



CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO SETOR AGRÍCOLA

ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN AGRICULTURAL SECTOR COMPANY

Tainara Gonçalves Menegusso^I
 Maria Eduarda Goulart Gomes^{II}
 Lesley Carina do Lago Attadia Galli^{III}

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo fazer uma análise crítica em relação à cultura organizacional de uma empresa do setor agrícola, identificando os fatores facilitadores e restritivos. A cultura organizacional é um conjunto de valores, códigos de conduta e costumes que uma empresa apresenta explicitamente através de meios formais e implicitamente através da comunicação informal e das condutas gerais de seus funcionários. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada de natureza descritiva e abordagem qualitativa, utilizando como método o estudo de caso. Constatou-se que a empresa apresenta vários meios formais de divulgar a cultura organizacional, desde o processo de integração do funcionário até mecanismos de manutenção da cultura como o código de conduta e a adoção de rituais para compartilhamento de valores. Como principais resultados, buscou-se identificar os fatores que afetam o funcionamento da gestão da cultura e constatou-se que a comunicação é um dos aspectos-chave para o bom desempenho da organização.

Palavras chave: Cultura organizacional. Gestão de recursos humanos. Comunicação.

ABSTRACT

The present work aimed to make a critical analysis in relation to the organizational culture of a company in the agricultural sector, identifying the facilitating and restrictive factors. Organizational culture is a set of values, codes of conduct and customs that a company explicitly presents through formal means and implicitly through informal communication and the general conduct of its employees. To this end, an applied research of a descriptive nature and qualitative approach was carried out, using the case study as a method. It turns out that the company has several formal means of disseminating an organizational culture, from the process of integrating the employee to the mechanisms for maintaining the culture, such as the code of conduct and the adoption of rituals for sharing values. As main results, we sought to identify the factors that affect the functioning of culture management and it was found that communication is one of the key aspects for the good performance of the organization.

Keywords: Organizational culture. Human resource management. Communication.

^IGraduanda em Administração FCAV- UNESP – Jaboticabal, São Paulo – Brasil. E-mail: tainara.menegusso@unesp.com.br

^{II}Graduanda em Administração FCAV- UNESP – Jaboticabal, São Paulo – Brasil. E-mail: maria.g.gomes@unesp.com.br

^{III}Profª. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias –UNESP –Jaboticabal –São Paulo –Brasil. E-mail: lesley.attadia@unesp.br



Data de submissão do artigo: 05/09/2020.

Data de aprovação do artigo: 05/11/2020.

DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.117

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a cultura organizacional de uma empresa do setor agrícola. A empresa em questão é de grande porte e possui uma estrutura organizada e formal, além de dar relevância à comunicação interna. Por isso, a empresa foi escolhida, visto que sua estrutura e comunicação refletem o seu tipo de cultura.

A cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e normas transmitidos em uma empresa. Santos (2014) cita em seu artigo que a socialização é a principal forma de divulgar a cultura de uma empresa porque é através dela que as normas são transmitidas tanto de forma explícita quanto implícita.

Através dos elementos que compõem a cultura organizacional (como valores, histórias e artefatos) é possível identificar se a cultura da empresa analisada é forte ou fraca. Segundo Robbins (2005) essa identificação torna-se importante para entender o impacto que a organização traz nos comportamentos dos funcionários e rotatividade destes.

A área de Recursos Humanos (RH) possui bastante influência na preservação da cultura organizacional. Isso porque, para que a cultura criada pelos fundadores seja preservada, o RH tem a seleção de novos colaboradores e a socialização como papéis particularmente importantes na manutenção da cultura.

Assim, ao analisar as características da cultura organizacional da empresa X e as ações tomadas para a socialização dos colaboradores, é possível identificar o perfil cultural existente na empresa. Existem quatro perfis culturais (cultura clã, cultura inovadora, cultura de mercado e cultura hierárquica) e cada uma delas possuem características particulares.

Apesar de haver uma grande quantidade de estudos sobre a cultura organizacional nas empresas, tal tema torna-se relevante pela heterogeneidade que as organizações possuem. Dentro dessa lógica, analisar os valores, o código de conduta e outras ações de uma determinada empresa são importantes para entender a singularidade de sua cultura organizacional.

2 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Santos (2014) define cultura como um conjunto de padrões que um grupo aprendeu a aceitar, resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Esses padrões são um conjunto de crenças, valores e princípios. Com isso, os funcionários agem conforme as normas determinadas pela cultura, ensinando aos novos integrantes a se adaptar a essas regras.

Robbins (2005) também define cultura como um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é em última análise um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

É importante saber diferenciar as culturas fortes de culturas fracas. Segundo Robbins (2005), culturas fortes possuem um impacto maior sobre o comportamento dos funcionários e estão mais diretamente associadas à redução de rotatividade. Isso porque na cultura forte os valores da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados, trazendo um clima interno de alto controle comportamental. A rotatividade diminui porque há um elevado grau de concordância entre seus membros, gerando lealdade, coesão e comprometimento organizacional.



2.1 Elementos que compõem a cultura organizacional

Segundo Motta (2007) a cultura dentro de uma organização normalmente é composta de:

- Valores: são as crenças existentes na organização.
- História: são mitos criados e heróis que fazem parte da empresa. Esse herói é conhecido como alguém que se dedicou muito para a criação e/ou fortalecimento da empresa, servindo como referência para os funcionários, devendo ser seguido, imitado e amado.
- Artefatos: são as vestimentas utilizadas, espaço e ambiente proporcionado para o desenvolvimento das atividades. Há vários exemplos de artefatos que refletem os valores organizacionais, dentre os quais: sala do diretor, ter acesso a salas e vagas exclusivas, cadeira especial, arquitetura organizacional de um modo geral.
- Linguagem: a linguagem formal e informal dentro da empresa também é um dos componentes essenciais da cultura.
- Hábitos: hábitos como sair no horário, não aceitar trabalhar em feriados ou fins de semana e os colaboradores do mesmo setor almoçarem juntos também demonstram como é a cultura da empresa.
- Símbolos: são objetos que carregam mensagens e significados (cerimônias, rituais).
- Rituais: toda organização tem rituais que revelam boa parte de sua cultura, por exemplo, festa no final do ano, destaques do mês ou do ano, comemoração de feriados e aniversário, etc.

2.2 Criação e preservação da cultura organizacional

Tradicionalmente, os fundadores da empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização, pois eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras: primeiro os fundadores só contratam e mantêm os funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles, depois há a doutrinação e socialização desses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir e, por último, o comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles e, dessa forma, ter os mesmos valores, convicções e premissas. (ROBBINS, 2005).

Após a implantação da cultura é preciso ter práticas para mantê-la. Por exemplo, muitas das práticas da área de RH reforçam a cultura organizacional. Três forças têm um papel particularmente importante na manutenção da cultura, são elas:

- Seleção: com o passar do tempo a função de contratar os colaboradores começa a ser do RH. O objetivo do processo seletivo nas empresas é identificar e contratar pessoas que tenham conhecimento e habilidades necessárias para a realização das tarefas do cargo, sendo frequente ter vários candidatos com esse perfil. Assim como critério de “desempate” a organização seleciona aqueles colaboradores que parecem ter os valores consistentes com os da organização, adaptando-se melhor à filosofia da empresa.
- Os dirigentes: as ações dos dirigentes também têm um grande impacto sobre a cultura organizacional. Pelo seu comportamento, os altos executivos estabelecem normas que são difundidas na organização a respeito de aspectos como: maneira correta de se vestir, riscos que devem ser assumidos, ações que podem trazer recompensas, entre outras.
- Socialização: independente da qualidade do processo de recrutamento e seleção, os novos colaboradores ainda não estão totalmente doutrinados na cultura organizacional, por isso



a empresa precisa ajudá-los a se adaptar à nova cultura. Esse processo de adaptação é chamado de socialização.

2.3 Perfis culturais

Cameron e Quinn (1999), conforme citado por Paiva et al. (2016), desenvolveram uma estrutura teórica com o objetivo de compreender e gerenciar a cultura organizacional, identificando os perfis culturais existentes. Tal modelo é chamado de *Competing Value Model* (CVM) e possui quatro tipos de cultura (cultura clã, cultura inovadora, cultura de mercado e cultura hierárquica). Apesar das organizações sempre terem um perfil cultural dominante, é imprescindível que ocorra o equilíbrio entre essas culturas para que não prejudique o desenvolvimento organizacional da empresa.

Para identificar os perfis culturais, é preciso entender as características dos tipos de cultura existentes (PAIVA et al., 2016), as quais estão caracterizadas abaixo:

- **Cultura Clã:** baseada em flexibilidade e liberdade de ação, possui o foco interno na organização. A organização incentiva o trabalho em grupo e o comprometimento entre todos os indivíduos. Os líderes atuam como seres paternais, apoiando as equipes para desenvolver e solucionar os problemas.

- **Cultura inovadora ou *adhocracia*:** possui foco externo na organização, apresentando um bom ambiente para trabalhar com inovação, diferenciação, introdução de novos produtos e assunção de riscos. Possui líderes visionários, empreendedores e inovadores, sendo que a organização com este tipo de cultura possui ampla inovação e adaptação ao ambiente incerto e complexo.

- **Cultura de mercado:** as organizações desta cultura são preocupadas com o mercado competitivo, sendo voltada para o exterior da organização. O foco encontra-se nos resultados, produtividade e lucros. Os líderes são competitivos e procuram alcançar os objetivos organizacionais.

- **Cultura hierárquica:** fundamenta-se no forte controle e estabilidade, com foco interno na organização, por isso a organização tende a ser um ambiente formal, padronizado, estruturado, repleto de normas e procedimentos para se trabalhar. As regras das organizações que se enquadram nessa cultura são claras, explícitas e padronizadas para todos. Existe ampla hierarquização, formalização e burocratização. Os líderes estão preocupados com a estabilidade e procuram coordenar bem os funcionários.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é aplicada, tendo natureza descritiva e abordagem qualitativa. Para sua consecução, foi realizado um estudo de caso, tendo como unidade de análise uma empresa do setor agrícola (GIL, 1996). Para a realização do estudo de caso, os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com o coordenador de RH da organização, pois é a pessoa mais indicada para falar a respeito da cultura organizacional da empresa.

Mediante as respostas obtidas sobre a história da empresa, sobre seus valores e outros artefatos culturais foi possível realizar uma análise efetiva, suficiente para expor os pontos facilitadores e restritivos do contexto em relação às vivências dentro da empresa e principalmente, proporcionar uma visão crítica para o desenvolvimento deste caso.



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados nas subseções a seguir.

4.1 Características gerais da empresa

Os motivos que levaram à criação da empresa foram a demanda do mercado e o conhecimento que os dois fundadores possuíam em relação ao segmento agrícola.

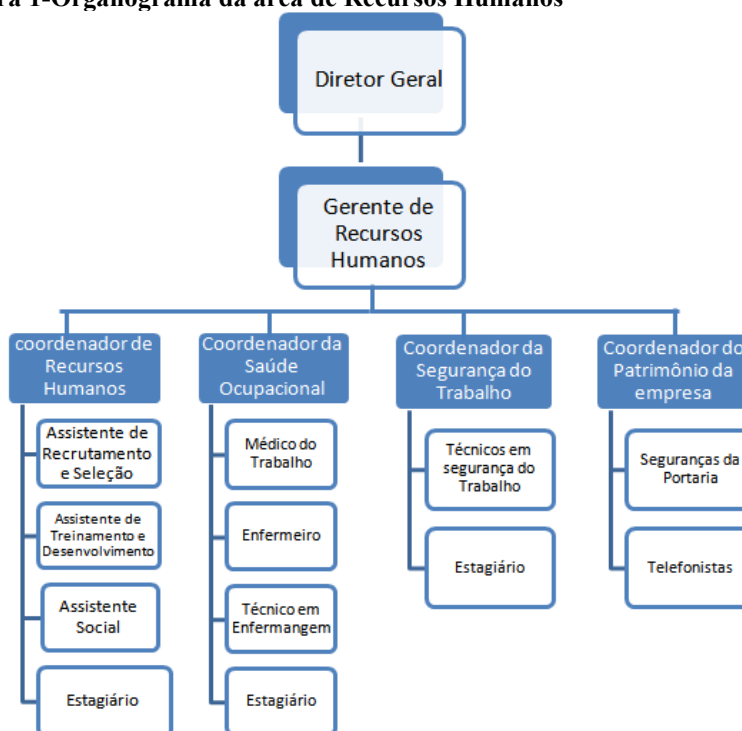
Nos dias atuais, a empresa é considerada de grande porte. Porém, no começo eram apenas quatro pessoas trabalhando na criação de carrinhos de mola e charretes. A ampliação do mercado foi possível por causa da inovação que os dois fundadores buscavam e, nos anos 50, a demanda por mecanização da agricultura os levou a produzir arados de tração animal e, nos anos 60, houve a mecanização/modernização da empresa. Assim, a organização foi crescendo e conquistando cada vez mais mercados brasileiros e internacionais, se destacando da concorrência graças à alta tecnologia e ao rigoroso controle de qualidade.

A empresa X oferece diversos tipos de implementos e máquinas agrícolas, dentre os quais: arados, colheitas, cultivadores, distribuidores, grades, plantadeiras, roçadeiras, semeadeiras, entre outros.

4.2 Estrutura organizacional

Segundo o entrevistado, a empresa possui um diretor geral e gerentes de cada área como: RH, financeiro, vendas e da produção. Depois há os coordenadores nos setores, responsáveis por esclarecer as atividades de cada funcionário. Na entrevista, foi disponibilizado o organograma da área de recursos humanos:

Figura 1-Organograma da área de Recursos Humanos



Fonte: Recursos Humanos da Empresa X (2020).



Analisando o organograma, a empresa possui uma estrutura formal e, majoritariamente, vertical. É estrutura formal porque é planejada e representada pelo organograma. A estrutura do organograma é vertical porque cada pessoa na empresa possui um supervisor formalmente estabelecido.

4.3 Em relação aos valores e condutas da empresa

A empresa possui como valores:

- Perseverança
- Empreendedorismo
- Inovação
- Busca da eficiência
- Compromisso com o agricultor
- Valorização do colaborador

Além disso, suas normas de conduta são formalizadas e possui informações sobre atitudes esperadas nas relações no trabalho, com clientes, fornecedores, autoridades e órgãos governamentais, com a imprensa, parceiros comerciais, meio ambiente, entre outros.

Também é mencionado no código de conduta como o colaborador deve se comportar com as informações estratégicas ou/e confidenciais, em relação ao patrimônio da organização, com o uso dos sistemas eletrônicos de informação e sobre a proibição de suborno.

Para que os valores sejam realmente eficientes, a empresa busca constantemente o conhecimento para seguir firme no mercado, com profissionais que possuem qualificação para criar novos produtos e fazer ajustes quando necessários. Na busca da eficiência, o entrevistado relata sempre testar as máquinas e implementos, além de ouvir sugestões dos profissionais e clientes em relação aos produtos.

Em se tratando ainda dos valores, o entrevistado relata que a empresa possui uma comunicação clara com o cliente, explicando a função de cada produto quando solicitado, com um preço adequado e com profissionais aptos para atender se acaso houver alguma máquina ou implemento com problemas.

Para a valorização do colaborador, a empresa promove homenagens pelos anos de trabalho, conscientização sobre a saúde em todos os meses, como outubro rosa (câncer de mama), novembro azul (câncer de próstata) e setembro amarelo (prevenção ao suicídio). Além disso, há distribuição de kits escolares e de cestas de natal, e eventos no restaurante da empresa em datas comemorativas (dia dos pais, das mães, festa junina, natal, entre outros). No fim, quando há alguma oportunidade de um cargo maior, a prioridade é interna.

Em relação às normas de conduta, estas são disponibilizadas e explicadas na integração do funcionário. Também há o envio de e-mails semanalmente com orientações sobre o que fazer se acaso houver violações ou suspeitas de violações ao Código.

Assim, é possível observar que a empresa faz organização de eventos, treinamentos internos e integração dos funcionários para promover uma socialização efetiva para que a cultura realmente seja propagada.

4.4 Desafios da gestão da empresa

Quando questionado o entrevistado sobre os desafios que permeiam a gestão, sua resposta foi a comunicação. Isso porque, segundo o entrevistado, se a comunicação não for clara e objetiva, podem ocorrer desvios de comportamento com a justificativa que não houve a comunicação do que realmente era para ser feito. Logo, na empresa é prioridade que a



comunicação seja formal (através de e-mails) quando possível. Há também treinamentos para que o encarregado do setor seja objetivo ao instruir os seus funcionários, pois eles possuem uma comunicação mais informal através de telefonemas e conversas.

Em vista da resposta de que a comunicação é um dos maiores desafios da gestão, foi pedido ao entrevistado sobre um fato que ocorreu na empresa em que a comunicação foi falha e de como isso afetou a cultura organizacional. Segundo ele, isso ocorreu entre a área de saúde ocupacional e a área da produção em relação ao horário dos exames periódicos dos colaboradores.

Não havia uma comunicação prévia da saúde ocupacional para a produção em relação aos colaboradores que iam fazer exames no dia, e isso causava muitos conflitos, atrasos e, conseqüente, algumas normas de condutas (como por exemplo, o cumprimento do horário de entrada na produção) não eram realizadas.

Assim, após a reclamação dos gestores da produção, houve o diálogo e a definição de avisos prévios sobre os colaboradores que estavam agendados para a realização dos exames periódicos em determinado dia.

Se não houver uma comunicação clara entre os funcionários e gestores e entre os gestores de setores diferentes, ocorrem conflitos que podem espalhar boatos de falta de organização e responsabilidade, trazendo pensamentos negativos em relação à cultura organizacional. Pois como ressalta Curvello (2012) a comunicação organizacional age por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais, sendo um fator decisório para a cultura organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo fazer uma análise crítica da cultura organizacional de uma empresa do setor agrícola, identificando os fatores facilitadores e restritivos. Para isso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o coordenador de RH, o qual possui um amplo conhecimento sobre as características da empresa, sendo possível alcançar o objetivo proposto.

De acordo com o que foi pesquisado na revisão teórica conclui-se que a cultura organizacional é um conjunto de padrões que um grupo aprendeu a aceitar. Esses padrões são os artefatos culturais como os valores, código de conduta, história da empresa, linguagem, hábitos, símbolos e rituais. Os padrões são definidos, na maioria dos casos, pelos fundadores e para preservá-los o RH é o setor que possui três práticas particularmente importantes: a seleção de novos colaboradores, as ações dos dirigentes e a socialização. Por fim, após observar todas essas características de uma empresa, pode-se definir o seu perfil cultural de acordo com o modelo CVM.

De acordo com o caso analisado a empresa possui como fatores facilitadores de sua cultura ações de socialização para adaptação dos colaboradores, como eventos em datas comemorativas, treinamentos internos e integração para que a cultura realmente seja propagada. Também há a definição clara de como a empresa alcança seus valores e da estrutura organizacional, em que cada um tem um supervisor formalmente estabelecido. Portanto, tais características deixam explícito que a cultura da empresa é forte e é uma cultura hierárquica, pois se fundamenta no controle e estabilidade, possuindo um ambiente formal, padronizado e estruturado.

Analisando o fato que ocorreu entre a área de saúde ocupacional e a área de produção, há um indício de que a comunicação parece ser um fator muito relevante para a estabilidade da cultura organizacional, uma vez que acaba auxiliando a promover o diálogo entre as pessoas e



a promover a questão do comportamento adequado, facilitando a sedimentação da cultura organizacional.

Há os fatores restritivos na cultura da empresa X. Como mencionado, as ações dos dirigentes são refletidas para os demais colaboradores, logo estes precisam buscar uma melhor comunicação para que o código de conduta e a cultura organizacional estabelecida não sejam violados. Além disso, a cultura mais dominante na empresa é a hierárquica, possuindo uma forte formalização e padronização na forma de se trabalhar, isso pode afetar as sugestões de melhorias por parte dos colaboradores para seus supervisores, sendo necessário promover ações que buscam novas ideias e sugestões de melhorias de todos que fazem parte da organização.

O estudo é um caso, portanto as conclusões não podem ser generalizadas para todas as organizações do setor agrícola, porém essa pesquisa pode servir para um melhor entendimento e profundidade da organização analisada e também para a elaboração de estudos futuros em que mais empresas do setor agrícola sejam estudadas e que possa fazer uma análise comparativa.

REFERÊNCIAS

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Suely. **Comportamento Organizacional**. Cultura Organizacional-Unidade 07. Universidade Unigranrio. Disponível em: http://www.academia.edu/download/48963853/UNIDADE_7.pdf. Acesso em: 02 set. 2020.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão; et. al. **Tipologias da cultura organizacional no setor atacadista de confecção**. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441746395009.pdf>. Acesso em: 02 set. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organizacao.pdf. Acesso em: 02 set. 2020.

SANTOS, Érica. **A importância da cultura para as organizações**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC, 2014. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/20226/19678>. Acesso em: 16 jun. 2020.