



JÚLIA MIRIAN DE CASTRO PINHEIRO

**DESVENDANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL DA
EMATER-MG (REGIONAL DE LAVRAS)**

**LAVRAS-MG
2019**

JÚLIA MIRIAN DE CASTRO PINHEIRO

**DESVENDANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMATER-MG
(REGIONAL DE LAVRAS)**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof^ª. Dr^ª. Cléria Donizete da Silva Lourenço
Orientadora

**LAVRAS-MG
2019**

JÚLIA MIRIAN DE CASTRO PINHEIRO

**DESVENDANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMATER–MG
(REGIONAL DE LAVRAS)
UNDERSTANDING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF EMATER–MG
(LAVRAS REGIONAL)**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 26 de junho de 2019.
Dr^a. Cléria Donizete da Silva Lourenço UFLA
Dr. Dany Flavio Tonelli UFLA

Prof^a. Dr^a. Cléria Donizete da Silva Lourenço
Orientadora

**LAVRAS–MG
2019**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela realização deste sonho. Foram muitos momentos de alegrias e outros de angústias, mas em nenhum desses momentos Deus me desamparou. Me concedeu a graça da sabedoria, do discernimento e da paz para que eu pudesse permanecer firme diante das dificuldades e hoje comemorar esta grande conquista.

Agradeço a minha família, em especial minha mãe e minha avó (Nazaré) que foram as incentivadoras do meu ingresso à universidade. O que elas poderiam deixar de herança para mim era a educação. Portanto, se desdoblaram em várias para me apoiar nesta jornada. Agradeço também ao meu namorado por sempre estar me incentivando e acreditando em mim. Nesta caminhada, o seu apoio foi fundamental.

Sou grata à Universidade Federal de Lavras-MG pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão que pude experimentar. Hoje, posso dizer que concluo a graduação como uma pessoa melhor. Com um olhar mais humano, com um coração mais puro e um desejo de fazer a diferença, não só para mim, mas também para os outros. Essa formação pessoal e profissional se deu pelos brilhantes professores que tive. Por meio da universidade obtive grandes conquistas pessoais, profissionais e financeiras; a UFLA foi uma porta de entrada para o mundo.

Agradeço a minha brilhante orientadora Cléria, que desde o primeiro contato me recebeu muito bem e se propôs a trabalhar comigo neste projeto. A sua dedicação, carinho e empenho fizeram com que este trabalho fosse prazeroso e gratificante.

Agradeço também os colaboradores da EMATER-MG (Regional de Lavras) por permitirem a realização da pesquisa na empresa e por me darem suporte na elaboração e realização deste Trabalho de Conclusão de Curso. Sou grata por tudo que conquistei! Mas, essa conquista não pode ser considerada só minha; esta conquista é nossa! **MUITO OBRIGADA!**

RESUMO

Vivemos em um mundo globalizado onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes países. Neste contexto, a cultura se apresenta como uma das dimensões fundamentais para compreender os fenômenos sociais e organizacionais. A cultura atua como um modelo coletivo que diferencia os grupos, seus modos de pensar, agir e sentir. Em termos organizacionais, cada organização possui características próprias e elementos culturais como valores, artefatos, símbolos, linguagens e outros que podem diferenciá-las das demais. Neste sentido, o presente trabalho buscou investigar a cultura organizacional da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais - EMATER-MG (Regional de Lavras). Como fundamentação teórica, adotou-se a proposta de Fleury (1996) que orienta como desvendar a cultura de uma organização analisando os seguintes elementos: histórico das organizações, processo de socialização de novos membros, políticas de recursos humanos, processo de comunicação e organização do processo de trabalho. Partindo disso, foi feita uma pesquisa qualitativa utilizando-se do método etnográfico e da pesquisa documental. Como estratégias de coleta de dados, realizou-se entrevistas individuais e observação participante. Para analisar os dados, optou-se pela técnica da análise de conteúdo, utilizando-se do *corpus* textual composto por transcrição de entrevistas e anotações do diário de campo. Como reflexo da cultura da empresa, constatou-se a presença de alguns elementos simbólicos que colaboram para a representação da sua cultura organizacional. Encontrou-se a presença de valores como o fortalecimento e manutenção da missão da empresa; ações para ampliar a interação entre os colaboradores, ou seja, o fortalecimento da socialização; a presença da solidariedade em situações de adversidade; a valorização e o reconhecimento pelos profissionais; ampliação dos canais de comunicação e o compromisso com o trabalho prestado.

Palavras-chave: Organizações públicas. Empresas públicas. Cultura organizacional.

ABSTRACT

We live in a globalized world where social interactions occur between people from different countries. In this context, culture presents itself as one of the fundamental dimensions for understanding social and organizational phenomena. Culture acts as a collective model that differentiates groups, their ways of thinking, acting and feeling. In organizational terms, each organization has its own characteristics and cultural elements such as values, artifacts, symbols, languages and others that can differentiate them from others. In this sense, the present work sought to investigate the organizational culture of the Technical Assistance and Rural Extension Company of the State of Minas Gerais - EMATER-MG (Regional de Lavras). As a theoretical basis, Fleury (1996) proposed how to uncover the culture of an organization by analyzing the following elements: organization history, socialization process of new members, human resources policies, communication process and organization of the organization. work process. From this, a qualitative research was done using the ethnographic method and the documentary research. As data collection strategies, individual interviews and participant observation were carried out. To analyze the data, we opted for the technique of content analysis, using the textual corpus composed by transcription of interviews and notes of the field diary. As a reflection of the company culture, the presence of some symbolic elements that collaborate for the representation of its organizational culture was verified. The presence of values such as the strengthening and maintenance of the mission of the company was found; actions to increase the interaction among employees, that is, the strengthening of socialization; the presence of solidarity in situations of adversity; valuation and recognition by professionals; expansion of communication channels and commitment to work.

Keywords: Public organizations. Public companies. Organizational culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Colaboradores entrevistados da EMATER-MG (Regional de Lavras).....	21
Figura 1 – Quadro de comunicados pessoais.....	25
Figura 2 – Quadro de organização das atividades.....	31
Figura 3 – Logomarca da empresa.....	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Cultura organizacional	13
2.2	A proposta de Fleury para desvendar a cultura de uma organização.....	16
2.3	Organizações públicas.....	17
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4	A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMATER-MG (REGIONAL DE LAVRAS)	22
4.1	Histórico da EMATER-MG (Regional de Lavras).....	22
4.2	O processo de socialização	23
4.3	As políticas de recursos humanos	26
4.4	O processo de comunicação	29
4.5	A organização do processo de trabalho	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vivemos em um mundo globalizado onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países. Neste contexto, a cultura emerge como uma das dimensões fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional seja em organizações públicas quanto privadas.

Contribuindo com esta temática, Smircich (1983) propõe duas dimensões para a compreensão do fenômeno cultural: a dimensão funcional e a simbólica. A dimensão funcional enfoca a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização *tem* e que pode ser manipulada e mudada, ou seja, a cultura é vista como algo gerenciável. Já a dimensão simbólica concebe a cultura como raiz da própria organização, algo que ela *é*, não sendo, portanto, gerenciável. Esta perspectiva da cultura como uma metáfora procura promover uma visão das organizações como expressão de formas e manifestações da consciência humana (SMIRCICH, 1983).

No entendimento de Fleury (1996), a cultura pode ser compreendida como uma rede de concepções, valores e normas, que são tomadas por certas e que permanecem imersas à vida organizacional. Para criar e manter a cultura estas concepções, normas e valores devem ser sustentados e afirmados aos membros da organização de modo tangível. Este elemento tangível constitui os elementos simbólicos da cultura, como ritos, rituais, heróis, gestos, artefatos, lendas, símbolos e linguagem.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a proposta de Fleury (1996) se insere na dimensão simbólica da cultura e está de acordo com a perspectiva da Antropologia. O antropólogo, afim de investigar a realidade social, incorpora-se à vida organizacional. Ele procura atuar como observador e observador participante, vivenciando os acontecimentos na organização pesquisada (FLEURY, 1996).

As abordagens teóricas sobre cultura são pertinentes para analisar o fenômeno cultural tanto nas empresas privadas quanto nas organizações públicas uma vez que a cultura é um aspecto inerente a qualquer tipo de organização.

Conforme Meirelles (2004), o conceito de Administração Pública pode ser compreendido como a busca do Estado em criar estratégias voltadas para assegurar o interesse da coletividade e o bem comum.

A Administração Pública brasileira pode ser dividida em duas: a administração direta, constituída pelas entidades estatais (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), e a administração indireta, que pode ser compreendida pelas sociedades de economia mista,

autarquias, fundações públicas e empresas públicas.

Ao adentrar no âmbito público, é possível compreender que as empresas públicas possuem as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, valorização da hierarquia, apego ao poder, entre outras. Estas diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006).

Conforme o Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, art. 5º, II, Empresa Pública é:

A entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União ou de suas entidades da Administração Indireta, criada por lei para desempenhar atividades de natureza empresarial que o Governo seja levado a exercer, por motivos de conveniência ou contingência administrativa, podendo tal entidade revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito (BRASIL, 1967).

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – EMATER-MG (Regional de Lavras) é um exemplo de empresa pública que tem como missão “Promover o desenvolvimento sustentável, por meio de assistência técnica e extensão rural, assegurando a melhoria de qualidade de vida da sociedade mineira” (EMATER, 2011). O Decreto 47567, de 19 de dezembro de 2018, no seu art. 1º descreve:

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – Emater-MG – é empresa pública estadual na forma de responsabilidade limitada, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, vinculada à Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Seapa (MINAS GERAIS, 2018).

A empresa atende quase todo o Estado mineiro, com atividades voltadas ao equilíbrio e preservação ambiental, melhoria da qualidade de vida, inclusão social das comunidades rurais, aperfeiçoamento dos produtos desenvolvidos e ações voltadas para a garantia da cidadania. Os colaboradores levam até os agricultores informação e inovação (EMATER, 2011).

Levando em conta o contexto da administração pública foi levantada a seguinte **questão norteadora** do trabalho: como se configura a cultura organizacional da EMATER-MG (Regional de Lavras)?

A empresa desenvolve seu trabalho por meio de parcerias com o setor público e privado. Com o apoio das prefeituras, governo, universidades, cooperativas, a empresa consegue realizar um bom trabalho nas cidades mineiras (EMATER, 2011).

Como qualquer outra empresa, esta apresenta características próprias que a diferencia das demais possuindo regimentos, valores e costumes particulares. Sendo assim, se torna pertinente observar, conhecer, compreender e descrever os aspectos culturais dessa empresa.

Para tanto, o **objetivo geral** desta pesquisa foi desvendar a cultura organizacional da EMATER-MG (Regional de Lavras).

O alcance desse objetivo foi orientado, em termos teóricos, pela dimensão simbólica da cultura. Esta dimensão está de acordo com a proposta metodológica de Fleury (1996) sobre como desvendar a cultura de uma organização. A proposta da autora contempla os seguintes temas: histórico das organizações, processo de socialização de novos membros, políticas de recursos humanos, processo de comunicação, organização do processo de trabalho e técnicas de investigação.

A partir dessa orientação, foram delineados os **objetivos específicos** da pesquisa:

- Traçar um breve histórico da empresa pesquisada;
- Observar os processos de socialização;
- Identificar as políticas de recursos humanos;
- Conhecer os processos de comunicação;
- Compreender como se dá a organização do trabalho na empresa.

Espera-se a partir destes objetivos específicos conhecer os valores, costumes, rituais, ritos, histórias, mitos, heróis, gestos, artefatos, lendas, símbolos e linguagem - elementos simbólicos da cultura que são importantes para desvendar a cultura de uma organização.

Em termos metodológicos^{1,2}, foi utilizado o método etnográfico e os dados foram coletados por meio da observação participante e entrevistas.

As justificativas para a realização da presente pesquisa são de natureza pessoal, acadêmica-científica e social.

Em termos pessoais, o interesse pelo tema cultura organizacional foi despertado durante as leituras sobre cultura e cultura brasileira realizadas para a disciplina de Gestão Multicultural cursada no primeiro semestre de 2018. Percebeu-se que o aprofundamento do conhecimento sobre o tema cultura poderia ser relevante para a compreensão dos fenômenos organizacionais também no setor público, além de enriquecer o processo de formação da

¹ Esta abordagem será detalhada na seção 2.

² Estes procedimentos serão detalhados na seção 3.

pesquisadora.

Desvendar a cultura de uma organização é uma forma de conhecê-la e que possibilita identificar as características que a diferencia das demais, permite também que outras organizações e pesquisadores tenham acesso e conheçam a cultura desta organização. A descrição da cultura de cada organização tem o potencial de contribuir para o aumento do conhecimento acadêmico-científico sobre o tema.

No que se refere à justificativa social, entende-se que este trabalho pode trazer contribuição para a empresa pesquisada uma vez que estudos sobre o fenômeno cultural têm o potencial de auxiliar na perpetuação e na continuidade do que foi construído ao longo do tempo por seus colaboradores. Auxilia, portanto, na preservação da história de uma empresa (EMATER-MG) importante para o país. Além disso, os novos membros podem conhecer a cultura da empresa onde trabalham e suas condutas também podem ser orientadas por ela.

Este trabalho será estruturado em cinco seções. A primeira é esta introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico sobre cultura organizacional que orientou a pesquisa. Na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados na condução da pesquisa. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados e, por fim, na quinta seção, são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico que dá suporte ao desenvolvimento deste trabalho. O desvendar da cultura em empresas públicas está diretamente relacionado aos temas cultura organizacional e cultura organizacional no setor público. Por isso, recorreu-se à literatura pertinente para trabalhar estes temas.

2.1 Cultura organizacional

As pesquisas em torno da cultura são de grande relevância, pois ajudam na compreensão de vários fenômenos sociais. Segundo Pires e Macêdo (2006, p. 83), “a cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização”.

A cultura atua como um modelo coletivo que diferencia os grupos, suas maneiras de pensar, agir e sentir. Assim, “mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

Para os administradores, a cultura é compreendida como um sistema de representações simbólicas que permitem compreender o que está ao seu redor, e assim propiciar uma maior comunicação entre os componentes de um grupo (FLEURY, 1987).

As concepções fornecidas pela Antropologia Cultural permitem a discussão em torno da cultura organizacional. Falar sobre o fenômeno cultural, implica o reconhecimento de que existem diferentes correntes teóricas que trabalham sobre o tema considerando aspectos diferentes (FREITAS, 1991). Para Fleury (1996), por exemplo, 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 identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1996, p. 22)

A cultura para um grupo, é o mesmo que a personalidade ou caráter para uma pessoa. Através das normas reconhecidas e compartilhadas em um grupo, seus membros serão guiados por estes comportamentos. A cultura será desenvolvida em toda organização que tiver histórias compartilhadas (SCHEIN, 2004).

Uma das iniciativas de categorização sobre o fenômeno cultural foi realizada por

Smircich (1983). A tipologia proposta pela autora permite estruturar o conhecimento obtido nesta área. Smircich propõe duas dimensões para a compreensão do fenômeno cultural: a dimensão funcional e a simbólica.

A dimensão funcional enfoca a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização *tem* e que pode ser manipulada e mudada, ou seja, a cultura é vista como algo gerenciável. Já a dimensão simbólica concebe a cultura como raiz da própria organização, algo que ela *é*, não sendo, portanto, gerenciável. Esta perspectiva da cultura como uma metáfora procura promover uma visão das organizações como expressão de formas e manifestações da consciência humana. As organizações são analisadas e compreendidas em termos de aspectos simbólicos como, por exemplo, o uso da linguagem e a configuração dos discursos organizacionais. Na verdade, a organização é concebida como conjunto, rede de discursos simbólicos. Dessa forma, cabe ao pesquisador ler, interpretar e compreender a cultura, assim como a organização. Segundo essa perspectiva, considerar a cultura como metáfora da organização é possibilitar ver o mundo social e organizacional não como um dado concreto, mas como uma criação das interações humanas, das quais resultam as inúmeras significações simbólicas manifestadas na cultura (SMIRCICH, 1983).

A perspectiva simbólica, de acordo com Carrieri (2002), considera a cultura como um conjunto de símbolos e significados. As organizações apresentam símbolos que demandam a interpretação e decifração para compreensão de como é a sua cultura.

O campo simbólico para Fleury (1987) representa um elemento essencial na busca pela compreensão das relações de trabalho. A dimensão simbólica está de acordo com a perspectiva da Antropologia e permite integrar os elementos da prática social. O antropólogo afim de investigar a realidade social, incorpora-se à vida organizacional. Ele procura atuar como observador e observador participante, vivenciando os acontecimentos na organização pesquisada (FLEURY, 1996).

A cultura pode ser compreendida como uma rede de concepções, valores e normas, que são tomadas por certas que permanecem imersa à vida organizacional. Para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser sustentados e afirmados aos membros da organização de modo tangível. Este elemento tangível constitui os elementos simbólicos da cultura como ritos, rituais, heróis, gestos, artefatos, lendas, símbolos e linguagem (FLEURY, 1996).

Ao analisar tais fenômenos culturais, faz-se necessário a compreensão dos diferentes níveis que a cultura apresenta. Para Schein (2004, p. 23), “esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas,

inconscientes e profundamente inseridas que definem a essência da cultura”.

Para o autor, a cultura de uma organização pode ser compreendida em três níveis: os artefatos, as crenças e valores expostos e as suposições básicas. Na superfície se encontra o nível dos artefatos, que inclui os fenômenos que os indivíduos podem ver, ouvir e sentir ao se deparar com uma nova cultura ou um novo grupo. Um ponto a ser destacado neste nível é a sua facilidade de observação, mas a dificuldade na decifração. Cabe ressaltar que é perigoso tirar conclusões considerando apenas os artefatos, pois as interpretações de alguém são resultado de seus sentimentos.

No intermédio se encontra o nível das crenças e valores expostos, que se manifestam pelas filosofias e estratégias. Com o intuito de minimizar as incertezas em uma organização, são criadas certas crenças e valores. Mas, estas crenças e valores só são transformados em suposições na medida em que podem ser testadas, aprovadas e continuam funcionando bem na solução dos problemas organizacionais. Este conjunto de crenças e valores podem servir como guia e ferramenta para trabalhar com as incertezas.

Na parte de baixo está o nível das suposições básicas, que se dão pelas “crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros ... (fonte última de valores e ação)” (SCHEIN, 2004, p. 23-24). Quando a solução de um problema funciona bem e continuamente, esta solução passa a ser reconhecida como verdadeira. O que inicialmente era uma teoria, se coloca agora como realidade.

Fleury (1996) analisa os níveis de cultura propostos por Schein da seguinte maneira: o nível dos artefatos visíveis representa a “imagem” da organização. Compreende a estrutura física da organização, arquitetura, *layout*, vestimenta dos funcionários, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos.

O nível dos valores que governam o comportamento das pessoas demonstra que os valores identificados na organização representam somente os valores manifestos da cultura. Ou seja, expressa o que os funcionários referem ser a razão de seu comportamento. O nível dos pressupostos inconscientes são pressupostos que definem o comportamento do grupo. Quando certos valores compartilhados pelo grupo geram certos comportamentos e estes são capazes de solucionar problemas, o valor se torna um pressuposto inconsciente.

Estes estudos permitem a constatação de que a cultura é um processo dinâmico. Ao introduzi-la no âmbito organizacional, é possível identificar como a cultura é criada, inserida, manipulada e como fornece ao grupo estruturas e significados.

Contribuindo com esta discussão, Fleury (1996) propõe uma metodologia para desvendar a cultura da organização. Esta metodologia será apresentada a seguir.

2.2 A proposta de Fleury para desvendar a cultura de uma organização

A proposta de Fleury (1996) é considerada, neste trabalho, como uma contribuição para a investigação tanto em termos teóricos quanto metodológicos. São elencados os seguintes elementos:

- O histórico das organizações: para compreender a finalidade (objetivo) da organização é necessário fazer um resgate histórico. É preciso rever como se deu o processo de criação da organização, bem como o contexto econômico e político da época. Neste processo, o fundador representa um elemento fundamental. Ele traça o projeto, desenvolve e estrutura a organização e desenvolve elementos simbólicos.

- O processo de socialização de novos membros: este segundo ponto é de suma importância para a formação do universo simbólico. Os procedimentos adotados quando um novo membro chega à organização se transformam em valores e comportamentos. Estes vão sendo compartilhados e incorporados por membros novos.

Cada organização assume um modelo diferente neste processo de socialização. As estratégias mais comuns são os programas de treinamento e a integração de novos membros. As práticas deste processo permitem a inclusão do novo membro ao grupo, bem como a limitação do mecanismo de exclusão dos demais.

- As políticas de recursos humanos: os processos de seleção, treinamento, desenvolvimento dos funcionários, políticas de remuneração e carreira colaboram para a construção da identidade da organização. Na busca em compreender os padrões culturais é necessário investigar as políticas implícitas e explícitas de recursos humanos da organização.

- O processo de comunicação: os instrumentos de comunicação entre os membros da organização são importantes para compreender o universo simbólico. É necessário reconhecer os contatos formais orais (reuniões, telefonemas, contatos diretos), os contatos escritos (jornais e circulares) e os processos informais. O direcionamento destes canais permite desvendar como são estabelecidas as relações entre as áreas e categorias da organização.

- A organização do processo de trabalho: este processo permite reconhecer as categorias existentes nas relações de trabalhos. Possibilita também diferenciar o modelo de poder entre as categorias de empregado e empregador, por exemplo. A compreensão de como os elementos simbólicos podem ocultar ou instrumentalizar as relações de poder nas organizações implica transitar para o plano concreto, ou seja, é preciso compreender como se dão as relações entre os atores no processo concreto de trabalho e como este processo está

organizado.

- As técnicas de investigação: para investigar os fenômenos culturais presentes em uma organização podem ser utilizadas propostas teórico–metodológicas tanto quantitativas quanto qualitativas. Em uma abordagem quantitativa, são realizados questionários com perguntas fechadas e entrevistas para coletar a opinião dos funcionários. No enfoque qualitativo utiliza-se dados secundários da organização, como organogramas, documentos, relatórios manuais e dados primários para coletar as informações pertinentes. Os dados primários são coletados através de entrevistas que podem ser estruturadas ou não, observação participante ou não participante e exercício prático entre os membros da organização.

Estas observações sobre os fenômenos culturais nas organizações, possibilitam constatar como certos símbolos surgem e quais são os instrumentos explícitos e implícitos utilizados para legitimá-lo. Nesta direção, a linguagem se constitui como um elemento essencial. Fleury (1987, p. 8) a define como “um conjunto de signos com capacidade de comunicar significados; ela constrói campos semânticos, ou zonas de significados”. Assim, a linguagem pode ser compreendida como o instrumento mais relevante no processo de socialização das organizações.

Cada organização tem sua estória e ao recuperar estas estórias sobre os acontecimentos críticos na vida organizacional, é possível explicitar certos valores caros aos membros da organização, valores estes necessários para a criação/construção dos heróis. Os heróis surgem através das estórias sobre as atitudes de coragem. Estes heróis personificam os valores e produzem padrões de comportamento para os outros membros do grupo.

Quando os heróis praticam um ato heróico demonstram seu compromisso com a organização. Fleury (1987) acrescenta que os heróis criam uma realidade sobre o direcionamento da organização, bem como os padrões que devem ser seguidos pelos membros e o perfil mais adequado para o bom funcionamento da organização.

Percebe-se, então, que alguns elementos como a linguagem, as estórias, os valores e os heróis auxiliam na criação e na perpetuação da cultura organizacional sejam ela de organizações privadas ou públicas.

2.3 Organizações públicas

As abordagens teóricas sobre cultura são pertinentes para analisar o fenômeno cultural nas organizações públicas uma vez que a cultura é um aspecto inerente a qualquer tipo de organização.

Ao adentrar no âmbito público, é possível compreender que as organizações públicas possuem as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, valorização da hierarquia, apego ao poder, entre outras. Estas diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudanças, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006).

Paula *et al.* (2011) realizaram um estudo na Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), uma organização pública federal, que desenvolve pesquisas estatísticas visando o conhecimento da realidade populacional, para que sejam tomadas medidas a respeito das políticas públicas. O objetivo do estudo foi analisar as características da cultura organizacional, o clima organizacional e o grau de satisfação dos funcionários para reconhecer que tipo de cultura sobressaem na organização.

Para tanto, foram levantadas no estudo questões relacionadas à satisfação no trabalho e as dimensões de mensuração da cultura como concentração de poder, personalismo, paternalismo, postura de espectador, formalismo, impunidade, lealdade pessoal, evitação de conflitos e flexibilidade.

No que tange à concentração de poder, os autores diagnosticaram que a gestão de pessoas na organização tem um caráter centralizador, e isto faz com que alguns dilemas sejam desconhecidos ou esquecidos. Com relação ao personalismo grande parte dos entrevistados discordaram de que a autoridade seja exercida por meio de relações com pessoas influentes na organização. Levando em conta o paternalismo foi constatado pouca ênfase entre os colaboradores.

Quanto à dimensão postura do espectador, a maioria dos entrevistados relataram que há certa autonomia e liberdade de ação no trabalho. Já em relação ao formalismo, foi diagnosticado na organização a presença desses traços, mas estes não se configuram como prioridade. No que se refere à impunidade, a maioria dos entrevistados afirmaram que não há ocorrências de fato de uma determinação de sanção ou punição para aqueles que não cooperam.

Com relação à lealdade pessoal, grande parte dos entrevistados concordaram com a noção de que sua autoridade busca dar mais valor ao grupo do que à empresa. Quanto à abstenção de conflitos, os entrevistados entenderam que existem poucas manifestações de conflitos.

Em relação à flexibilidade, os entrevistados em sua maioria, afirmaram que há a possibilidade para capacidade de aprendizagem e adaptação ao novo quando a organização

passa por um processo de reorganização. A gestão da organização foi considerada pelos trabalhadores entrevistados como flexível e apresenta relação de cooperação entre os setores.

Quanto ao nível de satisfação, os gestores afirmaram que a organização apresenta um ambiente agradável para trabalhar. As relações de amizade representam um dos fatores determinantes para que este clima seja considerado agradável. No entanto, a inexistência de possibilidade de promoção faz com que o nível de satisfação diminua.

Silva e Fadul (2010) realizaram um trabalho visando explorar o andamento dos estudos brasileiros sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007. Por meio da pesquisa, foi constatado que existem poucos artigos publicados sobre cultura organizacional em organizações públicas. Os anais dos EnANPADs³ são os que possuem o maior número de publicações sobre o tema.

Os resultados da pesquisa de Silva e Fadul (2010) permitem a constatação de que há uma pequena produção sobre o tema e que os autores dos artigos identificados na pesquisa não dão continuidade aos trabalhos sobre cultura organizacional. Apesar do tamanho do país, no período analisado pelos autores, foram encontradas somente em quatorze Estados brasileiros autores que publicaram algum artigo.

Os resultados da pesquisa evidenciam pouca preocupação da comunidade acadêmica com este tema. No entanto, este assunto deveria, na opinião dos autores, ser mais explorado visto o tamanho da máquina administrativa brasileira e o número de organizações públicas. A quantidade de quarenta e sete artigos sobre cultura organizacional na comunidade acadêmica, no período de onze anos, indica que a produção é muito baixa. Deste modo, Silva e Fadul (2010) propõem uma reflexão para os autores que trabalham com cultura organizacional e organizações públicas, para que construam uma comunidade científica no intuito de promoverem mais estudos sobre a temática.

³ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista que a cultura de uma organização é permeada por elementos simbólicos e subjetivos, optou-se pela pesquisa qualitativa devido ao seu potencial de permitir a investigação destes elementos.

Como objeto de estudo, trata-se da cultura organizacional de uma empresa pública. O *locus* da pesquisa foi a EMATER–MG (Regional de Lavras) e esta escolha se deu pela relevância que a organização possui enquanto empresa pública, pelo interesse da pesquisadora e também devido à facilidade de acesso.

A busca por desvendar a cultura de uma organização implica na escolha por métodos e técnicas de coleta de dados condizentes com o tipo de pesquisa. Sendo assim, optou-se pelo método etnográfico uma vez que, conforme explica Cavedon (2008), este método otimiza o levantamento de todas as informações de uma organização para que a sua cultura seja descoberta.

No que refere às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a observação participante, a pesquisa documental e as entrevistas individuais. Para Cavedon (2008), a partir das técnicas aplicadas, é possível desvendar a identidade cultural da organização, demonstrando as imagens, heróis, lendas, rituais, dilemas, mitos e outras dimensões simbólicas.

As entrevistas, segundo Andion e Serva (2010), possibilitam ao pesquisador um enriquecimento na análise do objeto de estudo. Já a observação participante permite ao pesquisador uma melhor compreensão do objeto pesquisado a partir de uma imersão à vida organizacional. Na condição de estagiária da empresa, a pesquisadora no trabalho aqui relatado adotou uma postura de observadora participante, bem como agente responsável pela análise do ambiente, das expressões e gestos dos entrevistados. Os entrevistados tiveram conhecimento sobre o trabalho e deram consentimento para a realização da pesquisa na empresa.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foi o roteiro de entrevistas semiestruturado e o diário de campo que auxiliou no registro das observações realizadas. O roteiro de entrevistas permitiu a aproximação da pesquisadora dos entrevistados no sentido de captar as informações que eram relevantes para a pesquisa. Já o diário de campo permitiu a compreensão das particularidades do contexto de pesquisa e do comportamento dos atores. Isso foi possível por meio das anotações das situações ocorridas dia após dia na organização.

Os dados da pesquisa documental foram coletados nos documentos da própria

empresa por meio físico e eletrônico.

No que se refere aos informantes da pesquisa, foram realizadas nove entrevistas com colaboradores da empresa: um Gerente, três Assistentes Administrativos, uma Coordenadora Técnica Regional, um Extensionista Agropecuário (EA) do escritório local de Lavras-MG, um EA do escritório local de Itumirim-MG, um EA do escritório de Pouso Alto-MG e um EA do escritório de Perdões-MG, conforme o quadro abaixo. Na segunda coluna são apresentados os códigos criados para facilitar a identificação dos entrevistados na seção de apresentação dos resultados.

Quadro 1 – Colaboradores entrevistados da EMATER-MG (Regional de Lavras).

Cargo	Código do entrevistado	Tempo de serviço
Gerente Regional	GR	24 anos
Assistente Administrativo 1	AA1	30 anos
Assistente Administrativo 2	AA2	34 anos
Assistente Administrativo 3	AA3	14 anos
Coordenadora Técnica Regional	CTR	42 anos
Extensionista Agropecuário 1	EA 1	37 anos
Extensionista Agropecuário 2	EA 2	21 anos
Extensionista Agropecuário 3	EA 3	24 anos
Extensionista Agropecuário 4	EA 4	39 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A escolha por entrevistar os colaboradores com mais tempo de empresa pode ser explicada pelo intuito de compreender os elementos que auxiliaram na configuração da cultura organizacional da EMATER-MG no passado e possibilitar o resgate do histórico da empresa.

As entrevistas foram realizadas individualmente seguindo um roteiro semiestruturado. Com a autorização da Regional de Lavras-MG, a pesquisadora (estagiária) realizou a pesquisa em campo (etnografia) durante seis meses contemplando o período entre agosto de 2018 a fevereiro de 2019. Apesar de o método etnográfico pressupor uma permanência maior em campo, foi possível extrair nesse período dados importantes que permitiram a interpretação da cultura da empresa.

A análise dos dados foi realizada mediante a técnica da análise de conteúdo temática seguindo as orientações de Minayo (2000) e Vergara (2005).

Tendo em vista que esta pesquisa utilizou-se de uma abordagem teórico-metodológica já consolidada por Fleury (1996), a constituição das categorias temáticas para descrição dos resultados foi feita utilizando a grade fechada. Conforme explica Vergara

(2005), a grade fechada se refere às categorias teóricas. Assim, as categorias a serem descritas na próxima seção são aquelas elencadas na proposta de Fleury (1996): histórico das organizações, processo de socialização de novos membros, políticas de recursos humanos, processo de comunicação e organização do processo de trabalho.

4. A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMATER-MG (REGIONAL DE LAVRAS)

Esta seção tem por objetivo apresentar e discutir os resultados da pesquisa, ou seja, descrever a cultura organizacional da empresa estudada. Isso será feito mediante cinco categorias analíticas.

4.1 Histórico da EMATER-MG (Regional de Lavras)

Na busca por fazer um resgate histórico da empresa pesquisada se fez necessário retroceder no tempo e compreender os fatores que antecederam a criação da mesma.

No Brasil, a primeira iniciativa voltada para a adoção de novas ferramentas de agricultura e economia doméstica, apareceu em 1948 com a criação da Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR). Esta associação buscava levar aos agricultores rurais o que era discutido/gerado nos centros educacionais. A ACAR era mediada por ações do governo do Estado de Minas Gerais e por uma agência privada americana.

Por meio do desempenho do seu trabalho, a ACAR veio a se tornar uma agência independente. Porém, seus objetivos continuaram os mesmos: o aperfeiçoamento na produção agrícola e o desenvolvimento das práticas sociais da vida no campo e condições financeiras/econômicas. A ACAR oferecia atendimento (assistência) aos agricultores que os procurassem.

Em 1974, a ACAR se tornou estatizada, a partir do surgimento da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (Embrater). Esta regularizava todas as Emateres, que surgiram em substituição às Acares.

Em 1975, a EMATER-MG é criada concomitante com a extinção da ACAR. A EMATER-MG surgiu com o objetivo de coordenar ações voltadas ao equilíbrio e preservação ambiental, melhoria na qualidade de vida, inclusão social das comunidades rurais, aperfeiçoamento nas atividades produtivas do agronegócio mineiro e ações voltadas para a garantia da cidadania. Com isso, os colaboradores levariam, até os agricultores, práticas inovadoras e conhecimento (EMATER, 2011). Observa-se, portanto, que ao longo do tempo, este objetivo passou a ser uma “missão” para a empresa uma vez que nos relatos dos

entrevistados, este objetivo ainda é ressaltado. Sendo assim, pode-se afirmar que essa “missão” constitui-se, atualmente, um valor organizacional conforme entende Fleury (1996).

Buscando a efetividade destas ações, a empresa apresenta um modelo descentralizado para desenvolver suas atividades. Foram sendo estruturadas diversas unidades regionais para planejar, coordenar e executar as referidas ações.

A Regional de Lavras–MG é dividida em 4 núcleos: Mantiqueira, Ouro Verde, Leite e Vertentes. Hoje a Regional gerencia 33 municípios compreendidos nesses núcleos, sendo: Mantiqueira (10 municípios), Ouro Verde (6 municípios), Leite (8 municípios) e Vertentes (9 municípios). Atualmente há outros 5 municípios de abrangência da Regional que estão sem convênio com a empresa.

A pesquisa documental evidencia que o quadro de funcionários da empresa é constituído por trinta e oito Extensionistas Agropecuários, três Extensionistas de Bem Estar Social, cinco Secretárias Municipais, quatro Auxiliares Administrativos, um Servente, três Assistentes Administrativos, três Coordenadores Técnicos Regionais e um Gerente.

4.2 O processo de socialização

A EMATER-MG além de realizar atividades para socializar os novos membros, também adota outras atividades de socialização que serão analisadas nesta categoria.

Na busca por compreender o universo simbólico de uma organização, o processo de socialização de novos membros se apresenta como um dos elementos fundamentais. O teor socializar um novo membro implica no acolhimento, recepção, abraçar o novo colaborador e fazer com que este se sinta em casa e pertencente à empresa.

Para tanto, são adotadas estratégias formais, ou seja, que são planejadas pela empresa e outras ações corriqueiras [informais] praticadas pelos colaboradores visando integrar os novos membros. Estas ações praticadas para receber um novo colaborador vão sendo transformadas em comportamentos e valores e estes vão sendo internalizados e compartilhados por novos membros, conforme destacou Fleury (1996).

Como exemplo de atividades formais para ampliar a socialização na empresa, a Unidade Central de Belo Horizonte encaminha e-mail aos colaboradores desejando votos de felicitações por seu aniversário. Na página da empresa (acesso à Intranet – área restrita aos colaboradores) também aparecem os aniversariantes do mês. Assim, todos os colaboradores da empresa podem visualizar e mandar mensagens de felicitações aos colegas de trabalho.

Anualmente ocorrem reuniões de encerramento das atividades. Todo final de ano é realizada uma reunião (confraternização) com todos os colaboradores da empresa (Regional

de Lavras-MG). A reunião de 2018 aconteceu no Hotel Fazenda Álamo em Campo Belo (Diário de Campo).

Como atividades informais, é possível observar algumas ações de socialização presentes na empresa. Os colaboradores possuem o hábito de se sentarem ao redor da mesa para tomar café e conversar sobre diversos assuntos. Relembrem casos antigos dos demais colaboradores e até colaboradores falecidos. Contam piadas, dão risadas, discutem sobre o cenário econômico e político (passado e atual) e relatam acontecimentos com seus familiares. Os EAs dos escritórios locais quando vão à empresa, também são convidados a tomarem um café e acabam ficando na mesa conversando.

As confraternizações (um dos instrumentos de socialização) são frequentes na Regional de Lavras-MG. Os aniversariantes ganham, em comemoração ao seu aniversário, salgadinhos e sucos. A despesa desses salgadinhos e sucos são despesas dos próprios colaboradores, ou seja, é uma ação realizada por eles. No café, os colaboradores se reúnem para confraternizarem. Tal ação acaba gerando um maior contato e interação. Fleury (1987) colabora com essa discussão explicando que a cultura possibilita o conhecimento do que está a sua volta e isto amplia a comunicação com os integrantes de uma organização.

São realizadas também confraternizações de despedida dos colaboradores. No café são servidos salgadinhos e sucos. O gerente e os demais colegas direcionam algumas palavras ao colaborador, em agradecimento pela passagem e contribuição com a empresa.

Os colaboradores também relataram que ao entrarem na empresa foram bem tratados e bem recebidos pelos colegas de trabalho e superiores hierárquicos. Uma colaboradora traz a característica da metáfora da família no seu relato: “O ambiente de trabalho é muito acolhedor, e os colegas sempre estão dispostos a cooperar. Eram e são uma verdadeira família” (AA2).

Essa metáfora da família também se manifesta nos atos de solidariedade praticados pelos colaboradores da EMATER-MG quando se trata de dar apoio/ajuda em situações de adversidade. Na reunião (confraternização de final de ano) de 2018 foi passada uma “caixinha” para recolher dinheiro para ajudar no tratamento de câncer de uma colaboradora de um escritório local (Diário de campo).

Outras duas colegas também relataram que quando sofreram acidentes receberam ajuda financeira dos colegas para auxiliar na recuperação. Os colaboradores da Regional de Lavras-MG ajudam os familiares dos colegas de trabalho quando precisam de apoio. Eles também colaboram com a Auxiliar de Serviços Gerais no pagamento de exames e consultas médicas, e outras despesas quando precisa (Diário de Campo).

Sendo assim, pode-se afirmar que a solidariedade é um valor na empresa pesquisada. Conforme descreveu Fleury (1966) esses valores (solidariedade) governam o comportamento das pessoas. Schein (2004) também pontuou que o comportamento dos membros de uma organização está relacionado com as normas reconhecidas e partilhadas pelo grupo.

Fortalecendo esta ideia de metáfora da família e partindo do pressuposto de Schein (2004) em que a análise dos artefatos visíveis são fundamentais para compreender a cultura de uma organização, cabe aqui o destaque de um quadro informativo fixado na copa da empresa, como está representado pela figura abaixo.

Figura 1 - Quadro de comunicados pessoais.



Fonte: Foto tirada pela pesquisadora (2019).

Neste quadro há comunicados como cursos, convites de formatura dos colaboradores e filhos de colaboradores, aniversariantes do mês (somente da Regional de Lavras-MG) e alguns informativos mais gerais. A construção e manutenção deste quadro demonstram a valorização das questões pessoais pela empresa. Este quadro traduz como as questões particulares são respeitadas pela empresa (Diário de Campo).

Os uniformes também representam um elemento cultural (artefato visível) importante

para a empresa. A utilização do uniforme permite a identificação; o nome da empresa passa a ser visto por todos e isto promove a imagem da mesma. Além dessas questões, há por traz também o sentimento de pertencimento e valorização.

Os EAs são os que mais utilizam o uniforme. Ao realizar atendimento ao público utilizam a camisa da empresa (uniforme). Por ficarem expostos ao sol quando realizam visitas técnicas, os EAs têm a oportunidade de usarem camisas de manga longa, também disponibilizada pela empresa (Diário de Campo).

Por meio dessas interações humanas, como destacou Smircich (1983), surgem diversas significações simbólicas que são reveladas na cultura de uma organização. Significações estas que se expressam no respeito às questões pessoais dos colaboradores, no fortalecimento das inter-relações e nos ritos de confraternização. Como pontuou Fleury (1966), estes ritos ao serem afirmados e sustentados aos membros da organização colaboram para a manutenção da cultura organizacional.

4.3 As políticas de recursos humanos

As políticas de recursos humanos adotadas em uma empresa permitem a compreensão de quais elementos são utilizados desde a seleção até as políticas de valorização e reconhecimento profissional. Conforme pontuou Fleury (1996), as políticas de recursos humanos colaboram para a construção da identidade organizacional. Diante dessa importância, esta categoria analisa as políticas adotadas pela EMATER-MG.

A compreensão das formas de ingresso à empresa evidencia quais políticas e regimentos são adotadas para a construção do quadro de funcionários. O processo de seleção até meados dos anos de 1997 era por meio de técnicas como testes, provas, redação, testes de datilografia e entrevistas.

A empresa comunicava a abertura de um escritório local ou a abertura de uma vaga em um dos escritórios locais já existentes e então recebia as inscrições para o preenchimento de vagas.

Para as vagas administrativas, a prefeitura do município informava/comunicava as vagas em aberto. Já para as vagas de EA era realizado um cadastro na empresa (nos escritórios). A central em Belo Horizonte entrava em contato com os candidatos os convidando para participarem do processo seletivo quando havia necessidade de contratação. Após os testes e as provas, os classificados já eram direcionados para a vaga e o contrato de trabalho se firmava entre o colaborador e a empresa.

Visando acertar e efetivar as leis de contratação, foi instituído pelo Estado o concurso público. Atualmente a forma de ingresso na empresa é oficialmente por concurso público conforme regulamentado no Decreto 47567, de 19 de dezembro de 2018, no art. 43:

O regime jurídico do pessoal da Emater-MG é o da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT – e respectiva legislação complementar, sendo a admissão em cargo efetivo condicionada a prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos (MINAS GERAIS, 2018).

No ano de 2018 foi realizado um concurso público para preenchimento de vagas no Estado de Minas Gerais, a nível médio e nível superior. Este concurso estava previsto para 2015, mas foi interrompido. Somente em 2018 ele foi retomado.

Hoje os concursos públicos já são direcionados, no edital, para a cidade em que o novo colaborador irá trabalhar. Os candidatos no ato de inscrição já escolhem (de acordo com a vaga) a cidade em que pretendem trabalhar.

Buscando compreender como foi o processo de integração à empresa, objetivou-se nas entrevistas, o entendimento do processo de capacitação dos colaboradores. Ao chegarem na empresa, os novos colaboradores já eram orientados para a missão, objetivo e funcionamento dos trabalhos realizados pela EMATER-MG. A capacitação era realizada com o apoio dos colegas de trabalho e também mediante exposições teóricas e procedimentos práticos sobre as atividades que viriam a desenvolver.

Abordar as questões de recursos humanos implica também abordar as políticas de salário (benefícios e limitações), progressão de cargo, *status* da empresa e os apoios do governo. Segundo relatos dos informantes a política de remuneração e progressão de cargo na empresa era muito boa.

“A política de remuneração era muito boa frente à realidade de outros setores da cidade em que eu comecei a trabalhar. A política de carreira na área administrativa em cidade pequena não tinha grandes perspectivas, mas em cidades maiores, como Lavras (cidade para a qual eu me mudei), a progressão de cargo e salário pôde ser realizada vista a possibilidades de progressão” (AA2).

“A remuneração era excelente, com o mínimo profissional de cada área e de acordo com a formação acadêmica. Os maiores salários nos municípios eram de funcionários do Banco do Brasil e da EMATER-MG. Ganhava muito bem e ao mudar de nível médio para nível superior (fiz faculdade de Pedagogia), fui automaticamente para o nível II e tive aumento salarial” (CTR).

Por volta do ano de 1995 o salário dos colaboradores da EMATER-MG se encontrava em torno do mínimo profissional para a classe. Porém, dada as crises econômicas

que o país enfrentou, esse quadro sofreu algumas mudanças e foi se distanciando a diferença entre o salário e o mínimo profissional. Observa-se uma manifestação de nostalgia que consiste em referências que os sujeitos fazem de “um tempo feliz”, uma época em que “coisas” eram melhores. Sendo este um sentimento comum entre os colaboradores observa-se um aspecto saudosista na cultura da empresa analisada (Diário de campo).

Como reflexo das mudanças de governo e a atual situação econômica do país, a empresa enfrenta, atualmente, dificuldades na contratação de pessoal. O concurso público de 2015, reaberto em 2018, teve uma interrupção. Já foram selecionados os novos contratados para assumir as atividades da empresa, no entanto, a contratação não foi autorizada pelo Estado e isto impacta diretamente no atendimento e andamento das atividades da empresa.

Os relatos dos entrevistados demonstram a preocupação com a situação que o país vem enfrentando uma vez que alguns órgãos públicos têm enfrentado cortes de recursos e verbas. Se essa situação se agravar, pode haver um comprometimento da realização das atividades da empresa (Diário de campo).

O gerente ainda aponta outros desafios que impactam no desenvolvimento das atividades, como o êxodo rural, a falta de emprego no campo e a dificuldade de sustentabilidade das pequenas propriedades. Além desses, outra preocupação diz respeito à falta de reconhecimento do trabalho realizado pela EMATER-MG uma vez que não traz lucros diretos para a empresa ou para o governo, mas sim benefícios para o setor rural que muitas vezes são imensuráveis

Apesar dos desafios e limitações, os colaboradores demonstraram o orgulho que tem da empresa e o sentimento de pertencimento a ela (Diário de campo). Em seus relatos, descreveram a empresa como uma empresa boa, bem vista e reconhecida. Reconhecem a relevância que a mesma possui, visto a sua atuação no desenvolvimento dos agricultores e as ações voltadas para as questões sociais, ambientais e culturais.

A EMATER-MG (Regional de Lavras) também busca adotar ações que colaborem com o respeito, agradecimento e valorização do colaborador o que configura como um valor organizacional.

Na confraternização de fim de ano, os colaboradores recebem uma diária de hotel e mais um valor para ser gasto com o jantar e almoço. Na confraternização de 2018 alguns funcionários da empresa foram premiados por tempo de serviço com 20, 30, 35 e 45 anos de trabalho. Esta premiação é uma forma de homenageá-los pela dedicação e compromisso com o trabalho ao longo dos anos (Diário de Campo).

Também foram entregues a alguns colaboradores um prêmio (certificado) de

“Melhor Ação”. Os colaboradores desenvolvem projetos no intuito de promoverem alguma melhoria e inovação para seus clientes e melhorias nas atividades e/ou rotinas de trabalho. Aqueles que recebem mais votos no projeto elaborado, ganha este certificado de “Melhor Ação”. A votação é realizada pelos próprios colaboradores (Diário de Campo).

Ações como estas retratam como a empresa se preocupa com o crescimento profissional, reconhecimento e valorização dos colaboradores, bem como o crescimento da empresa. No conjunto, estas políticas de recursos humanos colaboram para fortalecer o sentimento de pertencimento à organização, o que é fundamental para a preservação da cultura da empresa conforme explica Fleury (1996).

4.4 O processo de comunicação

O universo simbólico de uma empresa pode ser desvendado também, a partir do processo de comunicação adotado entre os colaboradores. Conforme apontou Fleury (1996), os mecanismos de comunicação existentes em uma instituição permitem revelar como são estruturadas as relações entre os diversos setores e categorias da empresa. Desta forma, faz-se necessário identificar os canais utilizados.

A comunicação entre os colaboradores na empresa é muito aberta. Os contatos orais (contatos diretos) ocorrem com frequência. Não há muita restrição por se tratar de níveis hierárquicos diferentes, nem é utilizada linguagem tão culta e formal para tratar de assuntos de trabalho entre os colaboradores. No entanto, observa-se que algumas situações específicas, faz-se também o uso de termos técnicos com um maior nível de formalidade (Diário de Campo).

Na empresa é utilizado o mecanismo de comunicação por e-mail como forma de gerar informativos e comunicados, troca de informações, compartilhamentos e execução de tarefas. A empresa também utiliza o *Hangouts* (*chats* de comunicação). Contudo, assim como em toda empresa que tem muitos anos de atuação, ao falar do processo de comunicação com os colaboradores da EMATER-MG, é inevitável que apareçam relatos comparando o processo atual com o antigo.

Conforme eles explicam, o acesso às informações e o processo de comunicação nem sempre foram do mesmo jeito. Era por meio de treinamentos presenciais, telefonemas e correspondências via Correios que se estabelecia a comunicação entre os colaboradores em todos os escritórios da EMATER-MG. Também eram utilizados memorandos produzidos em máquinas de datilografia e enviado via malote.

Nos anos 90 chegaram os computadores e assim houve uma ampliação da comunicação. Os colaboradores passaram por uma capacitação para que pudessem dar início à informatização da empresa. Para os colaboradores a adoção de mecanismos como *Facebook* e grupos de *WhatsApp* nos processos de trabalho, facilitaram a comunicação. Atualmente, com o avanço da tecnologia, são utilizadas vídeo conferências em reuniões com a diretoria.

Os *Voipes* e os *Talks* também proporcionaram aumento da qualidade do processo de comunicação entre os colaboradores. A informação chega mais rápido, é bem compreendida e a partir disso, as decisões e a execução das atividades são melhor gerenciadas e realizadas (Diário de Campo).

Apesar de grande parte das informações circularem via recursos tecnológicos de comunicação, as reuniões presenciais ainda são uma característica forte da empresa e são realizadas com bastante frequência. Elas são realizadas com os EAs para discutir assuntos referentes ao escritório local que o município gerencia e também com pessoas de fora da empresa como estudantes, agricultores e parceiros, para tratar de diversos assuntos (Diário de Campo).

Na sala de reunião possui um quadro (lousa branca) em que são descritas algumas informações importantes. Este quadro é uma espécie de agenda mensal. Nele contém informes como feriados e os dias/localidade em que o pessoal da Regional estarão. Este quadro norteia e orienta o dia-a-dia da empresa (Diário de Campo) sendo, portanto, um artefato importante.

Conforme destacou Schein (2004), os artefatos visíveis se encontram no nível das manifestações abertas tangíveis que são capazes de serem vistas. Este quadro é um exemplo de um artefato visível em que todos da empresa têm acesso. Ele representa mais do que elemento tangível, ele representa uma forma de trabalho, uma forma de organização que faz parte da cultura da empresa.

Quando alguém liga na empresa procurando um colaborador e este não está, o quadro pode ser consultado como forma de passar uma informação precisa sobre onde o colaborador se encontra. Esta agenda auxilia no suporte às informações passadas ao público e aos próprios EAs. Sendo assim, é de suma importância a organização e atualização desses dados.

Figura 2: Quadro de organização das atividades



Fonte: Foto tirada pela pesquisadora (2019)

Outro artefato visível que representa um símbolo da empresa é a logomarca, que pode ser vista na figura abaixo. Os materiais disponibilizados pela empresa vêm com a sua logomarca, como informativos de divulgação, agendas e outros.

Figura 3: Logomarca da empresa



Fonte: EMATER (2017)

Este símbolo é importante, pois, permite associar e identificar o trabalho realizado pela empresa, bem como garantir o fortalecimento, a visualização e o reconhecimento do serviço prestado. Analisando do ponto de vista de Carrieri (2002), a interpretação desses símbolos se torna indispensável para compreender a cultura de uma empresa.

Estas observações sobre os fenômenos culturais na empresa, possibilitam constatar como certos símbolos surgem e quais são os instrumentos explícitos e implícitos utilizados

para legitimá-lo, como descreveu Fleury (1996). A autora compreende esse nível dos artefatos visíveis como a imagem da organização.

Por meio dessas constatações, é possível concluir que os diversos canais de comunicação existentes na empresa possibilitam uma maior eficiência na realização do trabalho. Os instrumentos utilizados proporcionam maior qualidade e agilidade no desempenho dos serviços ofertados. A adoção dessas ferramentas é de suma importância na empresa, visto que os colaboradores conseguem ampliar seus diálogos, e assim atender a demanda.

4.5 A organização do processo de trabalho

Buscando identificar/conhecer a realidade e o perfil do público assistido (produtores e agricultores), os EAs realizam um Diagnóstico da Unidade Produtiva Familiar-UPF. Neste formulário são levantados dados como perfil do respondente (público alvo), composição familiar, estrutura da casa, questões socioeconômicas, renda, limitações no trabalho, produtos que trabalham e outras informações. Os EAs realizam este diagnóstico da propriedade e também fazem um levantamento do diagnóstico da comunidade (Diário de Campo).

A partir dos diagnósticos das UPF's, se obtém o diagnóstico de uma comunidade rural. Fazendo-se o diagnóstico de todas as propriedades e comunidades rurais, obtém-se um diagnóstico da realidade do município. Com a posse desses documentos, os EAs podem negociar ações, atividades com as comunidades rurais, com os produtores interessados, e em parceria com as Prefeituras Municipais, estenderem o atendimento através de assistência técnica e extensão rural aos produtores do município.

Internamente a EMATER-MG elabora anualmente o Plano Municipal de Assistência Técnica e Extensão Rural-PMATER. Este plano é uma agenda elaborada por todos os EAs da empresa a partir do diagnóstico da UPF, diagnóstico da comunidade e pela demanda do município e do Estado. A EMATER-MG negocia um trabalho com o Estado, portanto, precisa cumprir o que foi estabelecido.

Todo planejamento é acompanhado mensalmente e analisado periodicamente, ou seja, havendo necessidade, o planejamento pode ser refeito, ações corretivas podem ser direcionadas para contribuir com a execução das demandas e o bom atendimento das necessidades do público alvo da empresa.

Nesta agenda contém metas e atividades como oficinas, cursos, palestras, parcerias, capacitação, estratégias e outras ações que serão realizadas no ano posterior. Essas ações são

desenvolvidas como forma de melhorar, inovar ou orientar as atividades realizadas pelo público assistido pela empresa e também visando a contribuição social.

Uma vez que são direcionadas ações para o melhoramento das práticas no trabalho, criação de algum projeto social ou ações sociais, estas trazem benefícios para a produção (produto desenvolvido), para o campo, para a comunidade e para sociedade como um todo (Diário de Campo).

Os apoios internos e parceiros externos também são mencionados e descritos nesta agenda. Os apoios internos envolvem os Coordenadores Técnicos Estaduais e Regionais e os demais EAs. A escolha desses apoios internos ocorre em função da área de atuação/especialização dos colegas.

Já os parceiros externos envolvem os agentes financeiros, instituições, cooperativas, sindicatos, entre outros. Estes parceiros auxiliam na execução das atividades planejadas pelos colaboradores por meio de recursos financeiros, capacitação (treinamentos e palestras), disponibilidade de espaço (local para evento) voltados para o público da empresa.

A agenda auxilia e orienta os EAs na programação e realização das tarefas para o ano de execução. A partir desse delineamento geral, os EAs conseguem visualizar quais atividades irão desenvolver, como desenvolver e quando desenvolver com o seu público alvo e também com a sociedade. As informações contidas neste plano são cadastradas na página da empresa, preservando o princípio da transparência.

Os Coordenadores Estaduais e Regionais também realizam um plano de ações. Cada coordenador elabora uma agenda contendo as atividades que irão desenvolver. É a partir das agendas dos EAs, das demandas sociais e do Estado que os coordenadores realizam a sua (Diário de Campo).

Outra ferramenta utilizada pela empresa na organização do trabalho são os malotes. Os malotes são produzidos na Regional de Lavras-MG e direcionados aos escritórios locais e a Unidade Central (Belo Horizonte). Nesses malotes são enviadas várias correspondências. A empresa disponibiliza calendários, panfletos informativos, agendas e outros materiais de suporte aos escritórios locais. Também são enviadas notificações de férias e demonstrativos de pagamentos.

Esses malotes são de suma importância pois possibilita que os documentos e materiais de apoio às atividades, cheguem até os EAs e ao público local. Como a empresa gerencia trinta e três municípios no momento, ela precisa oferecer suporte aos escritórios locais, e os malotes é uma das ferramentas facilitadoras. Com a utilização deles, a Regional consegue disponibilizar os recursos necessários para o andamento das atividades.

A elaboração e organização desses processos de trabalho permitem orientar a execução das atividades desenvolvidas pela empresa. Destaca-se aqui a importância da construção do planejamento como ferramenta auxiliadora na prestação de serviço. Com o delineamento das agendas os colaboradores conseguem se programar e realizar suas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo desvendar a cultura organizacional da EMATER-MG (Regional de Lavras). Para atingir esse objetivo, procurou-se traçar um breve histórico da empresa pesquisada, observar os processos de socialização, identificar as políticas de recursos humanos, conhecer os processos de comunicação e compreender como se dá a organização do trabalho na empresa.

Nesse intuito, a pesquisa qualitativa e especialmente o método etnográfico foram de grande importância por proporcionar o convívio da pesquisadora com os informantes da pesquisa, ou seja, os colaboradores da EMATER-MG. Além disso, a pesquisa documental e as entrevistas auxiliaram na constituição do breve histórico da empresa, no levantamento de informações sobre o processo de trabalho e no conhecimento das políticas de recursos humanos.

A observação participante (cujos dados foram anotados no diário de campo) foram essenciais para observar os processos de socialização e de comunicação na empresa. É importante destacar que, no conjunto, a combinação de diferentes formas de coletas de dados foi fundamental na condução da pesquisa e também para proporcionar aprendizado a pesquisadora.

Como reflexo da cultura da empresa, constatou-se a presença de alguns elementos simbólicos que colaboram para a representação da sua cultura organizacional. Encontrou-se a presença de valores como o fortalecimento e manutenção da missão da empresa; ações para ampliar a interação entre os colaboradores, ou seja, o fortalecimento da socialização; a presença da solidariedade em situações de adversidade; a valorização e o reconhecimento pelos profissionais; ampliação dos canais de comunicação e o compromisso com o trabalho prestado.

O resgate histórico (fatores que antecederam a criação da empresa) permitiu a compreensão de que a EMATER-MG preza pelos objetivos que foram sendo construídos desde as primeiras iniciativas voltadas para a agricultura brasileira no final da década de quarenta.

Os objetivos como a promoção da cidadania e a inclusão social, o desenvolvimento de conhecimento e inovação na área, bem como as ações voltadas para a preservação e o equilíbrio ambiental se mantêm vivos e estes se configuram como um valor organizacional da

empresa.

A missão da organização permanece firme e os colaboradores trabalham buscando alcançá-la e mantê-la, conforme observado nas entrevistas e pela observação participante. Os colaboradores reconhecem a relevância da empresa e o impacto que a mesma possui na sociedade mineira. Concluiu-se com a pesquisa que esta empresa pública se preocupa em sustentar o pilar (missão) que foi construído e isto vem sendo repassado para as gerações futuras via processo de socialização e de comunicação.

Pôde-se notar neste estudo específico que a empresa também preza pela interação entre os colaboradores (socialização). Por meio das confraternizações, conversas no café e a manutenção do quadro de comunicados pessoais (convites, cursos, aniversariantes do mês, e outros), a empresa vem contribuindo para que os colaboradores se sintam pertencentes à empresa, reconhecidos, valorizados e que também tenham uma maior aproximação com os colegas.

Constatou-se, ao identificar-se os valores (elemento simbólico da cultura), que a empresa traz consigo valores de solidariedade. Esse valor foi desenvolvido e é mantido ao longo do tempo diante das adversidades que os colegas enfrentam. As ações de solidariedade apresentadas na pesquisa, demonstram a preocupação com o próximo e a iniciativa de colaboração diante a dificuldade vivenciada e relatada.

Ainda falando sobre a valorização pelos colaboradores, a mesma se faz presente nas políticas de recursos humanos como as diárias que os colaboradores recebem para participarem em eventos da empresa, as premiações simbólicas por tempo de serviço, e os certificados de “Melhor Ação” pelos projetos elaborados e melhores classificados, conforme exposto na apresentação dos resultados.

A empresa está sempre buscando adotar ações que colaborem para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. A valorização pelos colaboradores é uma característica presente na empresa.

No que diz respeito aos processos de comunicação, observou-se a adoção de diferentes ferramentas como forma de ampliar a comunicação. A implementação desses recursos inovadores facilitaram o contato e a interação entre os colaboradores. Desta forma, os mesmos conseguem realizar de forma eficiente suas atividades de trabalho.

A empresa também preza pela visibilidade e transparência do trabalho desenvolvido seja por meio de eventos, logomarcas e uniformes. Há o cuidado para que as informações cheguem a todos, ou seja, há uma ampliação da transmissão de informações.

Por fim, destaca-se aqui a preocupação com o público alvo e com a sociedade

mineira. A organização do processo de trabalho é pensada e elaborada a partir dos objetivos estabelecidos no início da criação da empresa. A atenção e a dedicação com os agricultores e produtores demonstram o quanto a empresa está comprometida com o trabalho desenvolvido.

Considerando que este trabalho se limita à descrição/exploração de apenas uma empresa pública, sugere-se, para estudos acadêmicos futuros, a realização de pesquisas em empresas públicas brasileiras a fim de proporcionar comparações. Esta sugestão se torna fundamental tendo em vista que existem poucos artigos publicados sobre cultura organizacional em organizações públicas conforme identificaram Fadul e Silva (2010).

A carência de trabalhos publicados sobre o tema cultura organizacional em organizações públicas brasileiras se tornou uma limitação durante o desenvolvimento deste trabalho pelo fato de limitar a revisão de literatura dificultando também uma construção teórica mais robusta sobre o tema.

Outro fator limitante do trabalho foi o tempo de permanência em campo, ou seja, apenas seis meses. O método etnográfico pressupõe uma permanência maior em campo com o objetivo de vivenciar mais profundamente o cotidiano da empresa e, conseqüentemente, refinar a análise da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANDION, C., SERVA, M. A etnografia e os estudos organizacionais In: GODOI, C. K., MELLO, R. B., SILVA, A, B (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010, Cap. 5, p. 147-176.
- BRASIL. **Decreto-Lei N° 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 11 mai. 2019.
- CARRIERI, A. de P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.4, n.1, p.1-14, 2002.
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. 2 ed. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2008.
- EMATER. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- _____. **Relatório de Atividades de 2011**. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br/doc/site/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividades%202011.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2019.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e as relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n.4, p.7-18, Out./Dez. 1987.
- FLEURY, M. T. L., O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L., FISHER, R. M. (Coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 1, p.15-26.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Jul./Set. 1991.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004. 798 p.
- MINAYO, M.C. de. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7 ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000. 269 p.
- MINAS GERAIS (Estado). **Decreto-lei N.º 47567**, de 19 de dezembro de 2018. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br/download.do?id=20634>>. Acesso em: 12 mai. 2019.
- PAULA, et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 82, p. 59-73, Set./Dez. 2011.
- PIRES, J. C. S. de; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, Jan./Fev. 2006.
- SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, L. P.; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em

organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n. 4, p. 661-669, Jul./Ago. 2010.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.