

# **INFLUÊNCIA DA GESTÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL DO AGRONEGÓCIO: ESTUDO DE CASO DE UMA FAZENDA NO MATO GROSSO**

Edna Da Silva

**RESUMO:** O objetivo dessa pesquisa é estudar a influência da gestão na cultura organizacional e desta nos resultados do agronegócio, tendo como foco o case de uma Fazenda no Mato Grosso - Brasil. Para isso, se buscou entender o significado da cultura organizacional como um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típico de determinada organização. Identificou-se ainda que a perspectiva ontopsicológica pode contribuir uma vez que sua teoria e prática responsabilizam diretamente os líderes, gestores e membros da equipe pelos resultados da organização. Para diagnosticar a cultura organizacional da Fazenda foram aplicados questionários, entrevistas e desenvolvidas atividades lúdicas com os profissionais, o que permitiu identificar manifestações da cultura atual. Foram pesquisadas cinco dimensões: a comunicação, a imagem organizacional, a infraestrutura, o desenvolvimento técnico-profissional e a realização. Tais dimensões expressam com maior clareza a cultura da organização. Da análise dos dados e resultados, foi possível identificar que atualmente há uma apatia nos profissionais da Fazenda em relação aos resultados, e que os líderes precisam conhecer melhor a realidade dinâmica (valores, relações, grupos, potencialidades, virtudes, dificuldades, imaginário) da Fazenda. É necessário atualizar a imagem de agronegócio, para os líderes e para os profissionais em geral.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Agronegócio; Ontopsicologia; Fazenda.

## **MANAGEMENT INFLUENCE IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE AGRIBUSINESS: CASE STUDY OF A FARM IN MATO GROSSO**

**ABSTRACT:** The objective of this research is to study the organizational culture in the management and in the results of the agribusiness, focusing on the case of a Farm in Mato Grosso - Brazil. For this It was aimed to understand the meaning of organizational culture as a way of life, a system of beliefs, expectations and values, a way of interaction and typical relationship of a certain organization. It was also found that the ontopsychological perspective can contribute once that its theory and practice make the leaders, managers and team members directly responsible for the results of the organization. In order to diagnose the organizational culture of the Fazenda were applied questionnaires, interviews and developed playful activities with the employees, which allowed us to identify manifestations of the contemporary culture. It was used five dimensions: the communication, the organizational image, the infrastructure, the technical and professional development and the fulfillment. Those dimensions express more clearly the organization's culture. From the analysis of the data and the results, was possible to diagnose that nowadays there is an apathy in the Farm professionals towards the results, and that the leaders need to know better the dynamic reality (values, relations, groups, potentialities, virtues, difficulties, imaginary) of the Farm. It's necessary to make the image of the agribusiness contemporary, for the leaders and the professionals in general.

**Keywords:** Organizational Culture; Agribusiness; Ontopsychology; Farm.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema dessa pesquisa refere-se ao estudo da influência da gestão na cultura organizacional dos agronegócios ou *agribusiness*<sup>1</sup>, tendo como enfoque o case de uma Fazenda no Mato Grosso - Brasil. O problema de pesquisa foi dado pelos seguintes questionamentos: quais aspectos da cultura organizacional do negócio influenciam em seus baixos resultados atualmente? Quais intervenções podem contribuir para a introdução da cultura por resultados? O objetivo geral desse trabalho é identificar a cultura do agronegócio e quais intervenções podem resultar em maior produtividade e realização dos profissionais envolvidos. Os objetivos específicos buscaram: entender o que é cultura organizacional e como ela se manifesta; diagnosticar como se manifesta a cultura organizacional na Fazenda em questão e; identificar as intervenções na cultura organizacional do agronegócio. Como método de pesquisa optou-se pelo estudo de caso.

A escolha do tema teve origem no interesse da pesquisadora como uma das gestoras do grupo ao qual pertence a Fazenda em estudo, pois ao estabelecer metas de produção e produtividade mais ousadas em 2013, a direção se deu conta de que não se alcançavam os resultados esperados, além de a rotatividade gerar custos elevados. Foram identificados os seguintes problemas: frequente quebra de máquinas e equipamentos; alto custo de treinamento e introdução aos serviços que se deve executar; alto custo para trazer mão de obra para a Fazenda, devido à distância dos grandes centros; custo de instalação do profissional e sua família na Fazenda; *turnover* nos três últimos anos de 5,04%, com pico de 17% em 2010, 6,47% com pico de 12% em 2011 e, 5,85% com pico de 13% em 2012; a maioria dos profissionais não permanecia mais que um ano na empresa, sendo que, atualmente, um profissional com 11 meses de trabalho na empresa gera um custo de rescisão

---

<sup>1</sup> Agribusiness: agroindústria. Produção, processamento e mercadização (marketing) de bens agrícolas, incluindo comestíveis e não comestíveis; produção e venda de artigos para lavoura, como fertilizantes, implementos agrícolas, processamento de carnes, secos e molhados, além do processamento de fibras naturais (DIC, 1996).

correspondente a quatro vezes o seu salário; custo com reclamações trabalhistas, de 8 a 10% dos demitidos nos três últimos anos.

Os dirigentes precisavam buscar alternativas de solução para essas questões, que além de impactarem negativamente no resultado, ainda colocavam o negócio em risco, considerando que essa empresa adota o tripé: Capital - Negócio - Pessoas. A sustentabilidade da Fazenda depende, em grande parte, da compreensão dos valores, das crenças e das atitudes dos seus profissionais.

Justifica-se a importância deste trabalho, tendo em vista sua relevância científica e social. A agricultura na atualidade tem um espaço de progressivo destaque, pois precisa responder às demandas crescentes por alimento no planeta<sup>2</sup>. A ONU estima que atualmente nasçam 500 mil pessoas por dia e 77 milhões por ano no mundo, somando-se aos já 7 bilhões de pessoas nascidas (LABIDI, 2011). E a questão social não é a única envolvida, mas a econômica também: no Brasil, por exemplo, o setor primário (agricultura e pecuária) já responde por 22% do PIB e continua crescendo<sup>3</sup>.

No entanto, a esmagadora maioria das pesquisas relacionadas ao agronegócio limita-se a estudar a sustentabilidade, a eficiência na produção, as tecnologias envolvidas, a inovação e etc. Raríssimas são aquelas que abordam o fator humano, sendo que este é essencial para um bom desempenho da organização.

#### Segundo Meneghetti:

O capital humano é o quociente de inteligência. Substancialmente, é aquele potencial-base que poderia controlar qualquer tecnologia, qualquer globalidade, com a condição que seja especificamente evoluído. Se é coação à

---

<sup>2</sup> Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) para a Alimentação e Agricultura: “Aproximadamente 925 milhões de pessoas no mundo não comem o suficiente para serem consideradas saudáveis. [...] A fome é o número um na lista dos 10 maiores riscos para a saúde. Ela mata mais pessoas anualmente do que a AIDS, malária e tuberculose juntas.”. (ONU, 2012).

<sup>3</sup> “Com todos os segmentos em crescimento, o agronegócio nacional expandiu de forma ainda mais expressiva em abril [de 2013] (taxa de +0,77%), ampliando para 2,99% o acumulado no quadrimestre. A cadeia da pecuária seguiu na dianteira, somando ganhos de 3,92%. O agronegócio da agricultura também cresceu, mas aquém do resultado da pecuária e, no período, acumulou expansão de 2,61%. Com as boas expectativas para a produção e preços em maior patamar, o segmento primário manteve a dianteira do crescimento: 5,01%. Na agricultura, a estimativa de safra para 2013, avaliada até abril, indica expansão média de 8,59%. Em preços (já descontada a inflação), houve crescimento de 4,58% na comparação entre os quadrimestres. Na pecuária, preços e volumes também foram superiores: média anual de +12,8% e +5,33%, respectivamente.” (USP, 2013)

repetir de número biológico, já sabemos que o humano serve à máquina. Ao contrário, a máquina está nas mãos de quem sabe geri-la com inteligência e quem tem o seu controle inteligente (por máquina, neste caso, entendo seja a globalidade do mercado do que a tecnologia digital) possui o poder do planeta e faz parte legal na concessão e na projeção da vida. Globalização e tecnologia estarão nas mãos de quem tiver a ação específica, avançada, do capital humano, a grande inteligência. (MENEGETTI, 2008, p. 145)

Dessa forma, fica clara a necessidade de aprofundar e difundir pesquisas que envolvam a dinâmica de trabalho das pessoas e grupos envolvidos no negócio, buscando sempre desenvolvê-los e geri-los de forma adequada.

A apresentação da pesquisa dá-se da seguinte forma: inicia-se pela apresentação dos principais referenciais teóricos na área de administração, psicologia e ontopsicologia, referentes à cultura organizacional e ao fator humano nos negócios. Na sequência, são apresentados os principais dados obtidos por meio da pesquisa realizada na Fazenda, a qual utilizou questionários, entrevistas e dinâmicas de grupo.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Inicialmente, o termo “cultura” era utilizado por antropólogos e sociólogos para se referir aos costumes e rituais desenvolvidos pela sociedade no decorrer da história. Entretanto, nas últimas décadas, esse conceito foi adaptado para o estudo e gerenciamento das organizações, tendo em vista a possibilidade de se estudar o comportamento dos grupos. Essa mudança ocorreu porque a cultura passou a ser percebida não apenas como um conceito que explicaria o fenômeno organizacional, mas principalmente como algo que os líderes e gestores poderiam gerenciar para tornar sua organização mais eficiente (LIMA, 2010, p.68).

Atualmente, a cultura organizacional tem sido apontada como um dos principais fatores determinantes do resultado de uma organização, pois influencia diretamente o desempenho individual dos profissionais. Para Schein (2009, p. 1), a cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todos os momentos:

[...] sendo constantemente desempenhada e criada por nossas intenções com outros e moldada por comportamento de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Por ter essa característica de moldagem, a cultura pode determinar qual é o grau de comprometimento dos profissionais, se a comunicação será eficiente na organização, de que forma os líderes agem com os seus liderados, como as pessoas trabalham em equipe, se os profissionais trabalham por afeto ou por resultado, etc. O comportamento dos profissionais em relação à estrutura, os processos, às rotinas e as pessoas dentro da organização é determinado, não somente, mas principalmente, pela cultura organizacional.

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de valores deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. (CHIAVENATO, 2004, p. 434)

É essencial entender a organização, acima de tudo, como um sistema humano e único. Esse sistema determina como serão as interações e os relacionamentos envolvidos dentro dele. Schein (2004, p.8) ainda afirma que talvez o aspecto mais intrigante que envolva o significado da cultura organizacional seja o fato de que, apesar de ser um fenômeno de grande impacto no resultado da organização, é invisível e considerado inconsciente.

Cerca de 70 a 80% da cultura é inconsciente e, por isso, demanda uma alta complexidade<sup>4</sup>. Como consequência lógica, é menos tangível e visível que outras partes da organização. Determinados autores afirmam que a cultura organizacional exerce sobre seus profissionais uma poderosa influência justamente porque, ao invés de explícita, torna-se uma parte implícita de seus valores e convicções (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 400).

Dessa forma, é possível observar os comportamentos que dela resultam, mas nem sempre é possível distinguir as forças que a impulsionam.

---

<sup>4</sup> Também Antonio Meneghetti (2013, p. 311), ao se referir ao inconsciente em uma organização, afirma: "O inconsciente, mesmo na cultura oficial, já não é mais uma opinião, mas uma atitude: se é operativo no próprio business na medida da própria lógica consciente, de 20 a 30% no máximo. Existe cerca de 70-80% que foge ao nosso controle sem ser coordenado à nossa própria eficiência [...] através da metodologia ontopsicológica, compreende-se como fazer os famosos 80% de mundo inconsciente também darem resultado econômico."

[...] podemos ver a personalidade e suas características, como o acumulo do aprendizado cultural que um indivíduo experimentou na família, nos grupos, na escola, na comunidade e em sua ocupação. Nesse sentido, a cultura está dentro de nós como indivíduos e, ainda, em constante evolução à medida que nos unimos e criamos novos grupos, onde então criamos novas culturas. A cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são muito concretas (SCHEIN, 2004, p. 8)

Cada indivíduo já tem uma cultura própria, a qual foi construída no decorrer de sua vida. Essa cultura está em constante movimento, dado o fato de que o indivíduo experiencia e aprende novas coisas, convive com pessoas diferentes e insere-se em novos grupos. Na organização é da mesma forma, cada indivíduo que chega leva um pouco de si, mas também, adquire da organização um pouco de sua cultura estabelecida.

Isso quer dizer que é possível que a cultura da organização altere o comportamento do indivíduo de forma geral, não apenas durante o trabalho. Não raro observa-se uma mudança no estilo de vida dos indivíduos a partir de uma mudança profissional, ou até mesmo observa-se uma mudança comportamental radical. A cultura pode favorecer a organização e o indivíduo, assim como, lhe prejudicar quando não for uma cultura de resultado, uma cultura viva.

Nesse sentido, destaca-se o papel educador da cultura organizacional, tendo em vista que não apenas dita regras e passa tradições a aqueles que chegam, mas também pode contribuir na construção de valores e comportamentos mais éticos e humanos no caráter do profissional.

Para Meneghetti (2003, p. 125), uma cultura viva é aquela que faz e é conforme a vida, que gera saúde ao humano e que cria uma abertura ao metafísico. Todos os seres humanos possuem uma natureza específica, uma ordem própria. Nesse sentido, a cultura deve ser funcional e benéfica a todos, não somente a um ou a alguns. A cultura de uma organização deve promover o desenvolvimento saudável de todos os seres humanos, reforçando de forma objetiva a sua funcionalidade e valor.

Quanto à análise de uma cultura, acredita-se ser possível fazê-la em três diferentes níveis, do mais tangível ao mais profundo e inconsciente. Para Schein (2004) estes níveis podem ser definidos como pressupostos básicos, e

são eles: artefatos, crenças e valores e, por último, pressupostos básicos subjacentes.

Pode-se dizer que na superfície estão os artefatos. Este é o nível onde estão incluídos os fenômenos que podemos ver (vestuário, layout do ambiente), ouvir (linguagem, histórias) e sentir quando em contato com uma cultura desconhecida. Os artefatos também envolvem os processos da organização, sua rotina, organogramas e outras descrições formais estabelecidas para o desenvolvimento das atividades.

Na sequência aos artefatos, estão os valores defendidos. Este nível trata dos valores em grau individual, mas que prevalecem e influenciam as decisões e atitudes tomadas pelo grupo na resolução de problemas. Geralmente estes valores vêm dos líderes ou fundadores da organização, mas são tomados pelo grupo e passam a definir ações comuns na abordagem aos problemas. Isso ocorre por meio de um processo de validação social, o qual significa que na medida em que os resultados obtidos após a utilização daquele modelo são positivos ou benéficos, aquela forma passa a ser compartilhada pelo grupo como pressuposto indiscutível.

No nível mais profundo dos pressupostos básicos, o que antes era uma hipótese, apoiada apenas por um palpite ou um valor, gradualmente passa a ser tratado como uma realidade. Isso quer dizer que, as soluções aos problemas que repetidamente se mostraram bem sucedidas serão incorporadas à forma de conduta do grupo e, mais do que isso, se tornarão a realidade do grupo. Essa se torna a “visão de mundo” das pessoas envolvidas, há um alto grau de consenso, portanto, a cultura se torna duradoura e estável.

Embora a essência da cultura de um grupo é o seu padrão comum ou básico, aquelas premissas tomadas como certas, a cultura vai se manifestar no nível de artefatos observáveis e crenças e valores comuns. Para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar chegar a seus pressupostos básicos compartilhados e entender o processo de aprendizagem pelo qual tais pressupostos básicos foram desenvolvidos.

Para que o conceito de cultura organizacional seja bem utilizado e nos ajude a compreender os aspectos ocultos e mais complexos da vida em grupo e das organizações é necessário evitar definições superficiais de cultura, como cultura *certa* ou *errada*, *boa* ou *má*, *eficaz* ou *ineficaz*. Tudo depende de como

esta cultura se relaciona com o meio em que está inserida. Além do fato de que, assim como a cultura de uma pessoa, a cultura de uma organização se constrói à partir de seu próprio desenvolvimento histórico, fazendo com que seja única e incomparável.

A cultura resulta de um processo de aprendizagem do grupo, pois qualquer conjunto estável de pessoas após compartilhar ou construir uma história em comum terá desenvolvido uma cultura. Essa cultura implica em estabilidade estrutural no grupo, pois ela o define. É por este motivo que se torna tão complexo e difícil mudar uma cultura, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade que ela fornece.

A empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo. Da mesma forma que um indivíduo, ela pode ter um sentido coletivo de identidade e de finalidade fundamental. Este é o equivalente organizacional ao autoconhecimento – a compreensão compartilhada do que a empresa defende, para onde está indo, em que tipo de mundo deseja viver e, o mais importante, como fazer desse mundo uma realidade. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 41)

A importância da cultura está no fato de que ela dá identidade à organização. A cultura deve representar o modo de pensar e de agir da organização, qual é a sua finalidade e como ela pretende atingir seu objetivo. Quando a cultura se torna parte das pessoas, pressupostos seus, isso tem um impacto importante no resultado da organização.

Algumas categorias por meio das quais se manifesta a cultura da organização são: linguagem, tradições, rituais, normas (implícitas ou explícitas), ideologias, valores, clima, padrões de comportamento e modelos mentais. É por esta razão que a cultura implica em um nível de estabilidade dentro do grupo: porque o define. A cultura cria um senso de identidade e dá significado ao grupo, os quais sobrevivem mesmo quando alguns membros são desligados da mesma.

Nesse sentido, para Schein (2004), um elemento essencial para se compreender o conceito de cultura é a integração. Rituais, valores e normas são apenas manifestações da cultura, mas não a cultura em essência. A integração destas manifestações é que forma um todo coerente, a essência do que entendemos por “cultura”. Se entendido de onde a cultura vem e como ela



evolui, então é possível compreender algo que é abstrato, que existe no inconsciente de um grupo.

A cultura permanece mesmo quando alguns membros do grupo são desligados, pois ela é criada a partir de um padrão básico de suposições compartilhadas e aprendidas pelo grupo. Trata-se de um padrão de suposições que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser repetido e ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e se sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1983). A formação de uma cultura é sempre, por definição, um esforço para padronização e integração (SCHEIN, 2004, p. 17).

Se a atividade profissional envolve um período intenso de convivência e aprendizado, certamente haverá o compartilhamento de conhecimentos, atitudes, normas e valores que, eventualmente, se tornarão pressupostos para os membros envolvidos nessas atividades (reforço mútuo). É possível supor, inclusive, que essas crenças e valores aprendidos durante esse período de convivência, permaneçam estáveis como premissas mesmo quando o indivíduo não estiver com este grupo.

Hoje, como dito anteriormente, sabemos que somente 20 a 30% da cultura organizacional é consciente. E embora assim seja, muitas organizações conseguem se manter produtivas, ter crescente resultado e desenvolver os profissionais envolvidos. Tornando consciente algo dos 70 a 80% inconscientes será possível fazer muito mais e melhor o que se faz hoje, pois será possível operá-la de forma mais eficiente. O simples fato de dar a conhecer essa parte mais profunda e inconsciente pode revolucionar uma organização.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento da presente pesquisa optou-se pelo estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia abrangente de pesquisa, pois torna possível a utilização de múltiplas fontes de evidência. Sua utilização é recomendada quando podem existir mais variáveis de interesse do que evidenciam os dados e, quando se faz necessário realizar desenvolvimento prévio de proposições teóricas, afim de guiar a coleta e a análise dos dados (YIN, 1994, p. 13).

A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo, é que ele tenta iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como elas foram implementadas e com que resultado (SCHARAMM *apud* YIN, 1994, p. 12)

Ou seja, o estudo de caso visa pesquisar e descrever como e por que as coisas ocorrem, considerando várias fontes e variáveis para pesquisa.

A Fazenda em questão é uma empresa industrial do setor de Agronegócio, que atua na produção de grãos e proteína animal. O mercado alvo é soja, milho e carne bovina. A produção é no sistema ILP- Integração Lavoura Pecuária.

Está localizado na região de Nova Ubitatã, Mato Grosso e com unidade produtiva de 42.891 hectares. Tem autossuficiência de energia elétrica e é abundante em recursos hídricos. A área total é atualmente distribuída em 9.877,27 hectares de pastos, 4.500 hectares destinados à agricultura, 3053 hectares de área civil, piquetes, estradas e em preparo. Atualmente 25.460,13 hectares estão sendo ajustados para reserva legal ambiental.

As instalações e construções da Fazenda contemplam uma vila com capacidade para 120 moradores, alojamento para 20 pessoas, escritório administrativo, sala de reuniões, escola com funcionamento autorizado pela Prefeitura de Nova Ubitatã - 20 alunos da 1ª à 4ª série e alfabetização de adultos, cantina/ refeitório servindo 60 refeições/dia, retiro, currais, oficinas, depósitos, horta, criação de frangos, ovelhas, porcos, para subsistência, casa sede e uma central hidrelétrica (PCH) com geração de 1.040 kVA, pivôs de irrigação automática para 420 há e 65 veículos e máquinas e implementos agrícolas.

Residem, atualmente, 80 pessoas na Fazenda, formando 14 famílias mais os solteiros (as), dos quais 39 são profissionais contratados. A empresa se conduz sob os seguintes princípios e responsabilidades: produção com baixa emissão de dióxido de carbono, adoção de boas práticas agrícolas e socioambientais, plantio direto, integração lavoura pecuária, adubação verde, rotação de culturas, controle da erosão, manejo integrado de pragas.

Os sujeitos de pesquisa são 39 profissionais diretos da Fazenda, com idades de 21 a 64 anos e que trabalham na fazenda há um período compreendido entre 03 meses (profissional com contratação mais recente) e 19

anos (profissional mais antigo). O grupo é composto por homens e mulheres de diversos cargos da organização, de vaqueiro e capataz a professora e engenheiro. As formações também são variadas, saindo da educação básica (49%) e alcançando a pós-graduação (7%). A natureza dos cargos foi diversa também, englobando 59% dos profissionais em atividades operacionais e tendo o percentual restante dividido entre gerentes (10%), supervisores (5%), coordenadores (13%) e profissionais da área administrativa (5%).

Os instrumentos escolhidos para a coleta de dados foram: questionário, entrevistas individuais e atividades em grupo. O questionário foi composto por 35 perguntas, sendo 18 de múltipla escolha e 17 fechadas. O questionário foi desenvolvido à partir de cinco itens principais de investigação, por tratarem-se dos pontos onde a cultura poderia se manifestar com maior clareza: Comunicação, Imagem Organizacional, Infraestrutura, Desenvolvimento Técnico-Profissional e Realização. Tendo em vista esses aspectos, as perguntas do questionário oportunizavam ao profissional avaliar a si mesmo, aos colegas e à organização como um todo.

Comunicação é tornar comum, partilhar. Sua importância se demonstra, justamente porque significa transmitir às pessoas, por meios adequados, informação compatível com os respectivos níveis de percepção, com o objetivo de alterar ou motivar o comportamento do outro (ROBBINS, 1999). Existem basicamente duas formas de comunicação: a verbal (oral ou escrita) e a não verbal<sup>5</sup> (indícios, olhares, gestos, expressão e reações do organismo). Na área organizacional os problemas de comunicação estão hoje entre os principais motivos de insucesso.

A Imagem Organizacional é construída a partir da visão que os profissionais têm da organização, se pretendem construir uma carreira lá dentro, se sentem orgulho, como seus colegas veem a organização, como a comunidade em que está inserido a considera e, como tudo isso se relaciona com o seu envolvimento na mesma.

A Infraestrutura é essencial, pois organização e ambiente estão em contínua e íntima interação. O trabalho das pessoas é profundamente

---

<sup>5</sup> Sugere-se aqui o estudo do Campo Semântico (MENEGETTI, 2005), o qual é definido como a comunicação base que a vida usa, é a informação que acontece antes de todos os sentidos, das emoções e da consciência.

influenciado por três grupos de condições que compõem a Infraestrutura da organização: condições ambientais<sup>6</sup> de trabalho (iluminação, espaço, temperatura, etc.), condições de tempo (duração da jornada de trabalho, períodos de descanso, etc.) e, por último, condições sociais (organização informal, relacionamentos, status, etc.) (CHIVENATO, 2004, p. 350).

Em relação ao item Desenvolvimento Técnico-Profissional, destaca-se que este tem como objetivo avaliar e melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem, ou então, a capacitá-los para funções diferentes. Nos dias de hoje, com a velocidade das mudanças cada vez maior, o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva da organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2008). Esse conhecimento é a soma das informações, da experiência e do aprendizado de todos em uma organização.

Na sequência, buscou-se identificar qual o grau de Realização dos profissionais. A Realização dos indivíduos está intimamente ligada à motivação, por tratar-se daquilo que move e impulsiona as pessoas a agirem. Abraham Maslow (2003) afirmava existir uma hierarquia de necessidades que motivam o indivíduo a adotar um determinado tipo de comportamento. Seriam elas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de amor, necessidades de estima e, por último, a necessidade de autorrealização.

A satisfação das primeiras necessidades (fisiológicas, segurança, etc.) não é o suficiente para preencher os anseios humanos. Por isso, surge a necessidade de autorrealização, a qual está relacionada com a Realização naquilo que fazemos. No campo profissional, a autorrealização ocorre quando o indivíduo se identifica com sua atividade e busca a excelência na mesma.

Além dos questionários, optou-se por realizar as entrevistas individuais e as dinâmicas de grupo (jogos vivenciais) como objetivo de investigar com mais profundidade e assertividade os cinco pontos abordados. O questionário foi um importante instrumento utilizado durante a pesquisa, mas não é possível utilizar os dados advindos deste instrumento como absolutos, já que se sabe que a cultura de uma organização é predominantemente inconsciente, permitindo que

---

<sup>6</sup> “Ambiente. Lat. *ambitus entis* = o cerco ou espaço daquele ente. [...] Espaço territorial ou mental de uma individuação, de uma relação ou de uma declaração dinâmica. Espaço de interação de um sujeito: **essa interação pode reforçar ou desagregar** seja o sujeito que as suas relações.” (MENEGETTI, 2001, p. 24) (grifo nosso).

os profissionais respondam somente no limite daquilo que conseguem perceber.

Nas entrevistas houve maior aprofundamento sobre as rotinas, opiniões, crenças e modelos que permeiam a cultura da organização. Nas dinâmicas de grupo, foi possível observar como cada profissional age e como o grupo interage entre si.

## **4 RESULTADOS**

Para a pesquisa foram escolhidos para investigação cinco dimensões da cultura da organização: Comunicação, Imagem Organizacional, Infraestrutura, Desenvolvimento Técnico-profissional e Realização. A seguir serão apresentados os resultados obtidos para cada uma das cinco dimensões estudadas.

### **4.1 Comunicação**

O item Comunicação buscava investigar como se dá a comunicação entre os profissionais, entre os líderes, entre profissionais e líderes e entre setores da empresa. A comunicação foi compreendida e investigada não somente como a transmissão das informações, mas principalmente pela compreensão do significado destas informações.

Esse quesito é um dos mais importantes dentro da cultura de uma organização, pois envolve transparência, segurança e resultado. Enquanto há uma comunicação clara e transparente entre os líderes e os demais profissionais no tocante ao que a organização espera deles e qual é o papel de cada um, há segurança no desenvolvimento das atividades e na construção da carreira do profissional. Isso resulta em maior motivação e lealdade, favorecendo um ambiente de maior produtividade.

Pode-se dizer até mesmo que a comunicação gera motivação, quando deixa claro a cada profissional o que deve ser feito, o quão bem ele está indo e o que pode ser feito para melhorar seu desempenho, caso esteja abaixo do esperado. Além disso, a comunicação tem também uma função facilitadora na

tomada de decisão, pois por meio dela serão fornecidas diversas informações e dados que os indivíduos e grupos precisam avaliar para tomar suas decisões.

Em relação aos meios de comunicação utilizados, obteve-se uma avaliação positiva nos questionários: 36% das respostas pontuaram entre 8 e 10 (conceito alto) e 36% pontuaram de 5 a 7 (conceito moderado), sendo que, somente 28% pontuaram de 1 a 4 (conceito baixo). Desta forma, pode-se dizer que 72% dos profissionais afirmaram considerar os meios de comunicação em uma avaliação moderada-alta.

Em relação à clareza no repasse de informações e tarefas, verificam-se os seguintes dados:

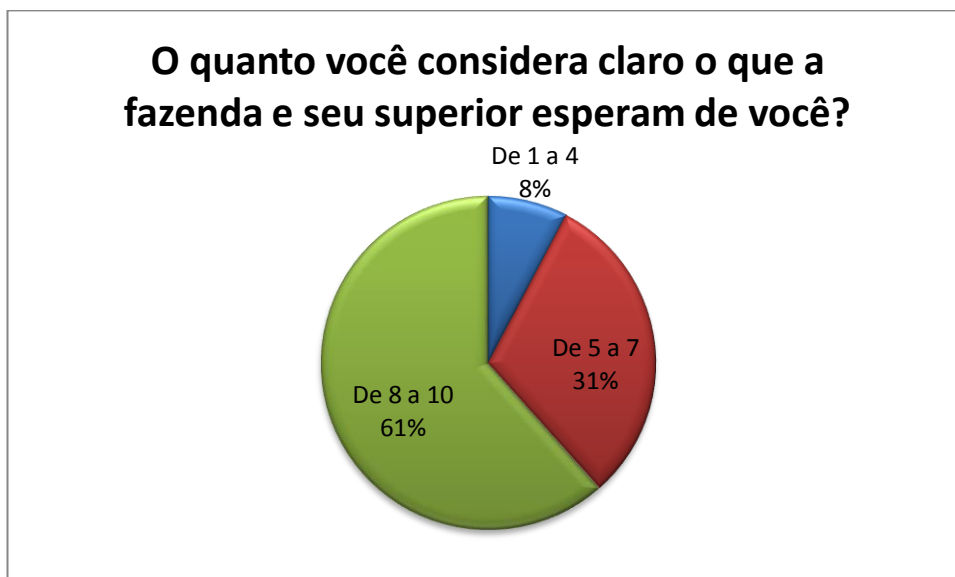


Gráfico 1 - Distribuição de respostas à pergunta "O quanto você considera claro o que a fazenda e seu superior esperam de você?"

Nesse item, 61% dos profissionais pontuaram de 8 a 10 o quesito clareza, demonstrando que mais de a metade dos participantes afirma entender qual é o seu papel dentro da organização e o que seus superiores esperam deles. Os demais profissionais pontuaram em 31% de 5 a 7 e, apenas 8% de 1 a 4.

Destaca-se que neste item houve inconsistência nos dados, dado o fato de que, enquanto nas respostas ao questionário os profissionais atribuíram notas elevadas à comunicação organizacional, nas entrevistas afirmaram ser esse um dos pontos mais fracos da organização. A ineficiência na

comunicação e a falta de clareza foram descritas como dois dos principais responsáveis pelo alto *turnover* da fazenda atualmente.

Pelas entrevistas foi possível perceber que as diretrizes fundamentais do negócio não estão claras e consolidadas nem mesmo para os gerentes e líderes, muito menos para seus subordinados. Há muita indefinição sobre os papéis de cada um e sobre o uso das ferramentas e equipamentos rotineiros como as retroescavadeiras, os tratores, etc. Falta uma formalidade e clara identificação dos papéis de cada um.

Essa inconsistência entre a análise quantitativa e a análise qualitativa deu-se em função de que há muita fantasia entre os profissionais sobre o que seus chefes querem que eles façam, pensem e façam. Dessa forma, o questionário foi respondido tendo em vista dois pontos: aquilo que os profissionais pensaram ser o que os seus chefes queriam que eles respondessem e aquilo que eles percebem (têm consciência) da realidade em todas as suas limitações. Isso é demonstrado em grande parte das respostas à pesquisa quantitativa, não apenas no item comunicação.

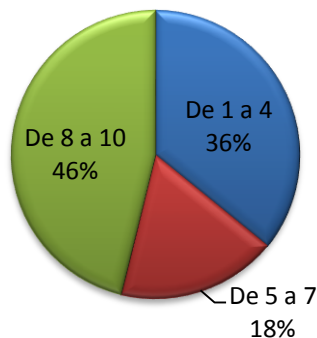
Além disso, podemos atribuir também a correspondência dos dados qualitativos aos dados quantitativos de minoria, ao circuito dinâmico de programação em cadeia em que, num certo momento, alguns (porta-vozes) evidenciarão os erros, as insatisfações e aquilo que estava até então inconsciente<sup>7</sup>.

Isso demonstra um alto grau de dependência, apatia e infantilidade nos profissionais. Pode-se perceber a incongruência nas suas respostas analisando também o seguinte gráfico:

---

<sup>7</sup> Para maiores esclarecimentos, sugerimos a leitura do item Campo Semântico em Efeito-Rede (MENEGETTI, 2010, p. 199-204).

**Avalie o quanto você sente dificuldade em  
passar informações para os colegas e  
superiores.**



**Gráfico 2 - Distribuição de respostas à questão "Avaliação o quanto você sente dificuldade em passar informações para os seus colegas e superiores".**

Nesse sentido, é possível destacar que quase metade dos profissionais sente dificuldade em passar informações para os seus colegas (comunicação horizontal) e superiores (comunicação de baixo para cima). Esse dado é um contraponto ao resultado obtido na questão "O quanto você considera claro o que a fazenda e seu superior esperam de você", na qual 61% dos profissionais pontuou com notas de 8 a 10.

Ou seja, os profissionais afirmam que a comunicação de cima para baixo não é um problema atualmente, mas que, por outro lado, a comunicação de baixo para cima e a comunicação horizontal representam pontos delicados na estrutura organizacional e que comprometem o resultado. Não há como ter a clareza no repasse de informações e tarefas como afirmado pelos profissionais (Gráfico 1), se não há uma boa comunicação entre os chefes, os subordinados e os seus colegas (Gráficos 2 e 3). Essa é uma clara contradição que se repetiu durante grande parte da coleta dos dados.

Outro ponto levantado foi que há uma indefinição quanto a quem são os líderes e responsáveis pelas equipes, principalmente na área agrícola, criando uma sensação de "não sei a quem me reportar e nem a quem me dirigir". Além da confusão na hierarquia, isso tem gerado o que os profissionais chamam de 'se escorar', pois inúmeros profissionais aproveitam esta falha e indefinição



para não desenvolverem de forma adequada suas atividades e até mesmo para deixá-las a cargo de seus colegas.

Durante as entrevistas individuais, um dos problemas indicados pelos profissionais em relação aos seus superiores, foi o fato de que estes ficam grande parte do tempo em São Paulo, por isso há pouca presença física e psicológica dos mesmos. Falta uma orientação mais direta e realista.

#### 4.2 Imagem Organizacional

Outra dimensão investigada foi a Imagem Organizacional. Esta indica como os profissionais percebem a organização, os serviços prestados pela empresa, o relacionamento entre as pessoas e a dinâmica dentro da organização. Conforme os dados abaixo:

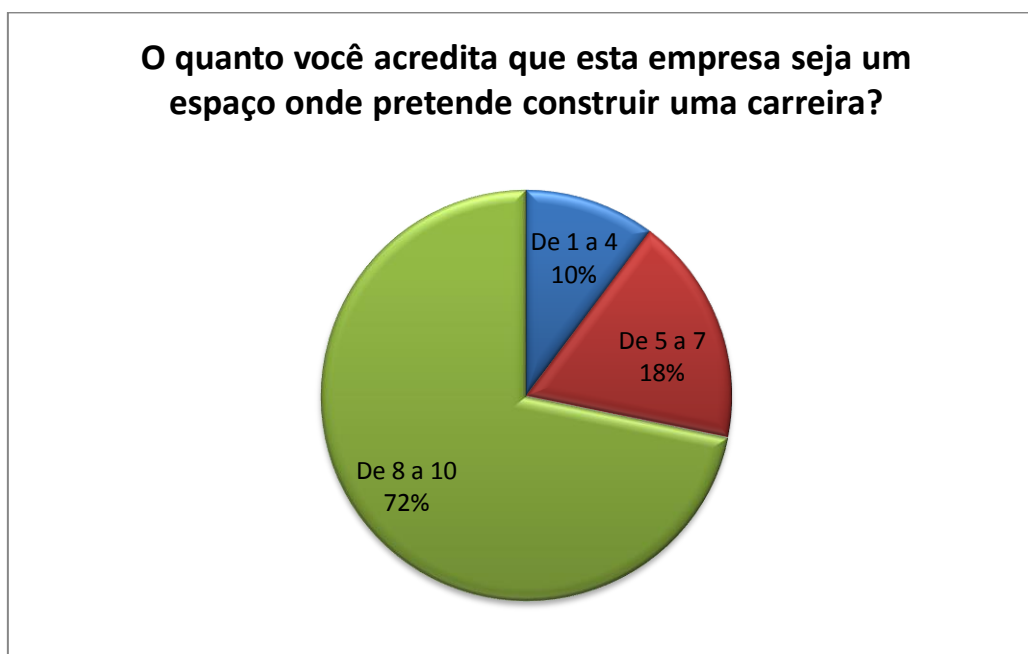


Gráfico 3 - Distribuição de respostas à pergunta "O quanto você acredita que esta empresa seja um espaço onde pretende construir uma carreira?"

No gráfico acima se pode destacar a alta porcentagem envolvendo os números de 8 a 10, demonstrando que muitos profissionais pretendem construir sua carreira na Fazenda. Ainda nesse aspecto, outra questão importante a ser destacada foi: "Como você avalia a empresa em relação às oportunidades de crescimento?", onde foram obtidas as seguintes respostas:

Como você avalia a empresa em relação às oportunidades de crescimento?	
Notas de 1 a 4 (baixo)	13%
Notas de 5 a 7 (moderado)	15%
Notas de 8 a 10 (alto)	72%

**Tabela 1** Distribuição de respostas à pergunta "como você avalia a empresa em relação às oportunidades de crescimento?"

Destaca-se que os profissionais, em sua maioria, afirmam ter uma imagem bastante positiva da organização e demonstram interesse em permanecer na mesma, além de visualizarem oportunidades de crescimento profissional no ambiente. Entretanto, ainda assim, há uma alta rotatividade. Todos dizem que amam seu trabalho e a fazenda, mas muitos profissionais têm se desligado nos últimos anos. Há, novamente, uma contradição nas informações passadas pelos profissionais.

Nesse sentido, é importante considerar a peculiaridade deste negócio, pois por tratar-se de uma fazenda distante da zona urbana, todos os profissionais residem no local em uma vila. Com isso, não há apenas o tradicional convívio entre colegas de trabalho, mas um senso de comunidade entre eles. Após o horário de trabalho, os profissionais continuam juntos como vizinhos, amigos, parceiros para jogar partidas de futebol, etc.

Houve a necessidade de se organizar regras para o convívio saudável entre as pessoas, criar uma escola onde os filhos dos profissionais pudessem ser formados integralmente (educação básica, piano, violão, reforço de aulas), manter uma infraestrutura para moradia das inúmeras famílias, criar opções de lazer, manter a segurança, alimentação, saúde, entre outros componentes que geram qualidade de vida.

Também houve investimento em políticas de desenvolvimento e profissionalização, visando principalmente as esposas dos profissionais, como cursos de panificação, produção de derivados do leite, entre outros. Nesse ínterim, para aprimoramento futuro, foi identificado que não havia oportunidade de lazer para as mulheres que vivem na fazenda, o que tem as desmotivado. Foi criada uma estrutura de lazer para os homens, que são predominantes no quadro de profissionais da fazenda, mas não foi pensado nas mulheres, que não apenas estão lá como profissionais, mas muitas como esposas e filhas dos profissionais.

Durante as entrevistas foram identificadas várias famílias que já trabalham e vivem na fazenda há mais de 18 anos, tendo inclusive jovens que ali nasceram e foram criados agora trabalhando na fazenda. Isso demonstra que muitas pessoas fizeram a escolha não apenas de trabalhar na fazenda, mas de ali constituírem suas famílias e viverem, por realmente existir uma identificação com o estilo de vida e a cultura construída.

Ao serem questionados se sentem orgulho de trabalhar na fazenda, 80% dos participantes responderam que sim. Durante uma das entrevistas, um operador finalizou suas considerações dizendo: “este lugar é o céu”.

### 4.3 Infraestrutura

Na sequência houve questionamentos sobre a infraestrutura da fazenda. Os profissionais foram questionados quanto ao seu ambiente de trabalho:

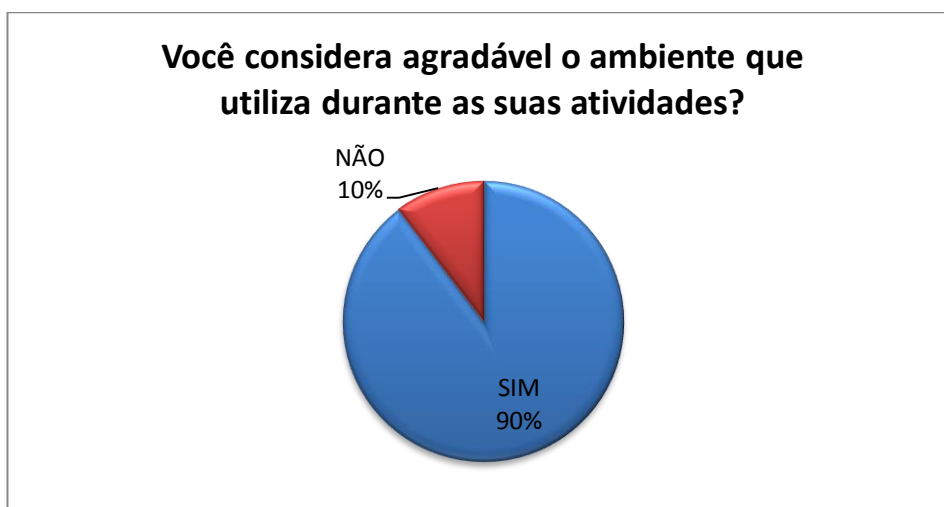


Gráfico 4 - Distribuição de respostas à pergunta "Você considera agradável o ambiente que utiliza durante as suas atividades?"

Nesse sentido, houve um retorno muito positivo, demonstrando que 90% dos profissionais considera agradável seu ambiente. Esse fator se prova importante, principalmente pelo fato de que, ao serem perguntados “você acredita que o ambiente utilizado para o desenvolvimento das tarefas contribui para um bom resultado?”, 92% dos profissionais respondeu que sim, enquanto apenas 8% discordou. Com isso, entende-se a importância do local de trabalho para o rendimento e adequação do trabalhador.

Durante as entrevistas individuais ainda, uma das situações relacionadas à infraestrutura relatada pelos profissionais foi a das residências fornecidas pela fazenda para moradia. Grande parte dos profissionais está insatisfeita e alega que estas precisam de melhorias e reformas básicas para gerar mais conforto e tranquilidade. Além da moradia, também há a necessidade de ter um veículo na fazenda que possa transportar as pessoas com urgência à cidade, principalmente, no caso das grávidas ou até mesmo alguém que precise de atendimento médico.

Foi possível perceber, neste íterim, que os profissionais estão mais interessados e preocupados com as questões relacionadas ao morar e conviver com outros na fazenda, do que com o trabalhar na fazenda. Interessam-se apenas em melhorar a infraestrutura, pedem a construção de praças, academias e etc., mas não se referem a aquilo que não está bem em seu trabalho, no motivo pelo qual não desenvolvem suas tarefas adequadamente ou não produzem o resultado esperado. A convivência é apenas uma parte do negócio, mas os profissionais a idealizam como a mais importante.

Isso não foi evidenciado apenas nos questionários e nas entrevistas, mas principalmente nas dinâmicas de grupo realizadas, onde os profissionais durante os jogos se preocupavam mais com a convivência e os relacionamentos do que com o resultado. As pessoas não sabem se relacionar de forma profissional e nem têm o resultado do negócio como objetivo principal. Dessa forma, as relações estabelecidas na vila, têm maior importância do que o trabalho desenvolvido na fazenda. As brigas de casais, por exemplo, têm uma interferência direta no trabalho, um protagonismo, além de os chefes não saberem como se portar com seus subordinados na convivência fora do trabalho (na vila).

Quanto às ferramentas e ao local de trabalho, os dados das entrevistas e dos questionários foram coincidentes. Entretanto, ainda há uma divisão clássica entre pecuária e agricultura que dificulta a ideia de um negócio (unidade), mesmo tendo atividades em comum e precisando de uma integração constante. Quando é chegado o momento de utilizar as máquinas, equipamentos e demais ferramentas em comum entre pecuária e agrícola, alguns fazem jogo de poder e geram-se conflitos entre os profissionais. Por

isso tantos problemas resultam da utilização dos equipamentos, como manutenção constante e até mesmo inutilização dos mesmos. As ferramentas em comum se tornaram objeto para disputa, agressividade e raiva dos profissionais.

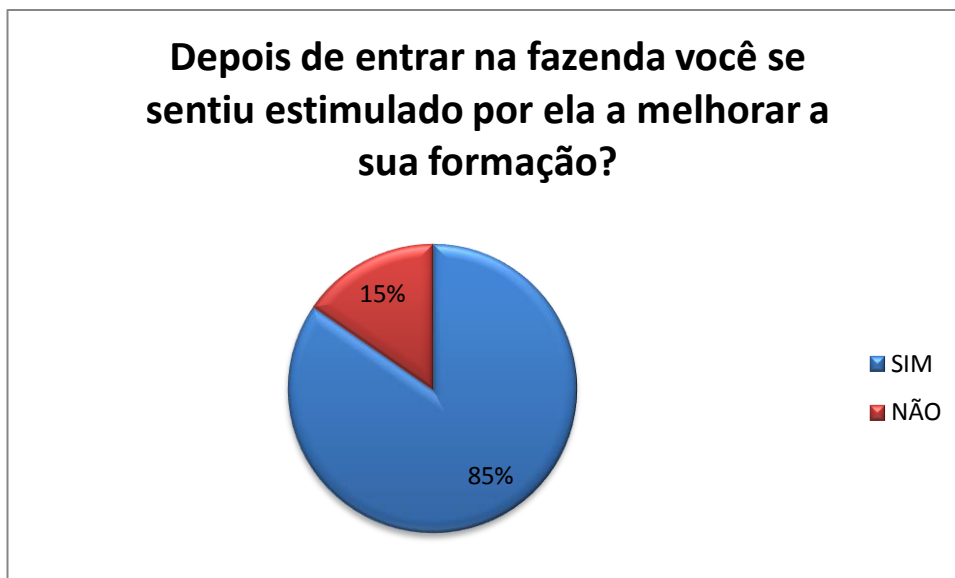
Sobre as ferramentas é importante destacar a necessidade de atualização dos profissionais. Estes ainda veem a agricultura e a pecuária de um modo clássico, mas ultrapassado, não conseguindo se adaptar às novas tecnologias em que a fazenda está investindo e, conseqüentemente, às novas metas. Por isso, é necessário tornar contemporânea (atual) a imagem de agronegócio, para os líderes e para os profissionais em geral.

Nas demais questões relacionadas à infraestrutura, como segurança, materiais, ferramentas e equipamentos, os resultados foram satisfatórios, tanto na parte quantitativa quanto na qualitativa. Demonstrando que esses quesitos estão bem resolvidos na organização.

#### **4.4 Desenvolvimento Técnico-profissional**

O aspecto Desenvolvimento Técnico-Profissional tinha como objetivo verificar se o nível técnico dos profissionais está compatível com as funções exigidas, se há estímulo para que os profissionais continuem se desenvolvendo e qual a crença que os mesmos construíram em relação à necessidade de desenvolvimento.

O primeiro dado a se apresentar é o de formação dos profissionais: a maioria dos profissionais (49%) têm apenas a educação básica e outros 15% estudaram somente até o ensino médio. Ainda assim, para as demais atividades, tem-se 18% dos profissionais graduados em diversas áreas, como: engenharia, agronomia, medicina veterinária, administração, entre outros. Além dos que se encontram formados apenas na graduação, mais 7% possuem pós-graduação, entre Especialização e MBA.



**Gráfico 5- Distribuição de respostas à pergunta "depois de entrar na fazenda você se sentiu estimulado por ela a melhorar a sua formação?"**

No gráfico acima, pode-se perceber que 85% dos profissionais participantes da pesquisa afirmaram que depois de começar a trabalhar na fazenda se sentiram estimulados por ela a melhorar sua formação. Nesse sentido, ainda observam-se os seguintes dados:

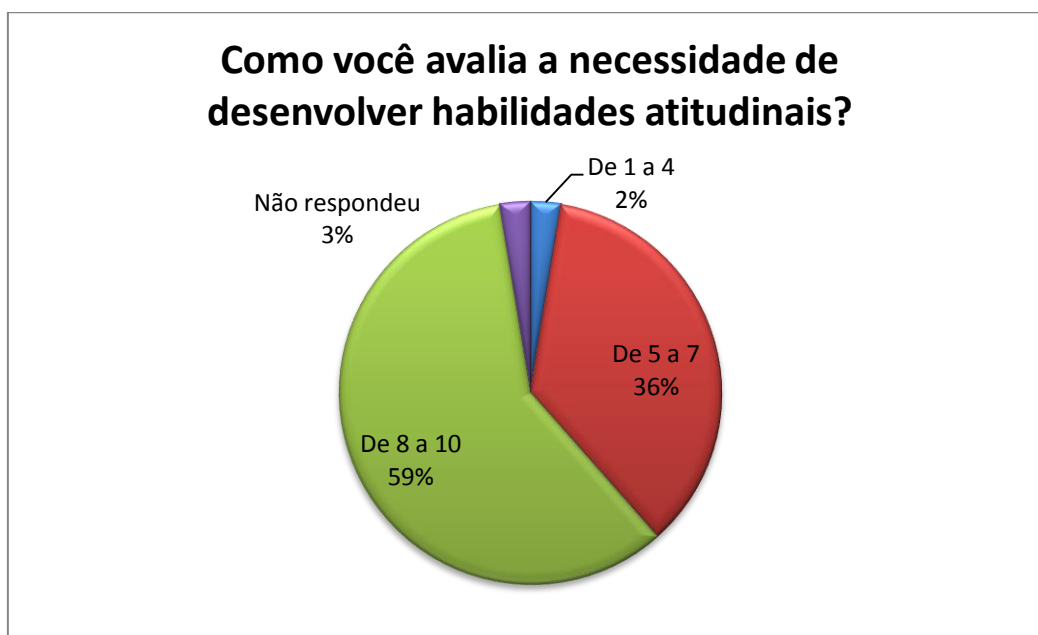
Há quanto tempo foi sua última atualização técnico-profissional?	
Até 3 meses	33%
Até 1 ano	18%
Até 3 anos	13%
Até 5 anos	8%
Até 10 anos	2%
Há mais de 10 anos	23%
Não respondeu	3%

**Tabela 2 Distribuição de respostas à pergunta "Há quanto tempo foi sua última atualização técnico-profissional?"**

Percebe-se que há uma alta concentração de profissionais que fizeram atualizações, cursos ou treinamentos há no máximo 1 ano (51%), sendo 33% nos últimos três meses e 18% entre 4 e 12 meses. Ainda assim, há um alto percentual de colaboradores que não fazem atualizações há mais de 10 anos (23%). Esse dado vai de encontro aos dados sobre o estímulo e investimento realizado pela fazenda em seus profissionais. Dentre os participantes, 92% afirmaram que a fazenda investe e oferece cursos ou treinamentos para

capacitá-los e 95% dos profissionais afirmaram que investem ou gostariam de investir mais em sua formação profissional. Se a empresa oferece e investe em cursos ou treinamentos para capacitá-los, além de estimulá-los (Gráfico 5), e 95% dos profissionais afirmam que investem ou gostariam de investir mais em sua formação, não há coerência com o fato de que 23% dos colaboradores não se atualizam há mais de 10 anos.

A fazenda mantém uma escola que durante o dia oferece formação e atividades educativas para os filhos dos profissionais, já no período noturno, oferece aulas para que os profissionais interessados possam concluir a educação básica (1ª a 4ª séries). Além disso, ainda há um contínuo investimento e incentivo em cursos para o manejo pecuário, cursos para operação de máquinas, cursos específicos para cada área (veterinária, agronomia, etc.) e cursos que ocorrem na região e os profissionais são estimulados a participarem.



**Gráfico 6 - Distribuição de respostas à pergunta: "Como você avalia a necessidade de desenvolver habilidades atitudinais?"**

O desenvolvimento dos profissionais não abrange somente as competências técnicas, mas diversas competências, habilidades e atitudes. Ao avaliarem a necessidade de desenvolver as habilidades atitudinais, os

profissionais pontuaram em 59% de 8 a 10, 36% de 5 a 7 e, apenas de 2% de 1 a 4.

Quanto ao desempenho profissional, os participantes tiveram a oportunidade de se autoavaliar e de avaliar os seus colegas, tendo como referência o resultado das atividades.

Como você avalia o resultado de seu trabalho?	
Notas de 1 a 4	0%
Notas de 5 a 7	31%
Notas de 8 a 10	69%

Tabela 3 Distribuição de respostas à pergunta "como você avalia o resultado de seu trabalho?"

Destaca-se que nenhum dos profissionais pontuou-se com notas de 1 a 4, tendo sido predominante a avaliação de 8 a 10, com 69% dos profissionais. Nas opções de 5 a 7, houve 31% de pontuação. Quanto à responsabilidade, 100% dos profissionais afirmaram que a satisfação dos clientes também depende do seu desempenho profissional.

Nesse sentido, percebe-se a falta de realidade dos profissionais atualmente. Hoje, apesar de ter equipamentos e ferramentas novas e de última geração, ter um número de profissionais condizente com os seus objetivos de produção e investir em treinamentos e desenvolvimento, a Fazenda vem operando muito abaixo de sua capacidade e de suas metas. Os profissionais acreditam que estão fazendo seu trabalho muito bem, mas na verdade falta *feedback* e diretrizes sobre o seu trabalho, o que traduz-se em uma gestão de pessoas inadequada.

Em relação aos colegas e à equipe, 97% dos profissionais afirmaram saber trabalhar em equipe, enquanto 79% afirmou que seus colegas sabem trabalhar em equipe. Esses dados são particularmente importantes, pois na fazenda grande parte das atividades são desenvolvidas em equipe. Dessa forma, torna-se essencial aos profissionais desenvolverem habilidades e atitudes que possibilitem um melhor resultado na realização de atividades na equipe.



## 4.5 Realização

O último item investigado pela pesquisa foi a Realização. Por meio desse quesito buscou-se compreender qual o grau de motivação dos profissionais, se se sentem reconhecidos por seus méritos e o quanto eles se sentem parte da organização.

O quanto você se sente parte da empresa?	
Notas de 1 a 4	5%
Notas de 5 a 7	33%
Notas de 8 a 10	57%
Não respondeu	5%

Tabela 4 Distribuição de respostas à pergunta "O quanto você se sente parte da empresa?"

Destaca-se que apenas 5% dos profissionais pontuaram de 1 a 4 o quanto se sentem parte da organização, enquanto 33% pontuaram de 5 a 7 e, 57% com notas de 8 a 10. Mais de a metade dos profissionais pontuou de 8 a 10, o que demonstra um alto grau de pertencimento à organização.

Além disso, quanto à motivação obtivemos os seguintes dados:



Gráfico 7 - Distribuição de respostas à pergunta: "Sua motivação no trabalho é crescente?"

Destaca-se que 92% dos profissionais têm uma crescente motivação no trabalho, o que representa quase todos os profissionais, tendo em vista que 3%

dos profissionais não responderam. Além disso, é importante destacar que 87% dos profissionais afirmaram serem reconhecidos pelo seu trabalho, o que demonstra haver a valorização dos profissionais na organização em questão.

Entretanto, durante as entrevistas, a fonte desta “motivação”, assim como da crença dos profissionais em estarem fazendo um bom trabalho, vem do baixo nível de cobrança estabelecido pelos líderes. Estes, não têm exigido de seus liderados mais do que o mínimo, o que resulta em pouca cobrança, baixa exigência, pouca qualidade e pouca produtividade. Criou-se uma cultura do mínimo, a qual é determinada pelas exigências de resultados dos próprios profissionais e não do negócio, das potencialidades, dos mercados etc.

É importante ressaltar que o item Realização envolve também o bom resultado dos itens anteriormente investigados: como a Comunicação, o Desenvolvimento, a Imagem Organizacional e a Infraestrutura. Todos os aspectos envolvidos contribuem para a realização ou não dos profissionais em seu trabalho. O fato de os profissionais realmente pretenderem construir sua carreira nesta fazenda contribui para o seu resultado e a sua realização, assim como, o fato de haver clareza e alinhamento entre os objetivos da organização e dos profissionais. Também, nesse sentido, é essencial poder viver e trabalhar em um lugar agradável onde as pessoas se sentem estimuladas a trabalhar mais e melhor (gráfico 3).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A cultura organizacional é o modo de vida da organização, a qual se manifesta de diversas formas, seja no modo de agir de seus profissionais, seja no modo de fazer *business*. Por isso é tão importante compreendê-la e identificar quais são as crenças e valores que a movem. Hoje já se sabe que grande parte do resultado de uma organização se deve às pessoas e não às tecnologias, à economia ou inovação. São as pessoas que promovem resultado.

Durante a análise dos dados e resultados, foi possível diagnosticar que atualmente há uma apatia nos profissionais da Fazenda, fazendo com que os mesmos tenham pouco senso da realidade, pensando e agindo somente no

limite daquilo que pensam ser a vontade de seus chefes. Esse aspecto paternalista da cultura atual foi constatado principalmente pela incoerência entre os dados do questionário, as entrevistas individuais e dinâmicas de grupo. Os profissionais respondiam e afirmavam que estava tudo muito bom, mas na prática o *turnover* não parou de aumentar e o resultado da fazenda estava muito abaixo do esperado.

Parcela destes resultados se deve a liderança. Os líderes precisam conhecer melhor a realidade dinâmica (valores, relações, grupos, potencialidades, virtudes, dificuldades, imaginário) da fazenda. Se eles não têm conhecimento consciente desta realidade, não podem alterar o resultado atual. Ou seja, toda a parte subjetiva do negócio é ignorada. As díades<sup>8</sup>, isto é, a parte relacional, a parte dinâmica não é tomada pelos líderes como determinantes para a gestão do negócio.

Atualmente, só é clara uma dimensão da fenomenologia do negócio, que são os equipamentos, os animais, a lavoura, a tecnologia, mas não a cultura construída pela maioria dos profissionais, a qual permite um baixo nível no resultado. A cultura do negócio é em grande parte inconsciente. Por isso, não se sabe de que modo ela poderia ser funcional. O negócio é apenas analisado na perspectiva operacional e financeira. Isso leva a uma queda no aspecto motivacional, na clareza dos papéis e se reflete nas atividades específicas do profissional.

O imaginário dos profissionais está identificado intensamente com o “conviver” na fazenda, sugerindo como pontos de melhoria apenas aspectos que dizem respeito à vila, às casas, o lazer das mulheres, carro à disposição para transportar as grávidas, ônibus para levarem-nos passear e fazer as compras na cidade. A condição de morador, de cidadão, é a prioridade para os profissionais; já a condição profissional e os resultados do negócio, estão em um segundo plano. Além disso, a postura em relação ao ambiente e à natureza

---

<sup>8</sup> “Toda a vida é díade, é o movimento, o proceder da vida. Cada realidade é tal e existe enquanto estabelecida por uma relação. A díade é algo de ineliminável na realidade do ser humano. [...] O homem encontra-se continuamente no interior de um processo diádico, entendido como uma interação entre si e objetos mundanos, ou entre dois ou mais indivíduos, que produzem uma relação dinâmica em contexto único atuada por campo semântico (relações sociais, de negócios, amizades; a partir de alguns aspectos-base da vida, por exemplo, os nossos pulmões não podem se ativar sem oxigênio). [...] Díade significa movimento a dois, onde um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente” (MENEGETTI, 2010, p. 234-235).

em que estão inseridos, é muito mais contemplativa (valor à pesca, à imagem dos cavalos e bois, plantações, dos bosques) do que transformadora (indicadores, produtividade, resultado, uso das novas tecnologias e metodologias).

Nesse sentido, foi percebida a importância, também, de se realizarem atividades fora da fazenda (cidades e centros), com o objetivo de aproximar mais os profissionais da realidade do mercado e da sociedade. Por tratar-se de uma imersão profunda na fazenda, há um desligamento dos fatos e realidade externa.

Por outro lado, os responsáveis e gerentes mantêm uma preocupação maior com a satisfação das exigências dos profissionais do que com a introdução e gestão voltada para uma cultura de resultados.

Dessa forma, a partir do diagnóstico realizado na fazenda, serão realizados treinamentos e mudanças estruturais para que os líderes tomem consciência da realidade da organização, conheçam a cultura atual e depois possam, de modo pedagógico, propor mudanças nos conceitos, hábitos, modos de pensamento, comportamentos e criar critérios de avaliação voltados a gestão por resultados e a melhoria dos indicadores do negócio.

De modo prático, para atingir este objetivo, serão realizadas atividades mensais de formação tendo como foco: relativizar as crenças, valores e motivações de convívio e estilo de vida, em função de novas exigências e possibilidades de mercado; melhorar a percepção sobre si diante da vida, do negócio e o crescimento dos resultados; aprimorar a atitude ao trabalho; construir um senso de equipe voltado para o resultado; desenvolver uma racionalidade criativa e motivada em direção às metas e ao resultado; aprimorar as ferramentas de gestão; desenvolver a análise dos sonhos dos proprietários do negócio; propor um processo para que as pessoas possam internalizar seus novos papéis diante dos objetivos do negócio.

Será uma oportunidade de crescimento e de desenvolvimento pessoal e organizacional em direção a uma nova cultura voltada a gestão por resultados em substituição a atual cultura, contribuindo para a construção do novo.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

GRIFFIN, Ricky; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Ática, 2006.

LABIDI, Sofiane. Um Mundo de 7 Bilhões de Pessoas. **Jornal Pequeno Online.** São Luís, 6 nov. 2011. Disponível em: <<http://jornalpequeno.com.br/educacao/2011/11/06/um-mundo-de-7-bilhoes-de-pessoas/>>. Acesso em: 21 jul. 2013.

LEMONS, Ângela Denise da Cunha. **A Produção Mais Limpa como Geradora da Inovação e Competitividade: o caso da Fazenda Cerro do Tigre.** 1998. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

LIMA, Flávia Pires Barbosa. **O Indivíduo e a Organização: a realização entre valores, personalidade e tipos de cultura organizacional.** 2010. 211 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

MASLOW, Abraham. **O Diário de Negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder.** Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Campo Semântico.** Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2005.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia.** Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2001.

MENEGHETTI, Antonio. **Genoma Ôntico.** Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2003.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: Foil, 2013.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Organização das Nações Unidas (ONU). O que você precisa saber sobre a fome em 2012. **Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura**. Disponível em: <<https://www.fao.org.br/oqvpssf2012.asp>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANINT, Luis. Evolución Tecnológica, perspectivas futuras e situación mundial del arroz. In: REUNIÃO DA CULTURA DO ARROZ IRRIGADO, 22., 1997, Balneário Camboriú. **Palestras...** Itajaí: EPAGRI, 1997.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, Edgar. The Ruler of the Founder in Creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics**, p.13-28, 1983.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP), Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.