

# A INFLUÊNCIA DA CULTURA FEMININA NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO AGRONÉGOCIO

*THE INFLUENCE OF WOMEN CULTURE IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A CASE STUDY IN AGRIBUSINESS ORGANIZATION*

**Rosana Cristina SCOPELLI**

UNESP – FCAV- JABOTICABAL  
rosana@cambuhy.com.br

**Lesley Carina Do Lago Attadia GALLI**

UNESP – FCAV- JABOTICABAL  
lesleyattadia@uol.com.br

**Roberto LOUZADA**

UNESP – FCAV- JABOTICABAL  
louzada@fcav.unesp.br

**Ana Claudia F TERENCE**

UNESP  
anaterence@fclar.unesp.br

**Marcelo Tufaile CASSIA**

UNESP  
marcelocassia@gmail.com

Recebido em 01/2017 – Aprovado em 04/2017

## **Resumo**

Dentro de uma perspectiva histórica, social, organizacional e científica é que este trabalho foi desenvolvido, com o objetivo de identificar a influência da cultura feminina no comportamento organizacional de uma empresa agrícola do setor de citricultura, localizada no interior do estado de São Paulo. O estudo da cultura e do comportamento organizacional mostra um pouco da influência que a mulher exerce neste contexto ao ser inserida em atividades que anteriormente eram exercidas predominantemente por homens. O estudo de caso único, de abordagem qualitativa, com realização de entrevistas com as colaboradoras, revela os principais indicadores que podem ser observados frente a esta situação, uma vez que a chegada da mulher ao mercado de trabalho foi um marco histórico-social irreversível e que tem ganho expressividade cada vez maior, em função de suas características, apesar das limitações que por vezes não são tão bem vistas pelos gestores, mas que com seu comprometimento e responsabilidade tem conquistado o respeito dos demais funcionários e se estabelecido na função com muita propriedade, segurança e resultados positivos no exercício da profissão.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Mercado de Trabalho; Citricultura.

### **Abstract**

*Within a historical, social, organizational and perspective scientific it is that this study was conducted in order to identify the influence of women's culture on organizational behavior of an agricultural company in the citrus sector, located in the state of São Paulo. The study of culture and organizational behavior shows a bit of influence that women play in this contexto to be inserted in activities that were previously performed predominantly by men. The single case study of qualitative approach with interviews with the participants, reveals the key indicators that can be evaluated against this, since the arrival of women to the labor Market was a socio-historical March irreversible and that has gained expressiveness increasing, due to its characteristics, despite the limitations that are sometimes not so well seen by managers but with their commitment and responsibility has earned the respect of other employees and settled in function very properly, safety and positive results in the profession.*

**Keywords:** *Organizational Culture; Job Market; Citrus*

## **1 INTRODUÇÃO**

---

O estudo de uma organização invariavelmente preconiza a investigação ou ao menos a identificação de sua cultura. Dada a grande diversidade de modelos presentes nesses ambientes, o esforço em compreender sua formação ou manutenção exige dos administradores dedicação e interesse, uma vez que os traços desta cultura implicarão nas dinâmicas de trabalho, com influências do meio sócioinstitucional, que por sua vez irão interferir nos processos de gestão das empresas.

Para Kotter e Heskett (2011) a cultura organizacional é considerada um elemento crítico nas empresas, por sua influência no comportamento dos colaboradores, no estabelecimento das relações entre si, na forma como tomam decisões e na definição de suas prioridades de trabalho. Frente aos desafios para

se manterem lucrativas no mercado, conceitos como inovação, qualidade e competitividade cada vez mais se tonam diferenciais das organizações, que precisam de estratégias para incorporá-los em sua cultura.

A mulher, tempos atrás vista apenas como o “segundo sexo”, subalterna e coadjuvante do papel masculino, tem assumido espaços cada vez maiores no mundo público do trabalho remunerado, que era majoritariamente ocupado por homens (LOUZADA, 2008). Segundo o último levantamento do IBGE (2014) o total de pessoas economicamente ativas no Brasil é de 100.979, das quais 43,3% são de mulheres, o que revela um aumento de sua participação nomercado de trabalho, se comparado com o início dos anos de 1940 em que era de 35%.

Atualmente, conforme observado por Kanan (2010), a mulher tem desempenhado importantes papéis no mercado de trabalho, favorecidos por sua maior capacidade intuitiva, preocupação e foco no resultado, flexibilidade e facilidade para estabelecer relacionamentos interpessoais favorecidos pelo nível de confiança maior e um poder de comunicação mais eficaz.

Embora essas características não sejam exclusivamente femininas, e nem suficientes para diferenciar o papel desempenhado pelos homens, elas são marcantes e exercem um impacto considerável na cultura das organizações que apresentam abertura para sua participação nos mais diferentes níveis hierárquicos, sendo que no Brasil, as primeiras profissões exercidas pelas mulheres foram enfermeiras, secretárias e professoras, hoje observa-se sua presença nas mais diferentes atividades.

Dentro de uma perspectiva histórica, social, organizacional e científica é que este trabalho foi desenvolvido, com o objetivo de identificar a influência da cultura feminina no comportamento organizacional de uma empresa agrícola do setor de citricultura, localizada no interior do estado de São Paulo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura Organizacional

Muitas são as definições de empresa e de tudo o que compõe seus processos, de produção ou de gestão, mas o que não se discute é a presença das pessoas, que é o que a torna viva e real. Assim, pode-se dizer, segundo Schein (2009) que na vida destas pessoas estará presente a cultura organizacional, que de forma dinâmica é formada e recriada continuamente a partir das interações sociais estabelecidas.

Silva, Zanelli e Tolfo (2013) destacam que esta cultura é formada a partir do interacionismo simbólico, com base nos princípios da psicologia cognitiva, o que permite supor que o contexto psicossocial, ou a organização, onde se observa a ocorrência ou predominância de uma determinada cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos compartilhados por um grupo social, construído a partir das interações humanas e possui manifestações em diferentes níveis de análise.

Há também quem afirma que em níveis mais profundos, os pressupostos da cultura definem os limites entre o que é certo ou errado, o que é bom ou ruim, o que poderia ser traduzido, de forma mais consciente e acessível, que os valores representariam aquilo que as pessoas desejam ou entendem ser o mais correto ou desejável em termos ideais, mas que nem sempre consegue ser expresso na prática pelas pessoas (VASCONCELOS et al., 2004).

Assim, para Zanelli e Silva (2008) a cultura organizacional seria o nível mais tangível do que é observado em documentos públicos, contratos sociais e materiais estabelecidos, que na percepção das pessoas, frente ao ambiente psicossocial das organizações, que é onde ocorrem os relacionamentos, se dá o estabelecimento da cultura, que irá nortear todo e qualquer tipo de relação dentro de uma determinada empresa, ou seja, a partir da socialização desses indivíduos é construído os padrões comportamentais peculiares a esse

determinado grupo e logo ela se faz conhecida por todos os seus integrantes.

A cultura organizacional tem como um dos seus traços mais marcantes o estabelecimento da responsabilidade dos colaboradores para o cumprimento das metas e objetivos organizacionais, a fim de gerar comprometimento intenso destes com a organização, através do sentimento de identificação com a empresa, à medida que muitos, metaforicamente, se referem à empresa para a qual exercem sua função remunerada, como sendo uma segunda mãe ou segunda família, o que traz resultados que podem ser observados pelo maior esforço pessoal na melhoria e dedicação ao trabalho (COELHO JUNIOR e ANDRADE, 2004).

É preciso destacar que para o estabelecimento de uma cultura organizacional são fatores intrínsecos e bastante presentes os traços essenciais da própria cultura brasileira, quando se trata de empresas nacionais ou quando, mesmo sendo uma multinacional, ela emprega mão de obra do país em que está sua estabelecida. Para Chu e Wood Jr (2008) são fatores a serem considerados:

- a) o jeitinho: enquanto comportamento que prima pela harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias dos cidadãos, ou seja, momento em que ele busca realizar seus objetivos a despeito de determinações legais contrárias. Pode ainda representar uma postura conformista de convivência com o modelo pré-estabelecido socialmente e ser importante como uma forma de sobreviver ao cotidiano, enquanto um recurso de resistência à cultura.
- b) a desigualdade de poder e hierarquia: reflexo do período histórico em que vigorou relações entre o senhor de engenho e o escravo no Brasil colonial, que faz com que muitos indivíduos, ainda hoje, julguem possuir direitos especiais que os eximem de sujeitarem-se à lei de

caráter mais abrangente. Com isso, é perceptível a desigualdade de poder enraizada na cultura brasileira e na cultura organizacional que revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a grande importância dada ao status individual e à autoridade dos superiores.

- c) a flexibilidade: capacidade de adaptação, de ajuste a diversas situações e criatividade das pessoas, enquanto possibilidades de inovação. Frente às mudanças econômicas ou de gestão que as empresas passam constantemente, são diversos os momentos em que essa competência precisa ser colocada em prática.
- d) a plasticidade: com raízes históricas na época da colonização do país, é o gosto pela miscigenação e se traduz pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros, com propensão a atingir modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente. A adoção de conceitos e referenciais estrangeiros na gestão das organizações no Brasil é feita sem críticas, o que revela o alto grau de permeabilidade da nação àquilo que é desenvolvido lá fora. Vale ressaltar que em alguns casos esta assimilação pode ocorrer apenas superficialmente, o que denota um comportamento de fachada.
- e) o personalismo: é o direcionar a realização de metas e objetivos aos interesses de uma pessoa em detrimento aos de um grupo ou comunidade em geral.
- f) o formalismo: busca da previsibilidade e controle das ações e comportamentos humanos, com roteiro pré-estabelecido, afim de reduzir o risco, a ambiguidade e a incerteza presentes quando não se tem um padrão já estabelecido, que

contempla regras, normas e procedimentos.

Considerados todos esses fatores de influência, é importante entender como acontece, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a criação ou formação de uma cultura organizacional, uma vez que não acontece de uma hora para outra e traz consigo muito do impacto dos seus fundadores, que carregam ideologias e costumes e irão nortear tomadas de decisões de acordo com seu pensamento, assim como a possibilidade de ser doutrinada e socializada com os funcionários que se identificarem com a postura predominante de fazer com que os colaboradores internalizem tais valores, convicções e premissas.

Ao longo do tempo, o constructo já estabelecido vai ser mantido pelas práticas de gestão, através dos subsistemas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e outros incorporados ao dia a dia da empresa e mais facilmente respeitada, quanto mais forte ou clara ela for, ou seja, quanto mais os valores essenciais tiverem sido acatados e forem compartilhados de maneira ampla por todos os integrantes da organização, que irá aprendê-la ao ouvir as histórias dos seus dirigentes ou proprietários, através de rituais, símbolos materiais ou até mesmo pela linguagem empregada (ROBBINS et al., 2010).

## 2.2 Influência Feminina na Cultura Organizacional

A evolução da mulher no mercado de trabalho é visível e apesar de serem ainda minoria e estar inserida em um contexto com diversas divergências ou diferenças em relação ao que é garantido ao homem, a mulher tem conquistado cada vez mais seu espaço e imposto sua presença e competências, ao superar preconceitos e gerar mudanças em uma cultura até então conservadora que era dominante na sociedade e dentro das próprias empresas, que apesar de ter muitos homens que ocupam seus postos de trabalho, também tem oferecido oportunidade às mulheres.

O perfil de mulher estudado ao longo da história da humanidade, que trazia traços de submissão ao homem, seja ele seu pai ou seu esposo, tem perdido espaço, até mesmo pelo apoio jurídico e mesmo que não na proporção necessária, tem ganhado força o perfil que conquista seu espaço com certa elegância e maestria e hoje em dia supera os antigos limites da casa, com deveres domésticos e da vida religiosa, seja dedicada ao catolicismo, religião predominante ou à bruxaria e chega ao destaque em cargos de liderança em grandes organizações, onde ela derrubou preconceitos, criou sua própria rotina de vida e coleciona inúmeras conquistas, pelas quais poderia ser facilmente equiparada ao papel ainda predominante do homem no mercado de trabalho (PINTO, 2003).

Além disso, a entrada em massa da mulher no mercado de trabalho, que atualmente pode ser explicada por diversas forças e fatores impulsionadores da ordem social e econômica, explicita seu papel como importante fonte de renda da casa, muitas vezes única, em função do crescente número de divórcios e das maiores dificuldades no sustento da família. Essa inserção no mercado pode ter sido facilitada pelo aumento do nível de escolaridade, sendo que muitas, em um curto período de tempo, chegaram aos bancos das universidades e se destacam, senão por índices de inteligência, por sua dedicação e esforço.

Assim, foram impulsionadas ao trabalho fora do lar e tornou-se normativo que elas participem ativamente da situação econômica do país (VALLAS et al., 2009). A entrada das mulheres no mercado de trabalho revelou uma perspectiva de crescente autonomia e empoderamento da habilidade de tomar decisões, o que reforça que seu papel é bastante significativo para as organizações focadas na busca pela eficiência (LELIS et al., 2012).

No meio organizacional e jurídico muito já foi discutido sobre as diferenças de salários oferecidos para mulheres e homens no desempenho das mesmas atividades, o que chamou atenção dos cientistas sociais, especialmente economistas e sociólogos. Muito

se fala que este fator pode estar relacionado com o descomprometimento das mesmas com a carreira a longo prazo. (WHARTON, 2000).

A construção social do modo de reprodução destas diferenças é real e influencia o movimento do mercado, que atualmente, pelo menos às claras não permite tal situação, pois se tornou uma questão legal de garantia dos direitos humanos que supera as barreiras de sexo. Ao mesmo tempo, neste constructo em que o homem possui vantagens no desenho das estruturas organizacionais, devido ao seu papel histórico, a mulher vai enfrentar obstáculos para essa chegada, uma vez que, na grande maioria das vezes, irá conciliar as exigências profissionais, determinadas pela organização, com as exigências familiares, determinadas pela sociedade e até mesmo com suas necessidades pessoais, que passam por questões de vaidade e autoestima, conforme referem Haveman e Beresford (2012) em relação ao conflito de papéis que as mulheres experienciam devido aos esquemas sociais impostos, mas ao que ela vem, ao longo do tempo, superando e conquistando seu espaço com segurança.

### 2.3 Comportamento Organizacional

O comportamento do cidadão brasileiro, de modo geral, tem grande aceitação, visto como cordial e afetivo, mesmo não sendo percebido, necessariamente, como sincero ou profundo, além da inerente dificuldade em oferecer respostas negativas a um pedido de outra pessoa. (PEREIRA et al., 2013).

Na literatura é possível encontrar várias definições para o termo comportamento organizacional, que em um a das mais simples e direta diz respeito ao estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2006). Este conceito pode ser estudado a partir de uma perspectiva da cultura brasileira, que trouxe forte influência dos valores femininos, como o cuidado com o próximo, a igualdade, a busca pelo bem-estar e qualidade de vida, ao contrário dos fatores característicos masculino, pautados em

agressividade, assertividade, resultados, performance, entre outros, enquanto alguns itens são genéricos e superam a barreira de gênero, como a dificuldade de orientação para ação e planejamento e a ineficiente gestão do tempo, com predominância de atitudes voltados para o curto prazo (Urdan e Urdan, 2001; Alcadipani e Crubellate, 2003).

O estabelecimento desta área de conhecimento se deu a partir da contribuição e influência de diversas ciências, dentre elas a Antropologia, as Ciências Políticas, a Sociologia e a Psicologia Social, por tratar do comportamento humano e oferecer significativas contribuições para o entendimento acerca do comportamento do indivíduo dentro de uma organização, assim como a Sociologia, para explicar as interações entre pessoas em diversos ambientes, para tentar melhorar a produtividade da empresa, aliada a qualidade de vida dos colaboradores. Para Robbins, Judge e Sobral (2010) é um estudo que se ocupa do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho das empresas.

Atualmente ainda persistem algumas divergências quanto a conceituação da área de comportamento organizacional. Para Robbins (1999), trata-se de uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações, em detrimento da versão que o trata como uma disciplina que busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial (SIQUEIRA, 2002).

Com base na cultura predominante na empresa os gestores poderão entender melhor os resultados apresentados em diversos indicadores organizacionais, como por exemplo, produtividade, rotatividade, satisfação no trabalho, sentimento de lealdade e quantidade de processos trabalhistas gerados, uma vez que se a cultura estabelecida não estiver implícita no comportamento das pessoas ou for dúbia quanto a alguns fatores, as pessoas podem se sentirem desfavorecidas e buscarem o apoio legal para

honrar suas questões pessoais e / ou mesmo trabalhistas.

De acordo com Robbins (1999), seja na esfera individual, grupal ou organizacional, os fatores de análise como produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho serão os produtos que a área de estudo irá utilizar-se para mostrar a interdependência entre eles e seus impactos na empresa, enquanto atributos qualitativos ou quantitativos, referindo-se ao desempenho organizacional enquanto fatores econômico-financeiro, ou psicossociais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

O trabalho foi realizado em uma empresa agrícola do interior do estado de São Paulo, referenciada como grande porte no setor e que emprega um total de 1500 funcionários, sendo 700 fixos e 800 sazonais, contratados para o período de colheita, na safra da laranja, embora todos se enquadrem na modalidade de contrato por tempo indeterminado. A história da Cambuhy Agrícola data de 1924, quando a então companhia inglesa Brasil Warrant comprou as “Fazendas Cambuhy”, tornando-se neste período a maior produtora de café em todo mundo. Em 1958, a família Moreira Salles assumiu o controle do capital e nacionalizou a Brasil Warrant e, devido à desvalorização do cultivo de café na década de 70, a empresa passou a investir em diversificação da produção, iniciando-se as atividades de pecuária e produção de citros (CAMBUHY, 2015). Ao longo do tempo, a empresa passou por diversos avanços em seus modelos de gestão, modificando sua estrutura administrativa em função das mudanças nas áreas de atuação e principalmente, pela forma que foi afetada pelas mudanças culturais ao longo do tempo, que traduziam o estilo de gestão dos administradores que assumiram o poder em dado momento (FLEURY, 1996).

O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso empírico, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, pois se baseou no significado que as pessoas atribuem e na

compreensão que possuem acerca da situação em que estão envolvidas. O método foi ainda exploratório, de caso único e transcorreu de acordo com uma divisão sistemática de etapas.

Na primeira etapa foi realizado um levantamento do banco de dados da empresa a respeito do quadro de colaboradores, para tornar possível a identificação e seleção do público alvo. Para responder aos objetivos do trabalho era necessário selecionar do quadro total apenas as pessoas do sexo feminino e frente ao número de pessoas empregadas no momento e a diversidade de atividades em que são atualmente alocadas, optou-se por analisar apenas o grupo feminino alocado em uma das funções de impacto nas tratativas culturais da empresa, definida como Tratorista, que na ocasião era um quadro composto por: 176 colaboradores dos quais 21 eram do sexo feminino e em virtude da rotina de trabalho, programa de férias, afastamento da atividade, foi possível entrevistar 16 pessoas.

Para a coleta de dados foram desenvolvidos um questionário semiestruturado, com questões abertas e posteriormente ocorreu sua aplicação, por dois dos autores que conversaram e filmaram, com permissão das participantes, de forma individual, no próprio local de trabalho, cada colaboradora, mantendo-se os direitos legais e éticos da pesquisa que envolve seres humanos.

A análise de dados foi realizada a partir da tabulação das informações obtidas e do estabelecimento de correlações entre elas, de acordo com o material encontrado na literatura para discussão dos resultados e conclusões acerca do assunto.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISE

Na figura 1 está apresentada a faixa etária das tratoristas entrevistadas, onde observa-se que a maior concentração se encontra na faixa entre os 30 e 40 anos (75%), idade considerada desejável para a função devido à maior experiência/maturidade para as operações

agrícolas, além de disposição física para execução das atividades de campo. No caso deste grupo de colaboradoras, percebe-se que a diferença de faixa etária representa a diversidade do momento em que surgiu a oportunidade para trabalhar na função. Acima de 40 anos de idade já estava no mercado de trabalho em atividades de menor expressividade e a partir dos 18 anos, já é um início em uma área de maior reconhecimento, sendo privada de operações manuais ou mais pesadas que são exercidas no campo. Vale considerar que, para as atividades que lidam com defensivos agrícolas, existe uma limitação de idade máxima de 60 anos de idade, acima desta idade os colaboradores são realocados em outras atividades de campo. Um outro fator limitante para o trabalho feminino nestas atividades refere-se ao período em que ela está gestante, uma vez que o contato com produtos químicos não é recomendado e ela fica, temporariamente alocada em outros trabalhos.

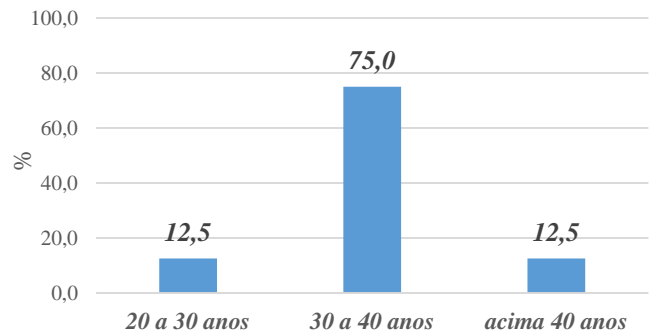


FIGURA 1. Faixa etária das entrevistadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

O nível de escolaridade das tratoristas entrevistadas está apresentado na figura 2, onde 50% das entrevistadas apresentam ensino médio completo, enquanto as demais se dividem entre fundamental completo e incompleto, com ausência de colaboradoras analfabetas nesta atividade. O grau de conhecimento para a atividade é desejável frente à necessidade de cumprimento de tarefas, transferência de informações, adequada operação das máquinas,

assertividade nas aplicações, dentre outros. Com o aumento do número de mulheres nos bancos de universidades e o conseqüente aumento em seu nível de escolaridade, as mulheres passaram a ocupar um maior número de cargos ou ao menos cargos que exigem conhecimentos mais avançados (VALLAS et al., 2009), como ocorre nesta atividade em que a empresa considera um fator importante, em função das exigências de operação da máquina e das informações que são anotadas durante a operação para posterior inserção em sistemas de controles agrícolas.

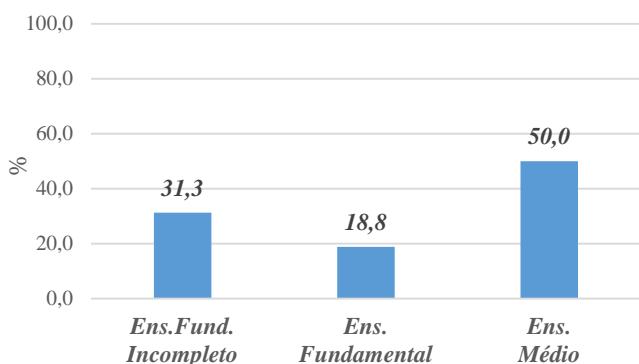


FIGURA 2. Nível de escolaridade das entrevistadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao estado civil das tratoristas entrevistadas (figura 3), mais de 80% se encontram casadas, e participam ativamente da renda familiar, cujos salários não apresentam diferenças em relação ao que é oferecido aos homens no exercício da mesma função. Pode até ser encontrada uma variação de valor, mas que está atrelada ao rendimento por atividade, no programa de remuneração variável oferecido pela empresa, mas que não tem relação com a diferença de sexo. Mulher esta que socialmente tem modificado seu papel com a sua entrada no mercado de trabalho, ao deixar de ser subalterna e exercer uma profissão com renda financeira importante para a sobrevivência do casal, da família ou para si própria. De acordo com Louzada (2008) várias são as percepções da figura feminina e o que se observa atualmente, é que ela, muitas vezes se torna a responsável pela garantia do sustento da família, como comentado por uma das entrevistadas que está com o esposo

desempregado há algum tempo e é grata por ter um trabalho.

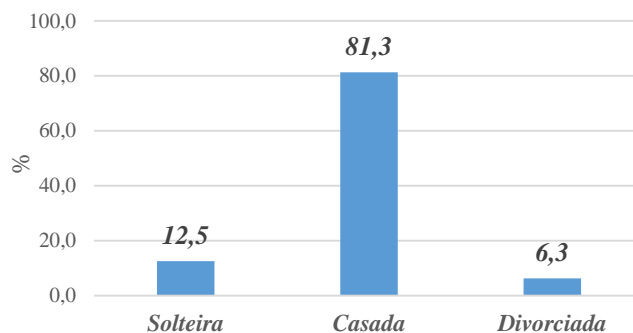


FIGURA 3. Estado civil das entrevistadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 4 está o tempo de função das tratoristas na empresa, onde a maior concentração está entre 1 e 2 anos, e acima de 2 anos na função. Este resultado é reflexo dos programas de formação internos da empresa, que investe em oportunidades para os colaboradores internos e na formação de mão-de-obra, conforme discutiremos adiante. A pouco tempo atrás este número era um pouco diferente, ou seja, a empresa conservava um maior número de colaboradoras com maior tempo de empresa, mas que, frente a uma oportunidade de trabalho oferecida mais próxima ao local de suas residências, optaram por se desligarem do emprego, até mesmo pelos anos que já vinham se deslocando diariamente para o trabalho, vislumbrando uma melhora na qualidade de vida ao evitarem esse deslocamento.

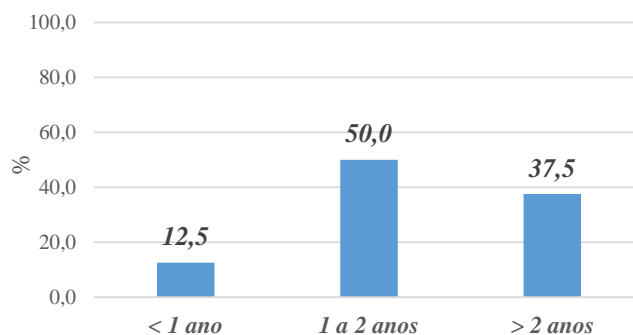


FIGURA 4. Tempo na função de tratorista na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.



Reflexo desta linha de oportunidades, quando observamos as atividades anteriormente desempenhadas pelas colaboradoras na empresa (figura 5) e antes da mesma (figura 6), notamos que todas entraram na empresa para serviços manuais, conhecidos como auxiliar de serviços agrícolas, trabalhador rural ou colheita de citrus, sendo a grande maioria em atividades de inspeção de pragas e doenças, função tradicionalmente realizada por mulheres, dado a minuciosidade da atividade, em que as suas competências trazem melhor resultado para o trabalho. Mesmo no emprego anterior (figura 6) a maioria das entrevistadas desempenhavam funções rurais semelhantes, ou em alguns casos trabalhos domésticos.

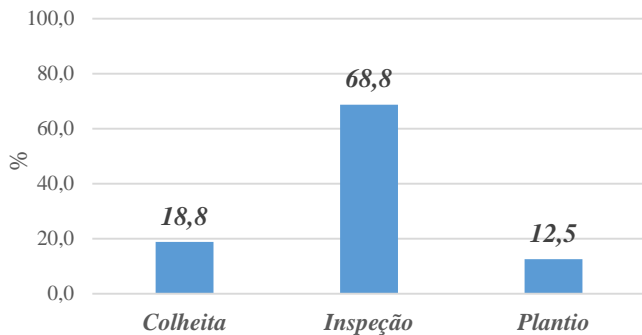


FIGURA 5. Função anterior desempenhada na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

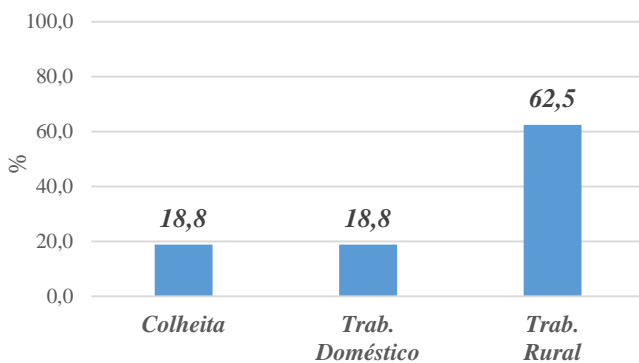


FIGURA 6. Função desempenhada antes da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Das entrevistadas, apenas 18,8% não foram formadas internamente no programa da empresa denominado de “Escola de Tratoristas”, estas já possuíam experiência anterior mas também ingressaram na empresa em trabalhos manuais, provavelmente na época por falta de oportunidade no quadro de tratoristas e precisarem contribuir com o salário para o sustento da família, que são mais operacionais e com o surgimento da oportunidade fizeram testes teóricos e práticos e foram promovidas, algumas ainda receberam um treinamento mais breve para estarem totalmente capacitadas e ajustadas com as normas e regulamentos da empresa. Todas as demais, acima de 80% das entrevistadas, participaram do programa de formação interna e inclusive a metade em período acima de 2 anos, chegando a ter colaboradoras formadas neste programa há 9 anos atrás, o que mostra que estão atuando a longo tempo na empresa e que contraria estudos sobre o descomprometimento da mulher com a carreira a longo prazo (WHARTON, 2000).

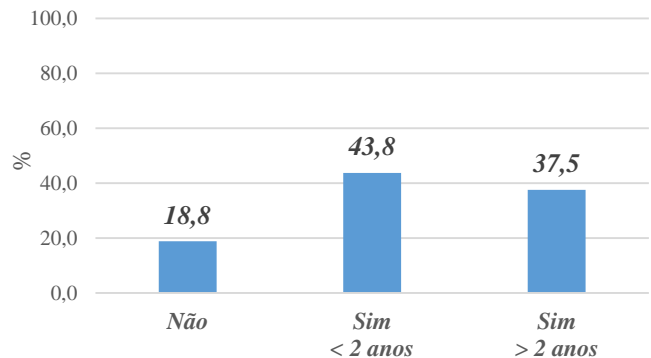


FIGURA 7. Participante do programa de formação “Escola de Tratoristas”.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao perfil familiar, todas as entrevistadas participam ativamente da renda familiar sendo mais de 90% destas compartilhada com o cônjuge, e alguns casos em que as mesmas sejam fonte única de renda do lar (figura 8). Este grupo

pouco faz parte dos altos índices de divórcio encontrados atualmente nas estatísticas, mas ainda reflete parte disso, conforme já discutido. Das entrevistadas, apenas 12,5% das entrevistadas não possuem filhos, sendo que a maioria possui 3 ou mais filhos (figura 9) o que mostra a maior responsabilidade e comprometimento da sua renda no sustento da família.

Como a maioria deles ainda não se encontram em idade para entrar no mercado de trabalho, são dependentes do sustento oferecido pela família.

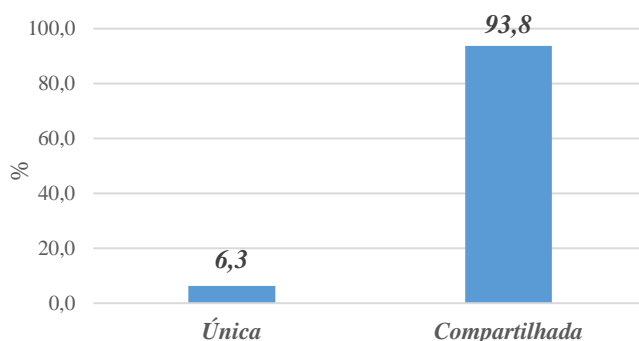


FIGURA 8. Fonte de renda da família.

Fonte: Dados da pesquisa.

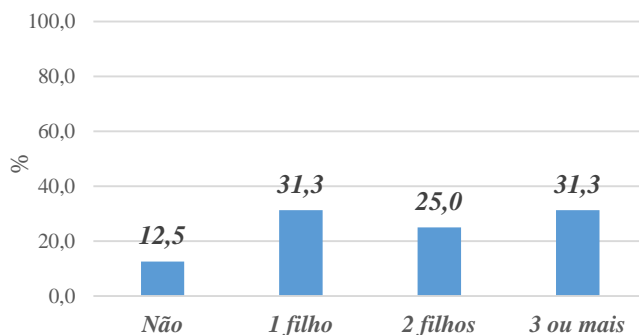


FIGURA 9. Quantidade de filhos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao perfil no trabalho, ao serem questionadas sobre a experiência com trabalho noturno e sua preferência quanto ao mesmo, em comparação com o turno do dia (figura 10), a maioria das entrevistadas já trabalharam no

período noturno e destas, a maior parcela 43,8% preferem o trabalho noturno, pois segundo elas podem utilizar o tempo livre em horário comercial para resolverem questões pessoais, como por exemplo irem ao médico, ao banco ou até mesmo acompanhar um pouco mais de perto a rotina dos filhos.

Tudo isso porque sabemos que mesmo assumindo responsabilidades no mercado de trabalho, a mulher continua sendo, se não a única responsável pela administração da casa, a que tem um papel de maior expressividade, se comparada ao número de homens já tenham assumido tais responsabilidades.

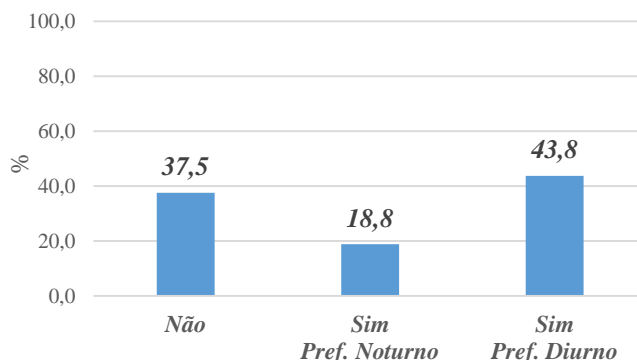


FIGURA 10. Experiência/preferência por trabalho noturno.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao histórico de danos ao patrimônio, que trata de ocorrências de quebras em máquinas ou equipamentos agrícolas que são suas ferramentas de trabalho, 75% das entrevistadas apresentaram ocorrências nos últimos 12 meses (figura 11), sinal do zelo com que ela trata seu trator e os implementos, do cuidado que tem no manuseio e da atenção que dedica durante o desempenho de suas atividades, ou seja, características predominantemente femininas, empregadas na rotina de trabalho.

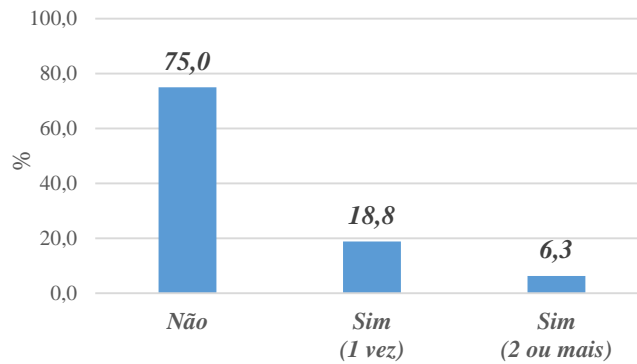


FIGURA 11. Histórico de “danos ao patrimônio” nos últimos 12 meses.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionadas sobre a visão que possuem em relação a oportunidade que a empresa oferece ao alocar mulheres em uma função que era, até meados do ano de 2006 apenas masculina, elas foram unânimes nas respostas e ficou bastante claro reconhecimento delas. Inclusive, algumas chegaram a mencionar que não vislumbravam essa possibilidade nos empregadores anteriores, cujas funções eram muito parecidas com o início da trajetória delas na empresa, pois estas atuais colaboradoras foram promovidas internamente ao cargo de tratorista depois de trabalharem em funções mais operacionais oferecidas pela empresa, como por exemplo: colhedora de laranjas, auxiliar de serviços agrícolas ou trabalhadora rural. Com esta oportunidade tiveram uma melhora em relação ao status, por ser uma função de maior prestígio e valorização social e também um aumento no ganho financeiro, pois o salário está acima do oferecido nas demais funções já comentadas e não apresenta diferença no valor pago para os homens.

Quanto ao sentimento das colaboradoras alocadas em tal função, todas comentaram estarem satisfeitas e realizadas, algumas porque já pretendiam buscar oportunidade igual aos colegas e outras por nunca terem se imaginado neste serviço e atualmente conseguirem desempenhar os trabalhos propostos, com sentimento de orgulho, superação e

empoderamento. Uma das entrevistadas chegou a expressar que como em qualquer outra atividade, existem as dificuldades de rotina, mas que pelo fato de se sentir satisfeita com seu trabalho, consegue encontrar as soluções com facilidade e o saldo final é sempre positivo. Aqui pode-se pensar que neste momento de dificuldade na realização de alguma etapa da atividade, a mulher geralmente faz uso da característica do “jeitinho” para pedir ajuda e sempre encontra, outra mulher ou um homem pronto a auxiliá-la, por serem também traços da cultura da empresa o companheirismo e o trabalho em equipe, em que o foco está no resultado final, apesar de serem remuneradas por rendimento individual. Apesar de atualmente os homens ainda serem a maioria no quadro de funcionários de tratoristas, entende-se que é resultado de um fator social, em que já vinha sendo organizado ao longo do tempo e não por falta de competência das mulheres, que tem se lançado nesta área e perpetuado seus bons resultados.

Provavelmente influenciadas pela cultura preconizada na empresa, em que valores como ética e respeito fazem parte do dia a dia dos colaboradores, inclusive dos mais diferentes níveis hierárquicos, as entrevistadas não citaram, em um primeiro momento, diferenças entre o papel dos homens e o papel das mulheres no exercício da função, ressaltando que elas desempenhavam o mesmo trabalho e com as mesmas competências. Ao insistir se realmente não existiam diferenças, algumas relataram que existe traços e indícios de que a mulher possa ser mais cuidadosa em relação a verificação dos itens de manutenção preventiva das máquinas e dos seus equipamentos, assim como quanto a limpeza e conservação dos mesmos, no entanto, também houve quem ressaltasse que alguns homens também possuem essas características, não permitindo que esta afirmação possa ser comprovada. Assim como o resultado apresentado quanto ao índice de danos ao patrimônio é significativo, mas não pôde ser generalizado por não ter sido comparado com o índice de ocorrências com os operadores do sexo masculino.

Através da aplicação e análise do conteúdo colhido nas entrevistas está bastante claro o fato dessas mulheres, que hoje operam máquinas em uma propriedade agrícola, onde os agravantes como clima, distância de suas residências estão presentes, elas conquistaram seu espaço e também respeito de todos, não sofrendo nenhum tipo de preconceito e pelo contrário, ainda estimulado o espírito de colaboração, uma vez que no quesito força física algumas vezes o homem s sobressai e acaba por ajudá-las no engate de um equipamento ou no carga de algum produto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Este estudo teve por objetivo contribuir para o entendimento sobre a influência da cultura feminina no comportamento organizacional, a partir da experiência de de uma organização do agronegócio, que, ao longo do tempo, tem perpetuado sua cultura, realizado ajustes necessários frente a situação sócioeconômica do país e com isso investido com certa ousadia na formação e qualificação de colaboradores do sexo feminino para atuarem em funções que até pouco tempo ainda eram ocupadas apenas por homens.

Se faz necessário considerar que a diversidade de posturas profissionais, tanto de homens quanto de mulheres, deveria ser melhor considerada pelos detentores de poder, uma vez que a conduta humana jamais será única, afinal, a superioridade ou o sucesso não são prerrogativas de gênero, pois existem características de atuação próprias de cada um, e cada situação exige comportamentos distintos (KANAN, 2010).

Kanan (2010) faz ainda referência a suposta necessidade de superioridade preconizada pelos homens como uma patologia. Assim, pode-se pensar que a entrada da mulher, tanto no mercado de trabalho quanto no exercício de atividades predominantemente até então exercidas por homens, como um marco histórico e social e que tem revelado suas nuances, limitações e conquistas e principalmente, se estabelecido dentro das culturas organizacionais.

Segundo Siqueira (2002), as pesquisas que relacionam o comportamento organizacional e envolvem temas relativos a formulações teóricas de nível macro, cuja coleta de dados é realizada através de instrumentos respondidos por trabalhadores através de escalas, questionários ou outros procedimentos, podem perder confiabilidade de observação de atributos do nível macro, visto que os dados obtidos passam pelo processo perceptivo dos trabalhadores, ou seja, a investigação ocorre no nível micro (pessoa) e não no macro (organização).

Dado seu caráter exploratório e qualitativo, este estudo não permite generalizações, até mesmo por ser necessário considerar a grande extensão territorial e a diversidade cultural presente em nosso país. Por isso, considera-se de grande valia a entrada de novos trabalhos sobre o assunto, principalmente quanto a maior autonomia e o processo de tomada de decisões exercido por mulheres no mercado de trabalho, uma vez que não foi explorada sua atuação em cargos de liderança que é um aspecto relevante e que tem ganho expressividade no meio acadêmico.

Nas questões que tangenciam a cultura feminina no comportamento organizacional pode-se dizer que este trabalho encontrou importantes contribuições, na prática e na teoria, que comprovam sua influência no comportamento da organização. Na empresa estudada, as colaboradoras são importante fonte de renda para a constituição do sustento da família, foram promovidas ao cargo atual por suas características pessoais e devida escolaridade e conseguem administrar, com tranquilidade, a rotina pessoal e profissional e ainda são reconhecidas por sua dedicação e resultados positivos no exercício da profissão.

## REFERÊNCIAS

---

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J.M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, v.43, n.2, p.64-77, 2003.

- CAMBUHY. História. 2015. Disponível em: <<http://www.cambuhy.com.br/home-pt.htm>>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.
- COELHO JUNIOR, F.A.; ANDRADE, J.E.B. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, v.9, n.2, p.191-199, 2004.
- CHU, R.A.; WOOD JR., T. Cultura Organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, v.42. n.5, p.969-991, 2008.
- FLEURY, M.T.L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: \_\_\_\_\_ *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, p.15-27, 1996.
- HAVEMAN, H.A.; BERESFORD, L.S. If your're so smart, why aren't you the boss? Explaining the persistent vertical gender gap in management. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, p. 114-130, 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Periódicos, 2014. Disponível em: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb\\_2014.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb_2014.pdf). Acesso em 28, dez.2015.
- KANAN, L.A. Poder e lideranças de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista O &S*, v.17, n.53, p.243-257, 2010.
- KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. *Corporate culture and performance*. Nova York: Free Press, 2011.
- LELIS, C.T.; TEIXEIRA, K.M.D.; SILVA, N.M. A inserção feminina no mercado de trabalho e suas implicações para os hábitos alimentares da mulher e de sua família. *Saúde em debate*, v.36, n.95, p.523-532, 2012.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LOUZADA, M.S.O. Belas e feras. A mulher brasileira na mídia impressa, uma relação polêmica. *Estudos Linguísticos*, v.37, n.3, p.79-88, 2008.
- PEREIRA, J.R.; CANÇADO, A.C.; RODRIGUES, F.O.; SILVA, E.E. Cultura organizacional e cultura brasileira: compreendendo as fragilidades do cooperativismo brasileiro. *Revista NAU Social*, v.4, n.6, p.61-81, 2013.
- PINTO, C.R.J. *Uma história sobre o feminismo no Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHEIN, E.H. *Cultura Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, N.; ZANELLI, J.C.; TOLFO, S.R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de psicologia*, v.7, n. Especial, p.11-18, 2002.
- URDAN, F.T.; URDAN, A.T. Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. In: *Enanpad, 25. Anais...* Campinas, Brasil, 2001.
- VALLAS, S.P.; FINLAY, W.; WHARTON, A.S. *Structures and inequalities*. Nova Iorque: Oxford University Press, 2009.
- VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F.C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *Revista de Administração de Empresas*, v.3, n.2, p.1-20, 2004.
- WHARTON, A.S. Feminism at work. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, p.167-182, 2000.
- ZANELLI, J.C.; SILVA, N. *Interação humana e gestão: a construção das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.