

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA
Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

RODRIGO ROBERTO FERRAREZE

**CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo em empresas de pequeno porte do
setor de agronegócios na região noroeste do Estado de São Paulo**

TUPÃ - SP

2018

RODRIGO ROBERTO FERRAREZE

**CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo em empresas de pequeno porte do
setor de agronegócios na região noroeste do Estado de São Paulo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Tupã, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

Área de concentração: Agronegócio e Desenvolvimento

Linha de pesquisa: Competitividade e Sistemas Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Renato Dias Baptista

Coorientador: Prof. Dr. Sérgio Silva Braga Júnior

TUPÃ - SP

2018

Ficha catalográfica

F412c

Ferrareze, Rodrigo Roberto.

Cultura organizacional : um estudo em empresas de pequeno porte do setor de agronegócios na região noroeste do Estado de São Paulo / Rodrigo Roberto Ferrareze – Tupã, 2018.

131 f.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Renato Dias Baptista.

Co-orientador: Prof. Dr. Sérgio Silva Braga Junior.

1. Cultura organizacional. 2. Empresas de pequeno porte. 3. Agronegócios. I. Autor. II. Título.

CDD 658.31

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Eliana Kátia Pupim CRB 8 – 6202.



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

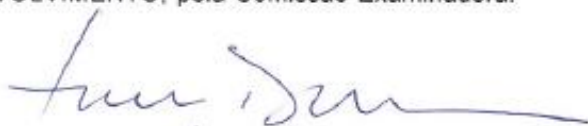
TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo em empresas de pequeno porte do setor de agronegócios na região noroeste do Estado de São Paulo

AUTOR: RODRIGO ROBERTO FERRAREZE

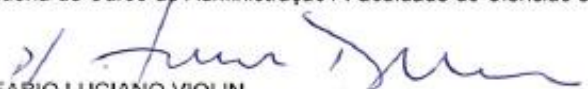
ORIENTADOR: RENATO DIAS BAPTISTA

COORDENADOR: SERGIO SILVA BRAGA JUNIOR

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:



Prof. Dr. RENATO DIAS BAPTISTA
Coordenadoria de Curso de Administração / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP



Prof. Dr. FABIO LUCIANO VIOLIN
Coordenadoria de Curso de Turismo / Câmpus Experimental de Rosana - CER - UNESP - Rosana/SP



Prof. Dr. DIRCEU DA SILVA
Faculdade de Educação / Universidade de Campinas - UNICAMP - Campinas/SP

Tupã, 21 de fevereiro de 2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, que com seu amor infinito me deu força em todos os momentos.

Aos meus pais e irmãos pelo estímulo e pelo amor que sempre dedicaram a mim.

A todos meus familiares e aos meus verdadeiros amigos, que sempre disseram palavras de entusiasmo e estímulo nos momentos difíceis, e por torcerem pela minha vitória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Renato Dias Baptista por sua dedicação e empenho durante o desenvolvimento deste trabalho, bem como ao Prof. Dr. Sergio Silva Braga Junior, pela coorientação.

A UNESP Campus de Tupã, por propiciar o ambiente necessário para minha aprendizagem e conseqüentemente por meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento pelo compartilhamento de seus conhecimentos profissionais.

Agradeço às empresas de pequeno porte do Agronegócio da região noroeste do Estado de São Paulo, que permitiram a realização deste estudo, a todos os sujeitos entrevistados e envolvidos neste processo, desde a obtenção dos dados e dos documentos necessários para a pesquisa, além do acompanhamento nas visitas e fornecimento das informações que contribuíram para a construção desta dissertação.

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”.

(Leonardo da Vinci, revista FAAP, 2016)

FERRAREZE, Rodrigo Roberto. **Cultura organizacional: um estudo em empresas de pequeno porte do setor de agronegócios na região noroeste do Estado de São Paulo**. 2018. 131f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2018.

RESUMO

O conceito de cultura organizacional veio gradualmente tornando-se uma preocupação básica no campo de estudo da administração, conforme os estudos iniciados por Schein (1989), Fleury (1989), Hofstede (1990) e Freitas (1991). Assim, este trabalho teve como objetivo analisar a cultura organizacional em empresas de pequeno porte do setor de agronegócios na região noroeste do Estado de São Paulo. Para isso, foram trabalhados os conceitos de cultura organizacional, identificados os elementos e as suposições compartilhadas que compõe a realidade cultural e a tipologia de Schein (1989), utilizada para auxiliar na análise das empresas selecionadas. Através da pesquisa qualitativa, por meio da aplicação da pesquisa de campo, foi desenvolvido o questionário semiestruturado e, posteriormente, aplicado em entrevistas em profundidade realizadas com empregados e empregadores. A amostra foi definida através do método de amostragem bola de neve, o qual permitiu o número ideal de 5 empresas e 15 entrevistados, que totalizou mais de 8 horas de áudios e 86 páginas de transcrições. Os dados obtidos foram codificados a partir do processo descrito por Charmaz (2006), utilizando-se do software Maxqda que criou 378 “nós”. Em seguida, os dados foram analisados de acordo com 3 categorias e 9 subcategorias representadas pelos elementos que formam a cultura organizacional. Por fim, foram apresentados diversos mapas que consolidaram as percepções observadas acerca dos aspectos comuns constatados, e que permitiram realizar afirmações acerca das características culturais dessas empresas selecionadas. Com isso, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o entendimento e a reflexão da formação da cultura e seu papel nas organizações de pequeno porte.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Empresas de Pequeno Porte. Agronegócios.

FERRAREZE, Rodrigo Roberto. **Organizational culture: a study in small enterprises in the agribusiness sector in the northwest region of the State of São Paulo**. 2018. 131f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2018.

ABSTRACT

The concept of organizational culture has gradually become a basic concern in the field of management study, according to studies initiated by Schein (1989), Fleury (1989), Hofstede (1990) and Freitas (1991). Thus, this study aimed to analyze the organizational culture in small enterprises of the agribusiness sector in the northwest region of the State of São Paulo. For this, the concepts of organizational culture were worked out, the elements and the shared assumptions that make up the cultural reality and the typology of Schein (1989), used to assist in the analysis of the selected companies were identified. Through the qualitative research, through the application of field research, the semi-structured questionnaire was developed and later applied in in-depth interviews with employees and employers. The sample was defined by the snowball sampling method, which allowed the ideal number of 5 companies and 15 respondents, which totaled more than 8 hours of audios and 86 pages of transcripts. The data obtained were coded from the process described by Charmaz (2006), using Maxqda software that created 378 "nodes". Next, the data were analyzed according to 3 categories and 9 subcategories represented by the elements that form the organizational culture. Finally, several maps were presented that consolidated the perceptions observed about the common aspects verified, and that allowed to make affirmations about the cultural characteristics of these selected companies. With this, it is expected that this research can contribute to the understanding and reflection of the formation of culture and its role in small organizations.

Key Words: Organizational Culture. Small Enterprises. Agribusiness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nuvem de palavras.	22
Figura 2 - Elementos integrantes da cultura organizacional.	31
Figura 3 - Tipologia cultural das organizações segundo Etzioni.....	50
Figura 4 - Representação do processo de codificação de dados de Charmaz.	66
Figura 5 - Mapa do processo de comunicação.....	77
Figura 6 - Mapa dos ritos, rituais e cerimônias.	81
Figura 7 - Mapa dos mitos e histórias.	85
Figura 8 - Mapa dos objetos e símbolos.....	89
Figura 9 - Imagens da Empresa A.....	90
Figura 10 - Imagens da Empresa B.....	91
Figura 11 - Imagens da Empresa C.	92
Figura 12 - Imagens da Empresa D.	93
Figura 13 - Imagens da Empresa E.....	94
Figura 14 - Materiais auxiliares no processo de gestão.....	95
Figura 15 - Mapa das normas.	98
Figura 16 - Documentos normativos.	99
Figura 17 - Mapa dos heróis.	102
Figura 18 - Mapa dos valores das pessoas presentes na empresa.....	104
Figura 19 - Mapa das crenças.....	107
Figura 20 - Mapa dos tabus.	110
Figura 21 - A cultura organizacional em EPP's do Agronegócio na região noroeste do Estado de São Paulo.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes conceitos de cultura.	21
Quadro 2 - Interseções entre conceitos de cultura e organização.	26
Quadro 3 - Diferentes conceitos de cultura organizacional.	27
Quadro 4 - Etapas de adaptação externa e de sobrevivência interna.	42
Quadro 5 - Questões de integração interna.	42
Quadro 6 - Dimensões profundas dos pressupostos básicos compartilhados.	43
Quadro 7 - Dimensões sobre a natureza do tempo.	44
Quadro 8 - Dimensões sobre a natureza do espaço.	45
Quadro 9 - Dimensões sobre a natureza humana.	46
Quadro 10 - Dimensões sobre a atividade humana.	47
Quadro 11 - Dimensões sobre os relacionamentos humanos.	47
Quadro 12 - Os seis principais setores do agronegócio.	52
Quadro 13 - Características da pesquisa.	58
Quadro 14 - Tipologias de pesquisa em cultura.	59
Quadro 15 - Etapas da pesquisa.	60
Quadro 16 - Questionário semiestruturado para entrevistas.	61
Quadro 17 - Detalhamento das entrevistas.	64
Quadro 18 - Categorias e subcategorias para codificação.	67
Quadro 19 - Classificação das empresas segundo faturamento bruto anual... ..	69
Quadro 20 - Classificação das empresas segundo número de empregados... ..	69
Quadro 21 - Composição da mesorregião de Araçatuba.	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos participantes das entrevistas.....	74
Gráfico 2 - Faixa etária dos participantes das entrevistas.	75
Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos participantes das entrevistas.	75
Gráfico 4 - Função desempenhada pelos participantes das entrevistas.	76

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

ENEPP: Estatuto Nacional da Micro Empresa e Empresa de Pequeno

EPI: Equipamento de Proteção Individual.

FMI: Fundo Monetário Internacional

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

ME: Micro Empresa

MEI: Microempreendedor Individual

MPE: Micro e Pequena Empresa

PIB: Produto Interno Bruto

SDA: Secretaria de Defesa Agropecuária

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio à Micro Pequena Empresa

Sumário

1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 Cultura	18
2.2 Cultura organizacional	23
2.3 Os elementos presentes na cultura organizacional	29
2.4 Suposições para análise dos elementos da cultura organizacional	38
2.5 Tipologia para auxiliar a análise da cultura organizacional.....	48
2.6 O Setor de agronegócios	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 Abordagem Metodológica	57
3.2 Tipologias de pesquisa em cultura	58
3.3 Coleta de Dados	59
3.4 Apresentação dos sujeitos da pesquisa e das entrevistas	62
3.5 Estratégia para análise de dados	65
4 APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO	68
4.1 Caracterização do setor de aplicação da pesquisa de campo.....	68
4.2 Descrição das empresas de pequeno porte selecionadas	71
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
5.1 Artefatos visíveis.....	76
5.1.1 A comunicação vinculada ao processo da cultura.....	77
5.1.2 Ritos, rituais e cerimônias	80
5.1.3 Mitos e histórias.....	85
5.1.4 Objetos e símbolos	89
5.2 Valores das pessoas presentes nas organizações	97
5.2.1 Normas	97
5.2.2 Heróis	101
5.2.3 Valores	103
5.3 Pressupostos básicos subjacentes	106
5.3.1 Crenças	106
5.3.2 Tabus	109
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	121
Apêndices	130
A. Questionário semiestruturado para entrevista com empregados.	130
B. Questionário semiestruturado para entrevista com proprietários.	131

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da administração é, certamente, a gestão dos recursos finitos. Diversas ferramentas para essa finalidade são criadas e aprimoradas constantemente, além dos avanços tecnológicos terem facilitado a comunicação e a integração dos processos. Porém, nada disso é possível de ser aplicado sem levar em consideração o entendimento da cultura organizacional.

Conhecer e compreender fatores como hábitos, tradições, costumes, religião, organização social, comunicação, linguagem, entre outros, possibilitam o desenvolvimento de estratégias mais assertivas por parte da empresa, de forma que os resultados desejados possam ser alcançados (HOFSTEDE, 1997).

O conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950. Muitos eventos justificam tal interesse, como a expansão geográfica das empresas multinacionais, que pretendiam reproduzir suas estruturas em outros países para obter vantagens comparativas (mão-de-obra barata, novos mercados, proximidade de matérias-primas, entre outras) (FLEURY e SAMPAIO, 2002).

Esse conhecimento desenvolvido é que vai, de acordo com Schein (1989), formar o interesse sobre a cultura organizacional, a qual ele caracterizou como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

As dificuldades nas relações praticadas pela empresa ao se refutarem a este entendimento, poderá trazer maiores diferenças nas práticas organizacionais, administrativas e nas tentativas de interpretar e responder as questões estratégicas (ARIÑO e DE LA TORRE, 1998).

As empresas de pequeno porte, mesmo possuindo recursos escassos, necessitam cada vez mais de novas formas de gestão e de melhorias em seus processos, visto que o aumento da concorrência e as novas tecnologias são desafios que se impõe. Dessa forma, entender a cultura organizacional irá

permitir o desenvolvimento de estratégias mais coerentes com a realidade das mesmas e, por isso, mais assertivas.

Diante da problemática exposta, as empresas não devem desprezar as influências da cultura organizacional. Além disso, muitas vezes, são necessárias alterações, adaptações ou substituições até mesmo em seus produtos para que não percam competitividade. De acordo com Geertz (2008), a cultura representa o universo simbólico da organização e permeia as práticas e representações mentais em um sistema coerente que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Ao unir as pessoas em torno de metas comuns, acaba por gerar uma sensação de pertencimento a um grupo, atenuando as incertezas e inseguranças do mundo contemporâneo.

Neste contexto de incertezas e inseguranças, o Brasil apresenta-se como uma das economias mais fortes do globo, exatamente na oitava posição, atrás de China, EUA, Índia, Japão, Alemanha, Rússia e Indonésia, sendo responsável por cerca de 2,5% do PIB mundial, de acordo com o FMI (2017). Além disso, aplica as mais sofisticadas tecnologias no agronegócio, destacando-se também como um dos países mais empreendedores do mundo. Atualmente, segundo o Sebrae (2017), o Brasil conta com 12,4 milhões de pequenos estabelecimentos, os quais são responsáveis por 27% do PIB brasileiro, 54% dos empregos com carteira assinada e 44,1% da massa de salário das empresas. Certamente esses dados comprovam a importância da análise e entendimento da cultura organizacional em empresas de pequeno porte e, dessa forma, faz com que a temática aqui delimitada seja relevante.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo analisar a cultura organizacional empresas de pequeno porte do agronegócio na região noroeste do Estado de São Paulo, à medida que se compreende a cultura organizacional, através da observação do planejamento, gestão, controle e comportamento adequados ao negócio. Especificamente, pretende-se identificar os elementos, suposições compartilhadas e tipologias de cultura organizacional para compreender como as variáveis interferem na compreensão da cultura organizacional das pequenas empresas.

Para que os objetivos definidos sejam alcançados, após a introdução, foi realizada a revisão da literatura na primeira e segunda seções, com o propósito de fornecer o referencial para embasar as análises e discussões,

trazendo conceitos sobre cultura e cultura organizacional, bem como seus elementos, suposições compartilhadas e tipologias que auxiliaram as análises sobre as pequenas empresas do agronegócio. Na terceira seção foram apresentados os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho, os sujeitos da pesquisa, a delimitação, os procedimentos de coleta e a análise dos dados. Na quarta seção, foram caracterizados o agronegócio e as pequenas empresas da região noroeste do Estado de São Paulo, especificamente a mesorregião de Araçatuba, local onde a pesquisa foi aplicada. Na quinta seção foram apresentados os resultados obtidos com a análise da pesquisa de campo. Por fim, na sexta seção, foram expostas as considerações finais e as recomendações.

Ao analisar os dados colhidos nestas empresas por meio de questionamentos, levantamentos e entrevistas, permitiu-se aprender sobre a cultura organizacional e identificar do estágio em que elas se encontram com relação à absorção de importantes questões culturais apresentadas através dos mapas neste trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os conceitos de cultura e de cultura organizacional, bem como os elementos formadores da última e a tipologia para análise dos dados colhidos nas empresas de pequeno porte.

2.1 Cultura

O termo cultura surgiu entre o fim do século XVIII e o princípio do seguinte, advindo do vocábulo germânico *Kultur*, que era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. De acordo com Laraia (2004), ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor no vocábulo inglês *Culture*, que posteriormente, tomado em seu amplo sentido etnográfico seria este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.

Com esta definição o autor conseguiu abranger em uma só palavra todas as possibilidades de realização humana, além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à ideia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos (LARAIA, 2004).

Os anos se passaram e outros autores continuaram a estudar a cultura, como Schein (1989), que afirmou que os atores sociais desenvolvem pressupostos básicos que darão forma à cultura, a qual é constituída pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Já em 1993, Hofstede, explicou a cultura através da variação de níveis, desde um periférico, que é consciente e de fácil acesso, até níveis mais profundos, chamados de inconscientes. Os de fácil acesso podem ser identificados através da mera observação, como símbolos, gestos, estruturas físicas e palavras de especial significado para quem partilha determinada cultura. Os de difícil acesso são os personagens reais ou imaginários tidos

como paradigmas de comportamento (heróis), rituais por meio de expressões coletivas fundamentais e com vista a atingir determinados objetivos e os valores, estes localizados na camada mais profunda e de acesso mais difícil. Ao compreender às camadas mais profundas de um grupo, pode se dizer que este compartilha de uma cultura comum.

Em 1997, Hofstede reforçou a imagem de grupo ao escrever que a essência da cultura estaria na programação coletiva das mentes, que seriam padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos resultantes de uma aprendizagem contínua, adquirida, em boa parte na infância, e que indicaria as reações mais prováveis e compreensíveis de cada um.

Nos anos seguintes, Chang (2003) e Laraia (2004), compartilharam que a definição de cultura deveria tomar proporções muito maiores, envolvendo a ampliação, aos membros de um sistema social compartilhado, de símbolos particulares, significados, imagens, regras de estrutura, hábitos, valores, para que exista o processamento de informações e a alteração dos padrões. Com isso, a antropologia cognitiva, estrutural e simbólica, chamada de teoria idealista de cultura por Laraia (2004), poderia ser utilizada para entender a cultura da seguinte forma:

- Cultura como um sistema cognitivo: a qual consistia em tudo aquilo que alguém teria de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade.

- Cultura como sistemas estruturais: que definia cultura como um sistema simbólico que era uma criação cumulativa da mente humana.

- Cultura como sistemas simbólicos: que deveria ser considerado não um complexo de comportamentos concretos, mas um conjunto de mecanismos de controle para governar o comportamento, em que todos os homens seriam geneticamente aptos para receber um programa, e este programa seria chamado de cultura.

Dentro desse contexto, Freitas (2007), disse que os grupos enxergariam a cultura na antropologia cognitiva, visualizando através de um conjunto de conhecimentos que são compartilhados entre os membros, ou na antropologia estrutural, que privilegia o estudo dos processos psicológicos inconscientes, sendo vista como uma projeção universal da mente, ao passo

que na antropologia simbólica a ênfase recaía não sobre os conhecimentos, mas sobre os significados compartilhados.

Nos últimos anos, a cultura experimentou um renascimento com novos estudos que exploraram como os atores poderiam utilizá-la para obter vantagens ao invés de simplesmente seguir o que a mesma define e, de certa forma, ser usado por ela. Assim, Small, Harding e Lamont (2010), descreveram sete elementos culturais amplamente utilizados nos mais variados estudos, como: “valores, quadros, repertórios, narrativas, fronteiras simbólicas, capital cultural e instituições”. Esses conceitos foram empregados, por exemplo, para compreender as perspectivas culturais tanto dos indivíduos que vivem na pobreza, quanto às elites que criam políticas para pobreza.

Em estudos mais recentes de Freitas (2011), foi exposto que o trabalho seria uma atividade que colocaria no centro do palco atores importantes, podendo dar visibilidade às criações, e permitindo o desenvolvimento dos talentos, potenciais e sonhos. Pela convivência com os outros, desenvolvendo sentimento de solidariedade, cooperação e pertinência a um grupo.

Ainda neste ano, Weber e Dancin (2011), colocaram que a cultura teria sido usada para indicar uma variedade de fenômenos de um conjunto de valores que orientariam e restringiriam as pessoas. Esta poderia ser utilizada para gerar vantagens através de vários níveis de análise, como do indivíduo ou recursos culturais, como os valores, histórias, quadros, ferramentas e categorias (GLYNN e GIORGI, 2013).

Fica claro que relações entre cultura e identidade destes grupos, não só apontam o papel da cultura em múltiplos domínios, mas também destacam as interconexões entre identidade, instituições e práticas próprias. “A cultura é a cola que liga as construções, permitindo o significado e a ação coletiva em múltiplos níveis de análise, para indivíduos, grupos, sociedades ou instituições” (RAFFAELLI e GLYNN, 2014).

Já em 2017, Varella *et al*, sintetizaram a cultura como um processo retroalimentador dentro de um viver cultural, em que um cérebro maior permite novos aprimoramentos culturais que propiciam a seleção de novas especializações neurais, abrangendo, também, motivações próprias, preferências naturais e predisposições para aprender, num contexto social de desenvolvimento, um gradual despertar da cognição simbólica de alto nível,

avaliável através de rituais, representações artísticas e complexidade cada vez maior da coesão dos grupos.

Assim, a evolução cultural humana não exerceu pressão seletiva moldando apenas uma inteligência para solução de problemas, uma “cognição fria”; podendo dizer que a psicologia humana que se construiu como produto e instrumento desse processo abrangeu a intensificação de laços afetivos na constituição de uma família estendida e de um grupo de referência e na predisposição do indivíduo para se desenvolver imerso no grupo social e afetivamente constituído à sua volta (VARELLA, *et al*, 2017).

Sintetizados no Quadro 1, os conceitos de cultura anteriormente delineados, permitiram a identificação de fatores comuns apresentados pelos autores.

Quadro 1 - Diferentes conceitos de cultura.

Conceitos de Cultura	Autores
Formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros.	Schein, 1989
Explicada através da “imagem da cebola”, com anéis concêntricos que variavam desde um nível periférico, consciente e de fácil acesso, até camadas ou níveis inconscientes, profundos e de acesso difícil.	Hofstede, 1997
Ampliação, aos membros de um sistema social compartilhado, de símbolos particulares, significados, imagens, regras de estrutura, hábitos, valores, para o processamento de informações e a alteração dos padrões.	Chang, 2003
A inter-relação inserida nos aspectos sociais, econômicos, culturais e tradicionais da sociedade desde a pré-história.	Laraia, 2004
Conjunto de conhecimentos compartilhados. Na antropologia simbólica a ênfase recairia sobre os significados compartilhados, já na antropologia estrutural privilegiaria o estudo dos processos psicológicos inconscientes, vendo a cultura como uma projeção universal da mente.	Freitas, 2007
Descreveram sete conceitos culturais amplamente utilizados: valores, quadros, repertórios, narrativas, fronteiras simbólicas, capital cultural e instituições, empregados para compreender as perspectivas culturais tanto dos indivíduos que vivem na pobreza, quanto às elites que criam políticas.	Small, Harding e Lamont, 2010
Usada para indicar uma variedade de fenômenos de um conjunto de valores que orientariam e restringiriam as pessoas.	Weber e Dacin, 2011
Estudada através de valores, histórias, quadros, ferramentas e categorias.	Glynn e Giorgi, 2013
As relações entre cultura e identidade, não só apontariam o papel da cultura em múltiplos domínios, mas também destacariam as interconexões entre identidade, instituições e práticas próprias. A cultura seria como a "cola" que liga essas e outras construções, permitindo o significado e a ação coletiva em múltiplos níveis de análise.	Raffaelli e Glynn, 2014
Dentro de um viver cultural um cérebro maior permite novos aprimoramentos culturais, e estes aprimoramentos, por sua vez, propiciariam a seleção de novas especializações neurais,	Varella, <i>et al</i> , 2017

Fonte: Próprio autor, 2018.

De acordo com o Quadro 1, o comportamento humano, na perspectiva do evolucionismo sobre a psicologia e a mente, teria sido consistentemente identificado com a doutrina do determinismo biológico, ou seja, a crença em duas ideias articuladas, sendo que a primeira colocaria que a causa do comportamento humano seria determinada pela biologia da espécie e a segunda que não seria possível escapar dessa causalidade. Por outro lado, de acordo com Schein (2009), é inegável que fatores sociais moldam a cultura através do conhecimento, da arte, das crenças, leis, moral, costumes e de todos os hábitos que formam a sociedade na qual é membro.

Através dos termos utilizados pelos autores neste capítulo, descritos no Quadro 1, foi criada a “nuvem de palavras” representada na Figura 1. Ela se trata de um método heurístico de análise, já que por si só não vai resolver um problema ou responder a uma questão de pesquisa, mas pode apontar caminhos quando se observam discursos, histórias, documentos ou textos (COSTA, 2015). A criação da “nuvem” leva em conta a quantidade de vezes que as palavras se repetem, deixando-a maior, se repetir mais vezes ou menor, se repetir poucas vezes.

Figura 1 - Nuvem de palavras.



Fonte: Próprio autor, 2018.

Ao observar a Figura 1, os termos incorporados no estudo da cultura pelos autores apresentados no Quadro 1, destacam elementos e suposições que devem ser observados para que se possa compreendê-la, como: valores, políticas, hábitos, símbolos, grupos, coletivo, membros, estruturas, instituições. Num plano mais profundo, aparecem termos como: identidade, pressupostos, inconsciente, níveis, sistema, sociedade, relações, conhecimentos, compartilhados, entre outros, que podem revelar aspectos mais difíceis de identificar.

2.2 Cultura organizacional

O artigo intitulado *On Studying Organizational Cultures*, escrito por Pettigrew (1979), possibilitou um destaque entre os acadêmicos, administradores e consultores acerca do estudo da cultura dentro das organizações.

Conforme Alvesson (1987), a cultura organizacional surgiu como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, uma solução atraente, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Dessa forma, a cultura organizacional forneceria a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização. A cultura organizacional seria um poderoso mecanismo de controle, que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo (ALVESSON, 1987).

Embora seja objeto de muitos estudos que serão expostos na sequência, não há um consenso sobre a definição de cultura organizacional entre os pesquisadores, porém existem algumas características que são comuns entre os mesmos (HOFSTEDE *et al.*, 1990).

A definição de cultura organizacional apresentada por Schein (1989), Fleury e Fleury (2011), incorporaram uma perspectiva de poder e um dimensionamento político, domínio que sugere uma delimitação do comportamento e a sujeição do indivíduo à organização. Os autores a definem como sendo um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em

elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY; FLEURY 2011).

Para Fortado e Fadil (2012), a cultura organizacional desenvolveu-se por meio de quatro perspectivas: relações humanas, programação da mente, valores compartilhados por gurus da cultura organizacional e duas fases do desenvolvimento organizacional.

Nos estudos acerca das relações humanas, verificou-se a existência de uma organização informal junto à formal, estabelecendo uma relação simbiótica, na qual uma não consegue existir sem a outra, de forma que a cultura nas organizações seria entendida como organismos, que continuamente buscariam manter o equilíbrio entre a estrutura formal e informal, assim como o equilíbrio interno na sua relação com o ambiente e, para isso, deveriam levar em conta fatores que poderiam alterá-la (FORTADO; FADIL, 2012). Surgia assim, a necessidade da cultura organizacional ser gerenciada conforme as mudanças do âmbito interno e externo, para que o foco da cultura proporcionasse à organização competitividade ao longo do tempo (FORTADO; FADIL, 2012).

Na perspectiva da programação da mente (*software of the mind face*) centrada no estudo de Hofstede (2011), a cultura organizacional estaria dividida em quatro camadas: rituais, heróis, símbolos e valores, compreendidos como o nível mais profundo da cultura organizacional, programando a mente através da construção no meio social (FORTADO; FADIL, 2012).

Os estudos sobre as crenças e valores, embasados em métodos e conceitos sociológicos ou antropológicos se repetiram, com Geertz (2012), colocando que a cultura organizacional seria constituída por meio de uma teia de significados tecida pelos próprios membros. Esses significados seriam instituídos no processo de construção da organização e reproduzidos nas relações entre os diversos atores do contexto organizacional (GEERTZ, 2012).

A terceira perspectiva da cultura organizacional, chamada de valores compartilhados por gurus da cultura organizacional, originou-se quando se atribuíram aos líderes das empresas o desenvolvimento da cultura organizacional capaz de melhorar o desempenho da organização. Além disso,

ocorreu a disseminação de estudos sobre a cultura organizacional focados nesta perspectiva, a qual influenciou fortemente o comportamento das organizações, dos grupos e de pessoas, intervindo na gestão e no funcionamento das organizações (FERNANDES *et al.*, 2015).

A quarta e última perspectiva se refere às duas faces relacionadas ao desenvolvimento organizacional, sendo que a primeira estaria relacionada com a construção do processo de consulta, discutindo o procedimento de mudança para o desenvolvimento e reconhecendo a existência de forças conservadoras do *status quo* que a antecede, as quais precisam ser enfraquecidas para que a mudança seja realizada (FORTADO; FADIL, 2012). Na segunda face, chamada de investigação apreciativa, não se levantariam os problemas da cultura organizacional, enfatizando que as pessoas imaginassem como as coisas poderiam ser, e sem destacar como são. Dessa forma, fomenta-se a inovação e a criatividade por meio da visão da cultura organizacional como uma construção social, gerando uma realidade compartilhada entre as pessoas envolvidas no diálogo, voltado à percepção de como as coisas poderiam ser melhores (FORTADO; FADIL, 2012).

Nota-se que esta construção tem como base de sustentação os elementos culturais do contexto organizacional, que possibilitam estabelecer as inter-relações presentes na empresa. Estas podem ser demonstradas em trabalhos realizados anteriormente, que também trazem elementos como valores, crenças, suposições, estilos de gestão e relações presentes, linguagem e símbolos, procedimentos do cotidiano e concepções de sucesso e orientações para assumir riscos, que definem a maneira pela qual a empresa conduz seus negócios e propiciam à organização se diferenciar das demais (CAMERON; QUINN, 2006). Essas demonstrações têm a pretensão de estipular um direcionamento único, que possibilite à organização criar uma identidade com a qual seus membros se identifiquem.

Certamente não é possível separar características biológicas dos comportamentos e interações sociais, entre outros fatores, quando se quer estudar a cultura. Da mesma forma, o estudo das estruturas no campo organizacional e administrativo, como em qualquer outro, consiste em descrever um sistema relacional que possa ser identificado a partir de um ponto em comum que declare o significado para além do diretamente manifesto

e o torne inteligível. Isto já era feito em outros trabalhos, como no de Lordelo (2010), que mediante observação, decomposição, contextualização, relações, elaboração de um modelo genérico explicativo e de uma interpretação, que oferece a descrição da estrutura e das perspectivas explicativas que os encerra.

Essas relações e interações necessárias para compreensão da cultura, possibilitam o melhor entendimento, como exposto por Lima (2013), que explica a tipologia cultural advinda da antropologia, descrita no Quadro 2, considerando as interseções entre conceitos de cultura e de organização.

Quadro 2 - Interseções entre conceitos de cultura e organização.

Conceito de Cultura na Antropologia	Temas de Pesquisa nos Estudos Organizacionais	Conceitos de Organização nos Estudos Organizacionais
É um instrumento a serviço das necessidades humanas biológicas e psicológicas.	Estudos Comparativos <i>Cross-Cultural</i> ou Interculturais	São instrumentos sociais para cumprir tarefas.
Funciona como um mecanismo adaptativo e regulatório, que unifica o indivíduo nas estruturas sociais.	Cultura Corporativa	São organismos adaptativos que existem pelos processos de troca com o ambiente.
É um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras.	Cognição Organizacional	São sistemas de conhecimento. Ela repousa na rede de significados subjetivos compartilhados em vários níveis.
É um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser entendida.	Simbolismo Organizacional	São padrões de discurso simbólico. Mantida por meio de formas simbólicas como a linguagem que facilita o compartilhamento de significados e realidades.

Fonte: Lima, 2013.

O Quadro 2 descrito por Lima (2013), retoma os conceitos de Smircich (1983), em que as relações entre as abordagens temáticas do estudo comparativo, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional, processo inconsciente e organização são vistos como apoio para designar aquilo que a organização possui e aquilo que ela é propriamente.

Dessa forma, existiriam duas perspectivas, a cultura como instrumento social para execução de atividades e tarefas, considerando ações e atitudes realizadas por indivíduos que interagem com a organização, e outra, em que a instituição passa a ser vista como instrumento social que fornece produtos e serviços que atendam às expectativas individuais e da coletividade, haja vista

expressar valores e crenças que geram identidade social tanto no indivíduo como nos produtos, devido ao fato do mesmo ter sido gerado em um contexto de inúmeras influências que resultam nos processos organizacionais que, através do tempo, considera como simbólico (LIMA, 2013).

Este conjunto de símbolos, mitos, tabus e ritos que podem ser criados e que se desenvolvem durante o processo de aprendizagem considera de fato a abordagem descrita anteriormente sobre as quatro perspectivas de abordagem sobre cultura explicitada por Lima (2013). Os estudos comparativos, a cognição, o simbolismo e a psicoestrutura são necessários para a compreensão de conceitos que explorem os significados representados através da organização (LIMA, 2013).

Nesse aspecto, Junior e Borges-Andrade (2004), defendem uma configuração que apresenta normas, crenças, valores e padrões que delineiam a estrutura e a dinâmica organizacional, visto as relações com o ambiente e as sociais, presentes no processo de contínua interação.

Assim como estes, outros conceitos de cultura organizacional são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Diferentes conceitos de cultura organizacional.

Conceitos	Autores
A força dos elementos que constituem a cultura organizacional ou os resultados produzidos no comportamento dos indivíduos ou grupos.	Freitas, 2007
A cultura organizacional poderia ser aprendida a partir de três diferentes níveis: o nível de artefatos visíveis, o nível dos valores das pessoas e o nível dos pressupostos básicos subjacentes.	Schein, 2009
Tendência de melhor compreender a relação entre as instituições e a cultura como sistemas abertos, e não como um sistema de grupos isolados.	Weber e Dancin, 2011
O aprofundamento acerca do entendimento de processos e da teoria institucional, a fim de melhor explicar a dinâmica cultural, possibilitam níveis surpreendentes de análise, como instituições locais e culturas globais.	Aten e Howard-Grenville, 2011
A lógica institucional não seria apenas uma maneira de pluralizar as racionalidades institucionais além do Estado, do mercado e das profissões, mas sim postular a manifestação da cultura exterior em práticas materiais e culturais, cuja coerência ao longo do tempo não depende de valores internalizados.	Thornton, Ocasio e Lounsbury, 2012
As instituições seriam completamente culturais, pois apresentam normas e convenções mais formais e estruturadas.	Patterson, 2014
Seriam componentes-chave das instituições, pois compreendem elementos reguladores, normativos e cognitivo-culturais que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado à vida social.	Scott, 2014
Os traços culturais influenciam as culturas organizacionais. Além disso, a infraestrutura sócio-política influencia a gestão de sistemas e mentalidades através das instituições e do regime de concorrência.	Fleury <i>et al</i> , 2015
A cultura não pode ser medida em um nível individual, pois a cultura é um fenômeno grupal.	Hofstede, 2017

Fonte: Próprio Autor, 2018.

De acordo com o Quadro 3, Freitas (2007), coloca que outras definições explicitaram a força dos elementos que constituem a cultura ou os resultados produzidos no comportamento dos indivíduos e grupos organizacionais. É comum a essas contribuições o fato da cultura ser sempre vista a partir das perspectivas dos dirigentes e sugerirem uma coesão grupal como se o mundo organizacional fosse homogêneo, único e incontestável.

Já Schein (2009), coloca que a cultura organizacional se aprende a partir de três diferentes níveis: o nível de artefatos visíveis, o nível dos valores das pessoas e o nível dos pressupostos básicos subjacentes.

O primeiro, equivalente ao ambiente construído da organização, a arquitetura física, as rotinas e os processos de trabalho, layout da organização, tecnologia empregada e produtos, a maneira das pessoas se vestirem, de se comunicarem, documentos, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mitos e histórias contados sobre a organização. É importante destacar que nesse primeiro nível, existe uma facilidade de observação, pois os dados são fáceis de coletar, mas a dificuldade consiste na interpretação dos mesmos (SCHEIN, 2009).

O segundo nível trata dos valores, que concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura, pois os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações (SCHEIN, 2009).

O último nível trata das suposições implícitas que orientam o comportamento dos membros do grupo determinando como perceber, refletir e sentir as coisas, permitindo uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos (SCHEIN, 2009).

A partir daí surge a tendência de melhor compreender a relação entre as instituições e a cultura como sistemas abertos, e não mais como um sistema de significado privado e de grupos isolados (WERBER; DANCIN, 2011). Este aprofundamento obriga o entendimento dos processos e da teoria institucional,

a fim de melhor explicar a dinâmica cultural como instituições locais e culturas globais (ATEN; HOWARD-GRENVILLE, 2012).

Para Thornton, Ocasio e Lounsbury, (2012), a lógica institucional não é apenas uma maneira de pluralizar as racionalidades institucionais além do Estado, do mercado e das profissões, mas sim de postular a manifestação da cultura exterior em práticas materiais e culturais, cuja coerência ao longo do tempo não depende de valores internalizados e, portanto, fornecem uma base consciente e estratégica para transformação através da multiplicidade de lógicas. De forma que, Patterson (2014), afirma que as instituições são completamente culturais, pois apresentam normas e convenções mais formais e estruturadas. Sendo assim, um componente-chave das instituições, pois compreendem elementos reguladores, normativos e cognitivo-culturais que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado à vida social (SCOTT, 2014).

Se as instituições interferem na vida social, pode se afirmar que o contrário também ocorre, já que os traços culturais influenciam as culturas organizacionais. Além disso, a infraestrutura sócio-política influencia a gestão de sistemas e mentalidades através das instituições e do regime de concorrência (FLEURY, *et al*, 2015).

Para Hofstede (2017), a cultura não pode ser medida em um nível individual, pois a cultura é um fenômeno grupal. Anteriormente, o próprio Hofstede (2013) já apontava dois tipos de sociedade: a primeira chamada de normativa, a qual prefere manter tradições e normas consagradas, ao mesmo tempo em que observa mudanças com receio, enquanto a segunda, chamada de pragmática, possui uma abordagem que encoraja a economia e os esforços na educação moderna como forma de se preparar para o futuro. Dessa forma, fica clara a necessidade de manter alguns links com seu próprio passado ao mesmo tempo em que lida com os desafios do presente e do futuro.

2.3 Os elementos presentes na cultura organizacional

Os conceitos apresentados até aqui acerca da cultura organizacional foram construídos a partir de seus elementos. Estes elementos que possibilitam o entendimento da realidade das organizações, bem como a estrutura e interpretação de sua cultura.

Por “elemento”, de acordo com o dicionário Aurélio (2010), entende-se como “um insumo, tudo aquilo que entra na formação de alguma coisa, cada parte integrante de algo, às peças que formam uma estrutura e aos componentes de um todo”.

É este o mesmo entendimento dado aos elementos da cultura organizacional de acordo com diversos autores. Kosik (1976), já afirmava que a cultura é uma totalidade concreta, um todo constituído por elementos particulares e ao mesmo tempo determinado por uma totalidade mais geral, como as relações materiais da sociedade.

Para Fleury e Fischer (1989), a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Nesse sentido, é comum encontrar a cultura sendo conceituada a partir dos- seus próprios elementos (FREITAS, 1999).

A especificação de cada um desses elementos varia conforme a linha dos autores que estudam a cultura das organizações (Freitas, 1991, 1999, 2001 e 2007; Kotter e Herskett, 1994; Almeida, 1996; Alves, 1997; Deal e Kennedy, 2000; Ronchi, 2004; Schein, 2009; Andrade, 2006 e Hogan e Coote, 2014), que, geralmente, mencionam as crenças, pressupostos, histórias, heróis, mitos, tabus, valores, ritos, rituais e cerimônias, normas e processo de comunicação, como elementos formadores da cultura organizacional, que e são apresentados na Figura 2.

Figura 2 - Elementos integrantes da cultura organizacional.



Fonte: Próprio autor, 2018.

Cada um dos elementos que compõem a cultura organizacional mostrados na figura 2 é explicado a seguir, visto que dão forma à cultura da empresa. Esses elementos foram definidos por Deal e Kennedy (2000), como o sucesso concreto ao estabelecer padrões que devem ser alcançados, representando a filosofia da organização e tudo o que é importante para o comportamento no dia-a-dia.

Andrade (2006), apresenta o elemento da cultura denominado valores, que correspondem ao nível mais profundo da cultura e são moldados pela missão da empresa e sua história, e que, juntamente aos demais elementos, conferem identidade organizacional.

Nesse mesmo sentido Schein (2007), coloca que os valores são as filosofias, estratégias e metas. São regras, princípios e valores éticos que direcionam o comportamento de um grupo, seus objetivos e os meios utilizados para atingi-los. Eles governam o comportamento das pessoas, que são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, como um código ético e moral do grupo, sendo considerado o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente (SCHEIN, 2009).

Os valores, as ideologias e as competências culturais expressas na vida organizacional são arraigados primeiramente no contexto cultural da sociedade em que estão inseridas (MCSWEENEY, 2009). Neste sentido, quando uma empresa se instala em determinada região, já encontra solidificados alguns elementos, como as comunidades, a infraestrutura, o sistema educacional, a cultura que emana daquela sociedade e das instituições que lhe dão sustentação e com as quais cria seus vínculos (FREITAS, 2007).

Outros elementos importantes para a compreensão da cultura organizacional são chamados de crenças e pressupostos, os quais retratam o que há de consolidado na organização. Freitas (1991) explica que as duas palavras são comumente abordadas como sinônimas e expressam aquilo que é tido como verdade na organização, passando a ser natural e inquestionável. Consideram-se pontos centrais da cultura, envolvendo visões de mundo, algum mapa cognitivo e hipóteses sobre a realidade na busca de soluções que podem vir a serem consideradas válidas.

Já para Alves (1997), os dois elementos seriam diferentes, visto que enquanto a crença representa o que as pessoas entendem como certo e que serve como base para entendimento das coisas, os pressupostos são conjunturas antecipadas ou respostas prévias sobre um determinado assunto, a exemplo da resolução satisfatória de um problema que passa a ser visto como uma resposta pronta disponível e inquestionável, até certo ponto, para o grupo.

Schein (2007) sugere que o caminho para a compreensão da cultura organizacional está no entendimento das crenças e pressupostos básicos, que são identificados através de entrevistas complexas, da observação e da investigação conjunta, sendo considerados como a parte mais profunda da cultura organizacional, que não sofre mudanças ou transforma-se muito lentamente.

Ainda sobre o ponto de vista de Schein (2007), se as pessoas da organização apresentam vivências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. Também, em um processo histórico, na convivência diária, subculturas podem surgir pela experiência de cada departamento, onde áreas da organização se

fecham em subculturas próprias com suas crenças compartilhadas e específicas.

Ao tratar dos ritos, rituais e cerimônias, importantes elementos da cultura organizacional, Freitas (2001), menciona que estes fazem parte do processo de socialização dos indivíduos. A autora aborda os ritos, rituais e as cerimônias como palavras sinônimas, cujo papel é comunicar a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, demonstrando padrões de procedimentos, estabelecendo limites, aproximando pessoas, reduzindo conflitos e direcionando o comportamento por meio dos valores mais básicos (FREITAS, 2001).

Os ritos, rituais e cerimônias encontram-se presentes nos eventos das organizações, definidos como sequências repetidas que ajudam a expressar os valores, sendo que estas ocasiões se tornam especiais e aprofundam o compartilhamento do conhecimento entre indivíduos e o grupo (RONCHI, 2004).

Ao se referirem aos elementos dos ritos, rituais e cerimônias, Deal e Kennedy (2000), entendem serem estes importantes não só para a identificação de uma cultura forte, mas também para a sua preservação. Nesta direção, eles consideram que sem eventos expressivos qualquer cultura morre. Na ausência de ritos, rituais e cerimônias, importantes valores não teriam impactos (DEAL; KENNEDY, 2004). Desse modo, os ritos, rituais e cerimônias, bem como os demais elementos da cultura possuem a função de preservar os valores necessários à manutenção da organização, pois esses valores são os orientadores do comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

Assim, representam os artefatos comportamentais, sendo atividades planejadas pela organização, executadas através de interações sociais. Estes são divididos em quatro tipos por Deal e Kennedy (2000): os ritos de reforço, que apresentam publicamente os resultados organizacionais positivos, a fim de enfatizar as identidades sociais e seu poder. Os ritos de renovação, que visam renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, como programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao empregado, a fim de encontrar soluções para os problemas existentes. Os ritos de redução de conflitos, usados para restaurar o equilíbrio das relações sociais perturbadas, reduzindo o nível de conflitos e agressões, os quais podem ser

causados pela hierarquia da autoridade formal, divisão do trabalho, recursos e poderes diferenciados e idade dos grupos e, por fim, os ritos de integração, que permitem a liberação de emoções e o afrouxamento temporário das normas, mantendo as pessoas comprometidas com o sistema social (Deal e Kennedy, 2004).

Partindo para os mitos, outro elemento que deve ser analisado, pode ser identificado nos relatos de seus membros, já que são comumente compartilhados por esses. Relata figuras importantes desde o nascimento das organizações, expressando como cresceram, até eventos que marcaram sua entrada e conquista de mercados. Ele conecta o presente ao passado e apresenta explicações para as práticas observadas na organização (ALMEIDA, 1996). Os mitos referem-se a histórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos (FREITAS, 1996).

Ainda a respeito do papel dos mitos, Schein (2009), comenta que “recordam acontecimentos importantes, reais, embelezados ou puramente lendários”. São narrativas verbais que proporcionam aos colaboradores referências de como agir, podendo ser reinterpretados e aplicados conforme cada situação, o que pode auxiliar ou prejudicar o processo cultural (MACHADO, 2004).

Os tabus são elementos com o relevante papel de orientar o comportamento dos membros da organização na formação cultural, demarcando áreas de proibições e colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não permitido. Eles demarcam as áreas de proibições, com o objetivo de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina enfatizando o não permitido (FREITAS, 1991).

Assim, para Freitas (1991), por estar relacionado ao que não é permitido falar, ao que não se evidencia e se procura ao máximo não mencionar, está presente ali, e é parte, mesmo que invisivelmente do cotidiano das pessoas.

As organizações zelosas de suas culturas costumam não reconhecer a existência de tabus, elemento importante para preservar aquilo que realmente é tido como zona proibida, salienta Freitas (1999). O fato de não serem reconhecidos não significa que não existem. Se for certo que as organizações têm valores considerados positivos, também é certo que elas têm uma

definição ainda que implícita do que deve ser excluído, que não pode nelas encontrar abrigo, que não deve ser falado (FREITAS, 1999).

Os tabus então orientam o comportamento por meio da abordagem do que é proibido, segundo Ronchi (2004), ao argumentar que são pouco pesquisados e que os membros interpretam os tabus como uma orientação clara que demarca o que se pode e o que não se pode em uma organização, estabelecendo assim um aspecto ligado a disciplina da cultura.

Outro elemento que deve verificar a existência são os heróis. Conforme Freitas (1991), eles personificam os valores e condensam a força da organização. Podem ser qualquer membro da organização e que, em geral, possuem a função de tornar o sucesso atingível e humano, formulando padrões de desempenho, motivando os funcionários e estabelecendo uma influência duradoura.

Pode se dizer que heróis são figuras simbólicas classificadas como artefatos verbais, de acordo com Deal e Kennedy (2000), que consideram como pivôs de uma cultura forte, por apresentarem caráter motivador, despertando capacidades que podem estar adormecidas. Heróis são dirigidos pela ideia da criatividade, inspirando os membros da organização, expandindo um senso de responsabilidade que consiste em cada qual dar o melhor de si para o progresso da empresa (DEAL; KENNEDY, 2000).

Muitas histórias existem dentro das organizações que podem atuar como elementos formadores da cultura organizacional. Conforme Freitas (2007), as histórias seriam narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização e reforçam o comportamento existente, enfatizando como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado. Funcionam como mapas ou *scripts* que auxiliam os indivíduos, a saber, como as coisas são feitas pelo grupo.

Ronchi (2004) relaciona as histórias aos heróis, e também aos mitos, ao afirmar que as pessoas necessitam de modelos e heróis, uma vez que as mudanças que deram certo estão ligadas com mitos provenientes de histórias heroicas. Ele ainda argumenta que a história é uma forma de apresentar a organização aos seus funcionários e pode estar associada a atos heroicos em seu interior, acreditando que toda organização tem um herói como referencial.

A cultura organizacional se relaciona com as histórias, e estas contribuem para moldar o estilo de cada organização, sendo compartilhadas e disseminadas desde o início das atividades organizacionais e podem ser conservadas com o passar do tempo (MACHADO, 2004).

Outro elemento importante no processo cultural é a comunicação, a qual é abordada enquanto processo. Para Freitas (1991), as pessoas interagem através da troca de mensagens por meio de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais. Após o seu uso repetido, os significados anteriormente negociados tornam-se aceitos e assumidos.

O comportamento que reflete estes significados é transformado em modelo, e assume sentidos gerais ou específicos para os envolvidos. Segundo o autor, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, instrução ou correção (FREITAS, 1991).

Já para Freitas (2007), as organizações são intrinsecamente fenômenos de comunicações, e seus artefatos culturais estão ligados entre si e exercendo influência sobre os indivíduos e os grupos integrantes do contexto organizacional.

A comunicação é disseminada, para Machado (2004), através de mecanismos formais, como a intranet e reuniões, e outros considerados mais informais, como o telefone, a comunicação direta e e-mail, os quais conduzem a interação entre os colaboradores e propiciam suporte às práticas organizacionais.

Essas práticas organizacionais muitas vezes são regulamentadas por regras, códigos e normas. Assim, segundo Freitas (1991), a norma é o comportamento sancionado pretendido, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas. Para o autor, as normas organizacionais precedem de valores e são exteriorizadas nos artefatos, sendo que os valores são os menos visíveis.

De acordo com Kotter e Heskett (1994), as normas são meios comuns ou difusos de agir encontrados em um grupo e persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de modo a ensinar essas práticas a novos membros, recompensando os que se adaptam e punindo os que não o fazem.

Toda organização é regida por normas a fim de delimitar os padrões, valores e comportamentos dos grupos. Kotter e Heskett (1994) colocam que elas conduzem a ética, a moralidade, instituem leis relacionadas aos conceitos bom e mau, certo e errado, dever e direito, para padronizar os comportamentos. Em qualquer grupo humano pode haver uma tendência para a transgressão das regras. Devido a tal fato, o grupo deve sempre compreender meios institucionalizados que estabeleçam punições. As normas referem-se, portanto, ao comportamento esperado, formal ou não, que é repassado aos indivíduos na organização através de outros elementos culturais (KOTTER; HESKETT, 1994).

Artefatos e símbolos são os objetos ou sinais visíveis utilizados para disseminar a cultura, bem como as características superficiais da mesma. De acordo com Fleury e Fischer (1989), agem como instrumento de comunicação constrói uma identidade organizacional e atribuem significações à cultura. Eles consideram ainda instrumentos condensadores da cultura orgnizacional, dando como exemplo, os jornais de circulação interna que possibilitam uma comunicação entre os membros (FLEURY; FISCHER, 1989).

Estes se manifestam no comportamento dos indivíduos visíveis e audíveis, na forma de comunicação, ritos, arranjos e histórias, tais como o layout da empresa, as rotinas e os processos de trabalho, a tecnologia aplicada e até os produtos comercializados, sendo considerada a camada mais visível da cultura organizacional (HOGAN; COOTE, 2014).

Os símbolos, especificamente, dão significado ao comportamento expressivo, por relacionarem os padrões observados externamente com as imagens mentais, convertendo as ideias e os pensamentos em objetos materiais externos representativos, sendo uma forma de persuasão por usarem códigos próprios entendidos pelos componentes do grupo que criaram a referida codificação (SCHEIN, 2009).

Ao observar, identificar e analisar estes elementos descritos, os quais compõem a cultura organizacional, é necessário, de acordo com Schein (2009), diferenciar os níveis em que a cultura se manifesta para efetivamente compreender sua definição. Assim, na organização que vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as subculturas das unidades.

As características culturais da organização, influenciadas pelos seus membros internos e externos, podem possibilitar, no seu interior, o desenvolvimento de subculturas. As subculturas são desenvolvidas por Johann (2004), em organizações quem possuem culturas diversificadas coexistentes com seus valores, estando disseminadas pelas práticas unitárias da organização.

Para Morgan (2005), uma das maneiras de visualizar a manifestação da subcultura é observando como os colaboradores se comportam, esta identificação é possível de ser realizada quando se faz parte deste universo e, ao observar de fora para dentro, as características vão ficando cada vez mais evidentes, como por exemplo, o modo de falar, agir com o colega de trabalho e o modo de realizar a rotina. Tais conjuntos são desenvolvidos quando se consegue identificar as características próprias entre os departamentos da organização.

Como compreender a cultura organizacional é algo complexo, cabe destacar a relevância de se analisar os elementos formadores da mesma, que possibilitaram a identificação de similaridades e diferencial, os quais permitiram traçar um panorama geral dentro do recorte definido. A cultura não é simplesmente o somatório desses elementos, mas se transforma em um terceiro elemento que apesar de trazer características de seus elementos formadores, passa, através de um efeito sinérgico, a se constituir em um novo elemento, diferente dos que a compuseram, resguardando, porém, as características dos mesmos (ZAGO, 2005).

2.4 Suposições para análise dos elementos da cultura organizacional

Observar e identificar os elementos da cultura ao verificar o mundo natural por si só não é suficiente, é necessário categorizar as evidências para dar sentido às variações dos fenômenos observados, ajudar a definir qual pode ser a estrutura básica dos fenômenos ao construir uma visão de como as coisas funcionam, e possibilitar prever como outros fenômenos que ainda não podem ser observados estão a caminho de serem (Schein, 2009).

Sendo assim, a teoria propõe diversos modelos de cultura organizacional que trazem tipologias que permitem categorizar os elementos observados, destacando o modelo das Dimensões Culturais de Schein (1989),

o qual será utilizado como parâmetro para realização da análise das empresas selecionadas.

Schein (2009) destacou a necessidade de diferenciar os níveis em que a cultura se manifesta para efetivamente compreender sua definição. Ele considera que a cultura organizacional pode ser aprendida a partir de três diferentes níveis, que são:

- Nível de artefatos visíveis: equivalente ao ambiente construído da organização, a arquitetura do ambiente físico, as rotinas e os processos de trabalho, layout da organização, tecnologia empregada e produtos, a maneira de as pessoas se vestirem, a maneira de comunicar, documentos, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mitos e histórias contados sobre a organização. É importante destacar que nesse primeiro nível, existe uma facilidade de observação, pois os dados são fáceis de coletar, mas a dificuldade consiste na interpretação dos mesmos, atrapalhando a compreensão do comportamento dos grupos analisados. Como afirma o autor, “é especialmente perigoso tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações” (SCHEIN, 2009).

- Nível dos valores das pessoas: os valores concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura, pois os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. Nesse nível, as razões subjacentes ao comportamento dos grupos permanecem escondidas ou inconscientes.

- Nível dos pressupostos básicos subjacentes: suposições implícitas que orientam o comportamento dos membros do grupo determinando como perceber, refletir e sentir as coisas. Esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos.

Uma vez que esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto

inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizados como verdade, passando a ser inquestionável. Ferraz (2008), afirma que são pressupostos baseados em respostas aprendidas, dando origem aos valores assumidos e que resultam num comportamento adaptativo satisfatório, de forma que os valores originais se tornam tão habitualmente validados que deixam de ser reconhecidos pelo consciente.

No tocante à tipologia apresentada por Schein (2009), é válido ressaltar que os aspectos relacionados aos níveis de cultura organizacional, bem como suas inter-relações são analisados inicialmente mediante elementos visíveis (artefatos), que deverão ser decifráveis. Sendo assim, afirma-se que são os processos e as práticas da estrutura na organização. Em seguida, nota-se que os valores compartilhados pelas pessoas ocorrem por intermédio da filosofia dos fundadores e proprietários. Por fim, são enaltecidos os pressupostos básicos subjacentes, considerados aspectos invisíveis na organização, sendo caracterizados como crenças, percepções e sentimentos. Esses valores são compartilhados pelos indivíduos na organização, ocorrendo de maneira totalmente dispersa.

Para Schein (2009) não é possível compreender a cultura sem o seu aspecto dinâmico e contínuo de formação e mudança que está presente em todos os aspectos da experiência humana, estando sempre em evolução, pois há, constantemente, alguma forma de aprendizado acontecendo (SCHEIN, 2009). Da mesma forma, essa dinâmica é percebida também na interação da infraestrutura sócio-política que influencia na gestão de sistemas e mentalidades através das instituições e do regime de concorrência, segundo Fleury, *et al* (2015).

Por conta dessa dinâmica, o aprendizado não é apenas cognitivo, é também emocional, uma vez que envolve o grupo em busca de soluções para problemas apresentados pelos ambientes externo e interno, os quais criam incertezas e ansiedades (SCHEIN, 2009). Assim, compreendem elementos reguladores, normativos e cognitivo-culturais que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado à vida social (SCOTT, 2014).

Assim, a cultura organizacional pode ser aprendida a partir dos três diferentes níveis apresentados, porém, é especialmente perigoso tentar inferir

suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações, nível dos valores das pessoas, em que as razões subjacentes ao comportamento dos grupos permanecem escondidas ou inconscientes, e por fim, o nível dos pressupostos básicos subjacentes, uma vez que esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizados como verdade, passando a ser inquestionável (SCHEIN, 2009).

Até agora, a cultura foi tratada como um conceito estrutural, porém ela consiste em suposições básicas compartilhadas, as quais são difíceis de especificar. Por isso, é importante entender o significado da palavra “suposição” que, de acordo com o dicionário Aurélio (2010) é “alegar ou afirmar hipoteticamente para tirar alguma indução. Admitir como provável ou possível. Formar hipóteses sobre algo. Considerar como verdadeiro”.

Dessa forma, Schein (2009) coloca que, a partir de uma série de suposições, é possível compreender o conteúdo das culturas organizacionais, que refletiriam os problemas finais que cada grupo enfrenta, como: lidar com seu ambiente externo e gerenciar sua integração interna, além de questões mais profundas sobre a natureza da verdade, do tempo, do espaço, da natureza humana e dos relacionamentos humanos.

As suposições sobre questões de adaptação externa trazida por Schein (2009) são importantes de serem compreendidas visto que a sobrevivência e adaptação de qualquer grupo passam pelo conhecimento de seu ambiente, além de necessitar integrar aos seus processos internos para assegurar a capacidade de continuar operando com excelência. Essa interação com o meio externo é defendida por Weber e Dancin (2011), como forma de melhor compreender a relação entre as instituições e a cultura como sistemas abertos, e não como um sistema privado e de grupos isolados.

As questões ou problemas de adaptação interna a este ambiente especificam, basicamente, o ciclo de confronto que qualquer sistema deve ser capaz de manter em relação ao seu ambiente. O Quadro 4 mostra os elementos essenciais dentro desse contexto.

Quadro 4 - Etapas de adaptação externa e de sobrevivência interna.

1. Missão e Estratégia	Obter entendimento compartilhado da missão essencial, da tarefa principal e das funções manifestas latentes.
2. Metas	Desenvolver consenso sobre as metas, como derivadas da missão essencial.
3. Meios	Desenvolver consenso sobre os meios a serem usados para atingir as metas, como a estrutura da organização, divisão do trabalho, sistema de remuneração e de autoridade.
4. Mensuração	Desenvolver consenso sobre os critérios a serem usados ao mensurar quão bem o grupo trabalha para atender às suas metas, tal como os sistemas de informação e controle. Também envolve o ciclo de obtenção das informações, consegui-las no local correto da organização e interpretá-las, de modo que a ação corretiva apropriada possa ser adotada.
5. Correção	Desenvolver consenso sobre a terapia apropriada ou as estratégias reparadoras a serem usadas se as metas não forem atingidas.

Fonte: Adaptado de Schein, 2009.

No Quadro 4, quando se conhece a missão da empresa e as estratégias adotadas por ela, vêm à tona fatores que determinam a forma de agir e de pensar. Quando estas são desdobradas entre as áreas funcionais se transformam em metas e usarão meios disponíveis para isso. Os métodos de mensuração e correção também devem ser observados, pois determinam o consenso e as ações reparadoras necessárias. Quando se analisa todo esse panorama, inicia-se a montagem do quebra-cabeça da cultura organizacional.

As suposições sobre o gerenciamento da integração interna estão ligadas aos processos que constroem e desenvolvem o grupo, ao passo que realizam as tarefas (SCHEIN, 2009). Apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Questões de integração interna.

<i>Criar uma linguagem e categorias conceituais comuns</i>	Sem as mesmas o grupo não pode se comunicar e se entender, tornando-se impossível a formação dele.
<i>Definir fronteiras do grupo e critérios de inclusão e exclusão</i>	O grupo deve ser capaz de definir quem faz parte ou não, e por quais critérios determinam-se uma filiação.
<i>Distribuir poder e status</i>	Devem determinar o padrão básico da organização social, critérios e regras sobre como obtêm, mantêm e perdem poder. O consenso nessa área é crucial para ajudar a administrar sentimentos.
<i>Desenvolver normas de intimidade, amizade e amor</i>	Determinar as regras para os relacionamentos, e sobre como a abertura e a intimidade devem ser tratados no gerenciamento das tarefas. O consenso nessa área é crucial para administrar sentimentos de afeição e amor.
<i>Definir e alocar recompensas e punições</i>	Devem saber quais são seus comportamentos heroicos e pecaminosos e deve chegar ao consenso sobre o que é recompensa e o que é punição.
<i>Explicar o inexplicável - ideologia e religião</i>	Qualquer grupo enfrenta eventos inexplicáveis que devem receber significado, de modo que possam reagir e evitar a ansiedade de lidar com o incontrolável.

Fonte: Adaptado de Schein, 2009.

As suposições do Quadro 5 levam em conta que, para o funcionamento do grupo, os indivíduos reunidos devem estabelecer um sistema de comunicação que permita interpretar o que ocorre, criando categorias necessárias para ações coordenadas (SCHEIN, 2009).

Assim, perceber quem faz parte do grupo ou não, bem como os critérios pelos quais as decisões de inclusão e exclusão são tomadas, faz com que seja necessário definir o poder e o status, que permitirão à organização criar as regras, de forma que o relacionamento possibilite gerir os sentimentos (SCHEIN, 2009). A questão das normas é reforçada por Patterson (2014), ao afirmar que as instituições seriam completamente culturais, pois apresentam normas e convenções mais formais e estruturadas.

Estando todas as regras definidas, de acordo com Schein (2009), é importante que o grupo saiba quais comportamentos serão recompensados (heroicos) e quais serão punidos (pecaminosos). Como nem tudo é possível de ser previsto, estes devem ser explicados e gerenciados, de modo que os membros possam reagir e evitar a ansiedade do incontrolável. À medida que os grupos evoluem, pressupostos mais profundos surgem e precisam ser compreendidos. O Quadro 6, expõe estas suposições.

Quadro 6 - Dimensões profundas dos pressupostos básicos compartilhados.

Natureza da realidade e da verdade	Suposições compartilhadas que definem o que é real ou não, o que é fato no âmbito natural e da sociedade, como a verdade é finalmente determinada e se ela é revelada ou descoberta.
Natureza do tempo	Definem o conceito básico do tempo no grupo, como ele é definido e mensurado, quantos tipos de tempo há e sua importância na cultura.
Natureza do espaço	Suposições compartilhadas sobre o espaço e sua distribuição, como está alocado, seu significado simbólico em torno da pessoa e seu papel na definição dos aspectos dos relacionamentos, tais como o grau de intimidade ou as definições de privacidade.
Natureza da natureza humana	Significado ser humano e atributos considerados intrínsecos ou conclusivos. A natureza humana é boa, má ou neutra?
Natureza da atividade humana	Qual a coisa certa para os seres humanos fazerem em relação a seu ambiente sobre a realidade e a natureza humana? Na orientação básica para a vida de alguém, qual é o nível apropriado de atividade ou passividade? No nível organizacional, qual o relacionamento com seu ambiente?
Natureza dos relacionamentos humanos	Definir qual a maneira correta de se relacionar e distribuir poder e a amor. Se a vida é cooperativa ou competitiva; individualista ou cooperativa. Qual contato psicológico apropriado entre empregados e empregadores? Autoridade está baseada na autoridade linear tradicional, consenso moral, lei ou no carisma? Como o conflito deve ser resolvido e as decisões tomadas?

Fonte: Adaptado de Schein, 2009.

O Quadro 6 traz, inicialmente, a natureza da verdade, sendo que ela se refere às coisas que podem ser determinadas objetiva e empiricamente, e por isso, são aceitas. Outra suposição importante é a natureza do tempo, que se apresenta como uma categoria simbólica fundamental usada para conversar sobre o ordenamento da vida social de forma natural, enquanto a natureza do espaço definirá aspectos dos relacionamentos, como intimidade e privacidade. Além desses pressupostos, Schein (2009) coloca que em qualquer cultura existem suposições compartilhadas sobre o que significa o ser humano, quais instintos básicos e comportamentos são considerados normais ou não. Estes irão determinar as atividades humanas e os relacionamentos por tratarem de pressupostos mais profundos.

De acordo com Raffaelli e Glynn (2014), a cultura seria como a "cola" que liga todas essas construções, permitindo o significado e a ação coletiva em múltiplos níveis de análise, os quais se traduzem, por exemplo, no comportamento do grupo.

Ao tratar das suposições sobre a natureza do tempo é necessário compreender o Quadro 7.

Quadro 7 - Dimensões sobre a natureza do tempo.

<i>Passado</i>	Suposições compartilhadas pela maioria pensando em como as coisas costumavam ser.
<i>Presente</i>	Suposições compartilhadas preocupando-se apenas em como fazer as coisas imediatamente.
<i>Futuro próximo</i>	Suposições compartilhadas preocupando-se, principalmente, com os resultados trimestrais.
<i>Futuro distante</i>	Suposições compartilhadas investindo fortemente em pesquisa e desenvolvimento ou em aumentar a participação de mercado a expensas dos lucros imediatos.

Fonte: Adaptado de Schein, 2009.

Como visto no Quadro 7, a percepção e a experiência do tempo estão entre os aspectos mais centrais de como qualquer grupo funciona. Quando as pessoas diferem em sua experiência do tempo, surgem grandes problemas de comunicação e relacionamento. Assim, qualquer cultura faz suposições sobre a natureza do tempo e tem orientação básica em relação ao passado, o presente e o futuro (SCHEIN, 2009). As organizações podem refletir antigas glórias e sucessos e, enquanto isso ignorar os desafios presentes e futuros, enquanto

outras são orientadas para este futuro, o que força o planejamento de curto, médio e longo prazo.

As suposições sobre a natureza do espaço, assim como a do tempo, são sutis e operam fora da consciência sendo assumidas como verdadeiras, ficando claro que o espaço interfere no relacionamento entre as pessoas de uma organização (SCHEIN, 2009). Ao mesmo tempo, quando essas suposições são violadas, reações emocionais muito fortes ocorrem porque o espaço passa a ter significados simbólicos muito poderosos. Antes disso, Hegel, no início do texto principal da Filosofia da Natureza, na Enciclopédia de 1830, tratou das dimensões do espaço da natureza, a qual seria uma transição ordenada e lógica para o tempo (HEGEL, 1997). Estas são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Dimensões sobre a natureza do espaço.

<i>Distância íntima</i>	Suposições compartilhadas entre os que se consideram íntimas, o contato e o toque são definidos como muito próximos; 15cm a 45 cm é a extensão considerada distante. Isso é o que os sociólogos denominam “esfera ideal”, para definir o espaço em que permitimos a entrada de pessoas que consideramos íntimas.
<i>Distância pessoal</i>	Suposições compartilhadas considerando que duas pessoas estão próximas quando se posicionam a uma distância de 45cm a 75cm; duas pessoas estão distantes quando se posicionam entre 65cm a 1,30m. Esta é a distância que mantemos ao conversar com outra pessoa, mesmo se estivermos em uma multidão ou em uma festa. Essa distância permite uma tonalidade de voz normal ou suave, geralmente acompanhada por contato visual intenso.
<i>Distância social</i>	Suposições compartilhadas de 1,30m a 2,30m sendo consideradas próximas e de 2,30m a 4m sendo consideradas longe. A distância social define como conversamos com várias pessoas ao mesmo tempo, seja em um jantar ou seminário; geralmente, envolve aumento da voz e menos foco pessoal sobre qualquer indivíduo. Nossos olhos focam o grupo, o chão ou o teto.
<i>Distância pública</i>	Suposições compartilhadas de 4m a 8m sendo consideradas próximas e mais que 8m sendo consideradas distantes. Nessa distância, a audiência é definida como indiferenciada. Aumentamos ainda mais nossa voz ou usamos microfone. Nossos olhos vagueiam sistematicamente ou não focam alguém, como quando lemos um discurso para uma audiência.

Fonte: Adaptado de Schein, 2009.

Através do Quadro 8, essa interferência do espaço no relacionamento entre as pessoas pode ser observada pela distância íntima, pessoal, social ou pública, que diferem na medida da maior ou menor proximidade. Quanto mais próximas estão as pessoas, mais íntima é a relação entre elas e, quanto mais distante, mais superficial é a relação.

Outro aspecto para análise da cultura organizacional trazido por Schein (2009) é definido como suposições sobre a natureza humana. Ele permite analisar o que é o ser humano, quais os instintos básicos e quais os tipos de comportamento. Para esta análise as suposições estão no Quadro 9.

Quadro 9 - Dimensões sobre a natureza humana.

Humanos como atores racionais e econômicos	Suposições compartilhadas ao se presumir que a motivação essencial seria o auto interesse financeiro e econômico.
Humanos como animais sociais	Suposições compartilhadas pela necessidade de se relacionar bem com colegas e grupos, sendo esta, fator motivacional superior ao interesse econômico.
Humanos como solucionadores de problemas e auto realizadores	Suposições compartilhadas quando as pessoas necessitam de desafios e de um trabalho interessante para se motivar e dar vazão aos seus talentos.
Humanos como complexos e maleáveis	Suposições compartilhadas quando se considera a natureza humana complexa, a qual sofre mudanças à medida que amadurece. Dessa forma os fatores motivacionais alteram constantemente e precisam ser sempre revistas.

Fonte: Adaptado de Schein, 2009.

Ao analisar as suposições compartilhadas no Quadro 9, nota-se a evolução da natureza humana no ambiente de trabalho de acordo com a Teoria das Relações Humanas. Esta se inicia com o “homem econômico”, em que a motivação viria de possíveis benefícios econômicos, seguida dos experimentos de *Hawthorne*, que mostraram que os empregados se motivam pela necessidade de se relacionar bem com colegas e grupos, chamado de “homem social” (MARRAS, 2011). Por fim, encontra-se o “homem complexo”, aquele em que não se podem determinar fatores motivacionais fixos, por isso, a organização deve sempre rever suas práticas (MARRAS, 2011). A motivação tende a manter os colaboradores junto aos objetivos da empresa, configurando assim uma via de mão dupla entre interesses organizacionais e pessoais, de acordo com Marras (2011) e, para que isso aconteça, a organização tende a cada vez mais conhecer a cultura dos grupos.

Conectadas às suposições sobre a natureza humana, estão as suposições sobre a atividade humana, que estabelecem a forma apropriada de agir em relação ao ambiente, como demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Dimensões sobre a atividade humana.

Orientação de fazer	Suposições compartilhadas quando se assume como verdadeiro que a coisa certa é a pessoa controlar ativamente seu ambiente e destino, procurando crescer e dominar os mercados.
Orientação entre ser e fazer	Suposições compartilhadas ao se assumir como verdadeiro que a natureza é poderosa e a humanidade é subserviente a ela, devendo aceitar e usufruir.
Orientação de ser	Suposições compartilhadas quando se assume estarem entre os dois extremos, de forma que a harmonia com a natureza é atingida mediante a separação, reflexão e controle das coisas que podem ser controladas.

Fonte: Adaptado de Schein, 2009.

No Quadro 10, pode-se perceber a atividade humana voltada “ao fazer”, quando as pessoas controlam ativamente a execução das atividades buscando o crescimento e o desenvolvimento ou voltados “ao ser”, quando tomam a postura de estarem submetidos à natureza e, por isso, aceitam e usufruem o que esta oferecer. Por fim, muitas assumem estar entre “o ser e o fazer”, ao compartilhar que algumas coisas podem ser controladas e outras não, por isso buscam a harmonia entre ambas (SCHEIN, 2009).

Segundo Maximiano (2010), este posicionamento voltado “ao fazer”, “ao ser” ou entre ambos deve ser compreendido, pois interfere na motivação, que indica as causas que produzem determinado comportamento, e que pode ser estratégico para determinar maneiras de direcionar a cultura pretendida.

Por último, Schein (2009), apresenta as suposições sobre os relacionamentos humanos, em que os indivíduos se relacionam entre si para tornar o grupo seguro, confortável e produtivo, como no Quadro 11.

Quadro 11 - Dimensões sobre os relacionamentos humanos.

Individualismo	Suposições compartilhadas a partir da colocação do indivíduo num patamar mais importante que o grupo.
Grupismo	Suposições compartilhadas a partir da colocação do grupo num patamar superior ao indivíduo, o qual se sacrifica em nome do coletivo.
Distância do poder	Suposições compartilhadas a partir da variação do grau em que as pessoas em uma situação hierárquica percebem maior ou menor habilidade de controlar o comportamento umas das outras.

Fonte: Adaptado de Schein, 2009.

O Quadro 11 lida com a natureza do próprio grupo e o tipo de ambiente interno que cria para seus membros, os quais podem apresentar o “individualismo”, em que o ser humano se coloca mais importante que o grupo

ou o “grupismo”, quando colocam as necessidades do grupo antes das individuais, de forma que verão o indivíduo ou o grupo como um bloco básico de construção e precisarão definir quem será sacrificado e quem será protegido quando o interesse de ambos diferirem (SCHEIN, 2009).

O “grupismo”, segundo Barclay e Van Vugt (2015), está ligado ao comportamento de cooperação, que vai depender dos benefícios ou custos para ambas as partes, de forma que, a evolução desse comportamento, irá depender dos efeitos benéficos para quem executa.

Outra suposição que deve ser analisada segundo Schein (2009), é a “distância do poder”, que expõe a variação no grau em que as pessoas em uma situação hierárquica percebem maior ou menor habilidade de controlar o comportamento uma das outras, de forma que, quanto mais estiverem afastadas do poder perceberão maiores dificuldades entre superiores e subordinados.

Deve-se notar que a cultura é profunda e complexa, e evitar a tentação de estereotipar os fenômenos organizacionais em termos de uma ou duas dimensões salientes. Muitas dessas tipologias têm sido sugeridas e uma delas será examinada a seguir.

2.5 Tipologia para auxiliar a análise da cultura organizacional

Quando se estudam comportamentos humanos e cultura organizacional, devem-se desenvolver categorias que sejam úteis para ajudar a dar sentido às variações observadas (SCHEIN, 2009). Tais categorias auxiliam a dar sentido e alguma ordem fora do fenômeno observado, ajuda a definir qual pode ser a estrutura básica dos fenômenos ao construir uma teoria de como as coisas funcionam e possibilitam prever, em algum grau, como outros fenômenos que ainda não podem ser observados estão a caminho de serem (SCHEIN, 2009).

Como as organizações, pequenas ou grandes, são resultados de pessoas que trabalham juntas, com um propósito comum, o relacionamento entre indivíduo e organização pode ser imaginado como uma dimensão para a construção de uma tipologia focada na participação e envolvimento (SCHEIN, 2009).

Neste trabalho foi utilizada a tipologia trazida por Schein (2009), que foca suposições sobre a participação e envolvimento, de acordo com os estudos de Etzioni em 1974. Os conceitos apresentados foram aprofundados na obra original do respectivo autor, intitulada Análise Comparativa de Organizações Complexas.

Nesse aspecto, Etzioni (1974), colocou a existência de três tipos básicos de organizações, classificadas de acordo com os meios empregados para sua aplicação, sejam físicos, materiais ou simbólicos. O primeiro tipo, organizações coercivas, caracteriza-se pela aplicação ou ameaça de aplicação de privações físicas. As organizações remunerativas ou utilitárias baseiam-se no controle de recursos materiais, tais como salários, comissões etc. E, finalmente, as organizações normativas, que se apoiam na manipulação de recompensas simbólicas, que persuadem, manipulam e sugerem (ETZIONI, 1974).

Nas organizações coercitivas, em que os indivíduos são essencialmente cativados por razões físicas ou econômicas e devem, com isso, obedecer a quaisquer regras que forem impostas pelas autoridades, assumindo que são alienados e, se possível, abandonarão a organização (SCHEIN, 2009).

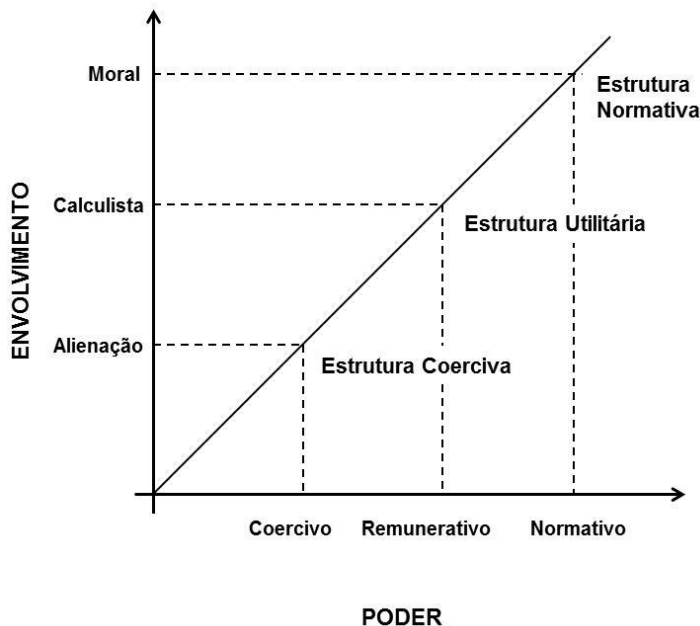
Já nas organizações remunerativas ou utilitárias, os indivíduos fornecem “dias de trabalho por remuneração justa” e, devem, portanto, tolerar as regras essenciais, entretanto, o grupo frequentemente desenvolve normas e regras contraculturais para se proteger, assumindo que são calculadores econômicos e racionais (SCHEIN, 2009).

Por fim, as organizações normativas distinguem-se em dois tipos: poder normativo puro e poder social. O primeiro se baseia na manipulação de estima, prestígio e símbolos ritualísticos, entre níveis hierárquicos e, portanto, de natureza vertical; o segundo, baseado na alocação e manipulação de aceitação e resposta positiva e, portanto, de natureza horizontal (ETZIONI, 1974). Assim, os indivíduos assumem o compromisso em razão das metas da organização serem basicamente igual a dele, assumindo que são moralmente envolvidos e identificados com a organização.

Graficamente, Nogueira (2007), analisa os estudos de Etzioni, na qual a estrutura de conformidade da organização consistiria no grau de

envolvimento e nos tipos de poder, cuja combinação significaria a estrutura real de uma determinada organização. As estruturas que caem na linha diagonal são os tipos congruentes e todos os outros pontos resultariam em estruturas em desequilíbrio que tenderiam a atingir a relação de congruência. Como pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Tipologia cultural das organizações segundo Etzioni.



Fonte: Nogueira, 2007.

De acordo com a Figura 3, Nogueira (2007), afirma que poder é a capacidade de obter resultados por consenso ou coerção. E esse poder depende tanto da maneira como a parte dominante o exerce quanto do modo como a parte dominada se submete a ele. De forma que o poder nas organizações é classificado de acordo com sua estrutura de conformidade predominante, podendo ser coercivas, utilitárias e normativas (NOGUEIRA, 2007). Organizações coercivas são aquelas cujos participantes inferiores são alienados e o controle empregado é coercivo. Organizações utilitárias são aquelas cujo envolvimento dos participantes inferiores é calculista. Organizações normativas são aquelas nas quais o envolvimento é alto (moral) e o poder empregado é normativo (NOGUEIRA, 2007).

Assim, após apresentar a tipologia acima e estabelecer as categorias conceituais, deve-se retornar ao problema e decifrar o que realmente está ocorrendo nas pequenas organizações do agronegócio objetos desse estudo.

Inicialmente apresenta-se uma visão do agronegócio e, em seguida conceitos inerentes às pequenas empresas.

2.6 O Setor de agronegócios

O surgimento do conceito de agronegócio ocorreu no ano de 1957, com Davis e Goldberg, que, utilizando uma realidade moderna e integrada das atividades de agropecuária, agroindústria, mercado, agentes institucionais e organizacionais, como sendo o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação de insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento, distribuição e consumo dos produtos agropecuários *in natura* ou industrializados.

Já em 1968, Goldberg aprofundou ainda mais o estudo, enfatizando o agronegócio como “a sequência de transformações por que passam os produtos”. Assim, o autor ressalta as figuras dos atores e instituições envolvidos nos processos. Com isso, o que era percebido como um fluxo de operações interdependentes entre setores passou a incorporar outras figuras, a exemplo de agentes e instituições que, em algum nível, influenciam o sistema que se estende desde a indústria de insumos até os consumidores finais (MIELE *et al.* 2011).

Essa interligação das atividades agrícolas e industriais, segundo Zylbersztajn (2000), entrelaçou diversas concepções, como: globalização, enfoque sistêmico e a noção de cadeias (*filiière*), que contribuíram para um entendimento mais profundo do agronegócio. Assim, no contexto da realidade brasileira, o processo de industrialização da agricultura acabou gerando outras terminologias, tais como: complexo agroindustrial, cadeias agroeconômicas e sistema agroindustrial, que trouxeram maior complexidade ao agronegócio brasileiro, de acordo com Mendes e Padilha (2007),

Assim, deve-se entender o agronegócio como a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos agrícolas e demais itens produzidos com base neles (MENDES e PADILHA, 2007).

Neste conjunto, estão todos os serviços financeiros, de transporte, marketing, seguros, bolsa de mercadorias, entre outros. Todas essas

operações são elos de cadeias que se tornaram cada vez mais complexos à medida que a agricultura se modernizou e o produto agrícola passou a agregar mais serviços que estão fora da fazenda, englobando os fornecedores de bens e serviços para a agricultura, os produtores rurais, os processadores, os transformadores e distribuidores e todos os envolvidos na geração e no fluxo dos produtos de origem agrícola até chegarem ao consumidor final. Participam também desse complexo os agentes que afetam e coordenam o fluxo de produtos, como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços (MENDES e PADILHA, 2007).

A seguir, são expostos no Quadro 12, os seis principais setores do agronegócio.

Quadro 12 - Os seis principais setores do agronegócio.

Fornecedores de insumos e bens de produção	Produção agropecuária	Processamento e transformação	Distribuição e consumo	Serviços de apoio	Tecnologia da Informação
<ul style="list-style-type: none"> -Sementes -Calcário -Fertilizantes -Rações -Defensivos -Produtos veterinários -Combustíveis -Tratores -Colheitadeiras -Implementos -Máquinas -Motores 	<ul style="list-style-type: none"> -Produção animal -Lavouras permanentes -Lavouras temporárias -Horticultura -Silvicultura -Floricultura -Extração vegetal -Indústria rural 	<ul style="list-style-type: none"> -Alimentos -Têxteis -Vestuário -Calçados -Madeira -Bebidas -Álcool -Papel e papelão -Fumo -Óleos vegetais 	<ul style="list-style-type: none"> -Restaurantes -Hotéis -Bares -Padarias -Feiras -Supermercados -Comércio -Exportação 	<ul style="list-style-type: none"> -Agrônômicos -Veterinários -Pesquisa -Bancário -Marketing -Vendas -Transporte -Armazenagem -Portos -Bolsas -Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> -Software -Internet -GPS -Hardware -Automação

Fonte: Adaptado de Mendes e Padilha, 2007.

De acordo com o Quadro 12, o agronegócio pode ser mais bem entendido quando dividido nos seis principais setores: fornecedores de insumos e bens de produção, produção agropecuária propriamente dita, processamento e transformação, distribuição e consumo, serviços de apoio e tecnologia da informação (MENDES e PADILHA, 2007). O que ajuda a compreender a estimativa de crescimento do valor global do agronegócio mundial, incluindo produtos alimentares e não alimentares, de cerca de US\$170 bilhões ao ano no decorrer das próximas duas décadas (MENDES; PADILHA, 2007).

As fases da cadeia que estão após a produção no campo, de processamento e distribuição, atualmente giram em torno de 70% do valor total

do agronegócio, e deverão ter sua participação relativa aumentada para mais de 80%. Uma fatia crescente desse montante estará associada a processos de valor agregado por novas tecnologias e marcas voltadas às necessidades e aos novos hábitos e desejos dos consumidores, que estão em constante alteração. Assim, as mudanças de gosto e preferências dos consumidores e as alterações tecnológicas nos processos produtivos, é que direcionarão as mudanças no sistema agroalimentar (MENDES; PADILHA, 2007).

As grandes transformações da economia e da sociedade brasileira fizeram com que, de um lado, a produção agropecuária tivesse sua participação reduzida à metade, em termos relativos (pois de quase 23% do PIB do país em 1950, atualmente representa 11%), e do outro, com que crescesse em importância toda rede de serviços a partir do campo, que permitia a produção chegar até a mesa do consumidor. Assim, a importância do agronegócio cresceu, em termos relativos e absolutos, em contrapartida à perda de expressão das atividades eminentemente agrícolas na riqueza nacional. Entre os principais motivos dessas transformações da economia e da sociedade brasileira estão o rápido processo de urbanização e o crescimento da renda per capita nacional (MENDES; PADILHA, 2007).

Essas empresas do agronegócio possuem outro aspecto importante de se ressaltar, a diferença entre a teoria e a realidade empírica, que muitas vezes gera uma compreensão equivocada dos negócios de pequeno porte, pois as teorias são desenvolvidas para grandes empresas em contextos diferentes ao da cultura organizacional das pequenas, de acordo com Tavares, Ferreira e Lima (2009).

As teorias criadas para as empresas de pequeno porte devem considerar suas especificidades e o jeito único de gestão, já que a maneira ideal de determinada teoria, muitas vezes não se aplica, pelo fato de que as pequenas empresas são singulares e de naturezas diferentes (GIBB, 2006).

Isso se confirma de acordo com Carballada (2001), ao colocar que a organização do trabalho é um processo de interações sociais que produz regras; estas, em determinado momento, se materializam em uma estrutura que, por sua vez, determina parcialmente as interações. As empresas de pequeno porte não formalizam suas regras de atuação gerencial de uma forma

geral e as interações sociais ocorrem sem o reforço das regras estabelecidas formalmente, tendo pouca institucionalização da gestão.

Neste contexto, o ambiente e as características comportamentais dos donos das empresas de pequeno porte e de seus empregados são muito importantes. Assim sendo, identificar e analisar a importância a cultura organizacional das empresas de pequeno porte do agronegócio da região noroeste do Estado de São Paulo, é importante, já que este segmento ainda representa uma fronteira para a ampliação do conhecimento administrativo (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

Além dos aspectos ambientais e comportamentais apresentados, interfere na cultura, da mesma forma, a estrutura da empresa, já que as organizações são construídas para dirigir sistemas e fluxos e determinar a inter-relação entre as diferentes partes. Nas empresas de pequeno porte isso ocorre da mesma maneira através de cinco partes que a compõem. Segundo Mintzberg (2006), estas cinco partes da estrutura são: “o núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio”.

No modelo de Mintzberg (2006), “o núcleo operacional é composto pelos operadores, ou seja, as pessoas que fabricam produtos ou prestam serviços”. Nas organizações mais simples os operadores são grandemente autossuficientes, sendo coordenados por meio do ajustamento mútuo. As empresas de pequeno porte têm características próximas deste modelo de núcleo operacional.

Já a cúpula estratégica, segundo Mintzberg (2006) refere-se a uma forma de supervisão direta, utilizada à medida que a organização cresce e a divisão de trabalho requer uma supervisão em tempo integral. Já a linha intermediária é criada a partir da necessidade de se ter mais cargos de chefia dentro da organização, conforme esta se expande é uma hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. A tecnoestrutura é formada por analistas, ou seja, pessoas situadas fora da linha de autoridade da organização, com o propósito de coordenar o trabalho, visando o crescimento da organização. Por fim, a assessoria de apoio refere-se à parte da organização, as quais prestam assessoria de natureza diferente às demais áreas, não efetuando a padronização (MINTZBERG, 2006).

Outra parte da estrutura o autor descreve como formas de estrutura organizacional, podendo ser uma estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada ou *adhocracia*. A estrutura simples é caracterizada pela pouca elaboração. Possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, ou assessoria de apoio, diferenciação mínima entre as unidades e pequena hierarquia administrativa, há pouco planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. Este é o modelo mais encontrado nas pequenas empresas (MINTZBERG, 2006).

Enquanto isso, na burocracia mecanizada existe a padronização de responsabilidades, de qualificações e de canais de comunicação. Há normas de trabalho e hierarquia de autoridade devidamente definidas. Já na burocracia profissional o trabalho operacional é estável. É um tipo de configuração democrática e autônoma e na forma divisionalizada, entende-se como um conjunto de entidades (divisões) quase autônomas, unidas por meio de uma central administrativa, o escritório central (MINTZBERG, 2006).

Por fim, de acordo com o autor, a *adhocracia* é capaz de fundir indivíduos de diferentes especialidades, em equipes de projetos com finalidade específica. É uma estrutura orgânica, com pouca formalização de comportamento e com o trabalho baseado no treinamento formal. Tem uma tendência a agrupar os especialistas em unidades funcionais, com finalidade de administração interna e possui apoio nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo. É uma forma de estrutura fluída, confusa, e que pode causar ambiguidade (MINTZBERG, 2006).

Para as empresas de pequeno porte, a estrutura informal é uma vantagem competitiva, já que traz flexibilidade e maior número de inovações e situações inesperadas, ocorridas fora do processo planejado. De acordo com Leone (1999), essas empresas possuem características divididas em três classes:

1ª Classe - especificidades organizacionais: pobreza de recursos, gestão centralizada, situação extra-organizacional incontrolável, fraca maturidade organizacional, estrutura simples e leve, ausências de atividade de planejamento formal, estratégia intuitiva e pouco formalizada, sistemas de informações simples.

2ª Classe - especificidades decisórias: tomada de decisões intuitivas, horizonte temporal de curto prazo, inexistência de dados quantitativos, alto grau de autonomia decisória, nacionalidade econômica, política e familiar.

3ª classe - especificidades individuais: onipotência do proprietário-dirigente: identidade entre pessoa física e pessoa jurídica, dependência de certos empregados, influência pessoal do proprietário-dirigente, simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal, propriedade dos capitais, propensão a riscos calculados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a abordagem metodológica, a tipologia de pesquisa em cultura, a forma de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa, a realização das entrevistas e a análise dos resultados.

3.1 Abordagem Metodológica

A pesquisa é a atividade central da ciência, pois possibilita um entendimento da realidade a ser investigada, sendo um processo permanentemente inacabado, e que se processa por meio de aproximações sucessivas com a realidade permitindo subsídios para uma intervenção no real (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para isso, é necessário o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados na ciência, seus fundamentos, validade e relação com as teorias científicas, em que o conhecimento humano caracteriza-se pela relação gerada entre o objeto e o sujeito, havendo uma relação de apropriação, assim, a complexidade do objeto a ser conhecido determina o nível de abrangência da apropriação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para avaliar um método, segundo Cooper e Schindler (2003), são necessários três critérios principais: validade, confiabilidade e praticidade. A validade refere-se ao grau no qual um teste mede o que de fato se deseja medir; a confiabilidade está relacionada à acuidade e precisão do procedimento de mensuração e a praticidade está relacionada a fatores de economia, conveniência e interpretação.

Esta pesquisa apresenta abordagem qualitativa, demonstrando a preocupação com aspectos da realidade e centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, trabalhando com universo de significados, motivos, crenças e valores, permitindo que se possa descrever, compreender e explicar, demonstrando as relações entre o global e o local direcionados às reflexões a serem geradas através da discussão de ideias e pontos teóricos a respeito da cultura organizacional.

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, buscando explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito através do universo de significados, motivos, crenças, valores e

atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos.

Como os objetivos da presente pesquisa são descritivos, visam obter dados sobre pessoas, lugares e processos, buscando compreender os fenômenos por meio dos atores da situação em estudo, de acordo com a investigação proposta por Cooper e Schindler (2003).

Além disso, quanto aos meios, é participante, já que se insere na pesquisa prática, classificação apresentada por Demo (2001). Segundo esse autor, a pesquisa prática é ligada à práxis, ou seja, à prática histórica em termos de usar conhecimento científico para fins explícitos de intervenção, nesse sentido, não esconde sua ideologia, sem com isso necessariamente perder de vista o rigor metodológico. Há na pesquisa participante um componente político que possibilita discutir a importância do processo de investigação tendo por perspectiva a intervenção na realidade social (DEMO, 2001).

Como esta pesquisa pretende analisar a cultura organizacional em empresas de pequeno porte do agronegócio na região noroeste do Estado de São Paulo, conforme exposto, ela classifica, em resumo, como no Quadro 13.

Quadro 13 - Características da pesquisa.

Quanto à natureza da pesquisa	Qualitativa
Quanto aos objetivos da pesquisa	Descritiva
Quanto aos meios da pesquisa	Participante

Fonte: Próprio autor, 2018.

Além disso, é importante apresentar as tipologias de pesquisa em cultura existentes na literatura e em seguida, destacar a tipologia escolhida.

3.2 Tipologias de pesquisa em cultura

Conforme Schein (2009) existem muitas dificuldades metodológicas associadas aos estudos de cultura e diferentes correntes de pesquisa para o desenvolvimento dos estudos. Este apresenta cinco tipologias de pesquisa em cultura e destaca alguns autores para cada tipologia. As características

principais dessas tipologias e seus principais representantes foram destacadas no quadro 14.

Quadro 14 - Tipologias de pesquisa em cultura.

Avaliativa	Nesta perspectiva, a cultura tem sido vista como propriedade de grupos e assim poderia ser mensurada por questionários voltados aos perfis Likert. Representam esse grupo autores como: Likert (1967). Hofstede (1980), Hofstede e Bond (1984) e Kilmann (1984).
Analítico-Descritiva	Neste tipo de pesquisa, a cultura é vista como um conceito para o qual devem ser desenvolvidas mensurações empíricas. Elementos culturais como rituais, ritos, manifestações simbólicas e histórias organizacionais constituem elementos culturais válidos por meio dos quais pode-se estudar o complexo cultural. Representam este grupo autores como: Martin e Siehl (1983), Wilkins (1983), Trice e Beyer (1984) e Harris e Sutton (1986).
Etnográfica	Nesta abordagem são utilizados conceitos e métodos desenvolvidos na sociologia e na antropologia aplicados ao estudo das organizações. Representam esta abordagem os autores: Barley (1983) e Van Maanen e Barley (1984).
Histórica	Neste grupo de estudos, o conceito de cultura dificilmente é utilizado isoladamente, mas como um aspecto de uma organização a ser analisado com outros fatores. Representam este grupo os autores: Chandler (1977), Pettigrew (1979), Dyer (1986) e Westney (1987).
Clínico-Descritiva	Estes trabalhos são desenvolvidos por consultores nas organizações. Esta abordagem é também conhecida como desenvolvimento organizacional. Representam estes trabalhos: Beckhard (1969), Beckhard e Harris (1977, 1987) e French e Bell (1984).

Fonte: Adaptado de Schein (1990).

De acordo com o Quadro 14 foi escolhida a tipologia analítico-descritiva por se adequar melhor aos objetivos dessa pesquisa, já que ela se caracteriza como um estudo de caso que descreve e analisa o mundo cultural real em empresas de pequeno porte do agronegócio, podendo estudar o complexo cultural a partir dos elementos culturais válidos, como rituais, ritos, manifestações simbólicas e histórias organizacionais, os quais (YIN, 2001).

3.3 Coleta de Dados

Com relação aos tipos de dados, encontram-se, segundo Collis e Hussey (2005), dados primários e secundários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, por ser uma técnica de pesquisa rica, flexível e, também, por ser a mais indicada para os métodos qualitativos. Assim, foram considerados os dados primários (que não foram antes coletados e cujas fontes são as empresas de pequeno porte aqui entrevistadas) e os secundários

(dados que já foram coletados e podem ser analisados através de documentos).

Nesta pesquisa os dados foram obtidos por meio da comunicação verbal, através da realização de entrevistas em profundidade a partir de questionários semiestruturados e, ao mesmo tempo, pela observação do pesquisador e análise de documentos fornecidos pelas empresas selecionadas.

Para tanto, neste estudo foram consideradas as etapas descritas no Quadro 15.

Quadro 15 - Etapas da pesquisa.

Etapa 1	Levantamento dos conceitos sobre cultura e cultura organizacional.
Etapa 2	Levantamento dos elementos e das suposições compartilhadas que dão forma à cultura organizacional.
Etapa 3	Definição da tipologia para auxiliar na análise da cultura organizacional.
Etapa 4	Análise do ambiente organizacional no que tange ao agronegócio e as empresas de pequeno porte.
Etapa 5	Realização das entrevistas, através dos questionários semiestruturados contidos nos apêndices, das observações e da coleta de documentos.
Etapa 6	Análise dos dados coletados.

Fonte: Próprio autor, 2018.

Após aprovação e pré-teste dos questionários semiestruturados, bem como da autorização das empresas, foram realizadas quinze entrevistas em profundidade, sendo cinco com os donos das empresas de pequeno porte, (questionário semiestruturado apresentado apêndice A) e dez entrevistas com os empregados (questionário semiestruturado apresentado no apêndice B).

Os Apêndices A e B tiveram suas construções realizadas através de adaptações de questionários elaborados a partir das fundamentações teóricas de Schein e de acordo com os interesses de formação da identidade cultural para as empresas de pequeno porte do agronegócio, restringindo-se à região em estudo. Assim, desenvolveu-se o questionário semiestruturado de acordo com o modelo proposto por Schein, com base no Quadro 16.

Quadro 16 - Questionário semiestruturado para entrevistas.

Elementos Culturais	Questões Norteadoras	Objetivos das Questões
-	1. Conte um pouco da história da empresa.	Iniciar a entrevista e compreender o histórico da empresa em linhas gerais.
Valores	2. Como você se sente trabalhando aqui em relação à valorização?	Identificar a percepção dos colaboradores com relação ao trabalho que realizam, dentro das suposições compartilhadas mais profundas de Schein.
	3. Como você descreveria a forma como os chefes conduzem a gestão das pessoas?	Verificar como os colaboradores enxergam seus gestores e quais os impactos dessa relação, dentro das suposições compartilhadas mais profundas de Schein.
	4. Quais valores você considera importantes para que se possa atingir os objetivos da empresa?	Identificar o que os colaboradores elencam como importante para atingir os objetivos organizacionais, dentro das suposições compartilhadas mais profundas de Schein.
Crenças e Pressupostos	5. Você conhece a missão e visão da empresa? Eles são divulgados? Onde?	Identificar a existência da missão, visão e valores e como os mesmos são trabalhados internamente, dentro das suposições compartilhadas de adaptação externa e de sobrevivência de Schein.
	6. Quais os principais compromissos da empresa?	Verificar se é claro para os colaboradores os principais compromissos organizacionais, dentro das suposições compartilhadas de adaptação externa e de sobrevivência de Schein.
	7. Como você identificaria os valores (crenças) presentes na empresa?	Identificar a percepção dos colaboradores com relação aos valores da empresa, dentro das suposições compartilhadas mais profundas de Schein.
Ritos, Rituais e Cerimônias	8. Existem festas, confraternizações e comemorações aqui na empresa? Quando elas são realizadas?	Identificar os principais eventos realizados pela empresa e como estes interferem nos relacionamentos, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
	9. Os colaboradores passam por integração quando são contratados?	Verificar como é realizada a integração e a transmissão dos valores, crenças e regras organizacionais, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
	10. A empresa realiza reuniões, treinamentos ou cursos? Como eles são?	Verificar se a empresa realiza reuniões e treinamentos, se são periódicos e quais impactos na cultura organizacional, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
Histórias e Mitos	11. Existe aqui alguma história que sempre é contada? Qual a mais relevante?	Identificar a existência de histórias que, ao serem contadas repetidas vezes, se tornaram de tamanha importância que interferem na cultura, dentro das suposições compartilhadas mais profundas de Schein.
	12. Você se lembra de algum acontecimento que interferiu na empresa? Poderia relatar?	Verificar se já ocorreu algum episódio que marcou a empresa e que traz interferências dentro das suposições compartilhadas mais profundas de Schein.
Tabus	13. O que não é permitido dentro da empresa?	Verificar a existência de proibições dentro da empresa, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
	14. Como é o tratamento dado às pessoas que trabalham aqui?	Identificar o tratamento dado aos colaboradores, bem como a existência de preconceitos e discriminações que interferem na cultura organizacional, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
	15. Existe alguma coisa difícil de ser mudada aqui na empresa?	Identificar a existência de comportamentos e processos difíceis de serem alterados e que impactam, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
Heróis	16. Tem alguma pessoa aqui na empresa que motiva os demais? Quem?	Identificar a existência de figuras que solucionam situações críticas e é seguida pelos demais, dentro das suposições compartilhadas mais profundas de Schein.
	17. Quem mais faz pela empresa para que ela continue a crescer? O que essa pessoa faz?	Identificar se o crescimento da empresa está atrelado à alguma pessoa, bem como o que esta pessoa faz, dentro das suposições compartilhadas mais profundas de Schein.

Fonte: Próprio autor, a partir de Schein, 2009.

Continua.

Elementos Culturais	Questões Norteadoras	Objetivos das Questões
Processo de Comunicação	18. Como você fica sabendo do que acontece na empresa (mudanças, inovações, melhorias)?	Identificar os instrumentos e meios de comunicação utilizados pela empresa, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
	19. Quais os meios de comunicação são utilizados pela empresa para transmitir informações aos colaboradores?	Verificar como a empresa se comunica com seus interlocutores e as interferências com a cultura organizacional, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
	20. Como os gestores se comunicam com os colaboradores?	Verificar como a comunicação é realizada entre gestores e sua equipe e se este é o principal canal utilizado, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
Normas	21. Existe algum manual, código, norma ou documento formal sobre as regras da empresa?	Verificar a existência de instrumentos físicos e formais que contemplem as normas da empresa, como manuais, políticas e documentos, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
	22. Como você toma conhecimento sobre as regras da empresa?	Identificar se as normas são transmitidas às pessoas e de que forma isso é feito, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
	23. Caso as regras sejam descumpridas o que acontece?	Verificar a aplicação das normas e regras, bem como a existência e intensidade das sanções, dentro das suposições compartilhadas de integração interna de Schein.
Objetos e Símbolos	24. Como você descreveria o ambiente da empresa com relação ao espaço físico e às máquinas e equipamentos utilizados?	Verificar como o ambiente físico interfere nas relações culturais e como este é interpretado pelas pessoas, dentro das suposições compartilhadas de artefatos de Schein.
	25. Existe algum objeto ou símbolo utilizado dentro na empresa com significado especial? Poderia descrever?	Verificar a existência de artefatos e símbolos que interferem na cultura organizacional devido a interpretação e significado para os processos e relacionamentos, dentro das suposições compartilhadas de artefatos de Schein.

Fonte: Próprio autor, a partir de Schein, 2009.

O Quadro 16 mostra que as questões foram desenvolvidas a partir do modelo de Schein (2009), buscando identificar os elementos que compõe a cultura organizacional, o que é reforçado nos objetivos de cada uma delas, já que estão condicionadas às suposições compartilhadas de Schein (2009), lembrando que estas questões foram aprofundadas analisando outras dissertações de mestrado, como: Santos (2005), Santos (2007), Nepomuceno, (2013), Silva (2015) e Silva (2017).

3.4 Apresentação dos sujeitos da pesquisa e das entrevistas

A região escolhida para aplicação desta pesquisa foi a noroeste do Estado de São Paulo, especificamente chamada de mesorregião de Araçatuba, sendo uma das quinze mesorregiões do Estado e composta por 36 municípios. Esta é descrita com mais detalhes no capítulo sobre a aplicação da pesquisa de campo.

A quantidade de entrevistas realizadas foi definida através da utilização do tipo de amostragem bola de neve limitado por conveniência. A bola de neve

é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência. A partir desse tipo específico de amostragem não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, mas torna-se útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados (HANDCOCK; GILE, 2011).

A execução da amostragem em bola de neve se constrói da seguinte maneira: para o pontapé inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves, nomeados como *sementes*, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. Isso acontece porque uma amostra probabilística inicial é impossível ou impraticável, e assim as *sementes* ajudam o pesquisador a iniciar seus contatos e a tatear o grupo a ser pesquisado (BERNARD, 2005).

Em seguida, conforme Bernard (2005), as pessoas indicadas pelas *sementes* indicam novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente, de forma que o quadro de amostragem pode crescer a cada entrevista. Eventualmente o quadro de amostragem torna-se saturado, ou seja, não havendo novos nomes oferecidos ou os nomes encontrados não trazem informações novas ao quadro de análise.

Para esta pesquisa, foram ouvidos cinco proprietários das empresas de pequeno porte do agronegócio da região, bem como dez empregados selecionados por acessibilidade. Essa quantidade de entrevistas foi definida por conveniência de acordo com julgamento realizado a partir da bola de neve. As entrevistas ocorreram entre 16 de novembro e 5 de dezembro de 2017 e geraram mais de 8 horas de áudios gravados e 86 páginas de transcrição de entrevistas. O detalhamento das entrevistas é apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 - Detalhamento das entrevistas.

Entrevistados	Sexo	Data	Forma	Duração	Tipo de Documento	Páginas
Dono da empresa A	Masculino	04/12/2017	Pessoalmente	00:28:54	Transcrição	6
Empregado 1 da empresa A	Feminino	04/12/2017	Pessoalmente	00:30:43	Transcrição	5
Empregado 2 da empresa A	Masculino	04/12/2017	Pessoalmente	00:25:17	Transcrição	4
Dono da empresa B	Masculino	22/12/2017	Pessoalmente	00:30:21	Transcrição	5
Empregado 1 da empresa B	Masculino	22/12/2017	Pessoalmente	00:22:47	Transcrição	4
Empregado 2 da empresa B	Feminino	22/12/2017	Pessoalmente	00:10:14	Transcrição	3
Dono da empresa C	Feminino	28/11/2017	Pessoalmente	00:54:39	Transcrição	9
Empregado 1 da empresa C	Feminino	28/11/2017	Pessoalmente	00:38:31	Transcrição	5
Empregado 2 da empresa C	Feminino	28/11/2017	Pessoalmente	00:24:51	Transcrição	5
Dono da empresa D	Masculino	17/11/2017	Pessoalmente	01:02:08	Transcrição	9
Empregado 1 da empresa D	Feminino	17/11/2017	Pessoalmente	00:27:42	Transcrição	6
Empregado 2 da empresa D	Masculino	29/11/2017	Pessoalmente	00:30:00	Transcrição	6
Dono da empresa E	Feminino	22/11/2017	Pessoalmente	00:52:02	Transcrição	11
Empregado 1 da empresa E	Feminino	30/11/2017	Pessoalmente	00:21:10	Transcrição	4
Empregado 2 da empresa E	Masculino	30/11/2017	Pessoalmente	00:25:34	Transcrição	4

Fonte: Próprio autor, 2018.

Antes da aplicação das entrevistas foi realizado o pré-teste com uma sexta empresa, a qual teve dados excluídos da análise final. De acordo com Aaker (2001), o objetivo do pré-teste é assegurar ao pesquisador que o questionário atinja as expectativas de captação das informações necessárias.

Para esta fase, o pesquisador esteve aberto às críticas e à observação dos pontos relevantes como o sentido da pergunta, dificuldade em responder, interesse e atenção do respondente, fluxo do questionário e condução da entrevista. Quanto ao sentido da pergunta, investigou se a interpretação do entrevistado é a mesma que a do pesquisador. Quanto ao fluxo, observou se as perguntas obedecem a uma ordem lógica e bem encadeada e, quanto a condução da entrevista, observou o atendimento aos objetivos inicialmente propostos na obtenção das respostas. Foram identificadas algumas melhorias

relacionadas à semântica para facilitar o entendimento, e que não requereram profundas alterações ao questionário.

A confiabilidade do estudo de caso em questão poderá ser garantida pela utilização das fontes evidenciadas, esperando-se construir um panorama acerca da cultura organizacional das empresas de pequeno porte do agronegócio da região noroeste do Estado de São Paulo, de forma que se compreendam os aspectos determinantes, bem como se possa aprofundar o conhecimento em novas pesquisas ou até mesmo servir de parâmetro para o desenvolvimento de melhoria destes negócios.

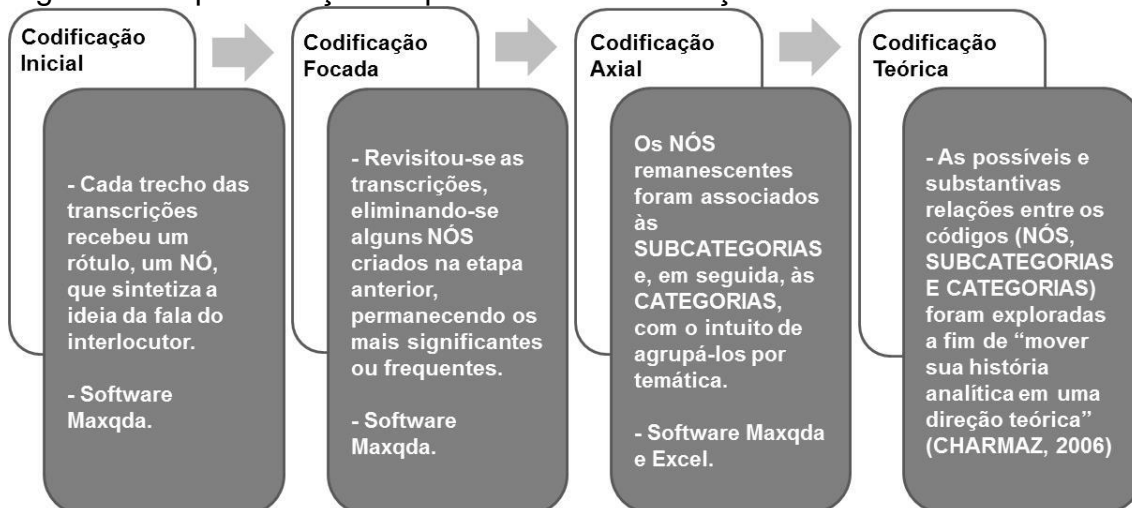
3.5 Estratégia para análise de dados

Após o levantamento dos dados sobre a cultura organizacional, realizados através das observações e dos questionários semiestruturados aplicados nas entrevistas em profundidade, bem como os pontos de aproximação identificados na literatura, tornou-se relevante considerar o contexto, os elementos e as suposições da cultura organizacional.

A análise das informações foi realizada de acordo com o tipo de dado gerado pelo instrumento de pesquisa. Assim, o conteúdo obtido por meio das entrevistas gravadas foi inicialmente transcrito na sua íntegra. Em seguida, procedeu-se uma leitura detalhada e cuidadosa de todo o material, a fim de destacar os conteúdos evocados que respondiam aos objetivos da pesquisa. Após a leitura, procedeu-se a organização do material por categorias, para identificar as que mais contribuiriam para compreensão. Embora nenhum conteúdo tenha sido desprezado (mesmo que tenha aparecido na fala de apenas um ator), procurou-se destacar os conteúdos observados de forma mais recorrente, tendo em vista que os mesmos representam certo consenso entre os gestores.

Para organização do material em categorias, o presente trabalho seguiu o formato de Charmaz (2006) para codificação de dados qualitativos, que é mostrado na Figura 4.

Figura 4 - Representação do processo de codificação dos dados de Charmaz.



Fonte: Charmaz, 2006.

De acordo com a Figura 4, de Charmaz (2006), codificar significa categorizar segmentos de dados com um nome curto que, simultaneamente, resume e conta cada pedaço dos dados, de forma que os códigos mostrem como os dados foram selecionados, separados e classificados pelo pesquisador para realizar a análise dos dados obtidos.

Em seu guia prático intitulado de “*Grounded Theory Practice*”, Charmaz (2006), divide o processo de codificação nas etapas descritas na Figura 4: codificação inicial, codificação focada, codificação axial e codificação teórica.

Na primeira etapa, chamada de codificação inicial, cada trecho das transcrições realizadas recebeu um “nó”, que sintetiza a ideia da fala do interlocutor. Essa codificação foi feita fragmentando os textos parágrafo a parágrafo e linha a linha. Nesta etapa, de acordo com Charmaz (2006), o pesquisador é forçado a pensar sobre novas formas que podem diferenciar das interpretações dos participantes da pesquisa, levando a olhar às declarações e ações, distanciando-se de preconceitos e suposições tomadas, podendo vê-los em nova perspectiva.

Na segunda etapa, chamada de codificação focada, os nós são revisados, filtrando os mais significativos ou frequentes. A grande quantidade de “nós” é filtrada com o objetivo de determinar melhor adequação (CHARMAZ, 2006).

Na terceira etapa, chamada de codificação axial, os nós são relacionados às subcategorias e, em seguida, às categorias criadas com o

intuito de agrupar por temática. Charmaz (2006), diz que nesta etapa os dados são relacionados às categorias e subcategorias, remontando os dados que foram fraturados anteriormente, para dar coerência e à análise emergente.

Neste trabalho foram criadas as categorias e subcategorias expostas no Quadro 18, que serão utilizadas para filtrar os “nós” das transcrições.

Quadro 18 - Categorias e subcategorias para codificação.

Categorias	Subcategorias	Nós
Artefatos Visíveis	Comunicação vinculada ao processo da cultura	378 “NÓS” (trechos das entrevistas)
	Ritos, rituais e cerimônias	
	Mitos e histórias	
	Objetos e símbolos	
Valores das Pessoas	Valores	
	Normas	
	Heróis	
Pressupostos Básicos Subjacentes	Crenças e pressupostos	
	Tabus	

Fonte: Próprio autor, 2018.

Como pode ser visto no Quadro 18, após a realização das transcrições foram gerados os “nós”. Todos foram agrupados nas referidas “Subcategorias” e, em seguida, nas “Categorias” definidas de acordo com os elementos que formam a cultura organizacional.

Na quarta e última análise, chamada de codificação teórica, Charmaz (2006), coloca como sendo um nível sofisticado da codificação que segue os códigos escolhidos durante a codificação focada, de forma que, os códigos teóricos especifiquem a possível relação entre as categorias desenvolvidas, ajudando a contar uma história que tenha coerência. Assim, não só conceituam como seus códigos substantivos estão relacionados, mas também movem a sua história analítica numa direção teórica (CHARMAZ, 2006).

Em resumo, a partir de um embasamento teórico prévio, a análise de dados considerou pontos reflexivos descritos em aspectos conceituais sobre a formação e a identidade cultural, de modo que foram desenvolvidos os questionários semiestruturados para as entrevistas em profundidade, que gerou mais de 8 horas de entrevistas, 378 “nós”, que foram associados a 9 “subcategorias” criadas de acordo com a recorrência dos temas explicitados em cada “nó”. Em continuidade, foram criadas 3 “categorias” com o objetivo de evidenciar a relação dos “nós” com o eixo principal da cultura organizacional.

4 APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo foi caracterizado o setor de aplicação da pesquisa de campo, bem como a descrição de cada uma das cinco empresas de pequeno porte participantes da pesquisa.

4.1 Caracterização do setor de aplicação da pesquisa de campo

Diante da importância incontestável do agronegócio para economia brasileira e do alcance do mesmo, considera-se que a agricultura se modernizou e o produto agrícola passou a agregar mais serviços que estão fora da fazenda. Dessa forma, decidiu-se trabalhar com as empresas do setor, visto que na região definida na pesquisa a atividade econômica predominante e mais importante está no agronegócio.

Outro aspecto importante que merece destaque está no fato de que a maior parte das empresas que integram o agronegócio na região noroeste do Estado de São Paulo é caracterizada como empresas de pequeno porte. Além disso, ocupam lugar de destaque na economia do país, pois contribuem para a estabilidade sócio-política, devido a sua atuação diversificada, geração de renda e criação de milhares de postos de trabalho.

Ao destacar aspectos exclusivos das empresas de pequeno porte do agronegócio, que devem ser levados em conta para a observação dos elementos que compõe a cultura organizacional, bem como as suposições compartilhadas. Estas permitiram a aplicação da tipologia selecionada para auxílio da análise cultural realizada.

Os principais critérios elencados no Brasil para definir Microempreendedor Individual (MEI), Micro Empresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), são o faturamento bruto anual e número de empregados (SEBRAE, 2017).

A utilização do critério de faturamento bruto anual é utilizada pelo Estatuto Nacional da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte (ENEPP) e o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), como segue no Quadro 19.

Quadro 19 - Classificação das empresas segundo faturamento bruto anual.

Porte	Estatuto das MPE's	BNDES
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$81.000,00	Até R\$81.000,00
Micro Empresa (ME)	Até R\$360.000,00	Até R\$700.000,00
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Até R\$4.800.000,00	Até R\$6.125.000,00

Fonte: SEBRAE, 2018.

No Quadro 19, fica claro que o Estatuto das MPE's segue a Lei Geral, que considera para o MEI um faturamento bruto anual de até R\$81mil, enquanto que para a ME, este pode chegar a R\$360 mil anual e para as EPP's, pode variar de R\$360mil a 4,8 milhões ao ano. Para o BNDES, a regra para o MEI se mantém, enquanto que para a ME o faturamento bruto anual sobe para R\$700mil e a EPP, de R\$700 mil a R\$6,12 milhões ao ano.

A definição do porte das empresas baseada no número de empregados é utilizada pelo IBGE como critério de classificação das mesmas para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. O SEBRAE utiliza em seus estudos o critério de número de empregados adotados pelo IBGE. Esta classificação se baseia, também, no setor em atuam: Indústria, Comércio e Serviços. Como se demonstra no Quadro 20.

Quadro 20 - Classificação das empresas segundo número de empregados.

Porte/Setor	Comércio	Serviços	Indústria
Microempreendedor Individual (MEI)	Até 1 empregado	Até 1 empregado	Até 1 empregado
Micro Empresa (ME)	Até 9 empregados	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados

Fonte: SEBRAE, 2018.

Analisando o Quadro 20, verifica-se que para o MEI, é autorizado 1 empregado além do proprietário. Para as ME's do setor de Comércio e Serviços, até 9 empregados, e na Indústria, até 19. As EPP's, no setor de Comércio e Serviços podem empregar entre 10 e 49 pessoas, enquanto a Indústria pode empregar de 20 a 99 pessoas (SEBRAE, 2017).

Para realização da análise da cultura organizacional deste trabalho, optou-se por utilizar os critérios de faturamento e número de empregados, selecionando apenas as EPP's do agronegócio, com faturamento anual entre R\$360mil e R\$4,8milhões, na região Noroeste do Estado de São Paulo, além

do número de empregados de 10 a 49 para Comércio e Serviços e de 20 a 99 para Indústria.

A região escolhida para aplicação da pesquisa de campo encontra-se no noroeste do Estado de São Paulo. É chamada, especificamente, de microrregião de Araçatuba, sendo parte da mesorregião de Araçatuba, uma das quinze mesorregiões do Estado. Esta tem uma população de 695.801.531 habitantes e é composta por 36 municípios, com área total de 16.763,21 km² e densidade populacional de 41,5 hab/km². Tem um PIB de R\$11,9 bilhões de reais e PIB *per capita* de R\$17.226,30 reais. A mesorregião de Araçatuba é formada por três microrregiões, sendo a microrregião de Birigui, Andradina e Araçatuba (IBGE, 2010). Como no Quadro 21.

Quadro 21 - Composição da mesorregião de Araçatuba.

Microrregião de Birigui	Microrregião de Andradina	Microrregião de Araçatuba
Alto Alegre	Andradina	Araçatuba
Avanhandava	Castilho	Bento de Abreu
Barbosa	Guaraçai	Guararapes
Bilac	Ilha Solteira	Lavinia
Birigui	Itapura	Rubiácea
Braúna	Mirandópolis	Santo Antônio do Aracanguá
Brejo Alegre	Murutinga do Sul	Valparaíso
Buritama	Nova Independência	
Clementina	Pereira Barreto	
Coroados	Sud Mennucci	
Gabriel Monteiro	Suzanópolis	
Glicério		
Lourdes		
Luiziânia		
Penápolis		
Piçatu		
Santópolis do Aguapeí		
Tutiúba		

Fonte: IBGE, 2010.

A microrregião de Birigui tem uma população de 257.531 habitantes e é composta por 18 municípios, com área total de 4.509,05 km² e densidade populacional de 57,09 hab/km². Tem um PIB de R\$4,8 bilhões de reais e PIB *per capita* de R\$18.686,08 reais. Já a microrregião de Andradina tem uma população de 181.710 habitantes e é composta por 11 municípios, com área total de 6.891,6 km² e densidade populacional de 26,37 hab/km². Tem um PIB de R\$4,2 bilhões de reais e PIB *per capita* de R\$23.586,98 reais. Por fim a microrregião de Araçatuba tem uma população de 256.560 habitantes e é

composta por 7 municípios, com área total de 5.366,08 km² e densidade populacional de 47,82 hab/km². Tem um PIB de R\$4,2 bilhões de reais e PIB per capita de R\$16.654,91reais. (IBGE, 2010)

A ocupação da mesorregião de Araçatuba deu-se por conta da expansão do plantio do café, no século XX, e posteriormente do algodão. Atualmente, a economia é marcada basicamente pela pecuária, que abastece diversos frigoríficos instalados na região e pelo cultivo da cana-de-açúcar, matéria-prima para as usinas (IBGE, 2015).

A região é interligada por uma extensão malha rodoviária, tendo como destaque as rodovias Castelo Branco (SP-280) e Marechal Rondon (SP-300). Além disso, conta com a hidrovía Tietê-Paraná, aeroporto internacional, gasoduto Brasil-Bolívia e a ferrovia Novoeste (IBGE, 2015).

4.2 Descrição das empresas de pequeno porte selecionadas

Como este estudo apresenta uma dinâmica e características que possibilitam a aplicação do método adotado, a fim de delimitar esta temática, foram aplicados questionários através de entrevistas semiestruturadas em seis empresas de pequeno porte do setor do agronegócio, aqui chamadas de empresa A, empresa B, empresa C, empresa D e empresa E, com a finalidade de resguardá-las eticamente quanto à divulgação real de suas razões sociais. A sexta empresa foi utilizada para o pré-teste e teve os dados desconsiderados.

Uma das empresas de pequeno porte que compõe este estudo é a empresa A. Esta se localiza no município de Araçatuba e está no mercado desde 1994. Seu proprietário já era produtor de leite e entregava o produto às indústrias. A baixa remuneração do produto, porém, o incentivou a investir em seu próprio laticínio. "Foi uma forma de continuar na atividade porque estava quase vendendo o plantel e desistindo", conta. "Hoje o lucro é pequeno, mas é gratificante", completa. O plantel de vacas que fornece o leite para a indústria é criado em sua própria fazenda e tem registrado bom nível de nascimento de fêmeas, por meio de técnicas de fertilização *in vitro*, inseminação artificial, transplante e sexagem de embrião. Hoje, o laticínio conta com 23 empregados e 150 vacas estão em lactação, mas em dois anos, a meta é chegar aos 400 animais, o que permitirá ampliar a produção de leite em 177%, saltando dos

atuais 3,6 mil litros diários para os 10 mil litros/dia, quando a usina atingirá sua capacidade total, de 300 mil litros de leite mensais. O proprietário decidiu verticalizar a produção e atua desde o melhoramento genético dos animais, passando pela produção de ração, até a industrialização do leite e sua distribuição, que conta com frota própria composta de três peruas e um caminhão.

A segunda empresa de pequeno porte a participar deste estudo foi denominada de empresa B. Esta é familiar e fica localizada na cidade de Mirandópolis, tendo como atividade principal a compra e venda de frutas e legumes, que são adquiridos de produtores locais e regionais, que passam por classificação, embalagem e posterior comercialização em hipermercados, supermercados, restaurantes, lanchonetes e indústrias. A empresa B atende padrões de qualidade e está voltada para o novo, buscando inovação e melhoria na qualidade dos produtos, como a implantação do processo de fabricação de polpa de frutas, introduzindo marca própria no mercado regional a preço acessível.

A terceira empresa de pequeno porte, chamada de C, é do ramo de alimentos localizada na cidade de Guararapes e fundada em 1995. Composta por 12 empregados utiliza como matérias primas farinha, carnes, frios, entre outros, para produção de massas prontas, que são comercializadas no município. A empresa passa por um processo de expansão com a construção em uma nova área adequada às exigências legais e de mercado. Quando estiver implementada esta passará a ser enquadrada como atividade industrial, ampliando sua atividade. Preocupa-se com a qualidade e o atendimento aos clientes e trabalha na revisão de seus processos e desenvolvimento de normas internas.

A quarta, chamada de empresa de pequeno porte D, foi fundada em 1996 a partir da necessidade de um curtume da cidade, que comprava pallets de um fornecedor distante. É uma empresa familiar composta por 21 empregados e localiza-se no município de Guararapes. Utiliza como matéria prima a madeira denominada pinus e produz embalagens de madeira, como pallets e caixas. Atende empresas da região e há um ano mudou de controle, porém mantém seus processos, equipamentos e empregados e inova no modelo de gestão implementando a Gestão da Qualidade Total.

A quinta empresa a participar deste estudo é a empresa de pequeno porte E. Localiza-se no município de Guararapes e surgiu a partir de uma empresa de serviços que prestava assessoria para proprietários rurais. No decorrer desse processo de assessoria e consultoria foi identificada a existência de um nicho de mercado que procurava mais qualidade a partir de uma nutrição animal diferenciada e específica. Passaram então a desenvolver a ração a partir da análise do solo e de exames realizados nos animais, que possibilitam identificar as necessidades nutricionais. Utiliza como matéria prima farelo de algodão, bagaço de laranja, cana-de-açúcar e outras fibras para produção e comercialização de ração para bovinos de corte, de leite, equinos e ovinos. Dispõe de espaço para armazenagem de produtos e uma planta moderna e ágil para produção de ração. É uma empresa familiar que atende principalmente produtores dos Estados de São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás há 37 anos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

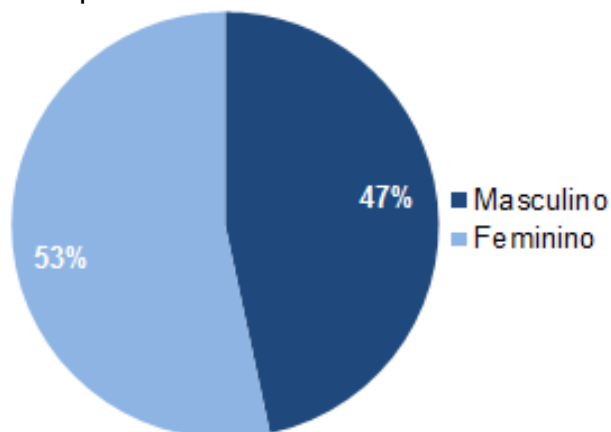
Identificados os elementos formadores da cultura organizacional, foi necessário categorizar as evidências para dar sentido às variações dos aspectos, ajudando a definir a estrutura básica dos fenômenos ao construir uma visão de como as empresas de pequeno porte do agronegócio funcionam.

Para isso, foi utilizada a tipologia das Dimensões Culturais de Schein (1989), como parâmetro para realização da análise das empresas de pequeno porte do agronegócio, que estabelece a compreensão da cultura organizacional a partir dos três diferentes níveis: artefatos visíveis, valores das pessoas e pressupostos básicos subjacentes, chamados neste trabalho de “categorias”.

As categorias relacionadas aos três níveis da cultura organizacional de Schein (1989), bem como suas inter-relações foram subcategorizadas em: 1) artefatos visíveis: processo de comunicação; ritos, rituais e cerimônias, mitos e histórias e artefatos e símbolos; 2) valores das pessoas: observados nas normas, nos heróis e nos valores e 3) pressupostos básicos: considerados aspectos invisíveis na organização, como as crenças e pressupostos e os tabus.

Informações importantes acerca dos participantes das entrevistas foram tabuladas e apresentadas nos gráficos a seguir, como forma de conhecer os sujeitos da pesquisa. Inicialmente o sexo dos entrevistados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Sexo dos participantes das entrevistas.

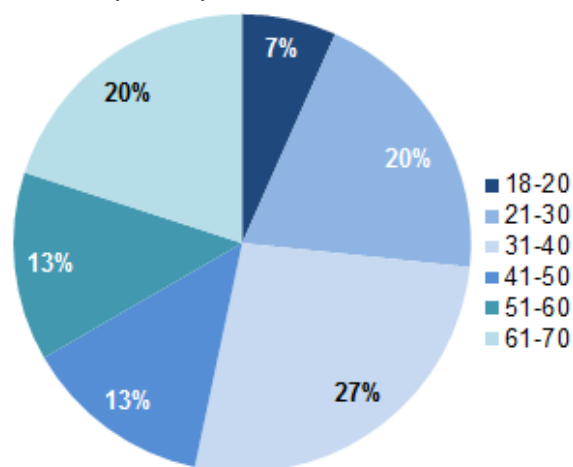


Fonte: Próprio autor, 2018.

De acordo com o Gráfico 1, 53% dos participantes são do sexo feminino e 47% do sexo masculino, o que equivale a 8 mulheres e 7 homens.

O Gráfico 2, apresenta a faixa etária dos participantes.

Gráfico 2 - Faixa etária dos participantes das entrevistas.

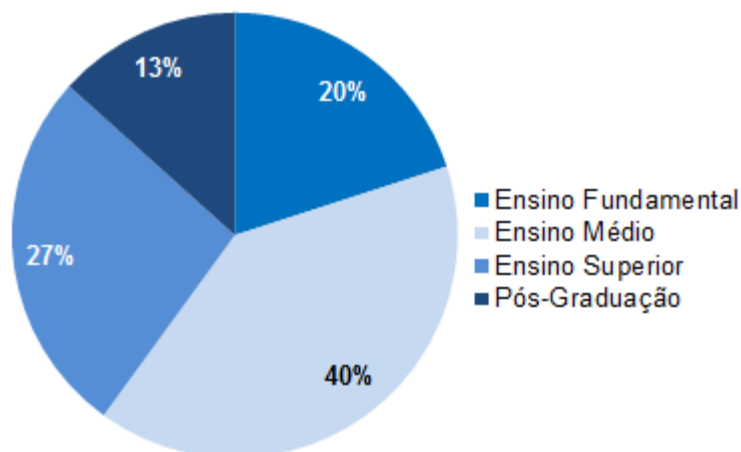


Fonte: Próprio autor, 2018.

Observa-se no Gráfico 2 que 27% dos entrevistados estão na faixa etária entre 31 e 40 anos, 20% entre 21 e 30, 20% possuem mais de 61 anos, com destaque para um indivíduo, dono de uma das empresas, com 80 anos. As demais faixas de idade, de 41 a 50 e de 51 a 60 anos, apresentaram, respectivamente, 13% cada, enquanto os participantes entre 18 e 20 anos foram 7%.

O grau de escolaridade foi levantado e apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos participantes das entrevistas.

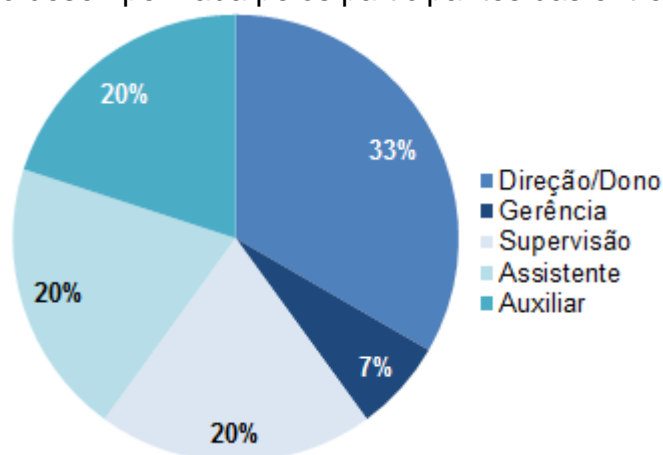


Fonte: Próprio autor, 2018.

Como verificado no Gráfico 3, 40% dos entrevistados possuem nível médio de escolaridade (6 pessoas), enquanto 27% apresentam nível superior, 20% nível fundamental e 13% ensino superior.

O Gráfico 4 apresenta a função desempenhada por cada um dos participantes das entrevistas.

Gráfico 4 - Função desempenhada pelos participantes das entrevistas.



Fonte: Próprio autor, 2018.

Como pode ser observado no Gráfico 4, 33% (5 pessoas) são os proprietários das empresas, os quais desempenham as funções de direção, alguns acumulam outras funções, centralizando-as. Já 20% dos entrevistados (3 pessoas), ocupam a função de supervisão, outros 20% de assistência e outros 20% são auxiliares. 7% dos entrevistados ocupam a função de gerência.

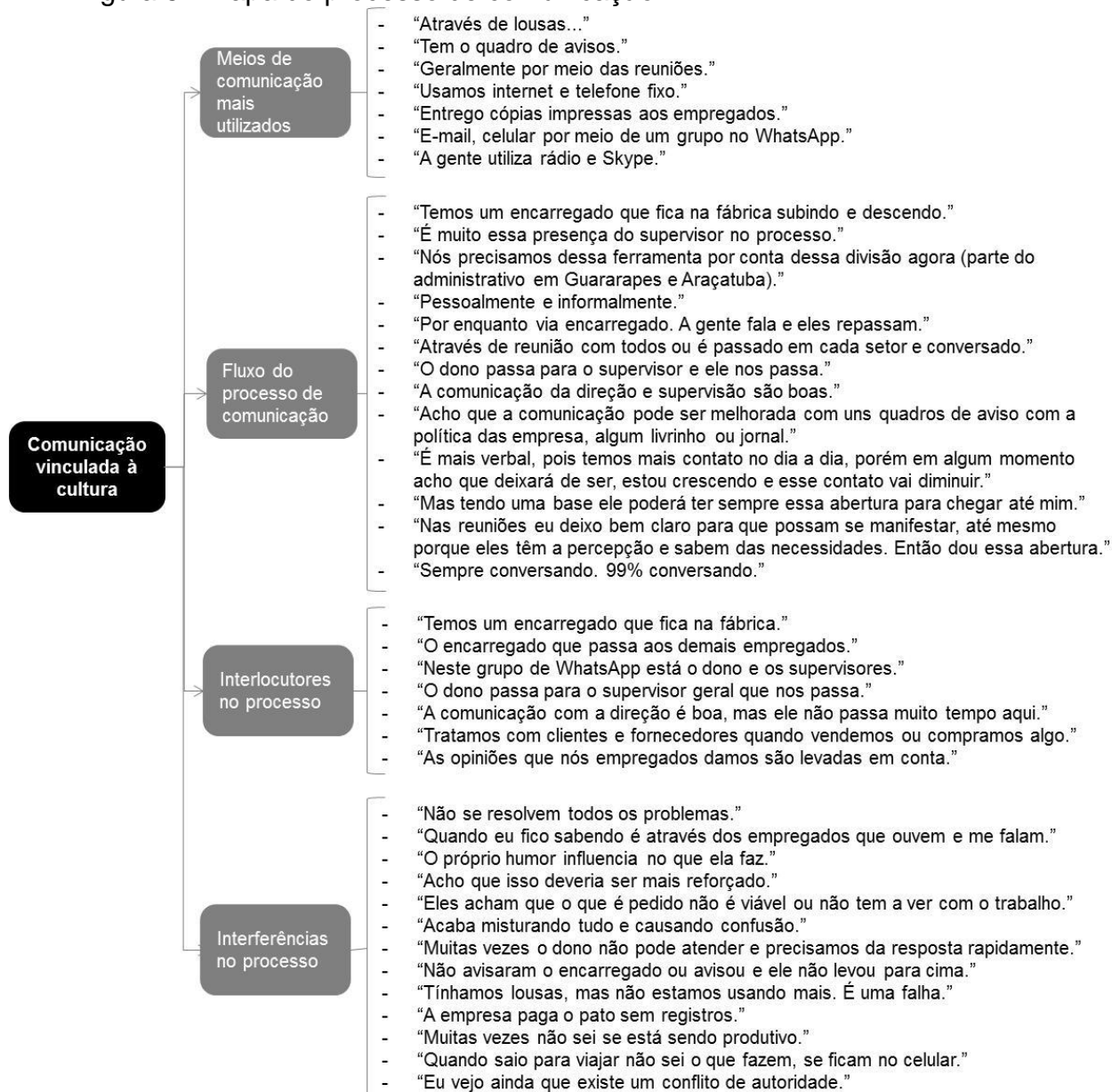
5.1 Artefatos visíveis

Como exposto por Schein (2009), os artefatos visíveis equivalem ao ambiente construído da organização, a arquitetura do ambiente físico, as rotinas e os processos de trabalho, layout da organização, tecnologia empregada e produtos, a maneira das pessoas se vestirem, de se comunicarem, documentos, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mitos e histórias contados sobre a organização. Por isso, dentro da categoria artefatos visíveis, as entrevistas realizadas foram analisadas a partir de quatro subcategorias: a) comunicação vinculada ao processo de cultura, b) ritos, rituais e cerimônias, c) mitos e histórias e d) objetos e símbolos, as quais foram analisadas na sequência.

5.1.1 A comunicação vinculada ao processo da cultura

Para permitir uma análise consistente, os dados coletados através das entrevistas realizadas com os 15 participantes das 5 empresas de pequeno porte do agronegócio na região noroeste do Estado de São Paulo, foram agrupados em quatro direções teóricas expostas na Figura 5, que tratam da subcategoria do processo de comunicação.

Figura 5 - Mapa do processo de comunicação.



Fonte: Próprio autor, 2018.

Como observado na Figura 5, os meios de comunicação utilizados nas empresas de pequeno porte do agronegócio são lousas, quadros de aviso,

telefone, rádio, e-mail, aplicativo de celular, bem como utilizam materiais impressos e reuniões. Estando alinhadas com Machado (2004), ao afirmar que a comunicação é disseminada através de mecanismos formais, como a intranet e reuniões, e outros considerados mais informais, como o telefone, a comunicação direta e e-mail, os quais conduzem a interação entre os colaboradores e propiciam suporte as práticas organizacionais.

De acordo com os proprietários, as reuniões se destacam pela facilidade e proximidade com os empregados, já que são empresas de pequeno porte, com poucos empregados e estrutura organizacional simplificada e centralizada na figura do dono. Estas reuniões, porém, não são formais, e ocorrem esporadicamente, de acordo com a necessidade. Os trechos a seguir deixam claras as execuções das reuniões, bem como suas características.

“Pessoalmente e informalmente.”

“Através de reunião com todos ou é passado em cada setor e conversado.”

“É mais verbal, pois temos mais contato no dia a dia, porém em algum momento acho que deixará de ser, estou crescendo e esse contato vai diminuir.”

“Sempre conversando. 99% conversando.”

(PROPRIETÁRIOS, 2018).

Estes meios de comunicação permitem o fluxo de informações nas empresas entrevistadas, onde foi observado partir de um nível hierárquico superior e direcionado aos inferiores. Ao ser comparado com a teoria existente, pode ser considerado dentro do modelo *top down*, como nos trechos destacados.

“O dono passa para o supervisor e ele nos passa.”

“Por enquanto via encarregado. A gente fala e eles repassam.”

“O encarregado que passa aos demais empregados.”

(EMPREGADOS, 2018).

Este modelo *top down* segue o modelo hierárquico clássico da pirâmide organizacional, em que o pressuposto básico é o de que somente a alta hierarquia pode criar conhecimento, e este conhecimento centrado na figura do

dono deve imediatamente ser implementado e internalizado no restante da organização. Trata-se de um modelo adequado para lidar com o conhecimento explícito, mas quando se trata de controlar a criação do conhecimento a partir do topo, negligencia o desenvolvimento do conhecimento tácito que pode ocorrer na linha de frente de uma organização. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Já para Freitas (2007), as organizações são intrinsecamente fenômenos de comunicações, e seus artefatos culturais estão ligados entre si e exercendo influência sobre os indivíduos e os grupos integrantes do contexto organizacional. Assim, os interlocutores no processo de comunicação foram apontados de acordo com os trechos das entrevistas.

“Temos um encarregado que fica na fábrica.”

“Neste grupo de WhatsApp está o dono e os supervisores.”

“Tratamos com clientes e fornecedores quando vendemos ou compramos algo.”

“As opiniões que nós empregados damos são levadas em conta.”
(PROPRIETÁRIOS E EMPREGADOS, 2018).

Há muito mais por trás disso de acordo com Marcondes Filho (2008), já que a informação só se torna comunicação quando está agregada ao relacionamento, à interação, ao processo de comunicação no qual todos os interlocutores precisam estar em sintonia, ou seja, o emissor precisa averiguar, constantemente, a competência linguística e o conhecimento acerca do assunto de seu receptor.

Nota-se através dessas afirmações que as pequenas empresas entrevistadas criaram uma linguagem e categorias conceituais comuns diante de suas realidades. Por mais que sejam simples e apresentem ruídos, são compartilhadas entre os grupos, os quais conseguem se comunicar e entender as mensagens.

Para Wolf (2005), todo esse processo comunicativo exposto deve ser compreendido a partir de um processo cultural amplo no qual os sentidos são negociados entre os interlocutores, a partir do qual nasce a interação social que implica num espaço de constituição dos envolvidos no processo de comunicação por meio da linguagem e de outros elementos da cultura.

Dessa forma, como sempre existe uma fonte ou nascente da informação, a partir da qual é emitido um sinal (através algum aparelho transmissor) esse sinal viaja através de um canal, ao longo do qual pode ser perturbado por um ruído. Quando sai do canal, o sinal é captado por um receptor que o converte em mensagem que, como tal, é compreendida pelo destinatário (WOLF, 2005). Esses ruídos foram identificados entre os proprietários e empregados e chamados de interferências.

“Quando eu fico sabendo é através dos empregados que ouvem e me falam.”

“Muitas vezes não sei se está sendo produtivo.”

“Quando saio para viajar não sei o que fazem, se ficam no celular.”

“Eu vejo ainda que existe um conflito de autoridade.”
(PROPRIETÁRIOS, 2018).

“Acho que isso (comunicação) deveria ser mais reforçado.”

“Não avisaram o encarregado ou avisou e ele não levou para cima.”

“Eles acham que o que é pedido não é viável ou não tem a ver com o trabalho.”

“Acaba misturando tudo e causando confusão.”

“Muitas vezes o dono não pode atender e precisamos da resposta rapidamente.”
(EMPREGADOS, 2018).

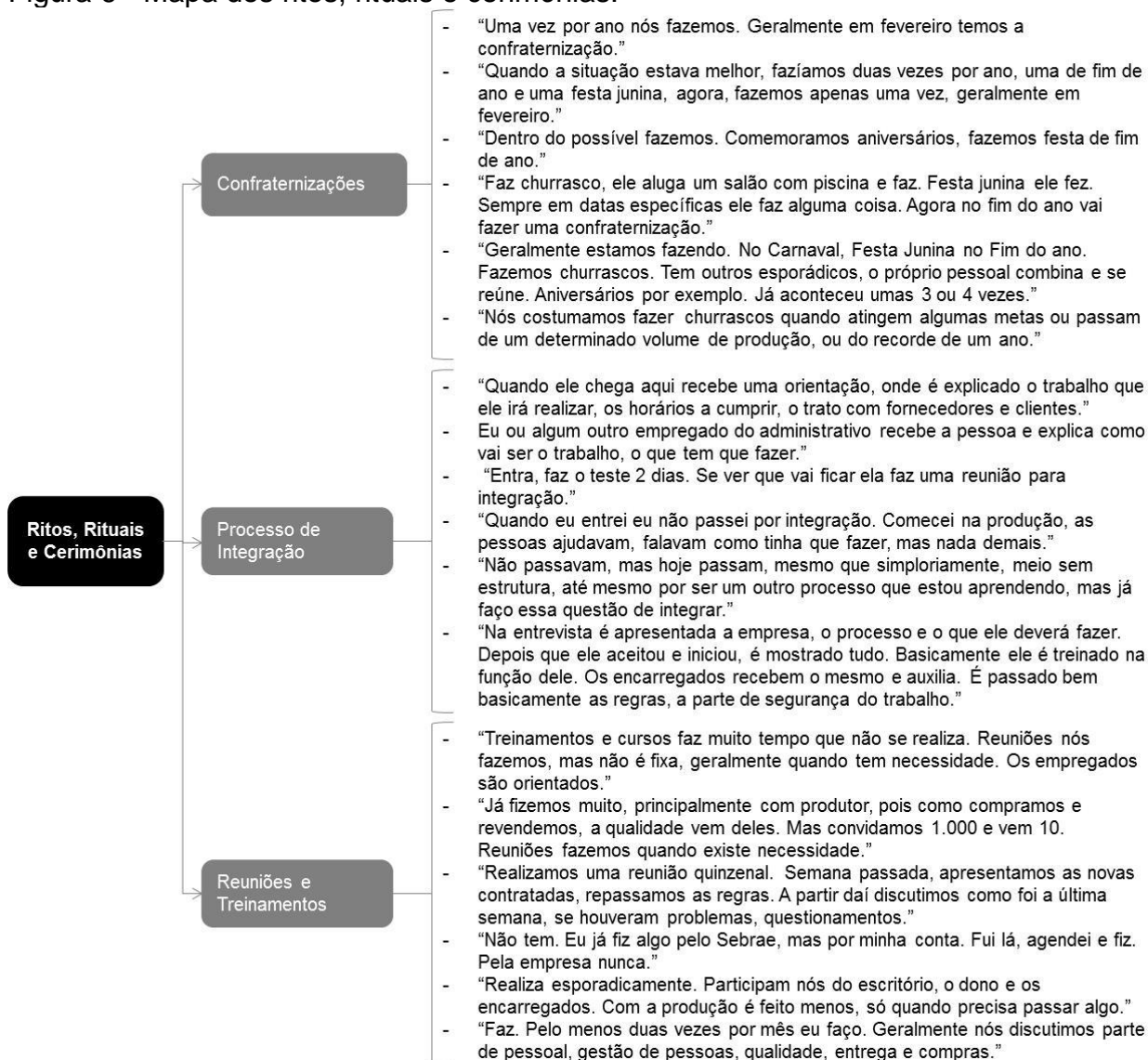
Essas interferências identificadas nas empresas de pequeno porte pesquisadas certamente podem prejudicar a compreensão da mensagem que se quer transmitir, por isso devem ser trabalhadas para melhorar o processo de comunicação e garantir a eficiência do mesmo.

5.1.2 Ritos, rituais e cerimônias

Os ritos, rituais e cerimônias encontram-se presentes nos eventos das organizações, definidos como sequências repetidas que ajudam a expressar os valores das organizações, sendo que estas ocasiões se tornam especiais e aprofundam o compartilhamento do conhecimento entre indivíduos e o grupo (RONCHI, 2004).

O mapa da Figura 6 mostra que o conteúdo das entrevistas foi agrupado em três direções teóricas, que tratam da subcategoria dos ritos, rituais e cerimônias, sendo as confraternizações, o processo de integração e as reuniões e treinamentos.

Figura 6 - Mapa dos ritos, rituais e cerimônias.



Fonte: Próprio autor, 2018.

As confraternizações são importantes não só para a identificação de uma cultura forte, mas também para a sua preservação. Nesta direção, Deal e Kennedy (2000), consideram que sem eventos expressivos qualquer cultura morre. Na ausência de ritos, rituais e cerimônias, importantes valores não teriam impactos. Assim foram destacados os trechos da Figura 6.

“Quando a situação estava melhor, fazíamos duas vezes por ano, uma de fim de ano e uma festa junina. Agora, fazemos apenas uma vez, geralmente em fevereiro.”

“Dentro do possível fazemos. Comemoramos aniversários, fazemos festa de fim de ano.”

“Faz churrasco, ele aluga um salão com piscina e faz. Festa junina ele fez. Sempre em datas específicas ele faz alguma coisa. Agora no fim do ano vai fazer uma confraternização.”

“Nós costumamos fazer churrascos quando atingem algumas metas ou passam de um determinado volume de produção, ou do recorde de um ano.”

(PROPRIETÁRIOS, 2018).

“Geralmente estamos fazendo. No Carnaval, Festa Junina e no Fim do ano. Fazemos churrascos. Têm outros esporádicos, o próprio pessoal combina e se reúne. Aniversários por exemplo.”

“Antes eles faziam confraternização de final de ano. Faziam aniversário de empregados, saíam para almoçar juntos.”

“Não mais. Já teve. A última que teve eu não era nem empregada ainda.

(EMPREGADOS, 2018).

Como observado nos trechos das entrevistas, as cerimônias, bem como os demais elementos da cultura possuem a função de preservar os valores necessários à manutenção da organização, pois esses valores são os orientadores do comportamento dos indivíduos dentro das organizações, já que motivam e valorizam os empregados. Alguns empregados afirmaram que não são mais realizadas confraternizações.

O processo de integração é importante, pois promove uma oportunidade de socialização, facilitando essa etapa inicial de conhecimento mútuo, apresentando aspectos importantes da sua cultura que posteriormente serão confirmados ou não pelas experiências vivenciadas pelo novo empregado no cotidiano da empresa (MOSCOVICI, 2004).

Dessa forma, foi identificada nas empresas de pequeno porte do agronegócio a realização do processo de integração formal e aplicado para todos empregados que iniciam as atividades na empresa, a realização do processo informal e a não realização de qualquer atividade de integração do novo empregado.

“Na entrevista é apresentada a empresa, o processo e o que ele deverá fazer. Depois que ele aceitou e iniciou, é mostrado tudo.”

“Entra, faz o teste 2 dias. Se ver que vai ficar ela faz uma reunião para integração.”

“A gente recepciona, apresentamos aos demais, explicamos as normas da empresa e tudo mais, de forma a integrar todos.”

“Os encarregados recebem o mesmo e auxilia. É passado bem basicamente as regras, a parte de segurança do trabalho.”
(PROPRIETÁRIOS, 2018).

“Quando eu entrei não passei por integração. Comecei na produção, as pessoas ajudavam, falavam como tinha que fazer, mas nada demais.”

“Quando ele chega aqui recebe uma orientação, onde é explicado o trabalho que ele irá realizar, os horários a cumprir, o trato com fornecedores e clientes.”

“Eu ou algum outro empregado do administrativo recebe a pessoa e explica como vai ser o trabalho, o que tem que fazer.”

“Passei (pela integração). Eles me explicaram o que eu tinha que fazer, como mexia na balança, tudo o que eu faço.”
(EMPREGADOS, 2018).

É possível as organizações que ainda não incorporam em sua prática cotidiana o treinamento de integração fiquem mais vulneráveis às influências de pensamentos e convicções dos empregados veteranos. Confirmando essa visão, Moscovici (2004) afirma que a maneira de lidar com as diferenças individuais criam certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, comportamento organizacional e produtividade.

Já as reuniões e os treinamentos permitem, segundo Moscovici (2004), o alinhamento e a socialização, através de um processo contínuo no qual o indivíduo, ao longo da vida, aprende, identifica hábitos e valores característicos no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável. Isso porque, ao longo do processo existencial, o indivíduo passa por grupos sociais onde recebe a maior parte das orientações para sua vivência. Assim, são apresentadas as afirmações obtidas nas entrevistas.

“Faz. Pelo menos duas vezes por mês eu faço reunião. Geralmente nós discutimos parte de pessoal, gestão de pessoas, qualidade, entrega e compras.”

“Já fizemos muito, principalmente com produtor, pois como compramos e revendemos, a qualidade vem deles. Mas convidamos 1.000 e vem 10. Reuniões fazemos quando existe necessidade.”

“Realizamos uma reunião quinzenal. Semana passada, apresentamos as novas contratadas, repassamos as regras. A partir daí discutimos como foi a última semana, se houveram problemas, questionamentos.”

(PROPRIETÁRIOS, 2018).

“Não tem. Eu já fiz algo pelo Sebrae, mas por minha conta. Fui lá, agendei e fiz. Pela empresa nunca.”

“Realiza esporadicamente. Participamos nós do escritório, o dono e os encarregados. Com a produção é feito menos, só quando precisa passar algo.”

“Treinamentos e cursos faz muito tempo que não se realiza. Reuniões nós fazemos, mas não é fixa, geralmente quando tem necessidade. Os empregados são orientados.”

(EMPREGADOS, 2018).

Verificou-se que as empresas realizam reuniões, porém estas não são formais e realizadas em datas fixas, ocorrendo à medida que surge a necessidade advinda de um problema ou de alguma mudança. Já com relação aos treinamentos fica clara a carência, talvez pela contenção de recursos devido à crise ou pela não utilização como ferramenta de gestão e melhoria.

Outro rito importante é aquele que segue a biologia do animal e das plantas, já que no caso do laticínio em questão é necessário se adaptar ao modo de vida do animal e ao seu bem estar e, das plantas, adequar a compra de matérias-primas considerando a safra e entressafra na indústria de rações. Como nos trechos a seguir.

“As vacas têm o horário delas. Por isso nos adequamos e começamos a tirar o leite às 03h30min. A partir daí passa por todo processo e às 05h30min as peruas saem para distribuir.”

“Nós construímos um galpão para estocar matérias-primas, pois na entressafra o preço sobe muito e interfere nas nossas margens. Assim efetuamos as compras em períodos de baixa e estocamos.”

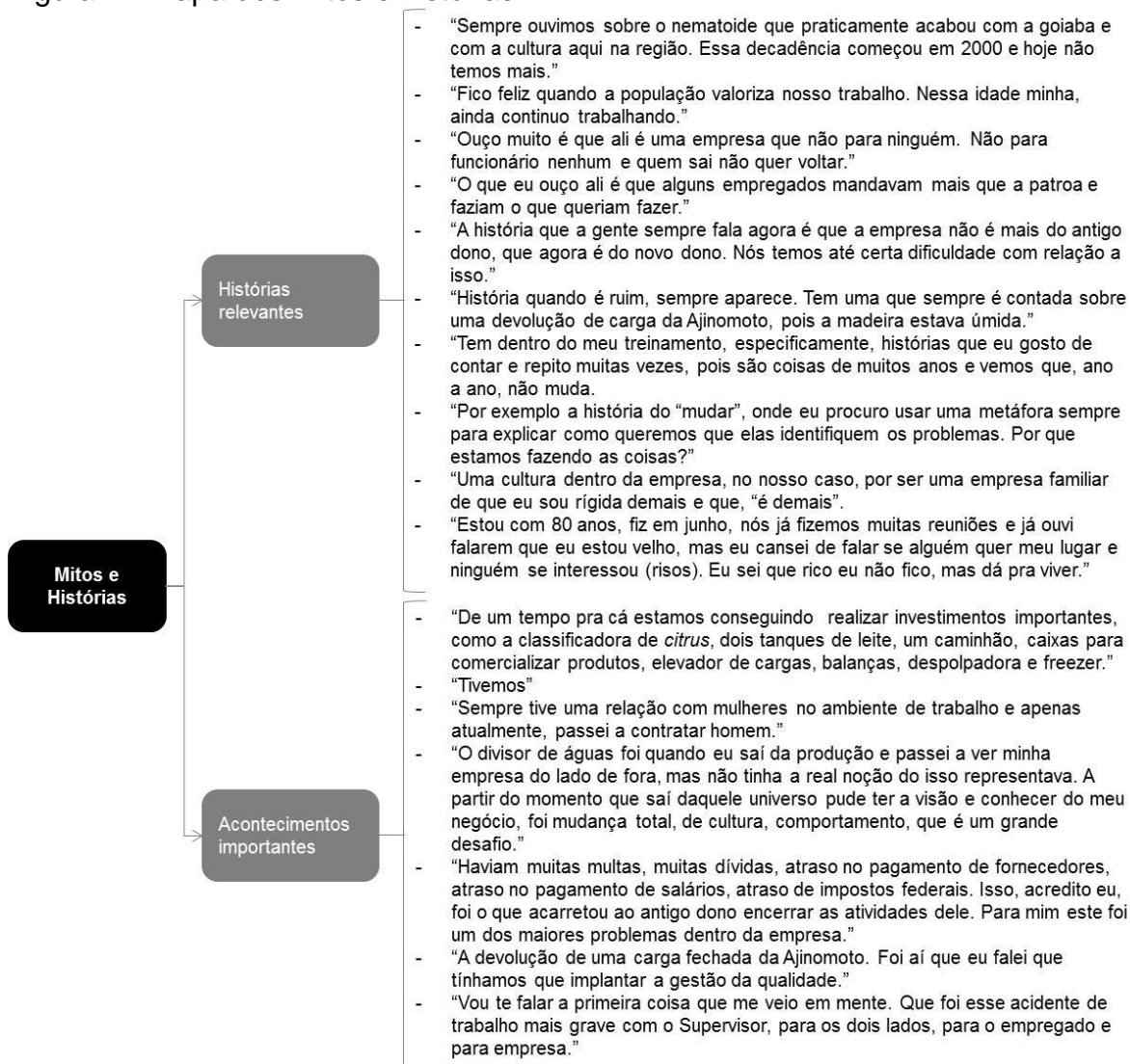
(PROPRIETÁRIO, 2018).

5.1.3 Mitos e histórias

Os mitos recordam acontecimentos importantes, reais ou puramente lendários (Schein 2009). Estes proporcionam aos colaboradores referências de como agir, podendo ser reinterpretados e aplicados conforme cada situação, o que auxilia ou prejudica o processo cultural (MACHADO, 2004).

As histórias existem dentro das organizações e podem atuar como elementos formadores da cultura organizacional já que se tornam parâmetros a serem seguidos. Freitas (2007), diz que elas são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização e reforçam o comportamento existente, enfatizando como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado.

Figura 7 - Mapa dos mitos e histórias.



Fonte: Próprio autor, 2018.

Foram transcritas na Figura 7, as histórias compartilhadas pelos colaboradores das empresas de pequeno porte que resumem um pouco da trajetória dessas empresas de pequeno porte e que marcaram essas as mesmas de forma positiva ou negativa. Alguns trechos foram destacados.

“Eu achei que tivesse que fazer um leite para minhas filhas, elas eram recém-nascidas, mas eu fazia pequeno, eram 80 a 100l de leite. Mas outras pessoas passaram a querer, aí investi em maquinário, na ordenha e fomos crescendo chegando até aqui. Nós ganhamos o prêmio Balde de Ouro, o leite mais puro do interior paulista.”

“História quando é ruim, sempre aparece. Tem uma que sempre é contada sobre uma devolução de carga da Ajinomoto, pois a madeira estava úmida. Eu achei um extremo nosso. O caminhão chegou na Ajinomoto úmido e algumas madeiras estavam azuladas. E eles devolveram. Foi falha de produção, pois isso ocorre porque molhou ou porque não verificaram direito. Isso na verdade é fungo. Cachorro que tem dois donos passa fome. Um deixou para o outro e nenhum mediu a umidade do pallet. Estava acima de 20 e quando receberam na Ajinomoto foi devolvido. Voltou tudo. A carga inteira. Aí fui questionar o encarregado. Não foi feito o *check list* e nós temos aqui para fazer. Um passou para o outro que deixou para não sei quem e não fizeram. Esse episódio foi o que me deixou mais assustado, de boca aberta. Porque tudo o que tinha que fazer não foi feito.”

“Tenho uma história muito engraçada. Um dia estava mexendo com o gado, era um dia chuvoso, naquela época eu ainda ajudava. Então fomos soltar o gado e chegaram dois casais num carro novo. Um disse: Eu gostaria de falar com o dono. Aí eu respondi: Um minuto, vou soltar o gado e volto para conversar com o senhor. Quando voltei a pessoa disse: Suas vacas são bonitas, mas eu preciso falar com o dono, pois eu não falo com peão. Então eu respondi: Pois não! O senhor está falando com o dono. Aí ele olhou para mim e disse: O senhor é o dono? E eu respondi: Sim! E a porteira é a serventia da casa, pois o senhor não tem educação.”

“Qualquer pessoa que ligue para fazer qualquer reclamação do meu leite eu que atendo, eu sou o SAC daqui também. Um dia, uma mulher ligou reclamando que o leite estava com gosto de sabão. Perguntei a quantidade de leite que ela havia comprado o endereço dela e disse: Estou indo aí. Cheguei lá pedi para ver o leite. Cheirei e realmente estava com cheiro de sabão. Pensei: Meu Deus! E perguntei se ela tinha algum saquinho fechado para levar ao laboratório para analisar e ela disse que só tinha esse aberto. Então eu pedi para colocar numa vasilha para que eu pudesse levar. Quando ela foi despejar, no fundo tinha sabão em pó. Ela tinha um menino de 3 anos, e ele colocou sabão em pó no leite. A mulher ficou envergonhada e pediu desculpas.”

“Estou com 80 anos, fiz em junho, nós já fizemos muitas reuniões e já ouvi falarem que eu estou velho, mas eu cansei de falar se alguém quer meu lugar e ninguém se interessou (risos). Eu sei que rico eu não fico, mas dá pra viver.”

(PROPRIETÁRIOS, 2018)

“Algo que sintetiza isso é que sou empreendedora. Isso é muito de mim. Gosto de buscar coisas. Você pode até me dizer que não fiz isso por 20 anos, mas eu tinha filhos pequenos, vivia outras situações, então eu acabei deixando esse lado empreendedor meio esquecido, porém nunca abandonei. Essa vontade de expandir e ganhar mercado sempre foi um projeto meu e que ficou engavetado. Hoje está se realizando, mas a ideia já tinha desde muito tempo. Então nesses 20 primeiros anos, por outras questões, fiquei em *stand by*, mas nesse momento resolvi colocar meu lado empreendedor a frente de tudo. Tive ajuda de parceiros e foi acontecendo. Foi um momento da minha vida que reuniu condições para fazer.”

“Sim. Tem uma que eu adoro contar. É muito comum, até mesmo porque eu fui funcionária pública, então eu tenho uma vasta experiência nisso. É muito comum as pessoas usarem a última vez que se fez como modelo para refazer o trabalho, por exemplo, eu não sei direito como fazer e vou lá verificar o último e vou me apropriar daquele conhecimento anterior para poder fazer uma tarefa, por exemplo, um documento, um ofício, qualquer coisa. Então eu sempre falo, leiam, observem e perguntem porque é daquele jeito e se ele realmente se adapta a nova situação, porque existe uma tendência porque, quando o documento anterior está com um erro, esse erro se perpetua. Então a história é assim: A moça se casa e foi para a lua de mel e o casal está naquele momento apaixonado, “*love store*”, brincando de casinha e ela resolve fazer um assado para o marido. Ela faz um assado super caprichado e corta as duas pontas do lombo. Quando esse lombo vem para a mesa, o noivo, recém-casados, olha aquilo e fala: Escuta! Está uma delícia! Não me leve a mal, mas por que você cortou as duas pontas desse assado? O que você com essa carne? Por que você tirou? Aí ela responde:

Ah! Sei lá! Minha mãe me ensinou assim. Eu sempre fiz assim. Então acho que é assim. Se tem outro jeito de fazer eu não sei, mas eu faço assim. Depois, essa carne retirada eu jogo fora ou aproveito para fazer uma farofa. Ele, achando aquilo muito curioso, vai na casa da sogra no domingo almoçar e olhando o assado em cima da mesa, com as duas pontas cortadas, ele pergunta para a sogra:

Sogra! Conta aqui para mim. Ontem eu perguntei para Maria (esposa) ontem o motivo pelo qual ela cortava as pontas do lombo e ela disse que a senhora faz assim. Qual é a lógica? Por que a senhora corta as pontas do lombo? O que a senhora faz com a carne retirada?

A sogra responde: Bom! A minha mãe sempre me ensinou assim então eu faço assim, pois, afinal de contas eu aprendi assim. E a carne eu uso para outras coisas. O marido, ainda muito intrigado, vai então perguntar para avó da esposa: Nona! Minha esposa faz o lombo assim. Conversei com minha sogra e ela falou que a senhora quem ensinou, então me conta porque a senhora corta as pontas do lombo? A senhora também faz assim? E a sogra respondeu: Eu não faço mais assim, pois eu não cozinho mais. Mas sabe o que é? Quando eu aprendi a cozinhar na casa da minha mãe, a única forma que a gente tinha era uma forma quadradinha pequena, então o assado não cabia. Não cabia inteiro. Então minha mãe ensinou que, para não estragar a estética do prato você pode cortar as duas pontas e deixa ele inteiro no meio. Então veja! Eu gosto de contar essa história, pois na prática, a gente não sabe porque faz. Então meu princípio na empresa é sempre esse. Não faça nada que você não entenda ou que você não entenda a lógica, porque existe uma lógica nos processos. Então, se a pessoa entra e começa a trabalhar no automático, fatalmente a gente vai ter erros e prejuízos. “Então essa é uma das histórias que eu gosto de contar e que tem exemplo.”

(PROPRIETÁRIOS, 2018)

“Vou te falar a primeira coisa que me veio em mente. Que foi esse acidente de trabalho mais grave para os dois lados. Para produção e para empresa. Porque nós tínhamos uma cultura dentro da empresa, no nosso caso, por ser uma empresa familiar de que eu sou rígida demais e que, “é demais”. Então, isso já foi objeto de muita discussão, porque a gente contrata uma empresa para fazer a parte da segurança e temos todos os protocolos cumpridos. O material que a gente precisa usar a gente usa. Agora estamos fazendo a linha de vida, que é uma coisa que estamos desde o início da empresa pedindo. E, sempre tive muita dificuldade de conseguir que as pessoas entendessem o que eu estava falando. E sempre falei isso: Olha! Espero que nunca na vida aconteça um acidente grave na empresa, porque eu não quero ter, na minha consciência, ter que carregar uma situação como essa. E, quando tivemos o acidente do Eduardo (encarregado), que inclusive acabou de fazer a última cirurgia, que acreditamos ser a última, pois é a quarta ou quinta cirurgia que ele faz. Eu acho que isso mudou muito a visão, tanto do pessoal da fábrica, quanto da administração, pois eu tinha resistência de todos os lados. Tanto na administração, quanto na fábrica e na manutenção. Então eu acho que isso foi uma coisa, para infelicidade dele, uma coisa importante para maturidade do senso de consequência. Por ser uma empresa familiar, a gente já conversou muito a respeito disso, fica parecendo que é uma mãe que está pedindo ou que está mandando. E não é. É a lei que fala. Então a minha conduta com eles as vezes, é colocar que a lei está aí para não ser discutida. Vamos discutir votando e reclamando no congresso, mas se ela existe ela está para ser cumprida. Então eu acho que foi algo interessante e que contribuiu, na minha opinião, positivamente para empresa. Nós nunca tínhamos tido um acidente grave na história da empresa. O empregado poderia ter morrido, mas graças a Deus não morreu. Ele teve uma queda de 3 ou 4m.”

(PROPRIETÁRIOS, 2018).

“Sempre ouvimos sobre o nematoide que praticamente acabou com a goiaba e com a cultura aqui na região. Essa decadência começou em 2000 e hoje não temos mais.”

“Uma coisa que ouço muito é que ali é uma empresa que não para ninguém. Não para funcionário nenhum e quem sai não quer voltar.”

“Tem uma que sempre é contada sobre uma devolução de carga da Ajinomoto. Eles devolveram a carga inteira. Chegou lá e a madeira estava úmida.”

“A história da dona motiva. Quando ela conta a vida dela, tudo o que passou para cuidar dos filhos e hoje conquistou tudo isso.”

(EMPREGADOS, 2018).

Essas histórias trazidas aqui reafirmam a força da cultura organizacional nas empresas de pequeno porte do agronegócio, e estas contribuem para moldar o estilo de cada uma, porém com semelhanças, como a figura do dono e a proximidade das pessoas, as quais são compartilhadas e

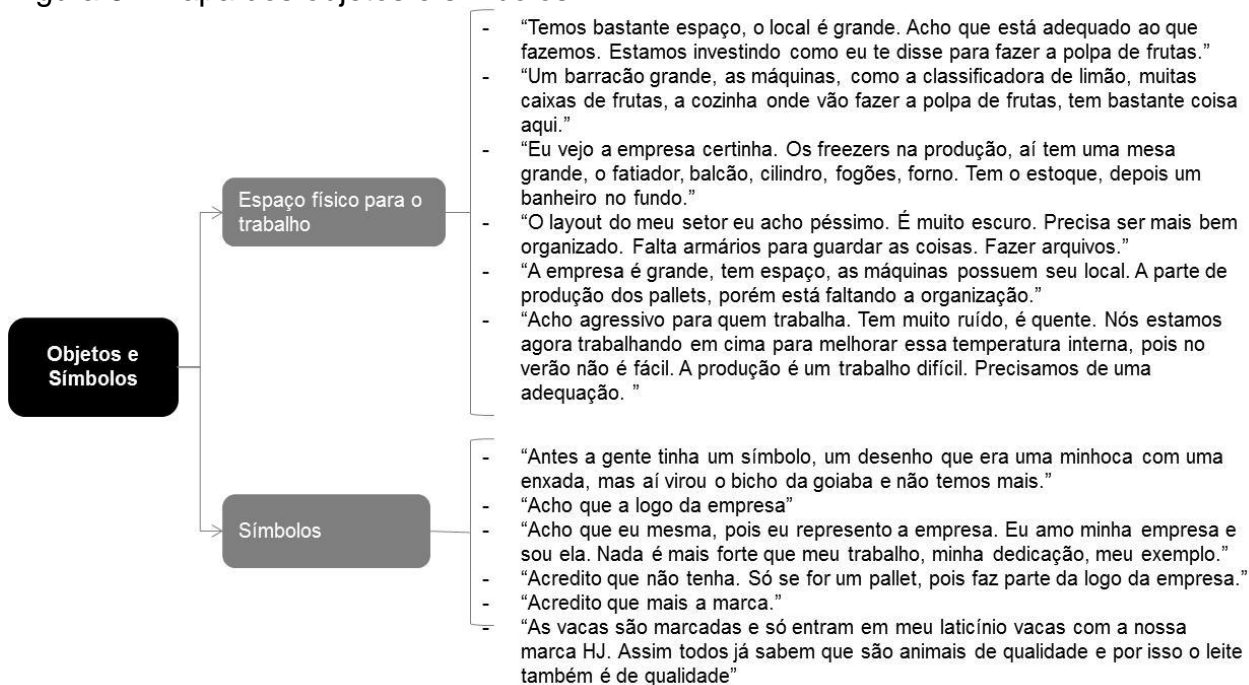
disseminadas desde o início das atividades organizacionais e vão sendo conservadas com o passar do tempo (MACHADO, 2004).

5.1.4 Objetos e símbolos

Para Schein (2009) eles equivalem, além dos já identificados anteriormente na comunicação vinculada ao processo de cultura, nos ritos, rituais e cerimônias e nos mitos e histórias, aos objetos e símbolos presentes no ambiente construído da organização, nas rotinas e os processos de trabalho, no layout, nas tecnologias empregadas e produtos, na maneira das pessoas se vestirem e nos documentos.

Estes objetos e símbolos identificados nas entrevistas foram descritos no mapa da Figura 8.

Figura 8 - Mapa dos objetos e símbolos.



Fonte: Próprio autor, 2018.

De acordo os trechos na Figura 8, o espaço físico para o trabalho foi descrito como espaçoso e adequado às atividades desempenhadas. As máquinas, equipamentos e utensílios que auxiliam nos processos produtivos foram lembrados. Por outro lado, alguns entrevistados alertaram para layout inadequado, falta de organização, muitos ruídos, calor intenso e ambiente

escuro, tornando o ambiente agressivo e interferindo na qualidade de vida no trabalho. Como pode verificar a seguir.

“Acho agressivo para quem trabalha. Tem muito ruído, é quente. Nós estamos agora trabalhando em cima para melhorar essa temperatura interna, pois no verão não é fácil.

“Temos bastante espaço, o local é grande. Acho que está adequado ao que fazemos.”

(PROPRIETÁRIOS, 2018)

“Os freezers na produção, aí tem uma mesa grande, o fatiador, balcão, cilindro, fogões, forno. Tem o estoque, depois um banheiro no fundo.”

“O layout do meu setor eu acho péssimo. É muito escuro. Precisa ser mais bem organizado.”

(EMPREGADOS, 2018).

Para permitir a visualização e análise dos objetos e demais itens físicos citados anteriormente, bem como uma melhor compreensão, são apresentadas imagens dessas empresas pesquisadas nas Figuras 9, 10, 11, 12, 13 e 14.

Figura 9 - Imagens da Empresa A.



Fonte: Empresa A, 2018.

As fotos da Figura 9 representam o laticínio de pequeno porte localizado em Araçatuba, onde é permitido ter uma ideia das instalações, layout e máquinas utilizadas. Fica nítida a preocupação com a limpeza e o bem estar dos animais.

Em seguida é apresentada a Figura 10, que reúne imagens da Empresa B, a qual fica localizada em Mirandópolis e comercializa frutas e legumes de produtos locais e regionais.

Figura 10 - Imagens da Empresa B.



Fonte: Empresa B, 2018.

Na Figura 10 é possível verificar o escritório administrativo, bem como a classificação de frutas e a nova área que será destinada à produção de polpas de frutas, com o objetivo de agregar valor à atividade realizada.

A seguir, na Figura 11, é apresentada a Empresa C, localizada em Guararapes, produz massas prontas e prepara sua expansão física que permitirá investir num *mix* de produtos mais completo, ampliando seus mercados e possibilitando atuar em novos mercados mais exigentes, já que cumprirá todas as normas técnicas e legais que estes exigem.

Figura 11 - Imagens da Empresa C.



Fonte: Empresa C, 2018.

É possível notar na Figura 11 que o local destinado à produção não está totalmente adequado às exigências e normas e não atende mais o volume a ser produzido, tanto é que hoje a Empresa C limita a produção, como segue.

“Estou numa estrutura durante esses 25 anos, porém é uma estrutura pequena que fui ampliando, mas é um dos motivos que estou construindo a outra área, pois estou inadequada em muitas coisas, como encanamento de gás. Nós não tivemos um planejamento. Hoje tenho essa visão de que precisamos melhorar tudo isso. Desde o layout para produção e condição aos meus empregados por questão de saúde, visto que cozinha é ambiente quente. Questão de distribuição do local de trabalho, área quente e fria, manipulação de massas, modelagem. Tudo isso aprendi e vou implantar na nova estrutura. Hoje me limito em minha produção por isso, não consigo mais ter gente aqui. Está tudo misturado e muito junto. Nessa nova estrutura tenho escritório, vestiários, área de venda, almoxarifado e expedição para termos mais controle, embalagem, preparo com área quente e fria, equipamentos modernos. É algo organizado. Assim estarei pronta para atingir outros públicos e outros mercados.”

(PROPRIETÁRIA, 2018).

No trecho destacado acima deve dar destaque a importância atribuída à necessidade de planejamento, visto que nas empresas de pequeno porte pesquisadas, apesar de estarem a décadas no mercado, foram desenvolvendo suas atividades e crescendo no dia a dia, sem um plano estruturado. Porém a Empresa C passa por uma ampliação, de acordo com a foto divulgada com a devida autorização, onde a mesma informou que agora utiliza o planejamento.

Na Figura 12, a Empresa D, fabricante de embalagens de madeira, localizada em Guararapes pode ser visualizada.

Figura 12 - Imagens da Empresa D.



Fonte: Empresa D, 2018.

Aqui muito foi citado com relação à necessidade de organização e limpeza, como nos trechos a seguir:

“Faltam armários para guardar as coisas. Fazer arquivos. Lá embaixo eu vejo que precisa ser mais bem organizado. A matéria-prima precisa ficar no lugar dela. Precisa ser melhor estocada. Precisa ser mais acessível e organizada. Hoje está meio misturado os pallets.”

(EMPREGADO, 2018).

Essa necessidade foi captada pelo seu gestor, o qual iniciou a implantação do Programa de Gestão da Qualidade, como pode ser visto na Figura 14, a implantação do Programa 5s.

A Empresa E, mostrada nas imagens da Figura 13, produz ração animal e fica localizada na cidade de Guararapes, Estado de São Paulo.

Figura 13 - Imagens da Empresa E.



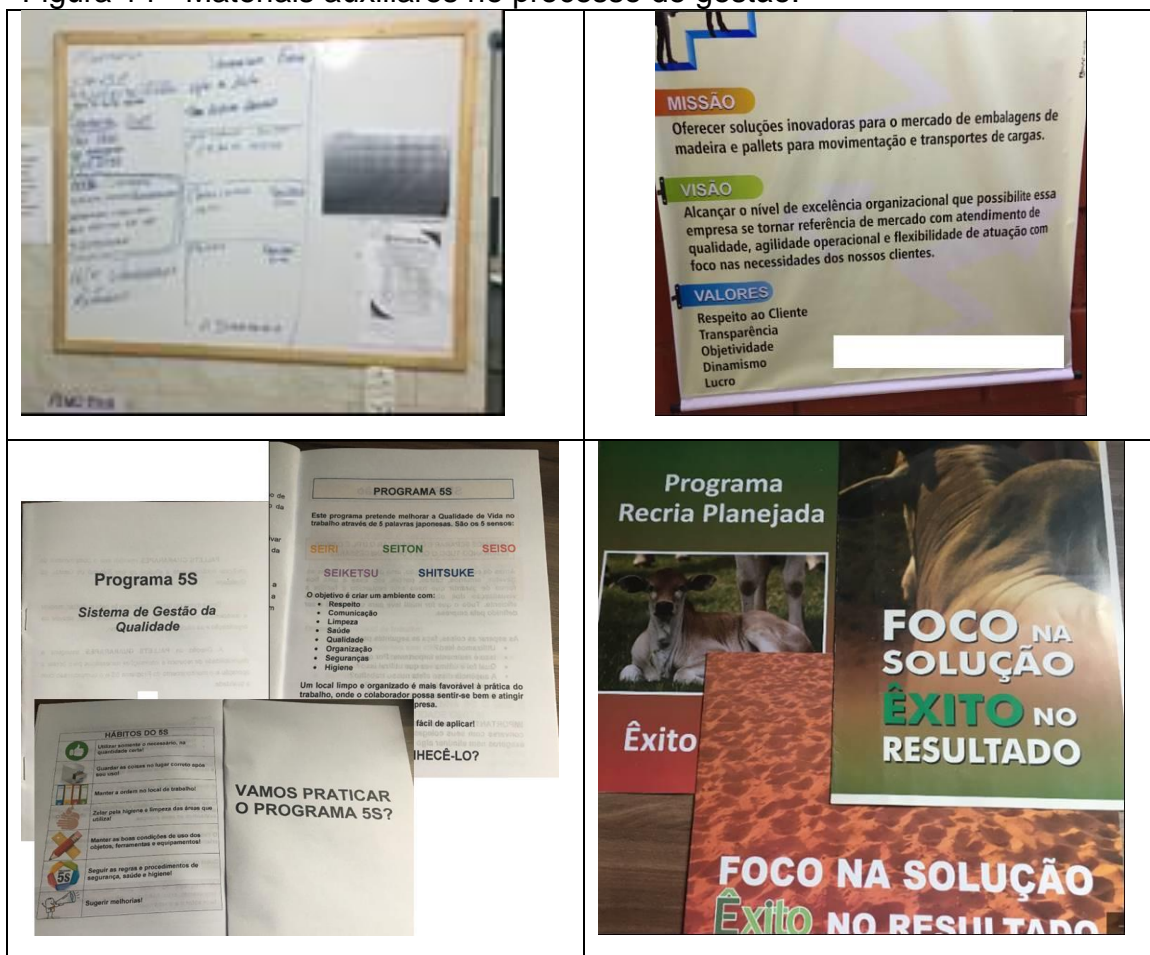
Fonte: Empresa E, 2018.

É possível notar na Figura 13 toda estrutura voltada para produção de ração, com armazém e silos para acondicionamento das matérias primas, bem como os misturadores e pessoal da embalagem. Na Empresa E, foi destacado um ambiente agressivo como no trecho abaixo.

“Tem muito ruído, é quente. Nós estamos agora trabalhando em cima para melhorar essa temperatura interna, pois no verão não é fácil. A produção é um trabalho difícil. Precisamos de uma adequação.”
(PROPRIETÁRIA, 2018).

De acordo com Fleury e Fischer (1989), estes artefatos visíveis agem como instrumentos de comunicação constroem uma identidade organizacional e atribuem significações à cultura. Eles consideram ainda instrumentos condensadores da cultura, dando como exemplo, os jornais de circulação interna, manuais, quadros de aviso, entre outros, que possibilitam uma comunicação entre os membros. Assim, são expostos na Figura 14, materiais coletados nas empresas pesquisadas que possuem o objetivo de auxiliar no processo de gestão.

Figura 14 - Materiais auxiliares no processo de gestão.



Fonte: Empresas pesquisadas, 2018.

Na Figura 14, é importante destacar que apesar de todas as empresas serem de pequeno porte e de gestão familiar, algumas estão em expansão, investindo não só em melhorias na estrutura física, máquinas e equipamentos, mas também na melhoria da gestão de seus processos, com a implementação de quadros de avisos, missão, visão e valores, e treinamentos.

Durante as entrevistas também foram identificados alguns símbolos que trazem significado especial dentro do contexto de cada uma das empresas. Alguns trechos foram destacados a seguir.

“As vacas são marcadas e só entram em meu laticínio vacas com a nossa marca HJ. Assim todos já sabem que são animais de qualidade e por isso o leite também é de qualidade.”

“Acho que eu mesma, pois eu represento a empresa. Eu amo minha empresa e sou ela. Nada é mais forte que meu trabalho, minha dedicação, meu exemplo, das mudanças que estou vivendo. Eu sou o coração, as pernas e os braços da minha empresa. Eu respiro minha empresa e sou o símbolo maior dela.”

“Acho que a logo da empresa.”

(PROPRIETÁRIOS, 2018)

“Antes a gente tinha um símbolo, um desenho que era uma minhoca com uma enxada, mas aí virou o bicho da goiaba e não temos mais.”

“Acredito que mais a marca.”

(EMPREGADOS, 2018).

De acordo com Schein (2004) os símbolos, especificamente, dão significado ao comportamento expressivo, por relacionarem os padrões observados externamente com as imagens mentais, convertendo as ideias e os pensamentos em objetos materiais externos representativos, sendo uma forma de persuasão por usarem códigos próprios entendidos pelos componentes do grupo que criaram a referida codificação, como ocorre com a marcação efetuada pelo laticínio em seus animais. Segue trechos das entrevistas.

“A marcação das vacas é feita com ferro em brasa no rosto e é uma medida obrigatória no caso do leite. Assim o produtor sabe quais fêmeas foram vacinadas contra brucelose, uma doença infecciosa.”

(EMPREGADO, 2018)

Essa media é obrigatória, de acordo com Instrução Normativa da Secretaria de Defesa Agropecuária nº06, de 8 de janeiro de 2004, que diz.

Art. 7º É obrigatória a vacinação de todas as fêmeas das espécies bovina e bubalina, na faixa etária de três a oito meses.

§1º A marcação das fêmeas vacinadas é obrigatória, utilizando-se ferro candente, no lado esquerdo da cara, com um V, acompanhado do algarismo final do ano de vacinação.

(MAPA, 2018)

Além disso, a medida faz parte do processo de identificação do animal, para que o fazendeiro saiba identificar os animais de seu rebanho. Como feito pelo laticínio ao marcar seus animais com as iniciais "HJ".

Ao observar, identificar e analisar estes elementos visíveis descritos, os quais compõem a cultura organizacional, é necessário, de acordo com Schein (2009), diferenciar os níveis em que a cultura se manifesta para efetivamente compreender sua definição. Assim, torna-se necessário aprofundar a análise para um nível mais profundo, que muitas vezes está escondido ou inconsciente, nos valores das pessoas.

5.2 Valores das pessoas presentes nas organizações

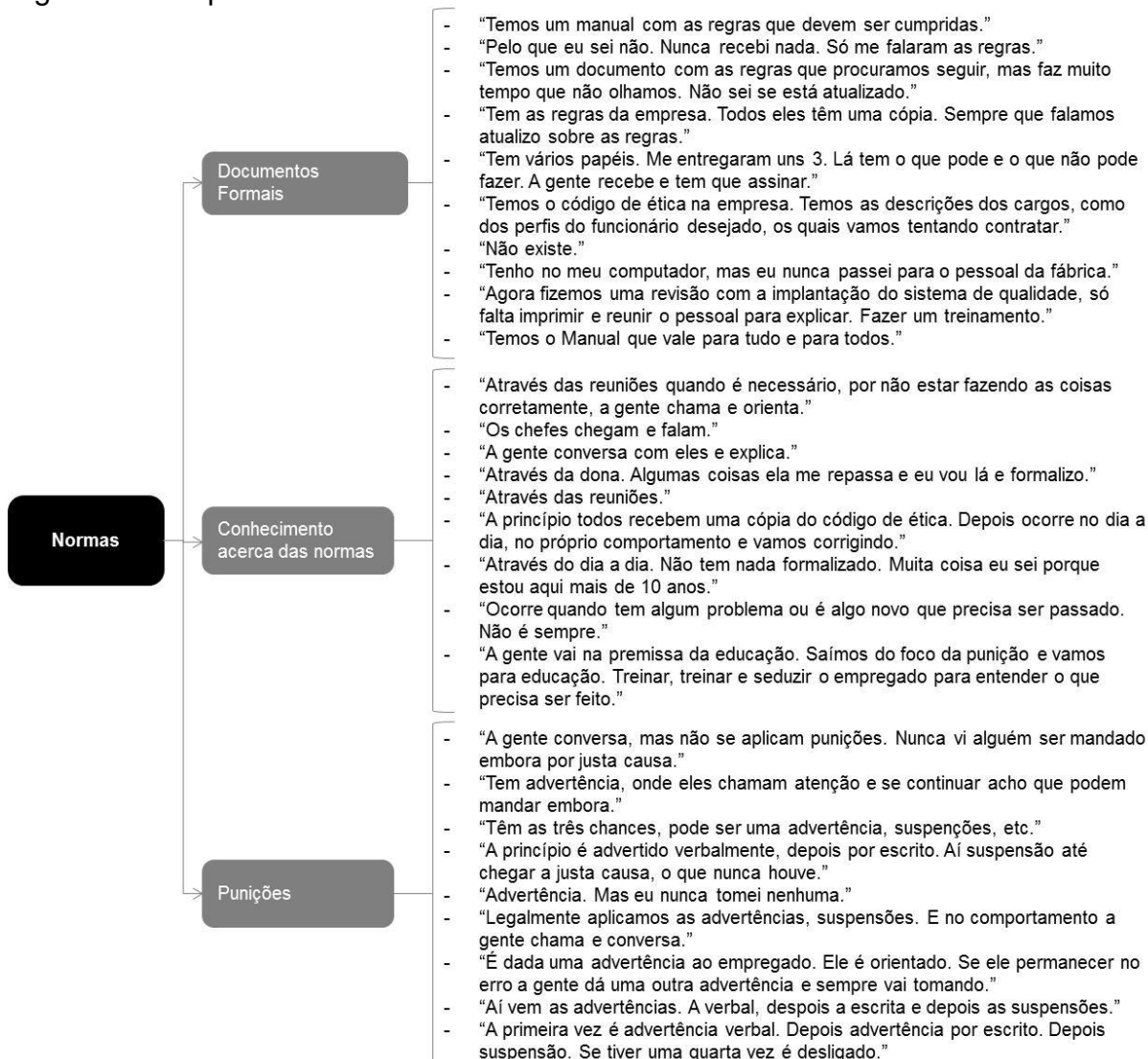
Como exposto por Schein (2009), os valores das pessoas concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura, pois os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. Nesse nível, as razões subjacentes ao comportamento dos grupos permanecem escondidas ou inconscientes. Por isso, dentro da categoria valores das pessoas, as entrevistas realizadas foram analisadas a partir de três subcategorias: a) normas, b) heróis e c) valores.

5.2.1 Normas

Toda organização é regida por normas a fim de delimitar os padrões e comportamentos dos grupos de acordo Kotter e Heskett (1994), que colocam que as mesmas conduzem a ética, a moralidade, instituem leis relacionadas aos conceitos bom e mau, certo e errado, dever e direito.

Assim, a Figura 15 busca unificar documentos formais, conhecimento sobre as normas e punições existentes nas empresas pesquisadas.

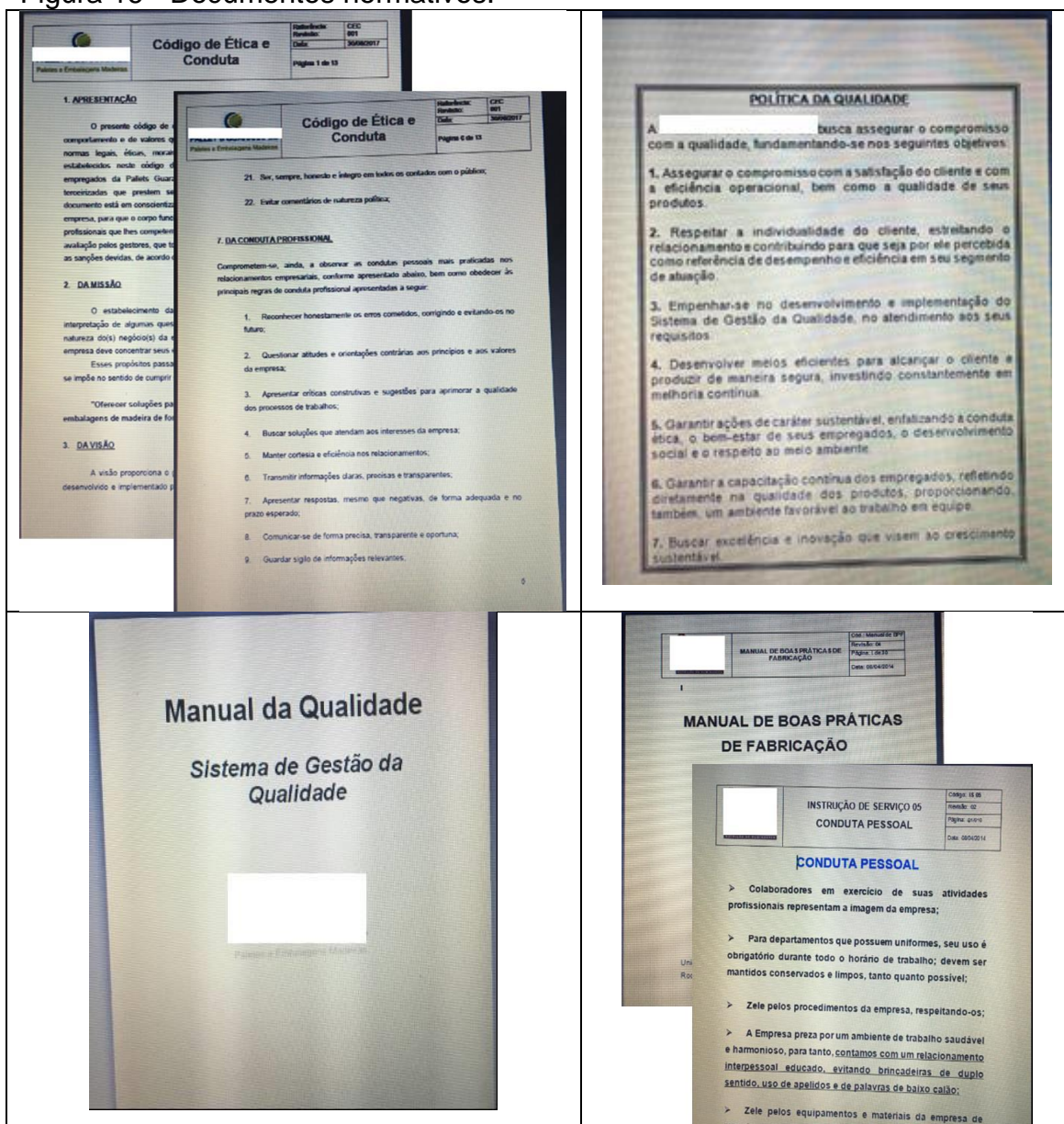
Figura 15 - Mapa das normas.



Fonte: Próprio autor, 2018.

A Figura 15 mostra a existência de documentos formais que unificam e formalizam as regras existentes nas empresas pesquisadas. Foram identificados: manuais, código de ética e de conduta e políticas documentadas que institucionalizam os deveres e as obrigações de cada um, moldando um comportamento desejado. Como apresentado na Figura 16.

Figura 16 - Documentos normativos.



Fonte: Empresas entrevistadas, 2018.

Na Figura 16, estão expostos alguns documentos existentes nas empresas entrevistadas. Estes formalizam as regras, normas, obrigações e direitos dos envolvidos. Pode-se citar o Código e Ética e Conduta, a Política da Qualidade, o Manual da Qualidade, o Manual de Boas Práticas de Fabricação, entre outros.

Estes documentos são importantes, pois em qualquer grupo humano pode haver uma tendência para a transgressão das regras. Assim, o grupo deve sempre compreender meios institucionalizados que estabeleçam

punições. As normas referem-se, portanto, ao comportamento esperado, formal ou não, que é repassado aos indivíduos na organização através de outros elementos culturais (KOTTER; HESKETT, 1994).

Outro aspecto importante de ser analisado é o conhecimento dos envolvidos acerca das normas. Alguns trechos foram transcritos a seguir.

“A princípio todos recebem uma cópia do Código de Ética. Depois ocorre no dia a dia, no próprio comportamento e vamos corrigindo.”

“Através das reuniões quando é necessário, por não estar fazendo as coisas corretamente, a gente chama e orienta.”

“Temos um manual com as regras que devem ser cumpridas.”
(PROPRIETÁRIOS, 2018).

“Através da dona. Algumas coisas ela me repassa e eu vou lá e formalizo.”

“Ocorre quando tem algum problema ou é algo novo que precisa ser passado. Não é sempre.”

“Os chefes chegam e falam.”
(EMPREGADOS, 2018).

Assim é possível afirmar que os mesmos têm conhecimento das regras naquelas empresas em que existe a cultura voltada para formalizar o que ou não ser feito, já que em outras empresas não existe nenhum documento formal, estando a cargo do proprietário, como visto nos trechos abaixo.

“Pelo que eu sei não. Nunca recebi nada. Só me falaram as regras.”

“Através do dia a dia. Não tem nada formalizado. Muita coisa eu sei porque estou aqui mais de 10 anos.”

“A gente conversa com eles e explica.”
(EMPREGADOS, 2018).

Em caso de descumprimento das normas existem punições, estas são de conhecimento dos entrevistados e utilizados como forma de correção quando descumpridas, apesar disso, algumas das empresas entrevistadas disseram que não aplicam as punições. Os trechos a seguir expõe esse aspecto.

“Tem advertência, onde eles chamam atenção e se continuar acho que podem mandar embora.”

“Têm as três chances, pode ser uma advertência, suspensões, etc.”

“A princípio é advertido verbalmente, depois por escrito. Aí suspensão até chegar a justa causa, o que nunca houve.”

(PROPRIETÁRIOS, 2018)

“Aí vem as advertências. A verbal, depois a escrita e depois as suspensões.”

“A primeira vez é advertência verbal. Depois advertência por escrito. Depois suspensão. Se tiver uma quarta vez é desligado.”

“Conversa, mas não se aplicam punições. Nunca vi alguém ser mandado embora por justa causa.”

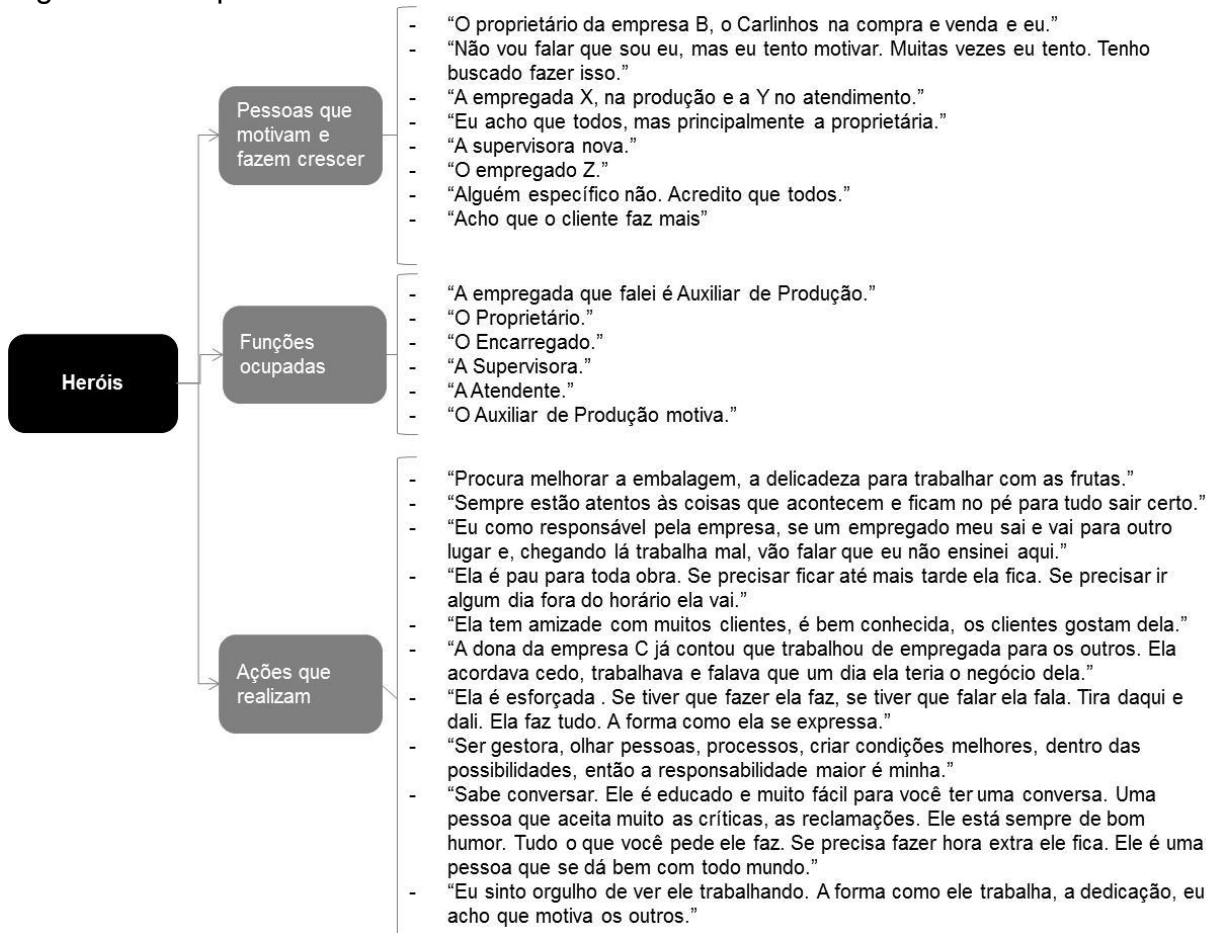
(EMPREGADOS, 2018).

Trabalhando com a hipótese segundo a qual a cultura é transmitida basicamente a partir dos mecanismos de redução de ansiedade/dor e de reforço/recompensa, Schein (2009) acredita que seria mais interessante trabalhar na redução das punições e no aumento das recompensas, visto que estas ampliam as oportunidades para que a aprendizagem entre os seus membros ocorra.

5.2.2 Heróis

Outro elemento em que foi verificada a existência foram os heróis. Já que eles personificam os valores e condensam a força da organização, possuem a função de tornar o sucesso atingível e humano, formulando padrões de desempenho, motivando os funcionários e estabelecendo uma influência duradoura, de acordo com Freitas (1991). Na Figura 17 foram destacadas as pessoas que motivam e fazem a empresa crescer, bem como as funções que ocupam e as ações que realizam na visão dos entrevistados.

Figura 17 - Mapa dos heróis.



Fonte: Próprio autor, 2018.

Como visto na Figura 17, membros de diversos cargos figuram como heróis e isso se comprova ao ser destacado pelos entrevistados pessoas que ocupam as funções de proprietário, supervisor, encarregado, atendente e auxiliar de produção.

"A Auxiliar de produção é pau para toda obra. Se precisar ficar até mais tarde ela fica. Se precisar ir algum dia fora do trabalho ela vai."

"A Supervisora nova. Ela é esforçada. Se tiver que fazer ela faz, se tiver que falar ela fala. Tira daqui e dali. Ela faz tudo. A forma como ela se expressa, é uma pessoa muito esforçada."

"Acho que o Encarregado da Produção. Porque ele é uma pessoa que sabe conversar. Ele é educado e muito fácil para ter uma conversa. Uma pessoa que aceita muito as críticas, as reclamações. Ele está sempre de bom humor. Tudo o que você pede ele faz. Se precisar fazer hora extra ele fica. É uma pessoa que se dá bem com todo mundo."

(EMPREGADOS, 2018)

A figura do dono, nas empresas de pequeno porte entrevistadas foram as que mais se destacaram como heróis. Talvez por ser a figura central que, com o passar do tempo, foi implementando sua forma de pensar e agir, como nos trechos a seguir.

“Mas antes daqui, eu trabalhei no Banco do Brasil por 30 anos, até os 50 e poucos e aposentei. Então conto minha história também. Que falando nisso, eu participo de corrida. Domingo retrasado eu participei em Pereira Barreto, 4km. Dia 31/12 vou correr em Guarapuava, no Paraná. Tenho uma filha que mora lá e vou aproveitar. Será a 26° corrida da virada, vou correr 8km. Não me atrevo correr mais que isso não, pois já tenho 80 anos, mas tenho muitos troféus e medalhas.”
(PROPRITÁRIO, 2018)

“A dona principalmente. Ela já contou que trabalhou de empregada. Ela acordava cedo, trabalhava e falava que um dia ela teria o negócio dela. Ela acordava todo dia e falava isso. Olha aí o motivo para gente. Para ver que tudo pode acontecer. A história dela motiva. Quando ela conta a vida dela, tudo o que passou para cuidar dos filhos e hoje conquistou tudo isso.”

“Acho que o próprio dono. Por causa das melhorias que ele trouxe em pouco tempo de gestão.”

“O dono, pois a filha de um empregado queria fazer faculdade e não tinha condições, então ele paga. Ela faz Veterinária. Isso incentiva, pois ele diz que qualquer filho de empregado que quiser fazer cursos que tragam benefício para empresa ele paga.”
(EMPREGADOS, 2018)

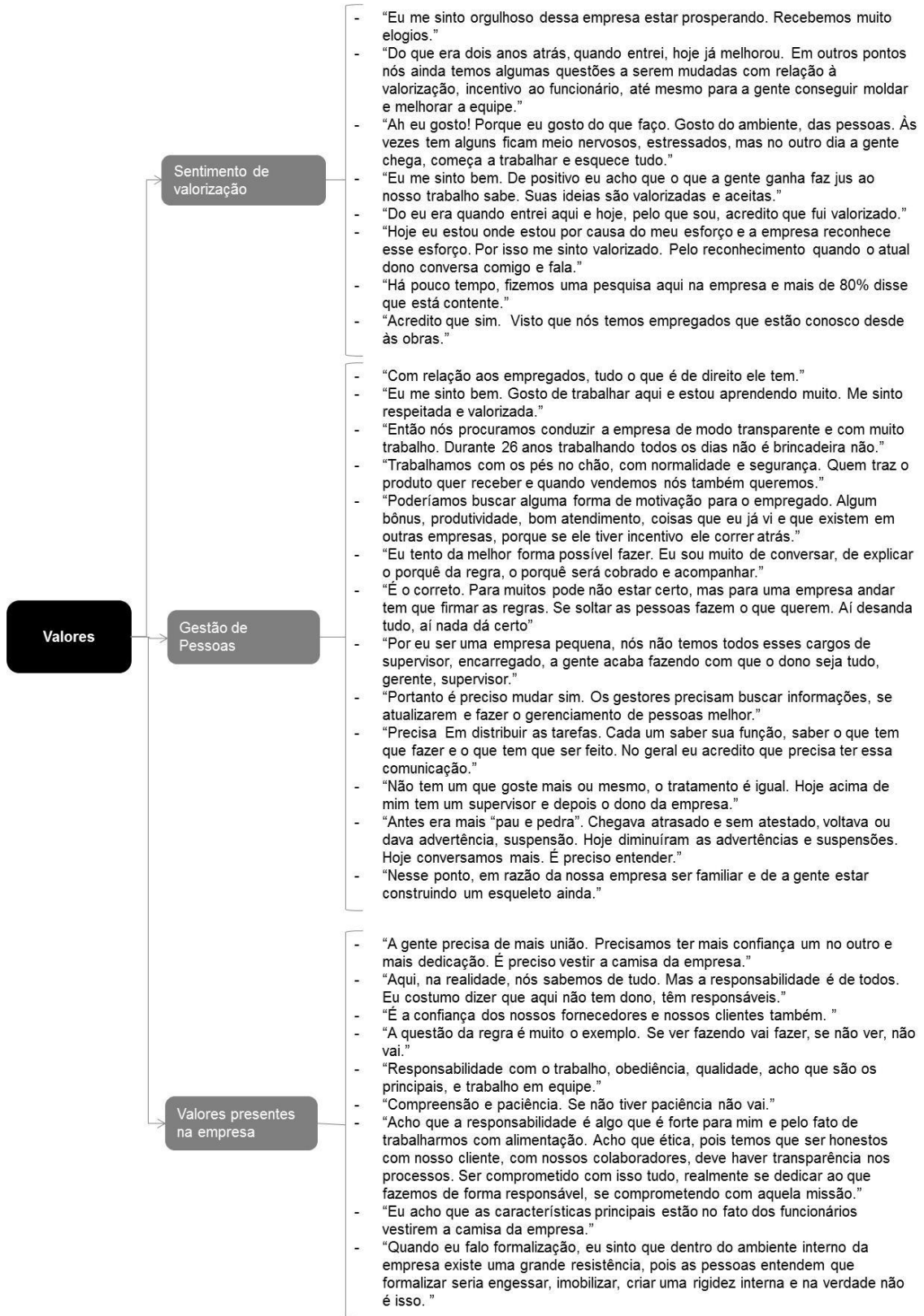
A partir dos trechos acima, verifica-se que a história de vida dos proprietários motiva aos demais, e faz deles exemplos que interferem na motivação e na cultura da empresa.

Nota-se que as pessoas identificadas como heróis se tornaram figuras simbólicas, consideradas como pivôs de uma cultura forte, de caráter motivador, despertando capacidades adormecidas, dirigidas pela ideia da criatividade, inspirando os outros, expandindo as responsabilidades para cada qual dar o melhor de si à empresa (DEAL; KENNEDY, 2000).

5.2.3 Valores

Schein (2007) coloca que os valores são princípios que direcionam o comportamento de um grupo, seus objetivos e os meios utilizados para atingi-los. Assim, a Figura 18 demonstra o sentimento de valorização, a estratégia de gestão de pessoas e os valores presentes nas empresas.

Figura 18 - Mapa dos valores das pessoas presentes na empresa.



Fonte: Próprio autor, 2018.

De acordo com a Figura 18, os entrevistados expressaram sentimentos positivos em relação à valorização, como orgulho ao ver a empresa prosperar, ao receber elogios, no relacionamento com os demais, ao se sentir bem com o ambiente e o trabalho que executa, tendo suas ideias aceitas, percebendo o esforço recompensado, e até mesmo com relação ao tempo de empresa.

Uma pesquisa de clima foi realizada na empresa D, e de acordo com o dono, mais de 80% demonstraram-se satisfeitos. Este feito é destacado no trecho a seguir.

“Acredito que sim. Visto que nós temos empregados que estão conosco desde as obras.”

(PROPRIETÁRIO, 2018)

Com relação à gestão de pessoas, os trechos das entrevistas foram destacados na Figura 18, onde disseram que os empregados tem o que lhes é de direito, o ambiente é saudável, são tratados com respeito e possuem sentimento de aprendizado. Vários gestores e donos disseram que procuram conduzir a empresa de modo transparente, focando a segurança, cumprindo as regras e procurando ampliar o diálogo, reduzindo as advertências e suspensões.

Ainda sobre a gestão de pessoas, foi dado destaque para algumas melhorias que consideram importantes, como a implementação de algum programa de bonificação por resultados, a ampliação do treinamento aos encarregados e supervisores, a melhor distribuição das tarefas e da comunicação.

Ainda de acordo com a Figura 18, procurou-se identificar os valores presentes nas empresas de pequeno porte. Os entrevistados disseram que percebem valores como: responsabilidade, confiança, exemplo, obediência, qualidade, trabalho em equipe, ética, honestidade, transparência, dedicação e “vestir a camisa da empresa”. Enquanto outros disseram ser necessário melhorar a união, o comprometimento, a compreensão e a paciência, bem como reduzir a resistência.

Os valores governam o comportamento das pessoas, que são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, como um código ético e moral do grupo, sendo considerado o nível intermediário,

entre o consciente e o inconsciente (SCHEIN, 2009). Ele apresenta o elemento que corresponde ao nível mais profundo da cultura estando arraigado no contexto cultural da sociedade em que estão inseridas segundo Andrade (2006).

5.3 Pressupostos básicos subjacentes

De acordo com Schein (2009), os pressupostos básicos subjacentes são suposições implícitas que orientam o comportamento dos membros do grupo determinando como perceber, refletir e sentir as coisas. Esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos. Por isso, dentro da categoria de pressupostos básicos subjacentes, as entrevistas realizadas foram analisadas a partir de duas subcategorias: a) crenças e b) tabus.

5.3.1 Crenças

É perigoso tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações são projeções de seus sentimentos e reações, nível dos valores das pessoas visto anteriormente, em que as razões subjacentes ao comportamento dos grupos permanecem escondidas ou inconscientes, e por fim, o nível das crenças, uma vez que esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas. Assim, o valor é gradualmente transformado em crença (pressuposto inconsciente), sobre como as coisas realmente são e, internalizado como verdade, passando a ser inquestionável (SCHEIN, 2009).

Dessa forma, apresenta-se na Figura 19, a missão e visão da empresa, bem como seus compromissos e as crenças presentes, dentro do contexto das empresas de pequeno porte pesquisadas.

Figura 19 - Mapa das crenças.



Fonte: Próprio autor, 2018.

O conjunto de pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação, segundo Fleury e Fleury (2011), foram analisados dentro do contexto da missão e da visão.

Quando uma empresa cria sua missão e visão, ela inicia seu processo de administração estratégica, definindo seu propósito, sua razão de ser, representando um horizonte no qual a empresa decide atuar, segundo Barney e Hesterly (2011). Assim ela deve conhecer os motivos de sua existência, a natureza de seu negócio, o que ela faz e para quem ela faz, de que forma é feito, onde faz, quais suas responsabilidades e propósitos.

Nas entrevistas foi possível identificar que os agentes conhecem os objetivos em algumas empresas, sabem da importância em atender as necessidades de seus clientes, estando bem alinhado com a realidade de pensamento e sendo algo que realmente se cultua. Enquanto outros entrevistados responderam desconhecer a missão da empresa ou que esta não está de acordo com o que se pratica.

Ao serem questionados acerca dos compromissos das empresas, pode-se perceber que foi dado destaque às questões como qualidade, bom atendimento, satisfação dos clientes, responsabilidade com as atividades que desempenham, a segurança dos empregados, cumprimento dos prazos, além de responsabilidade ambiental com a destinação adequada aos resíduos gerados e social com a geração de empregos e manutenção da renda aos trabalhadores.

Ao descreverem os compromissos das empresas, indiretamente os empregados afirmam que conhecem os mesmos, de forma que dão respostas aprendidas, dando origem aos valores assumidos e que resultam num comportamento adaptativo satisfatório, de forma que os valores originais se tornam tão habitualmente validados que deixam de ser reconhecidos pelo consciente (FERRAZ, 2008).

Por fim, os entrevistados identificaram crenças presentes nas empresas, como acreditar que é primordial ser honesto e atender aos interesses dos envolvidos, reconhecer o valor próprio e dos outros, ter responsabilidade na gestão, firmar a qualidade como base para atividade desenvolvida, trabalhar com dedicação e ética, além do sentimento de família entre os empregados que acabam criando vínculos e fortalecendo a cultura. Por isso, é afirmado que os pressupostos básicos são considerados aspectos invisíveis na organização, sendo caracterizados como crenças, percepções e sentimentos compartilhados pelos indivíduos na organização.

5.3.2 Tabus

Freitas (1991) coloca que os tabus são elementos com o relevante papel de orientar o comportamento dos membros da organização na formação cultural, demarcando áreas de proibições e colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não permitido. Eles demarcam as áreas de proibições, com o objetivo de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina. Na figura 20, os tabus foram analisados acerca das principais proibições, do tratamento dado às pessoas e daquilo que se acredita ser difícil de mudar.

É possível observar na Figura 20 que foram citadas diversas proibições pelos entrevistados, como a impossibilidade de descumprir regras, o descumprimento de horários, as faltas injustificadas, comportamentos inadequados com clientes, fornecedores e outros empregados, fumar, utilizar celular, efetuar compras diretamente com os fornecedores das empresas, falta de cuidado com equipamentos e utensílios da empresa, não uso dos equipamentos de proteção individuais, não realização de atividades para as quais não esteja habilitado, como manutenção em máquinas e rede elétrica, além de situações específicas de algumas empresas, como limpar o próprio corpo com ar comprimido das pregadeiras na Empresa D, não utilizar touca na Empresa A, correr com a empilhadeira na empresa E.

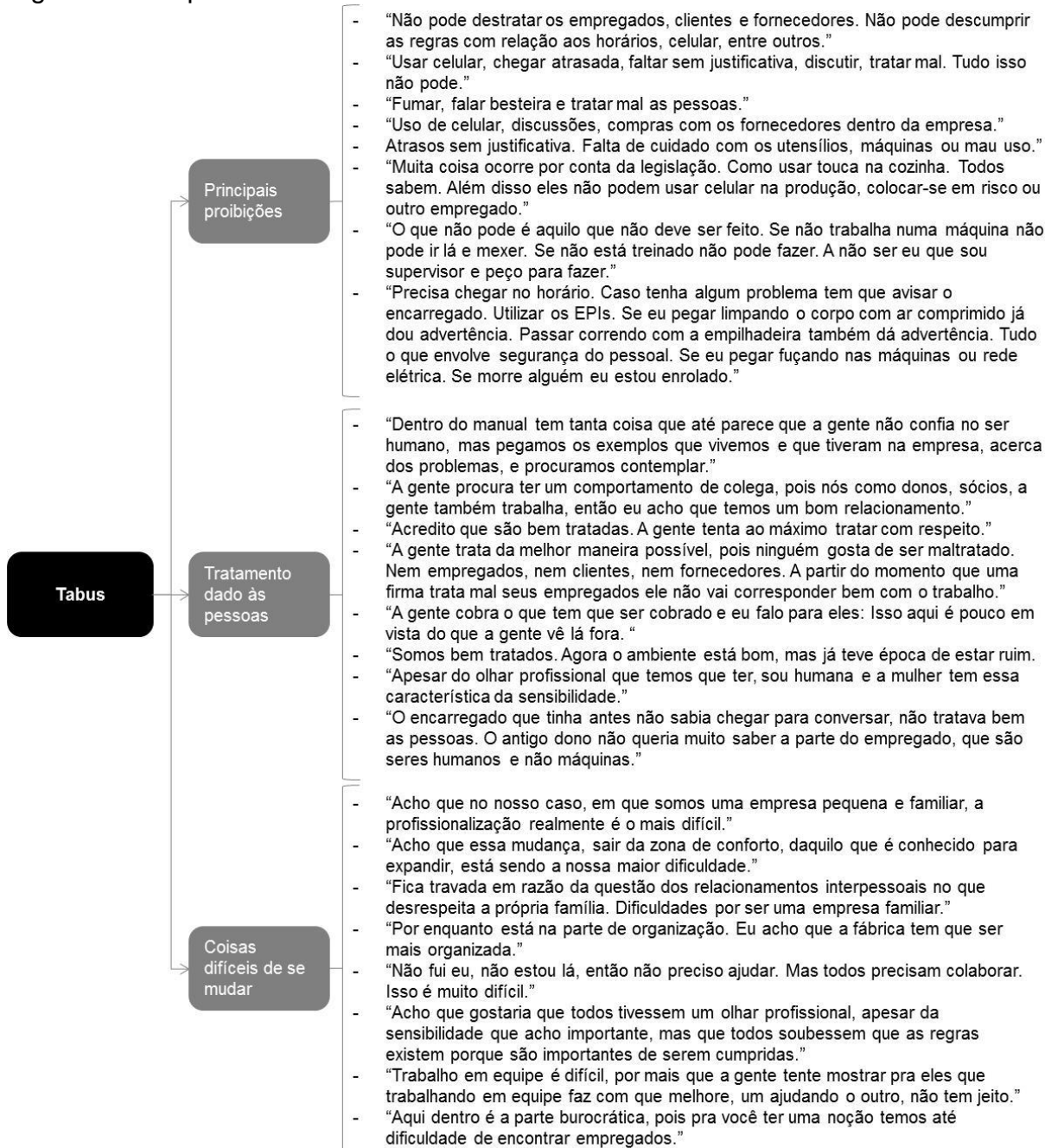
Outro aspecto relacionado aos tabus destacado na Figura 20 foi o tratamento dado às pessoas. Neste é importante destacar o trecho de uma das entrevistas.

“Dentro do manual tem tanta coisa que até parece que a gente não confia no ser humano, mas pegamos os exemplos que vivemos e que tiveram na empresa, acerca dos problemas, e procuramos contemplar.”

(PROPRIETÁRIO, 2018)

No trecho acima fica claro a tendência em criar proibições a partir de falhas que ocorreram com o passar do tempo, o que se transforma em normas excessivas a serem cumpridas. A Figura 20 exemplifica outros exemplos com relação ao tratamento dado às pessoas.

Figura 20 - Mapa dos tabus.



Fonte: Próprio autor, 2018.

Diversas coisas difíceis de mudar foram citadas nas entrevistas realizadas e estão destacadas na Figura 20. A dificuldade de profissionalizar a gestão pelo fato de serem empresas familiares e até mesmo de relacionamento entre questões familiares e da empresa, que fica claro no caso da Empresa E. Nesta, a esposa responde pela área financeira e o ex-marido pela comercial, um dos filhos responde pela produção, enquanto o outro pela compra de

matérias-primas. Essa relação foi destacada no trecho a seguir e, entre outros obstáculos, cria dificuldades para expansão das atividades.

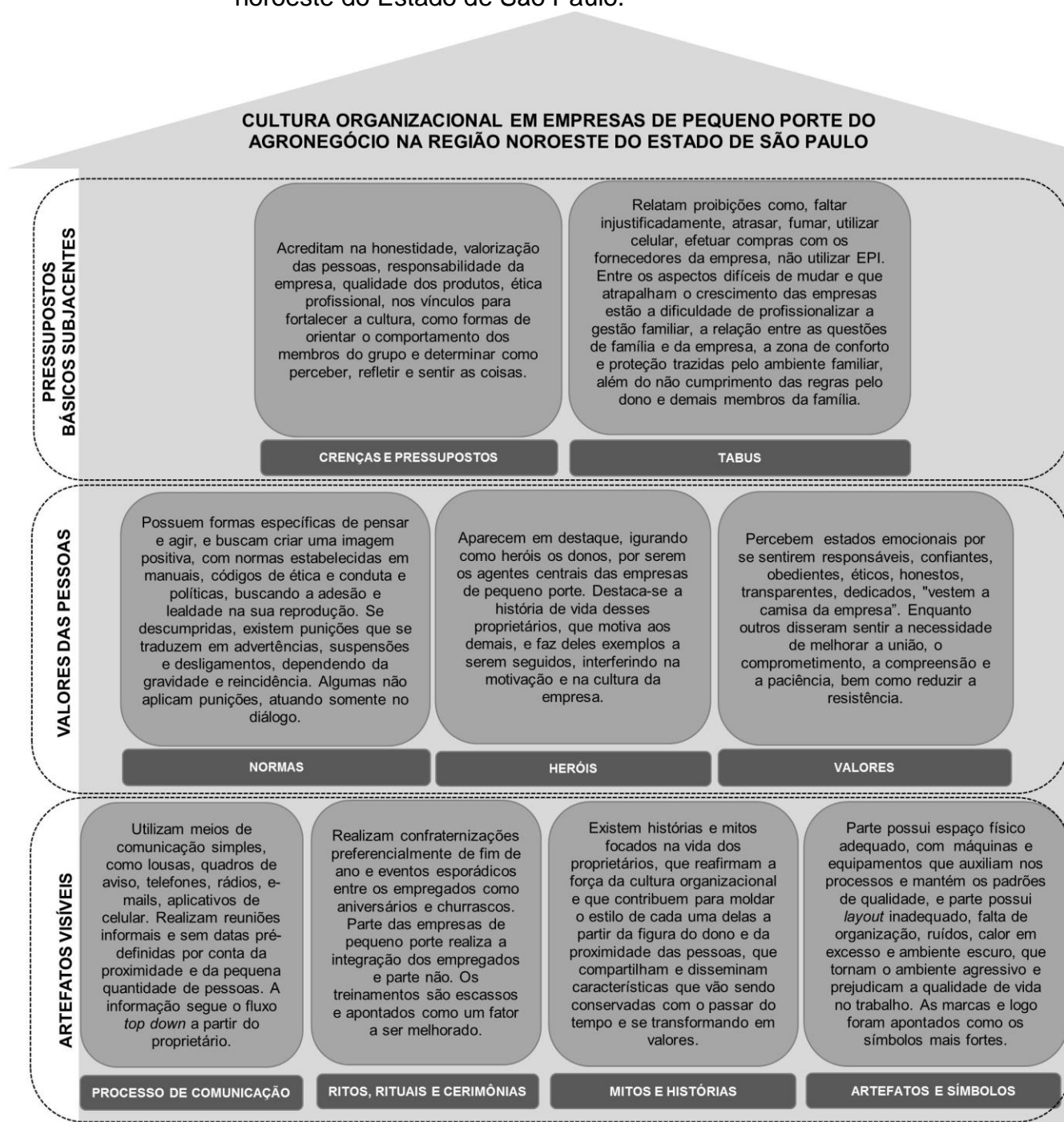
“Tem muita coisa difícil de ser mudada. Acho que no nosso caso, em que somos uma empresa pequena e familiar, a profissionalização realmente é o mais difícil. Você fazer com que as pessoas percebam e assumam suas atribuições dentro de uma premissa de formalidade diferente. Acho que essa mudança, sair da zona de conforto, daquilo que é conhecido para expandir, está sendo a nossa maior dificuldade. Que fica travada em razão da questão dos relacionamentos interpessoais no que desrespeita a própria família. Dificuldades por ser uma empresa familiar.”

(PROPRIETÁRIO, 2018)

Outros aspectos foram considerados difíceis de mudar, como a necessidade de um olhar mais profissionalizado, do fortalecimento do trabalho em equipe e da burocracia excessiva pela quantidade de normas, leis e regras que devem ser seguidas e que, muitas vezes o pequeno empresário desconhece.

Dessa forma, todos os elementos analisados anteriormente, através da codificação, categorização e agrupamentos realizados, foram consolidados com o objetivo de desenvolver uma configuração comum que pudesse resumir a cultura organizacional nas empresas de pequeno porte no setor de agronegócios na região noroeste do Estado de São Paulo, a qual se apresenta na Figura 21.

Figura 21 - A cultura organizacional em EPP's do Agronegócio na região noroeste do Estado de São Paulo.



Fonte: Próprio autor, 2018.

Como se observa na Figura 21, as empresas de pequeno porte do setor de agronegócio na região noroeste do Estado de São Paulo apresentam características semelhantes, de acordo com o estudo realizado, que permitem afirmar que elas se utilizam de processos de comunicação semelhantes, através de canais simples, como lousas, quadros de aviso, telefones, rádios, e-mails, aplicativos de celular. Realizam reuniões informais e a informação segue

o fluxo *top down*. Além disso, realizam confraternizações e eventos esporádicos, com treinamentos escassos e integração não realizada por parte das empresas. Algumas empresas possuem espaço físico adequado, enquanto outras não, com ambiente agressivo devido a falta de organização, ruídos e calor em excesso e ambiente escuro.

Existem histórias e mitos focados na vida dos proprietários, que vão sendo conservadas com o passar do tempo e se transformam em valores. Aparecem figurando como heróis os donos, por conta de suas histórias de vida que motivam os demais, interferindo na cultura da empresa. Além disso, possuem normas estabelecidas em manuais, códigos de ética e conduta e políticas, que, se descumpridas, existem punições como advertências, suspensões e desligamentos, porém algumas não aplicam punições, atuando somente no diálogo.

Com relação ao comportamento, percebem estados emocionais através da responsabilidade, confiança, obediência, ética, honestidade, transparência, dedicação e "vestem a camisa da empresa". Enquanto outros disseram sentir a necessidade de melhorar a união, o comprometimento, a compreensão e a paciência, bem como reduzir a resistência. Acreditam na honestidade, valorizam as pessoas, enxergam a empresa como cumpridora de suas responsabilidades, além da qualidade e dos vínculos para fortalecer a cultura, como formas de orientar o comportamento dos membros do grupo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerir recursos finitos é um dos grandes desafios da administração. Diversas ferramentas existentes não são possíveis de ser aplicadas ou se aplicam sem sucesso, quando não se leva em consideração a cultura organizacional. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo analisar a cultura organizacional em empresas de pequeno porte do agronegócio na região noroeste do Estado de São Paulo.

Compreender a cultura organizacional das empresas de pequeno porte pode permitir o desenvolvimento de estratégias mais coerentes com a sua realidade e, por isso, mais assertivas, já que elas também necessitam dessas novas ferramentas para melhorar seus processos e sobreviver no mercado.

Como o Brasil conta com milhares de pequenos estabelecimentos, que compõe grande parte do PIB nacional, mais da metade dos empregos com carteira assinada e mais de 40% da massa salarial, a importância da análise e entendimento da cultura organizacional em empresas de pequeno porte faz com que a temática aqui delimitada seja relevante. Arelado a isso, optou-se pelo recorte regional do noroeste do Estado de São Paulo e empresas de pequeno porte do setor de agronegócios.

Dessa forma, buscou-se a compreensão da extensão e profundidade do conceito de cultura organizacional, bem como dos elementos que formam a mesma, além de tipologias que permitem a análise da cultura organizacional, para auxiliar na análise dos dados.

Foi utilizado o software Maxqda, em versão original, das 86 páginas de transcrição das 15 entrevistas, para as mais de 8 horas de gravações, onde foi possível notar que a construção de códigos, categorias e subcategorias foi facilitada pelo uso dessa ferramenta. Além disso, o Maxqda possui uma interface amigável, que influenciou positivamente no tempo de realização da codificação dos dados.

O software Maxqda permitiu a rápida criação de 378 “nós” (referentes aos trechos das entrevistas realizadas) que foram distribuídos em 9 subcategorias, as quais se referiram aos elementos formadores da cultura organizacional. Estas foram reunidas em 3 categorias de acordo com a tipologia adotada, chamadas de artefatos visíveis, valores das pessoas e pressupostos básicos subjacentes. Através dessa construção foi possível

desenvolver uma análise consolidada dos dados das cinco empresas apresentados na Figura 21.

Esta subcategorização permitiu separar a grande quantidade de dados colhidos a partir de critérios técnicos e conceituais e, posteriormente, agrupá-los em categorias que permitiram mover a história analítica na direção teórica desejada. Como a cultura organizacional é formada na empresa a partir de um caldeirão de culturas diversas, com pessoas vindas de todas as partes que, com o passar do tempo, se consolida como uma sopa de culturas a fim de criar a imagem da empresa.

Com relação ao processo de comunicação pode-se concluir que ele ocorre nas empresas de pequeno porte adaptando-se à realidade delas. Essas empresas apresentam estruturas simples e um número reduzido de empregados que permite a maior aproximação diária entre os indivíduos, o que facilita a comunicação oral entre os envolvidos. É importante destacar que o processo de comunicação centraliza-se no dono e, a partir dele, é disseminado aos demais (*top down*).

Foi observado que as empresas de pequeno porte se utilizam de meios simples para se comunicar como lousas, quadro de avisos, telefone, rádio, e-mail, aplicativo de celular, porém a forma mais prática e utilizada é o “boca a boca” devido à facilidade e proximidade que trazem maior agilidade na comunicação com os empregados.

É necessária a compreensão por parte dos gestores dessas empresas acerca do funcionamento do processo de comunicação. Já que existe uma fonte nascente, a partir da qual as mensagens são emitidas, e que, estas viajam através de um canal, ao longo do qual pode ser perturbado por um ruído. Por fim, ela é captada pelos receptores que convertem em mensagem, sendo compreendida pelos empregados. Só assim eles poderão corrigir as falhas apontadas e melhorar seu processo de comunicação.

No que tange aos ritos, rituais e cerimônias, bem como os demais elementos da cultura, possuem a função de preservar os valores necessários à manutenção da organização, pois esses valores são os orientadores do comportamento dos indivíduos dentro das pequenas empresas, já que motivam e valorizam os empregados.

Verificou-se que as empresas de pequeno porte realizam o maior número de cerimônias voltadas às confraternizações de fim de ano. Algumas, especificamente, realizam churrascos e encontros em outras datas. Já as reuniões, porém, não são formais e não se realizam em datas fixas, ocorrendo à medida que surge a necessidade advinda de um problema ou de alguma mudança.

Já com relação aos treinamentos fica clara a carência apontada, talvez pela contenção de recursos devido à crise ou pela não utilização destes como uma ferramenta de gestão e melhoria. Algumas das empresas se utilizam do processo de integração, promovendo uma oportunidade de socialização, em que apresentam aspectos importantes da sua cultura que posteriormente serão confirmados ou não pelas experiências vivenciadas pelo novo empregado no cotidiano da empresa, enquanto outras não.

Sobre os mitos e as histórias, foram relatados acontecimentos importantes e reais, que se tornaram referências de como agir e que resumem um pouco da trajetória dessas empresas de pequeno porte, já que marcaram as mesmas de forma positiva ou negativa e que acarretaram mudanças importantes.

Por exemplo, a doença dos nematoides que dizimou a cultura da goiaba, carro chefe da região, um acidente de trabalho grave que obrigou a criação de regras mais rígidas, ou o caso emblemático da devolução de uma carga fechada que foi o marco da mudança para implementação da gestão da qualidade total, ou ainda, o pai que começou a tirar o leite para as filhas e acabou percebendo uma oportunidade para montar um laticínio. Outras grandes histórias, como uma mãe com dois filhos pequenos, divorciada que começa a vender salgadinhos e monta sua própria empresa de massas prontas ou um aposentado que, aos 50 anos, decide montar o próprio negócio, e hoje, aos 80, administra sua empresa e corre maratonas.

Essas histórias trazidas aqui reafirmam a força da cultura organizacional nas empresas de pequeno porte do agronegócio, e estas contribuem para moldar o estilo de cada uma a partir da figura do dono e da proximidade das pessoas, que compartilham e disseminam características que vão sendo conservadas com o passar do tempo.

Com relação aos símbolos, objetos e quaisquer outros sinais visíveis utilizados para disseminar a cultura, foram identificados na forma de arranjos físicos da empresa, as rotinas e os processos de trabalho, a tecnologia aplicada, os produtos comercializados e as marcas.

Pode se concluir também nas visitas realizadas, bem como nas imagens que foram apresentadas nesta pesquisa, que parte das empresas possui espaço físico adequado às atividades desempenhadas, com máquinas, equipamentos e utensílios que auxiliam nos processos produtivos, os quais foram descritos como importantes para manutenção dos padrões de qualidade. Alguns entrevistados alertaram, porém, que o layout é inadequado, falta organização, existem muito ruído, calor intenso e ambiente escuro, tornando este agressivo e interferindo na qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, as empresas devem estar alertas a esses pontos fracos identificados, como forma de melhorias que podem ser implementadas e até mesmo para evitar ações que caracterizem insalubridade ou riscos à saúde do trabalhador, ampliando, sem dúvida a qualidade de vida no trabalho, a motivação e os resultados.

Os símbolos, especificamente, dão significado ao comportamento expressivo, por relacionarem os padrões observados externamente com as imagens mentais, convertendo as ideias e os pensamentos em objetos materiais representativos, sendo uma forma de persuasão por usarem códigos próprios entendidos pelos componentes do grupo que criaram a referida codificação, como a marca, a logo da empresa e figuras importantes como alguns proprietários.

Essas práticas organizacionais, muitas vezes, são regulamentadas por regras, códigos e normas formalizados que precedem de valores e são exteriorizadas nos artefatos. Dessa forma, nas empresas pesquisadas foi possível perceber que sancionam um comportamento pretendido, através do qual os empregados podem ser recompensados ou punidos.

A maneira como as empresas se unem em torno de formas específicas de pensar e agir, e buscam criar uma imagem positiva, conformando os empregados às normas estabelecidas através de manuais, códigos de ética e conduta e políticas, pretendendo conquistar a adesão e lealdade na sua reprodução, porém, notou-se também que, por admiração, muitos sacrifícios

são justificados, até porque se torna honra fazer parte dessas empresas por muitos anos.

Nos casos de descumprimento das normas existem punições, estas se traduzem em advertências, suspensões e desligamento dependendo da gravidade e reincidência. As normas são de conhecimento dos entrevistados e utilizadas como forma de correção quando descumpridas. Apesar disso, algumas das empresas entrevistadas disseram que não aplicam punições, atuando somente no diálogo.

Outro elemento importante que se observou nas empresas de pequeno porte pesquisadas foi a existência de figuras heroicas. Pode-se constatar que elas existem e que qualquer membro da empresa pode figurar como um. O que se comprova ao ser destacado como heróis pelos entrevistados pessoas que ocupam diversas funções. Porém, a figura do dono, nas empresas de pequeno porte, se destacou por ser o agente central da organização. Dependendo da forma de pensar e agir, com o tempo, ele passa a ser visto como um grande influenciador, já que a história de vida desses proprietários motiva aos demais, e faz deles exemplos a serem seguidos interferindo na motivação e na cultura da empresa.

Assim vão se tornando figuras simbólicas, artefatos verbais, que são considerados como pivôs de uma cultura forte, por despertar capacidades que podem estar adormecidas, inspirando os membros da organização, expandindo um senso de responsabilidade que consiste em cada qual dar o melhor de si para o progresso da empresa.

Sobre os valores, os entrevistados expressaram sentimentos positivos em relação à valorização, tanto ao orgulho que sentem por ver a empresa prosperar, quanto ao se sentir bem com o ambiente, as pessoas e o trabalho que executa, já que disseram ter suas ideias aceitas e o esforço recompensado.

Identificaram diversos valores presentes nas empresas de pequeno porte, os quais são sentimentos pessoais, afirmando serem responsáveis, confiáveis, obedientes, sentem-se seguros em trabalhar em equipe, éticos, honestos, transparentes, dedicados e “vestem a camisa da empresa”. Enquanto outros disseram ser necessário melhorar a união, o

comprometimento, a compreensão e a paciência, bem como reduzir a resistência.

O valor também é visto na gestão de pessoas, pois reconhecem que as empresas cumprem os deveres, dando-lhes o que é de direito. Porém apontaram algumas melhorias que consideram importantes, como a implementação de programa de bonificação por resultados, a ampliação do treinamento aos encarregados e supervisores, a melhor distribuição das tarefas e da comunicação.

Pode se afirmar que os valores auxiliaram na compreensão da cultura organizacional dessas empresas, pois se torna perigoso supor somente a partir dos artefatos visíveis, já que as interpretações não podem ser apenas projeções dos sentimentos e reações do autor. Assim, a análise aqui realizada foi um mergulho que se iniciou a partir dos artefatos visíveis e imergiu através dos valores das pessoas, chegando ao nível profundo, dos pressupostos básicos subjacentes, que permanecem escondidos ou inconscientes.

Assim, nas entrevistas foi possível identificar que os agentes que conhecem os objetivos e compromissos das empresas, sabem da importância em atender as necessidades de seus clientes, estando bem alinhado com a realidade de pensamento e sendo algo que realmente se cultua. Pode-se perceber também que foi dado destaque aos compromissos como qualidade, bom atendimento, satisfação dos clientes, responsabilidade, segurança dos empregados, cumprimento dos prazos, além de responsabilidade socioambiental.

Por fim, os entrevistados acreditam na honestidade, na valorização das pessoas como forma de melhoria, na responsabilidade da empresa em relação a atividade, na qualidade dos produtos que comercializam, na ética profissional e nos vínculos para fortalecer a cultura como formas de orientar o comportamento dos membros do grupo e determinar como perceber, refletir e sentir as coisas.

Ainda neste cenário mais profundo foi identificada uma série de proibições, chamadas de tabus, como: chegar atrasado, faltar injustificadamente, fumar, utilizar celular, efetuar compras diretamente com os fornecedores das empresas, não utilizar equipamentos de proteção individuais, realizar manutenção em máquinas e rede elétrica indevidamente, além de

situações específicas de algumas empresas, como limpar o próprio corpo com ar comprimido das pregadeiras e correr com a empilhadeira na empresa.

Além disso, outros aspectos difíceis de mudar foram citados, os quais atrapalham o crescimento e a evolução das empresas de pequeno porte, e que são característicos neste tipo de empreendimento. A dificuldade de profissionalizar a gestão, a relação entre as questões de família e da empresa, a zona de conforto e proteção trazida pelo ambiente familiar e o descumprimento das regras pelo dono tornam-se tabus difíceis de serem ultrapassados.

O desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional "forte e coesa" necessita restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos, que se tornam orientadores de um comportamento coletivo conveniente aos objetivos pessoais e organizacionais.

De modo geral, conclui-se que o objetivo estabelecido foi atingido e os específicos foram, um a um, sendo alcançados à medida que cada um dos elementos foi exposto e consolidado. Construiu-se um panorama geral acerca da cultura organizacional em empresas de pequeno porte do setor de agronegócios na região noroeste do Estado de São Paulo.

A principal contribuição deste trabalho foi evidenciar a existência de uma cultura organizacional que influencia a gestão em empresas de pequeno porte no agronegócio. Apesar da limitação regional, comprovou-se que elas possuem características próprias, sejam nos diferenciais existentes em seus produtos, processos e pessoas ou referentes ao pequeno porte e a gestão familiar.

Por fim, a análise acerca da cultura organizacional expõe a extensão em que ela afeta as pessoas numa organização, de quão internalizados podem ser os seus controles e de como o envolvimento organizacional invade outras instâncias privadas do indivíduo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, M. de S. Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 1, n. 0, p. 19-35, 1998. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7983/7371>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ALVESSON, M. Organization Theory and Technocratic Consciousness-Rationality. **Ideology and Quality Work**. Nova Iorque. v. 30, n. 1, 1987.

ANDRADE, S. P. C. de. **A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil**: um estudo de caso. Florianópolis: UFSC, 2006. 192 f. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

ARIÑO, A.; DE LA TORRE, J. Learning from Failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures. **Organization Science**. Hanover, v. 9, n. 3, p. 306-325. mai/jun. 1998. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2640225?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 23 mar. 2017.

ATEN, K.; HOWARD-GRENVILLE, J. Encouraging trade at the boundary of organizational culture and institutional theory. **Journal of Management Inquiry**. v. 21, n. 1. 2011. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1056492611419803>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

FERREIRA, A. B. de H. **Míni Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2010.

BARNEY J. B.; HESTERLY W. S. **Administração Estratégica e Vantagens Competitivas**: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPM. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARCLAY, P.; VAN VUGT, M. The evolutionary psychology of human prosociality: adaptations, byproducts, and mistakes. In: SCHROEDER, D.A.; GRAZIANO, W. G. (Orgs.), **The Oxford handbook of prosocial behavior**. Oxford: Oxford University Press. p. 37-60. 2015.

BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches**. 4. ed. Lanham: AltaMira Press, 2005.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa da Secretaria de Defesa Agropecuária nº06, de 8 de janeiro de 2004**. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Manual%20de%20Legisla%C3%A7%C3%A3o%20-%20Sa%C3%BAde%20Animal%20-%20low.pdf>. Acesso em 03 jan. 2018.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 2. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CARBALLEDA, G. **Uma contribuição possível dos ergonomistas para a análise e a transformação da organização do trabalho**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2001.

CHANG, L.C. An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework. **Journal of American Academy of Business**, Hollywood, v. 2, p. 567, 2003. Disponível em: <http://two.nitbj.com.cn/nit/content/references/Chang,%20L.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2017.

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory: a practical guide through qualitative analysis**. Londres: Sage. 2006. Disponível em: <http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Charmaz_2006.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, P. T. A produção científica do UEADSL e a linguagem: uma análise dos principais termos citados nos anais do congresso nacional universidade, EAD e software livre. **Grupo Texto Livre UFMG**. Disponível em: <http://ueadsl.textolivres.pro.br/2015.1/papers/upload/35.pdf>. Acesso em: 26 out. 2017.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957, 136 p. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000159&pid=S0103-6513201400020000300012&lng=pt>. Acesso em: 10 mar. 2017.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. 2. ed. Cambridge: Basic Books, 2000.

DEMO, P. **Pesquisa e Informação Qualitativa**. Campinas: Papyrus, 2001.

ETZIONI, A. **Análise Comparativa de Organizações Complexas**. Rio de Janeiro, Zahar Editores. 1974.

FERNANDES, R. F.; LEMOS, D. C.; HOFFMANN, M. G.; FEUERSCHUTTE, S. G. O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, 2015. Disponível em: <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/504>. Acesso em: 13 mai. 2017.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL – FMI. **As dez maiores economias do mundo em 2017**. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO>>. Acesso realizado em 22 nov. 2017.

FERRAZ, C. P. do C. **A importância do alinhamento entre a cultura organizacional e as políticas de administração de recursos humanos no alcance das metas organizacionais**: estudo de caso Fundação Florestan Fernandes. São Bernardo do Campo: UMESP, 2008. 164 f. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2008.

FERREIRA, J. H. B. P.; BUSSAB, V. S. R. Mal-entendidos sobre a psicologia evolucionista: somos dominados por genes ou por outros equívocos? In: VIEIRA, M. L.; OLIVA, A. D. (Org). **Evolução, Cultura e Comportamento Humano**. Florianópolis: Edições do Bosque/CFH/UFSC, 2017.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. dos R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. v.1, p. 283-294.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L.; REIS, G.G.; FLEURY, A. C. C.; ZAMBALDI, F. Brazilian Multinationals Competences: impacts of a tug of war between cultural legacies and global mindedness. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 55-79, 2015. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/zambaldi_-_fleury_-_123035864003.pdf>. Acesso 17 out. 2017.

FORTADO, B.; FADIL, P. The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review. International Business Journal*, v. 22, n.4, p. 283-298, 2012. Disponível em:< <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10595421211247132?src=recsys&journalCode=cr>> Acesso em: 15 jul. 2017.

FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, jul/set 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

FREITAS, M. E. de. Assédio Sexual: a Proposta Perversa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 36, n. 3, jul/set 1996. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol36-num3-1996/assedio-sexual-proposta-perversa>>. Acesso em: 01 set. 2017.

FREITAS, M. E. de. O Day-after das Reestruturações: as Irracionalidades e a Coisificação do Humano. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 39, n. 1, jan/mar 1999. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol39-num1-1999/day-after-reestruturacoes-irracionalidades-coisificacao-humano>>. Acesso em: 05 set. 2017.

FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p. 8-19, abr/jun 2001. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol41-num2-2001/assedio-moral-assedio-sexual-faces-poder-perverso-nas-organizacoes>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning. 2007.

FREITAS, M. E. Culturas e organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, maio/jun 2011. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol51-num3-2011/culturas-organizacoes>>. Acesso em: 07 set. 2017.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1. ed. 13 reimp., 2008.

GEERTZ, C. **Available light: anthropological reflections on philosophical topics**. Princeton: Princeton University Press, 2012.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIBB, A. Making markets in business development services for SME's – Taking up the Chinese challenge of entrepreneurial networking and stakeholder relationship management. **Journal of Business and Enterprise Development**. v.13, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14626000610665962#>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

GLYNN, M. A.; GIORGI, S.; LOCKWOOD, C. The many faces of culture: making sense of 30 years of research on culture in organization studies. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 1-54, 2015. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.100765>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

GOLDBERG, R. A. **Agibusiness coordination: a system approach to wheat, soybean and Florida orange economies**. Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, 1968.

HANDCOCK, M. S.; GILE, K. J. On the Concept of Snowball Sampling. **Sociological Methodology**, v. 41, n. 1, p. 367-371, 2011. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9531.2011.01243.x>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

HEGEL, G. W. F. **Enciclopédia das Ciências Filosóficas em Compêndio**, Volume II: Filosofia da Natureza. Tradução de José Nogueira Machado. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: international differences in work related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study a cross twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, p.316, 1990. Disponível em: <<https://eric.ed.gov/?id=EJ411659>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management**, v. 7, n. 1, p.81-95, 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165110?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 26 jul. 2017.

HOFSTEDE, G. Cultures and organizations: software of the mind. Nova Iorque: **McGraw-Hill**, 1997. Disponível em: <<https://westwood.wikispaces.com/file/view/Hofstede.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. Nova Iorque: **Readings in Psychology and Culture**, 2011. Disponível em: <<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>>. Acesso em: 04 set. 2017.

HOFSTEDE, G. **Culture Compass**. 2017. Disponível em:<<https://www.hofstede-insights.com/cultural-survey-pre-paid/>>. Acesso em: 13 out. 2017.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p.1609-1621, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296313003342>>. Acesso em: 04 set. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE **Panorama**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estudos e pesquisas estruturais e especiais em 2017**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/estudos_especiais.php>. Acesso em: 10 jun. 2017.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, jul/dez. 2004. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud>>

.org/pdf/psicousf/v9n2/v9n2a10.pdf>. Acesso em: 23 fev.2017.

KOSIK, K. **Dialética do Concreto**, 2 ed., São Paulo: Paz e Terra, 1976.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 17 ed. Rio de Janeiro. Jorge Zahar, 2004.

LEONE, N. M. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 34, n. 2, abril/junho, 1999.

LIMA, D. M. da C. **A cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 2013. 164 f. Tese (doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

LORDELO, E. R. A psicologia evolucionista e o conceito de cultura. **Estudos de Psicologia**, n. 15, p. 55-62, jan/abr 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n1/08.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. São Paulo: FGV, 2004. 200 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

MARCONDES F. C. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa Secretaria Defesa Agropecuária (SDA) nº 06, de 08 de janeiro de 2004**. Secretaria de Defesa Agropecuária. Disponível em: <http://www.idar.on.ro.gov.br/portal/legislacao/arquivos/exibir.ashx?arquivo=2&espécie=Instrucao_Normativa&Num=6&ano=2004>. Acesso em: 01 jan. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Maxqda. **Qualitative Data Analysis Software**. Disponível em:<<http://maxqda.com/>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

MENDES, J. T. G.; PADILHA, J. B. J. **Agronegócio: Uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007

MIELE, M.; WAQUIL, P. D.; SCHULTZ, G. **Mercados e comercialização de produtos agroindustriais**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2011.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo. HUCITEC. 2007.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2. ed. São Paulo, Editora Atlas. 2006.

MORGAN, L. H. **Evolucionismo cultural/textos de Morgan, Tylor e Frazer**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 2004.

NEPOMUCENO, A. C. **Cultura organizacional: o perfil de uma empresa brasileira**. Belo Horizonte: PUC, 112 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

NOGUEIRA, A. M. **Teoria Geral da Administração para o Século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. Nova Iorque: Oxford University Press, 1997.

PATTERSON, O. Making sense of culture. **Annual Review of Sociology**. n. 40, 2014. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/nanurev-soc-071913-043123>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n 4. p. 570-581, 1979. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392363?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 jun.2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAFFAELLI, R.; GLYNN, M. A. Turnkey or tailored? Relational pluralism, institutional complexity, and the organizational adoption of more or less customized practices. **Academy of Management Journal**. n 57. p. 541-562, 2014. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/57/2/541.abstract>>. Acesso em 15 dez. 2017.

Revista FAAP, v. 290, n. 1, p. 52, 2016. Disponível em: <http://www.faap.br/revista_faap/set-out-2016/index.html>. Acesso em: 01 ago. 2017.

RONCHI, C. C. **Análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado - UnC.** Florianópolis: UFSC, 2004.173 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Campus de Curitibanos. Florianópolis, 2004.

SANTOS, F. F. F. dos. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A.** São Paulo: USP, 2005. 250 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SANTOS, S. R. dos. **Cultura organizacional e a gestão da diversidade cultural: um estudo de caso em uma empresa de automação comercial.** Florianópolis: UFSC, 2007, 110 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) Bacharel em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership.** 2 ed. San Francisco, Jossey Bass Publications. 1989.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCOLARI, D. D. G. **Produção agrícola mundial: o potencial do Brasil.** 2006. Disponível em: <<http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/busca?b=pc&id=417182&biblioteca=vazio&busca=autoria:%22SCOLARI%22&qFacets=autoria:%22SCOLARI%22&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1>>. Acesso em: 07 jul. 2017.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: Ideas and interests.** Ed 4. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios.** São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Boletim Estudos e Pesquisas.** São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7771.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

SILVA, C. do N. **Conte comigo! Características da consultoria contábil aos pequenos negócios.** São Paulo: USP, 2015, 178 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

SILVA, P. de F. **Cultura e mudança organizacional: mapeamento de modelos técnicos aplicados em uma realidade brasileira.** Catalão: UFG, 2017, 107 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto*

Sensu em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás. Catalão, 2017.

SMALL, M. L.; HARDING, D.; LAMONT, M. Reconsidering culture and poverty. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**. n 629, p 6- 27. 2010.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca. v. 28, n. 3, p. 339-358. 1983.

TAVARES, Bruno; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Cavalho. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 11-27, out/nov. 2009.

THORNTON, P. H; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process**. Oxford: Oxford University Press. 2012.

VARELLA, M. A. C.; SANTOS, I. B. C.; FERREIRA, J. H. B. P.; BUSSAD, V. S. R. Mal-entendidos sobre a psicologia evolucionista: somos dominados por genes ou por outros equívocos? In: VIEIRA, M. L.; OLIVA, A. D. (Org.) **Evolução, cultura e comportamento humano**. Florianópolis: Edições do Bosque/CFH/UFSC, 2017.

WEBER, K.; DANCIN, M. T. The cultural construction of organizational life: Introduction to the special issue. **Organization Science**. n 22. p 287- 298. 2011.

WOLF, M. **Teorias da comunicação de massa**. Lisboa: Editorial Presença. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, C. C. Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Revista Informação e Sociedade**, v.15, n.2, 2005. Disponível em:< <http://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/32>> Acesso em: 15 nov. 2017.

ZYLBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial**. São Paulo: Pioneira. 2000.

Apêndices

A. Questionário semiestruturado para entrevista com empregados.

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM EMPREGADOS
1. Conte um pouco da história da empresa.
2. Como você se sente trabalhando aqui em relação à valorização?
3. Como você descreveria a forma como os chefes conduzem a gestão das pessoas?
4. Quais valores você considera importante para que se possa atingir os objetivos da empresa?
5. Você conhece a missão e visão da empresa? Eles são divulgados? Onde?
6. Quais são os principais compromissos da empresa?
7. Como você identificaria os valores (crenças) presentes na empresa?
8. Existem festas, confraternizações e comemorações aqui na empresa? Quando elas são realizadas?
9. Os colaboradores passam por integração quando são contratados?
10. A empresa realiza reuniões, treinamentos ou cursos? Como eles são?
11. Existe aqui alguma história que sempre é contada? Qual a mais relevante?
12. Você se lembra de algum acontecimento que interferiu na empresa? Poderia relatar?
13. O que não é permitido dentro da empresa?
14. Como é tratamento dado às pessoas que trabalham aqui?
15. Existe alguma coisa difícil de ser mudada aqui na empresa?
16. Tem alguma pessoa aqui na empresa que motiva os demais? Quem?
17. Quem mais faz pela empresa para que ela continue a crescer? O que essa pessoa faz?
18. Como você fica sabendo do que acontece na empresa (mudanças, inovações, melhorias)?
19. Quais os meios de comunicação são utilizados pela empresa para transmitir informações aos colaboradores?
20. Como os gestores se comunicam com os colaboradores?
21. Existe algum manual, código, norma ou documento formal sobre as regras da empresa?
22. Como você toma conhecimento sobre as regras da empresa?
23. Caso as regras sejam descumpridas o que acontece?
24. Como você descreveria o ambiente físico da empresa com relação ao espaço físico e às máquinas e equipamentos utilizados?
25. Existe algum objeto ou símbolo utilizado dentro na empresa com significado especial? Poderia descrever?

Fonte: Próprio autor, a partir de Schein, 2017.

B. Questionário semiestruturado para entrevista com proprietários.

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIOS
1.Conte a história da empresa.
2.Como você acha que as pessoas se sentem trabalhando aqui? Os empregados são valorizados? Existem indicadores que medem a satisfação?
3.Como você descreveria a forma como os chefes conduzem a gestão das pessoas?
4.Quais valores você considera importante para que se possa atingir os objetivos da empresa?
5.Existe missão, visão e valores definidos para empresa? Eles são divulgados? Onde?
6.Quais os principais compromissos da empresa?
7.Como você identificaria os valores (crenças) presentes na empresa? Poderia citá-los?
8.Existem festas, confraternizações e comemorações aqui na empresa? Quando elas são realizadas?
9.Os colaboradores passam por integração quando são contratados?
10.A empresa realiza reuniões, treinamentos ou cursos? Como eles são?
11.Existe aqui alguma história que sempre é contada? Qual a mais relevante?
12.Você se lembra de algum acontecimento que interferiu na empresa? Poderia relatar?
13.O que não é permitido dentro da empresa?
14.Como é o tratamento dado às pessoas que trabalham aqui?
15.Existe alguma coisa difícil de ser mudada aqui na empresa?
16.Tem alguma pessoa aqui na empresa que motiva as demais? Quem?
17.Quem mais faz pela empresa para que ela continue a crescer? O que essa pessoa faz?
18.Como você fica sabendo do que acontece na empresa (mudanças, inovações, melhorias)?
19.Quais os meios de comunicação são utilizados pela empresa para transmitir informações aos colaboradores?
20.Como os gestores se comunicam com os colaboradores?
21.Existe algum manual, código, norma ou documento formal sobre as regras da empresa?
22.Como os colaboradores tomam conhecimento sobre as regras da empresa?
23.Caso as regras sejam descumpridas o que acontece?
24.Como você descreveria o ambiente físico da empresa com relação ao espaço físico e às máquinas e equipamentos utilizados?
25.Existe algum objeto ou símbolo utilizado dentro na empresa com significado especial? Poderia descrever?

Fonte: Próprio autor, a partir de Schein, 2017.