

As interfaces entre gestão de pessoas, cultura e redes em sistemas agrários

Fernanda Yamauchi
Timóteo Ramos Queiroz
Renato Dias Baptista

Como citar: YAMAUCHI, Fernanda; QUEIROZ, Timóteo Ramos; BAPTISTA, Renato Dias. As interfaces entre gestão de pessoas, cultura e redes em sistemas agrários. *In:* LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith; MORALES, Angélica Gois; SATOLO, Eduardo Guilherme; PIGATTO, Gessuir; MOREIRA, Fábio Mosso; MELO, Luana Fernandes (org.). **Agronegócio, desenvolvimento e a agenda 2030:** contribuições interdisciplinares. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2024. p. 63-76. DOI: <https://doi.org/10.36311/2024.978-65-5954-534-6.p63-76>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

CAPÍTULO 2

As interfaces entre gestão de pessoas, cultura e redes em sistemas agrários

*Fernanda YAMAUCHI*¹

*Timóteo Ramos QUEIROZ*²

*Renato Dias BAPTISTA*³

¹ Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento (PGAD), Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Tupã, São Paulo, Brasil, e-mail: fer.yamauchi@gmail.com.

² Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia, Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Tupã, São Paulo, Brasil, e-mail: timoteo.queiroz@unesp.br.

³ Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia, Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Tupã, São Paulo, Brasil, e-mail: rd.baptista@unesp.br.

<https://doi.org/10.36311/2024.978-65-5954-534-6.p63-76>

INTRODUÇÃO

O setor do agronegócio desempenha um papel fundamental na economia brasileira, contribuindo para a geração de empregos e exportações, sendo responsável por um quarto da fatia do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. No entanto, a interface entre o agronegócio e as práticas de Gestão de Pessoas (GP) apresenta desafios significativos que precisam ser superados para alcançar um desenvolvimento sustentável. A escassez de mão de obra qualificada, as condições de trabalho no campo e a sazonalidade das atividades são algumas das questões que exigem atenção.

No cenário dinâmico do agronegócio brasileiro, a análise das práticas de GP revela uma intersecção crucial com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pelas Nações Unidas. A GP em empresas agrícolas não se restringe apenas a questões operacionais, mas abrange um espectro mais amplo que abarca a responsabilidade social, econômica e ambiental.

No que diz respeito à promoção de condições de trabalho seguras e saudáveis para os colaboradores rurais, o investimento em treinamento para aumentar a eficiência e a adoção de práticas inclusivas contribuem diretamente para o ODS 8 que aborda sobre – “Trabalho Decente e Crescimento Econômico”.

A análise das práticas de GP não pode prescindir do estudo das redes, uma vez que as organizações são influenciadas pelo entorno. Esse grau de influência representa um elemento essencial para entender a dinâmica das organizações nos diversos setores. Estilos de gestão são profundamente influenciados por fatores culturais, sejam organizacionais ou locais. A cultura também possui influência no comportamento das equipes de trabalho e nas decisões estabelecidas por essas organizações. É necessário compreender como os valores, crenças e normas refletem nas práticas de GP e como elas podem promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

A teoria das redes sociais, conforme desenvolvida por Granovetter (2007), sugere que os laços estabelecidos nas redes podem ter um papel crucial na disseminação de informações e na formação de conexões profissionais. No setor de agronegócios, onde a colaboração e a troca de conhecimento são vitais, é preciso entender como as redes sociais podem facilitar ou dificultar as práticas de GP. Essas redes podem criar canais informais de comunicação, acelerar a difusão de melhores práticas e até mesmo impactar a inovação no setor.

Portanto, este capítulo tem como objetivo principal analisar as práticas de GP no contexto do agronegócio brasileiro, considerando os desafios e oportunidades à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especificamente o ODS 8, uma vez que está apresenta vínculos com a geração de emprego decente, inovação numa inter-relação com a cultura e a dinâmica das redes sociais, possibilitando *insights* para as organizações do agronegócio.

INTERFACES ENTRE CULTURA, REDES E GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Bohlander e Snell (2015), é possível observar que a GP assumiu um papel estratégico, suplantando a tradicional função de suporte e constituindo uma competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, já que apresentam um potencial na produção do conhecimento e na inovação.

É importante destacar que segundo Pedraza-Rodriguez *et al.* (2023) diferentes elementos culturais têm um efeito positivo no resultado da inovação. Esse resultado sugere esforços ativos dos gestores visando desenvolver uma cultura de inovação baseada em melhores práticas em detrimento das tradicionais. Obviamente, as empresas necessitam de novas capacidades tecnológicas para alcançar vantagens competitivas, mas também requerem a adoção de sistemas de crenças, normas e regras para considerar a inovação como um ativo chave.

Em síntese, a GP não deve ter apenas um papel tradicional, mas sim, ampliar e constituir as competências essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais e individuais; as pessoas são valiosas e constituem uma fonte de vantagem competitiva. As políticas e práticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar, permitindo maior realização pessoal e profissional. Essas ações reduzem o *turnover* e geram maior índice de satisfação no trabalho, destacando como estimular valores compartilhados e a retenção dos funcionários (Pham *et al.*, 2023; Fiusa, 2008).

A relevância e o reconhecimento das interações informais presentes nas organizações têm adquirido importância crescente. Como resultado, surgiram estudos que abordam as interseções entre redes sociais e organizações (Lazzarini, 2008). De acordo com Granovetter (2007), as atividades sociais são fundamentais na configuração das ações econômicas.

A teoria das redes sociais surge com o objetivo de estabelecer uma abordagem intermediária na caracterização das estruturas das interações sociais na atividade econômica. Conforme a teoria das redes sociais, os indivíduos não agem nem tomam decisões de forma isolada, como átomos independentes, em vez disso, suas ações estão profundamente enraizadas em sistemas complexos e contínuos de relações sociais (Granovetter, 2007).

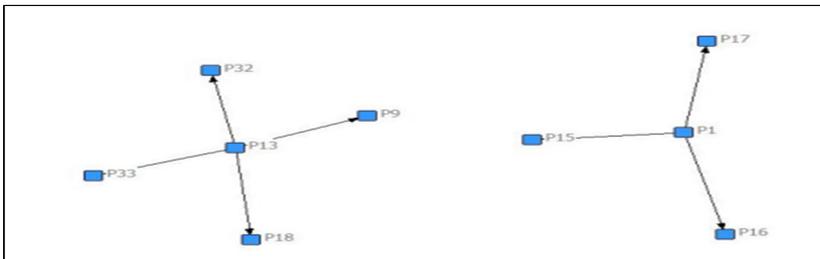
Marteletto (2001) evidencia as redes sociais como constituídas por conjuntos de participantes autônomos que compartilham de ideias e recursos baseados nos mesmos valores, tornando-se sistemas de nós e elos a partir de uma estrutura sem fronteiras geográficas.

As informações aqui apresentadas são alguns dos resultados de uma pesquisa realizada junto ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento⁴. Essa pesquisa evidenciou a importância das formas de relacionamento e trocas de informação entre os agricultores de amendoim e agentes agrários com o objetivo de mapear as redes de informação sobre a produção e as práticas de GP (Yamauchi, 2017).

⁴ Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento (PGAD). Disponível em: <https://www.tupa.unesp.br/#!/ensino/pos-graduacao/programas/agronegocio-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 12 de ago. 202.

Os dados obtidos para a configuração da rede social de trocas de informações, (Figura 1), sobre a produção demonstraram a presença de uma rede composta por sub-redes, onde a conexão dessas sub-redes é feita por agentes chaves, sendo o principal deles fornecedores de insumo e também pelos próprios produtores (P1, P2, P4, P6 e P13). Assim, é possível identificar nas redes de informação os elementos que podem impulsionar a adoção de novas práticas de GP como sendo: os fornecedores de insumo devido à centralidade ocupada na rede e também os principais produtores (P1, P2, P4, P6 e P13).

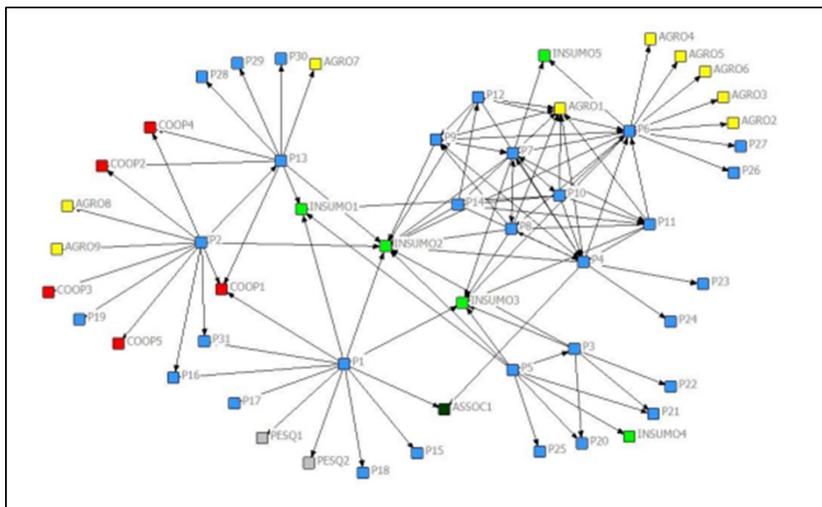
Figura 1 – Rede de informação entre produtores e agentes de apoio



Fonte: Yamauchi (2017).

A segunda rede identificada (Figura 2) apresenta os relacionamentos sobre as trocas de informação a respeito das práticas de GP, revelando que estes relacionamentos são escassos e demonstram fragilidade na troca de informações dessa temática, sobretudo, quando comparada com a rede de troca de informações sobre a produção. Essas análises demonstraram que as circunstâncias de produção e produtividade ocupam papel mais importante para os produtores do que as questões relacionadas às práticas de GP, mesmo para os que realizam exportação, P4, por exemplo, nem aparece como ator nessa rede. A análise da rede de GP permitiu constatar a insuficiência mostrada anteriormente quando questionado aos produtores quais eram as estruturas e modelos utilizados.

Figura 2 – Rede de informação sobre gestão de pessoas



Fonte: Yamauchi (2017).

Disso decorre a constatação de que os produtores que têm papéis mais centrais na rede são os mesmos que realizam trocas de informações sobre as práticas de GP. Nesse sentido, ainda que existam leis referentes ao trabalhador rural e influenciem direta ou indiretamente suas práticas, as trocas de informações sobre produção ainda são mais elevadas que as voltadas para a GP.

Sob esse ponto de vista, a produção e a produtividade estão em um nível de maior atenção, mesmo entre os produtores que interagem com o mercado externo. Aqui concentra uma especial atenção aos dados obtidos, uma vez que não foram identificadas estratégias de GP direcionadas às demandas futuras que podem ser incorporadas às certificações para participação no mercado internacional. Nos aspectos ambientais, por exemplo, há uma pressão para que as empresas desenvolvam iniciativas suficientes para reduzir os obstáculos e aumentar as exportações (Onjewu *et al.*, 2023).

Para Kremer e Talamini (2018) a partir da caracterização da cadeia de produção e das respostas obtidas nos questionários (Figura 3), foi

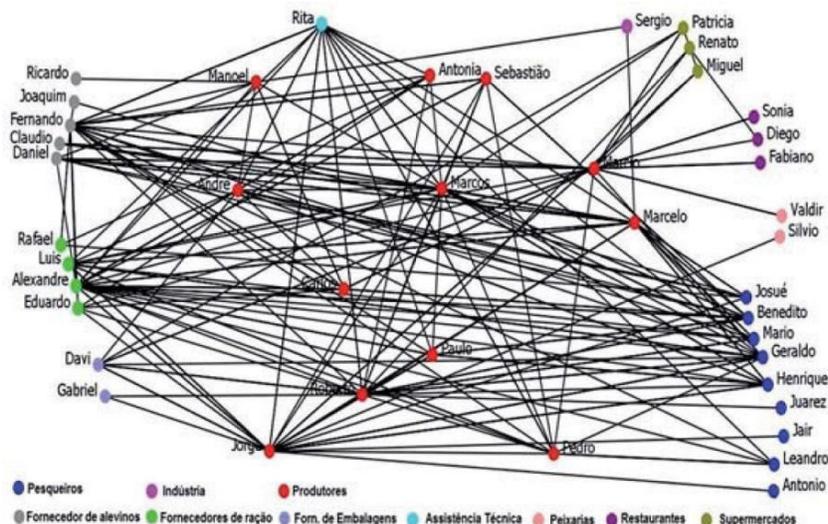
possível identificar as redes de relações pessoais presentes nas transações entre os diferentes elos dessa cadeia. Verificou-se que as relações sociais entre os indivíduos de um determinado elo, como os produtores, mostraram-se mais sólidas, impulsionadas pela organização em cooperativas que promovem a troca de experiências e informações entre os cooperados. Isso ressalta a importância da cooperação nesse contexto, onde a formação de laços sociais pode contribuir para o compartilhamento de conhecimento e vantagens competitivas.

Nota-se, entretanto, que este mesmo padrão de atores centrais é observado na apresentação do caso anterior com produtores de amendoim, onde alguns ocupam este papel central bem como o apoio das cooperativas como atores importantes para disseminação e aumento de informações.

Nos elos associados ao fornecimento e comercialização, as relações sociais parecem ser menos proeminentes. No entanto, é relevante notar que as relações de amizade e parentesco também desempenham um papel na criação dessas redes de relações sociais, especialmente entre os produtores, onde existem vínculos familiares que influenciam diretamente nas conexões sociais (Kremer; Talamini, 2018).

Para Kremer e Talamini (2018) os resultados deste estudo podem ser aplicados de forma ampla na gestão da cadeia produtiva do pescado. No contexto do agronegócio, onde a troca de experiências entre os produtores desempenha um papel crucial, as redes de relações sociais se tornam um terreno fértil para a obtenção de vantagens competitivas e o compartilhamento de conhecimento. Identificar os indivíduos centrais na rede, que têm acesso à informação e atuam como intermediários entre os agentes, pode facilitar o processo de disseminação de conhecimento e o uso desses indivíduos como facilitadores na transmissão de informações.

Figura 3 – *Social Netchain* da cadeia do pescado de Mundo Novo



Fonte: Kremer e Talamini (2018).

É importante observar também que a identificação dos agentes centrais na rede social pode ser aproveitada para respaldar a implementação de políticas públicas e programas de desenvolvimento na cadeia que esteja em análise. Assim, como apresentado no estudo do amendoim e no mercado de pescados, esses agentes têm o potencial de influenciar positivamente os demais como forma de referência, tornando mais fácil a aceitação e o engajamento de todos os participantes da rede. A gestão eficaz da informação, portanto, contribui para o desenvolvimento sustentável (Kremer; Talamini, 2018; Yamauchi, 2017).

Ao considerar que os agentes centrais possuem maior influência em relação aos demais atores, é necessário ressaltar o impacto destes agentes para o fomento e disseminação das informações atreladas a temática da GP, à importância das categorias sociais de confiança e comprometimento como elementos essenciais para a formação de uma estrutura sólida e de governança eficaz. Isso implica que a existência de relações baseadas em confiança e comprometimento contribui para estabelecer uma rede mais

equilibrada, que é capaz de abordar assimetrias e potenciais conflitos de forma sinérgica, com papéis bem definidos e regras estabelecidas e aceitas pelo grupo (Bertóli; Giglio; Rimoli, 2015).

Algumas categorias revelam fatores importantes (Quadro 1), ao considerar a utilização da organização das redes sociais como proposta de fomento e disseminação das informações e práticas de GP no agronegócio.

Quadro 1 – As categorias organizadoras das redes e alguns indicadores de sua presença

Categorias	Conceito Dominante	Conteúdo a ser observado	Alguns indicadores
Comprometimento	Colocar-se à disposição para ações coletivas.	Atitudes e ações para atingir objetivos coletivos, ou ajudar outro ator, mesmo que nada se ganhe.	<ol style="list-style-type: none">1. Participar regularmente de reuniões e decisões.2. Ajudar o outro, mesmo sem benefício próprio.3. Assumir responsabilidades de ações conjuntas.4. Cumprir os acordos e agir para que outros também o façam.5. Existência de promessas de continuidade relacional entre os parceiros.
Confiança	Colocar-se na dependência do outro.	Atitudes e ações nas quais o sujeito se expõe ao coletivo, ou fica na dependência do outro, sem recorrer a mecanismos formais de controle.	<ol style="list-style-type: none">1. Contar um problema, ou uma fraqueza de seu negócio para os outros.2. Assumir uma responsabilidade cuja execução depende de outro.3. Dispor seus recursos, para serem usados por outros, sem necessidade de salvaguardas.4. Sinais que um ator acredita e segue as regras e metas estabelecidas na rede mesmo sendo informais.5. Sinais que um ator acredita na integridade das pessoas que fazem parte da rede.

<p>Configuração da Estrutura</p>	<p>Papéis mais definidos e posição dos atores na rede.</p>	<p>A repetição, frequência e conteúdo das relações entre atores, nos dois sentidos (receber e enviar) indicam as posições dos atores na rede e a estrutura de relações da rede. A convergência de respostas sobre papéis indica clareza de ações e da posição de cada um.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento sobre quantos atores participam da rede. 2. Posição de alguns atores, conforme quantidade de relações citadas. 3. Sinais de dominância do conteúdo dos laços (mais comerciais, mais sociais, mais políticos, mais institucionais).
<p>Governança</p>	<p>Conjunto (ou sistema) de regras de incentivos, proteção de recursos e de controle do comportamento.</p>	<p>Toda e qualquer regra explícita, ou implícita que coloque restrições ao comportamento; protege os recursos, sejam coletivos, ou individuais e incentiva as ações coletivas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regras sobre admissão e exclusão de atores do grupo mais restrito. 2. Regras sobre penalidades. 3. Controle por autoridade, ou reputação (de um ator mais poderoso, por exemplo), ou domínio de conhecimento. 4. Controles sociais (por exemplo, existência de blogs, sites comunitários e outros, com informações sobre os participantes).

Fonte: Bertóli, Giglio e Rimoli (2015).

A análise das redes sociais apresenta uma interconexão significativa entre as categorias de comprometimento, confiança, configuração da estrutura e governança no contexto do agronegócio. O comprometimento, destacado como a disposição para ações coletivas, está essencialmente ligado à confiança, onde os atores se colocam na dependência uns dos outros. O comprometimento se manifesta em ações como participar regularmente de reuniões, assumir responsabilidades conjuntas e cumprir acordos, enquanto a confiança se evidencia quando os atores se expõem ao coletivo e confiam na integridade dos outros participantes (Bertóli; Giglio; Rimoli, 2015).

Partindo desses pressupostos, a análise de redes sociais se torna uma ferramenta valiosa para compreender as dinâmicas intrínsecas do agronegócio e como as práticas de GP podem ser disseminadas. Por meio dessa análise, é possível identificar os atores centrais que desempenham papéis influentes na rede, entender como o comprometimento e a confiança afetam a colaboração, analisar a estrutura das relações e as regras que a governam. Com essas informações, a GP pode ser direcionada de maneira mais eficaz, promovendo a cooperação, a transmissão de conhecimento e o desenvolvimento sustentável do setor do agronegócio.

Já cultura organizacional, conforme abordada inicialmente, também está interligada com a análise de redes sociais, uma vez que, a cultura de uma organização influencia profundamente como as políticas de GP são percebidas e adotadas pelos colaboradores e organizações no agronegócio. Compreender essa interação é crucial para a implementação e aprimoramento das práticas de GP.

Do mesmo modo, os ODS, notadamente o 8, mencionados anteriormente, também estão relacionados a essas questões, pois a disseminação de práticas de GP alinhadas é fundamental para promover uma abordagem mais sustentável no agronegócio. Assim, redes sociais possuem um papel vital na sensibilização e na colaboração em torno desses objetivos, conectando profissionais e organizações que buscam contribuir para um desenvolvimento mais sustentável.

Com base nesses princípios, a pesquisa proposta neste capítulo buscou apresentar como esses elementos se conectam e como podem ser otimizados para alcançar práticas de GP mais eficazes no agronegócio brasileiro. A análise de redes sociais e a cultura organizacional são peças fundamentais desse quebra-cabeça, contribuindo para a promoção de um setor mais sustentável, colaborativo e eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo explorou a complexa interação entre a gestão de pessoas, cultura organizacional, redes sociais e o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8) no contexto do agronegócio brasileiro especificamente considerando os diferentes sistemas agrários.

O agronegócio desempenha um papel crucial na economia do Brasil, no entanto, enfrenta grandes desafios relacionados à gestão de pessoas, como a escassez de mão de obra qualificada e as condições de trabalho no campo. Neste cenário dinâmico, as práticas de gestão de pessoas não se limitam apenas a questões operacionais, mas abrangem a responsabilidade social, econômica e ambiental.

A análise das redes revelou que as relações sociais desempenham um papel vital na configuração das ações econômicas e podem ser um terreno fértil para o compartilhamento de conhecimento e vantagens competitivas. Identificar os atores centrais na rede, comprometidos e confiáveis, pode facilitar a disseminação de informações e o uso desses indivíduos como facilitadores na transmissão de conhecimento.

A cultura organizacional tem um papel essencial na forma como as práticas de gestão de pessoas são percebidas e adotadas pelas organizações e colaboradores. É necessário compreender essa interação para programar políticas de gestão de pessoas mais eficazes.

Por fim, alinhar as práticas de gestão de pessoas aos ODS, especificamente ao ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico – pode contribuir na promoção do desenvolvimento sustentável no agronegócio, e as redes sociais são vitais na sensibilização desses objetivos, conectando profissionais e organizações com as práticas de gestão de pessoas mais colaborativas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- BERTÓLI, N. C.; GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A. Interfaces teóricas na estruturação de uma rede: proposta e aplicabilidade no agronegócio paranaense. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 16, n. 4, 2015. Disponível em: <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/891>. Acesso em: 20 set. 2023.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. *Administração de Recursos Humanos*. 16. ed. São Paulo: Cengage, 2015.
- FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/c8LRLCHvBwpB34TDrTr4wvq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2023.
- GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v.6, n.1, Art.9, jan./jun. 2007.
- KREMER, A. M.; TALAMINI, E. Análise da Social Netchain em cadeias do agronegócio: aplicação em uma cadeia brasileira de pescado. *Interações*, Campo Grande, v. 19, n. 3, p. 457–470, jul. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/JkW8JRvPv36y8SS6DTqTxsq/?lang=pt#>. Acesso em: 18 set. 2023.
- LAZZARINI, S. G. *Empresas em redes*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).
- MARTELETO, R. M. Análise de Redes Sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.
- ONJEWU, A.-K. E.; JAFARI-SADEGHI, V.; KOCK, N.; HADDOUD, M. Y.; SAKKA, G. The catalyzing role of customer pressure on environmental initiatives and export intensity: a study of family firms. *Journal of Business Research*, New York, v. 166, p. 1-14, 114134, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114134>.
- PEDRAZA-RODRÍGUEZ, J. A.; RUIZ-VÉLEZ, A.; RODRÍGUEZ, M. I. S.; ESQUINAS, M. F. Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, New York, v. 191, 122518, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>.
- PHAM, N. T.; TUAN, T. H.; LE, T. D.; NGUYEN, P. N. D.; USMAN, M.; FERREIRA, G. T. C. Socially responsible human resources management and employee retention: the roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, Amsterdam, v. 414, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>.

YAMAUCHI, Fernanda. *A gestão de pessoas no setor do agronegócio: um estudo sobre produtores de amendoim da região da alta paulista*. 2017. 124 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) - Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Tupã, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/151079>. Acesso em: 18 set. 2023.