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.; 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.

SARAIVA, Luiz A. S.; CARRIERI, Alexandre de Pádua; GRZYBOVSKI, Denize (org.). *Organizações Familiares: Um Mosaico Brasileiro*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008.

SILVA, G. A. V., OLIVEIRA, L. G. M. Poder, Cultura e Racionalidade, 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: Universidade de Passo Fundo, 2008.

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: 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.

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

YIN, R.K. Estudo de caso. *Planejamento e Métodos*. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.