

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**BEQUENE PHILOXENE**

**GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

**CHAPECÓ  
2022**

**BEQUENE PHILOXENE**

**GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção do grau  
de bacharel em Administração da Universidade  
Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> TATIANE SILVA TAVARES MAIA

**CHAPECÓ  
2022**

---

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Philoxene, Bequene

Gestão de pessoas e Cultura Organizacional: O Caso de Uma Organização Agroindustrial na Região Sul do Brasil / Bequene Philoxene. -- 2022.  
56 f.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Tatiane Silva Tavares Maia

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Agroindústria, Covid-19. I. Maia, Dr<sup>a</sup> Tatiane Silva Tavares, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).



BEQUENE PHILOXENE

**GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 31/03/2022

BANCA EXAMINADORA



---

Prof.ª Dr.ª Tatiane Silva Tavares Maia – UFFS  
Orientadora



---

Profa. Dr. Fabrício Simplicio Maia – UFFS  
Avaliador



---

Prof. Dr. Humberto Tosta – UFFS  
Avaliador

Dedico este trabalho aos meus pais, que não pouparam esforços para que eu pudesse concluir meus estudos.

## AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento vai em primeiro lugar ao grande Arquiteto do universo, força incondicional que sempre me traz motivação e coragem para superar e alcançar os meus objetivos almejados.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer a minha família, principalmente a minha infinita mãe GUERDA Romain que sempre me apoiou, acreditou no meu potencial e nunca me deixou desistir dos meus sonhos. A vida não a deixou assistir essa grande conquista minha que tanto sonhava.

Agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) por ter me deixado fazer parte dessa grande família que desde o seu surgimento está em constante busca de melhoria para a sociedade. Muito obrigado a cada um de vocês professores pela vontade, pelo esforço de ensinar a nós de maneira a agregar ao nosso conhecimento. Agradeço também pelos conselhos de motivação a cada vez que bateu a vontade de desistir.

Agradeço a turma de administração de 2017.1 por ter me trazido tantas amizades. Do fundo do meu coração, agradeço os meus colegas de graduação Adriano, Andreia e Loobensky, e quero que saibam que vocês refletem a equipe de administradores que contribuiram na construção desta jornada acadêmica.

Por fim, meu grande agradecimento a minha professora e orientadora Prof. Dr<sup>a</sup> TATIANE SILVA TAVARES MAIA por ter aceitado me acompanhar nesse grande desafio. Também gostaria de agradecer pela constante disposição e disponibilidade a orientações, reuniões e conselhos, coisas que não têm preço. Sou muito grato.

A Todos Minha Grande Gratidão!

“Olhem de novo para o ponto. É ali. É a nossa casa. Somos nós. Nesse ponto, todos aqueles que amamos, que conhecemos, de quem já ouvimos falar, todos os seres humanos que já existiram, vivem ou viveram as suas vidas. Toda a nossa mistura de alegria e sofrimento, todas as inúmeras religiões, ideologias e doutrinas econômicas, todos os caçadores e saqueadores, heróis e covardes, criadores e destruidores de civilizações, reis e camponeses, jovens casais apaixonados, pais e mães, todas as crianças, todos os inventores e exploradores, professores de moral, políticos corruptos, ‘superastros’, ‘líderes supremos’, todos os santos e pecadores da história da nossa espécie, ali – num grão de poeira suspenso num raio de sol” (SAGAN, 1994, não paginado).



## RESUMO

Este estudo trata a temática de gestão de pessoas e cultura organizacional em uma agroindústria localizada na região Sul do Brasil. A gestão e a cultura organizacional é o conjunto que reflete a imagem de qualquer organização, seja ela grande, média ou pequena. O objetivo geral da pesquisa foi analisar a cultura organizacional na agroindústria, a partir dos processos de gestão de pessoas desenvolvidos antes e durante a pandemia de Covid-19. A diversidade cultural existente foi considerada na condução deste estudo. A abordagem metodológica adotada foi a qualitativa, quanto aos objetivos a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Já em relação aos procedimentos técnicos utilizados é classificado como estudo documental, bibliográfico e de campo. A coleta de dados foi realizada utilizando a técnica de grupo focal. Essa técnica foi empregada em dois momentos distintos para dois grupos de funcionários, na própria sede da organização. Primeiramente realizou-se entrevista de grupo focal com os gestores da agroindústria, totalizando dez participantes. A seguir, realizou-se o grupo com funcionários da produção, oriundos de diferentes etnias: brasileiros, venezuelanos e haitianos. Participaram um total de oito. As falas dos entrevistados foram transcritas manualmente durante a realização das entrevistas. A análise dos dados foi pautada na análise de conteúdo dos discursos, na qual seguiu-se os passos orientados por Bardin (2016). Em relação aos resultados obtidos durante a pesquisa, mostrou-se que o surgimento do Covid-19 não teve impacto no processo gerencial e que houve mudança apenas nos protocolos adotados para a agroindústria. Mudanças que por sua vez trouxeram uma nova forma de as organizações organizarem seus processos produtivos e administrativos, levando-as a ganho em produtividade. Também, os resultados mostram que houve grandes dificuldades ao implementar esses novos protocolos na empresa devido à diversidade cultural existente, pois a agroindústria teve que adotar novas estratégias para fazer as pessoas de diversas culturas entenderem-se em uma só linguagem, compreender a fase pandêmica e a importância de aplicar e respeitar as novas normas. Além disso, os resultados confirmam também que apesar da diferença linguística, a diversidade cultural faz com que o ambiente de trabalho se torna um espaço de aprendizado por ter a possibilidade de aprender a cultura dos outros.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Covid-19, Agroindústria

## RESUME

Cette étude traite du thème de la gestion des personnes et de la culture organisationnelle dans une agro-industrie située dans la région sud du Brésil. La gestion et la culture organisationnelle sont l'ensemble qui reflète l'image de toute organisation, qu'elle soit grande, moyenne ou petite. L'objectif général de la recherche était d'analyser la culture organisationnelle dans l'agro-industrie, à partir des processus de gestion des personnes développés, avant et pendant la pandémie de Covid-19. La diversité culturelle existante a été prise en compte lors de la réalisation de cette étude. L'approche méthodologique adoptée était qualitative, quant aux objectifs, la recherche peut être qualifiée de descriptive. Au regard des procédés techniques utilisés, il est classé comme une étude documentaire, bibliographique et de terrain. La collecte des données a été réalisée en utilisant la technique du groupe de discussion. Cette technique a été utilisée à deux moments différents pour deux groupes d'employés, au siège social de l'organisation. Dans un premier temps, un entretien de groupe de discussion a été réalisé avec les responsables de l'agro-industrie, totalisant dix participants. Ensuite, le groupe s'est tenu avec des employés de production, de différentes ethnies : Brésiliens, Vénézuéliens et Haïtiens. Au total, huit ont participé. Les déclarations des personnes interrogées ont été transcrites manuellement lors des entretiens. L'analyse des données a été guidée par l'analyse du contenu des discours, dans laquelle les étapes guidées par Bardin (2016) ont été suivies. Quant aux résultats obtenus lors des recherches, ils ont montré que l'émergence du Covid-19 n'avait pas eu d'impact sur le processus de gestion et qu'il n'y avait eu qu'un changement dans les protocoles adoptés par l'agro-industrie. Des changements qui à leur tour ont apporté une nouvelle façon pour les organisations d'organiser leurs processus productifs et administratifs et leurs poussent à des gains en productivité. Les résultats montrent également qu'il y avait de grandes difficultés à mettre en œuvre ces nouveaux protocoles dans l'entreprise en raison de la diversité culturelle existante, car l'agro-industrie a dû adopter de nouvelles stratégies pour faire comprendre dans une seule langue la phase pandémique et l'importance d'appliquer et en respectant les nouvelles normes. De plus, les résultats confirment également que malgré la différence de langue, la diversité culturelle fait de l'environnement de travail un espace d'apprentissage pour avoir la possibilité d'apprendre la culture des autres.

**Mots-clés:** Gestion des personnes, Culture organisationnelle, Covid-19, Agro-industrie

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Revisão Sistemática da Literatura	17
Quadro 2 - Artigos incluídos na revisão sistemática	18
Quadro 3 - Perfil dos Gestores	31
Quadro 4 - Perfil dos Funcionários Participantes do Grupo Focal	32

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAPES	Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
PPR	Participação no Resultado
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>17</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.3 AGROINDÚSTRIA	21
2.4 AGRONEGÓCIO NO BRASIL	22
2.4 COVID-19	23
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>25</b>
3.1 CARACTERÍSTICA E TIPO DE PESQUISA	25
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	27
3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	27
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	29
3.5 LIMITAÇÃO DE PESQUISA	30
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>31</b>
4.1 CONHECENDO O PERFIL DOS GESTORES PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL UM (1)	31
4.2 A GESTÃO DE PESSOAS ANTES E DURANTE A COVID-19	33
4.3 PERSPECTIVA DA AGROINDÚSTRIA NA APLICAÇÃO DAS NOVAS NORMAS DO PERÍODO PANDÊMICO ATUAL	37
<b>4.3.1 Visão Organizacional da Agroindústria</b>	<b>37</b>
<b>4.3.2 Crescimento da Agroindústria Durante a Pandemia De Covid-19</b>	<b>38</b>
4.4 O AMBIENTE DE TRABALHO DIVERSIFICADO	40
<b>4.4.1 A Diversidade Cultural no Trabalho</b>	<b>40</b>
<b>4.4.2 Adaptação à Situação Pandêmica e Apoio Empresarial</b>	<b>41</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Sendo algo que define as rotinas de uma empresa, pode-se dizer que a cultura organizacional anda de mãos dadas com a gestão de pessoas, pois não existe organização sem gestão, menos ainda sem a sua cultura. A gestão de pessoas nas últimas décadas vem se transformando e passou a ganhar forças, trazendo grandes mudanças tanto para dentro como para fora das organizações, pois as pessoas estão sendo vistas como a principal força que fundamenta as competências centrais de uma organização, Snell e Bohlander (2009).

Para além de ser apenas um setor, a gestão de pessoas envolve todo um conjunto de práticas, as quais têm a ver com as atrações de habilidades tanto técnicas como interpessoais e intrapessoais, inclusão de equipe e a avaliação dos resultados fixados pela empresa. Em outras palavras, esse tipo de gestão adquiriu uma grande e importante complexidade e é importante se fazer notar que a tecnologia, por exemplo, contribuiu com sua transformação. As organizações, na busca de um modelo de gestão de pessoas adequado, recorrem a um conjunto de políticas e estratégias, cujo objetivo é estabelecer uma nova proposta de gestão, buscando mensurar o desenvolvimento, avaliar as competências e a eficiência de ações de desenvolvimento estimulando ao autodesenvolvimento, (DUTRA, 2001).

Com o avanço da tecnologia e o fenômeno da globalização, o mundo se tornou um só espaço geográfico. E isso facilita o acesso a informações para todos, o que aumenta mais ainda o nível de competitividade entre as organizações. A gestão de pessoas é o núcleo que reflete a base de todo processo na empresa. Segundo Vieira (1996, *apud* PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 10), “[...] desenvolver e avaliar o colaborador não é uma tarefa fácil, o setor de gestão de pessoas tem um trabalho árduo para colocar em prática esse processo importante na vida do colaborador e para organização”. Ao se tratar de gestão de pessoas nas agroindústrias, isso traz ainda grandes instigações devido à diversidade cultural existente dentro das agroindústrias. Na visão de Chiavenato (2000, p.11, *apud* PAULA; NOGUEIRA, 2016, p.5), “para uma empresa ser bem-sucedida deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional, para isso acontecer o capital humano é de fundamental importância”.

Considerando isso, é de suma importância que a organização adote políticas estratégicas de gestão eficazes, tratando os seus empregados não como recursos,



muito menos como mão de obra. Deve-se sim tratá-los como cérebros de obra, pessoas que são o coração dos seus processos dotados de talentos, conhecimentos, valores, habilidades. Sendo assim, poderão ajudar a empresa a otimizar os seus valores e atingir os seus resultados com maior eficiência.

O mundo é um espaço de aprendizado e de partilha, onde todos carregam consigo valores, formas de agir, de pensar e crenças diferentes, e tal conjunto ou sistema define a cultura. E é por meio da transmissão desta que os seres humanos se desenvolvem, se socializam, se comunicam e se compreendem. E as organizações por fazer parte da sociedade, também carregam consigo uma cultura por meio da qual elas definem normas para limitar os efeitos do ambiente onde se envolvem. Segundo Dias (2010, p.67, *apud* BARROSO; BONETE; QUEIROZ; 2018, p. 38) “[...]a cultura se manifesta por meio de diversos sistemas”.

Então, estudar o processo gerencial e a cultura organizacional que caracteriza uma organização, é procurar saber as suas forças e suas fraquezas.

## 1.1 OBJETIVOS

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.94) « a definição do objeto de estudo pode ser caracterizada como um desdobramento da pergunta básica do estudo, ou seja, os itens que serão pesquisados para solucionar o problema de pesquisa».

Nesta fase serão apresentados tanto o objetivo como os objetivos específicos, com finalidade de esclarecer o problema da pesquisa. Em primeiro lugar vai ser apresentado o objetivo geral e em segundo lugar os objetivos específicos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a cultura organizacional em uma agroindústria na região sul do Brasil, a partir dos processos de gestão de pessoas desenvolvidos, antes e durante a pandemia de Covid-19, considerando as mudanças e a diversidade cultural existente.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Verificar quais foram as mudanças nas práticas adotadas para gestão dos funcionários no cenário pandêmico;
- a. Identificar quais desafios e perspectivas da organização ao aplicar novo plano de ação na gestão de pessoas;
- b. Analisar quais foram as principais formas encontradas pelos funcionários para lidar com as incertezas, em função das mudanças na gestão;
- c. Trazer sugestões de melhoria para a agroindústria a partir da visão dos gestores e dos funcionários.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 120) “[...] A justificativa consiste em uma exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”. A pandemia do COVID-19 não afeta só a área de saúde, mas sim todas as áreas devido a interdependências existentes entre elas, e vem modificando a vida das pessoas e a forma de trabalho da grande maioria delas, elevando a quantidade de profissionais que passaram a atuar em *Home Office*. Na visão de Sobirai (2012, p. 11):

A pandemia de covid-19 transformou o cenário mundial em diversos aspectos, entre eles o organizacional. Esse contexto de pandemia trouxe novos desafios às organizações, que necessitam criar estratégias para manter suas atividades econômicas, preconizar o distanciamento social e dispor de ferramentas para adaptar o trabalho dos seus colaboradores, deste modo fazendo o uso do home office.

Diante dessa realidade, o presente estudo torna-se relevante para o curso de Administração, devido à importância das temáticas de gestão de pessoas e cultura organizacional desempenham no percurso dos acadêmicos, contribuindo para a capacitação tanto dos acadêmicos quanto para a sociedade toda. Por se tratar da área de Gestão de Pessoas na Agroindústria, interessante se faz compreender a diversidade cultural existente. Considerando que no seu quadro de funcionários se encontram indivíduos de diferentes etnias carregando consigo forma de pensar e comportamento diferente, espera-se desenvolver análises em função da adaptação às novas formas de trabalho e práticas que vêm sendo consolidadas a partir da pandemia do COVID19.

As circunstâncias vivenciadas nesse momento, com certeza tem influenciado a cultura organizacional. Ou seja, o conjunto de pressupostos básicos que a agroindústria desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, pode estar sendo rediscutido ou reelaborado, dadas as circunstâncias de crise na saúde pública. Nessa perspectiva, pretende-se analisar como eram as práticas de gestão de pessoas e como elas têm sido reformuladas, atentando para as questões de segurança no trabalho, HomeOffice e isolamento social.

Espera-se com essa pesquisa poder fornecer informações para as organizações e funcionários a respeito do funcionamento do mundo do trabalho, no sentido de disponibilizar dados reais a respeito da Gestão de Pessoas e suas contribuições ao desempenho profissional, pessoal e institucional. Sobretudo, é um assunto de crescente atenção, dadas as circunstâncias da pandemia de COVID19.

A contribuição principal do estudo está em permitir a reflexão a respeito da gestão de pessoas, sobretudo, no âmbito da importância da diversidade cultural para efetividade do conjunto de funcionários. Uma contribuição prática, o estudo envolverá uma proposta de melhoria no processo gerencial, a partir dos dados coletados

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico ou literatura é uma das fases fundamentais para um projeto de pesquisa, baseando-se nos estudos anteriormente publicados. Para Matias Pereira (2019, p. 83):

a revisão da literatura é um elemento essencial no processo de elaboração de monografias, dissertações e teses. A revisão da literatura deve referenciar os estudos anteriormente publicados, buscando posicionar-se sobre a evolução do assunto; restringir a revisão da literatura às contribuições mais significativas relacionadas ao tema da pesquisa, bem como preocupar-se em fazer a citação dos autores – no texto e/ou em notas – e, de forma obrigatória, nas referências bibliográficas.

Nesta fase, será utilizada a literatura sistemática. Onde em primeiro momento foi feito um levantamento de artigos publicados nos dez últimos anos no portal periódicos (CAPES) sobre os estudos realizados anteriormente sobre esses temas como palavras-chave. São eles: Gestão de pessoas, Cultura organizacional, Gestão da agroindústria e Covid-19. Sampaio e Mancini (2007, p. 2) ressaltam que:

uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada.

Sendo assim, são apresentados dois quadros onde no Quadro 1 são apresentados o total dos artigos publicados nos últimos cinco anos sobre os temas de estudos, o número de artigos resumidos e o número incluído.

Quadro 1 - Revisão Sistemática da Literatura

<b>Publicações</b>	Artigos sem nenhum critério	Periódicos revisado por pares	Português	Artigos lidos e resumidos	Inclusão
Gestão de pessoas	9827	8350	7238	6	1
Covid 19	457803	274663	724	3	2
Cultura organizacional	10289	9001	4534	5	2
Agroindústria	9094	5923		3	1

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Já no Quadro 2, é apresentado o número de artigos selecionados para incluir no estudo, junto aos seus objetivos e anos de publicação

Quadro 2 - Artigos incluídos na revisão sistemática

Artigos	Título do artigo	Objetivos dos artigos	Ano de publicação	Autores
1	O estado em desmonte frente a epidemia da Covid-19	Somar a outros textos que alertam sobre a impossibilidade de desenvolver adequadamente o SUS sem compreender e encontrar saídas para os obstáculos estruturais que estão colocados o Estado brasileiro desde sua inserção como economia dependente no sistema capitalista	2020	Nerline Monteiro
2	O subfinanciamento do sistema único de saúde e seus rebatimentos no enfrentamento da covid-19	Construir com as reflexões sobre os rebatimentos do desmonte do sistema único de saúde (SUS) no enfrentamento da pandemia de Covid-19	2020	Diego de Oliveira Souza
3	A administração e o surgimento da gestão de pessoas	Apresentar a evolução da administração e o surgimento da gestão de pessoas	2018	Adelcio Machado dos Santos; Suzana Alves de Morais Franco
4	Cultura organizacional através das relações de afeto	Propõe a compreender a cultura organizacional de uma organização priva, de Novo Hamburgo	2018	Caroline Delevati Colpo; Manuela Mause
5	Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário	Analisar os estudos empíricos que relacionam a cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário	2011	Lídia Maria Heinzmann; Carlos Eduardo Facin Lavarda
6	Agroindústria alimentar: epicentro do agronegócio no Estado do Ceará (Brasil)	Apresentar elementos de argumentação e de comprovação destas teses	2020	Denise Elias

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A forma que as organizações enxergam as pessoas no âmbito industrial vem mudando muito nas últimas décadas com a era tecnológica e de informação, e isso traz bastante vantagens para as organizações, como a utilização eficiente dos recursos, por serem escassos, e o uso das informações adquiridas nas suas tomadas de decisões. O que, por sua vez, deixa as organizações ainda mais competitivas. Na visão de Santos e Franco ( 2018, p. 184) “[...] na era clássica a administração das pessoas era chamada de Relações Industriais”.

Não existe nada mais eficiente do que um processo bem definido, onde os recursos são alocados de forma eficiente para fazer andar o processo, fazendo com que a organização atinja os seus objetivos. E a organização no seu processo gerencial estratégico deve definir procedimento claro e objetivado pelo seu sucesso. Segundo Snell, Bohlander (2009, p. 44 ) , “[...] o planejamento estratégico é o processo de prever e tomar medidas para a movimentação de pessoas para dentro e para fora da organização”.

As mudanças na gestão de pessoas vem trazendo ainda grandes vantagens tanto para organização como para as pessoas que fazem parte dela. A organização neste aspecto considera o ser humano não como apenas um simples recursos, mas sim como pessoas, capital humano dotado de ideia, conhecimentos, valores e interesses, para evitar constrangimento durante o seu processo e atingir com sucesso os seus objetivos almejados. Essa evolução tecnológica traz grandes transformações no mundo de negócios, principalmente na gestão organizacional tanto do ponto de vista estratégico, técnico como operacional, tornando ainda maior o nível de competitividade.

Considerando isso, é de suma importância que as organizações nos seus processos gerenciais estratégicos definem políticas adequadas, tanto na forma de administrar os seus empregados como na alocação dos recursos, buscando competitividade para se manter no mercado e atingir os seus objetivos. De acordo Chiavenato (2014, p.408), “[...] as organizações precisam ajustar-se e adaptar-se às inovações tecnológicas que provêm do ambiente geral para não perderem sua competitividade frente às outras organizações”.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A sociedade é um agrupamento de indivíduos onde crença, valores e hábitos passam de uma geração para outra. Cada sociedade possui a sua própria cultura e a mesma reflete o espelho do povo e das organizações que a compõem. Chiavenato (2014, p.318)

As organizações surgem para ajudar a resolver problemas enfrentados pela sociedade e se caracterizam por suas próprias normas, crenças, valores. Para Chiavenato (2014, p. 321) “[...] da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. Cada organização tem a sua cultura organizacional ou corporativa”. Heinzmann e Lavarda (2011, p. 2011) ressaltam que “ a cultura organizacional pode ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros”.

As organizações por serem um agrupamento de indivíduos, funciona como um sistema e é de importância que elas definem normas, princípios, crenças mesmo não sejam visíveis mas sim podendo contribuir no sucesso da mesma. Na visão de Heinzmann e Lavarda (2011, p. 2011) “a cultura organizacional pode ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros”. Segundo Chiavenato (2014, p. 322), “[...] a cultura organizacional não é algo palpável, que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por seus efeitos e consequências. Neste sentido, ela lembra um iceberg”.

Ao estabelecer os seus princípios para enfrentar a realidade, as organizações devem, diante de tudo levar em conta não só as regularidades nos comportamentos, normas e filosofia, mas devem também considerar a sensação transmitida pelo local. O ambiente da organização é uma mistura de indivíduos de crenças e comportamentos diferentes, nesse sentido, faz-se necessário que a organização desde o seu planejamento estratégico visa o bem-estar das pessoas que a compõem. De acordo com Snell e Bohlander (2009, p. 44), “[...] O planejamento estratégico envolve um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo da organização”.

Não existe sociedade sem cultura como não existe organização sem cultura, e a cada organização sua cultura, pois cada um possui seus objetivos, suas crenças e sua missão. E isso facilita os gestores a traçar caminhos para atingir os objetivos da organização com sucesso.

“[...] a cultura organizacional se forma a partir dos seus líderes fundadores que assumirão , daquilo que eles pensam, acreditam e valorizam. Se os fundadores ou dirigentes acreditam que uma empresa funciona somente pelo rígido controle dos seus colaboradores, é isso que implantaram”.( BANOVA, 2019, p. 193)

### 2.3 AGROINDÚSTRIA

O ser humano, no início das civilizações, vivia em grupo e não tinha um espaço fixo para morar. Neste sentido era considerado como dependente apenas dos alimentos que a natureza colocava a sua disposição para satisfazer as suas necessidades. É importante ressaltar que os indivíduos viviam da caça e coleta (ARAÚJO, 2022).

Assim, o ser humano com o passar do tempo vem evoluindo muito, onde os indivíduos começaram a ter uma mente mais desenvolvida e passaram a ter uma visão diferente das coisas, principalmente a forma como a natureza funciona. O ser humano desde, começou a entender a importância de viver em comunidade e cultivar e isto é o início das atividades da agropecuária. De acordo com Araújo (2022, p. 1):

Com o passar dos tempos, as pessoas descobriram que as sementes das plantas, devidamente lançadas ao solo, podiam germinar, crescer e frutificar e que os animais podiam ser domesticados e criados em cativeiro. É o começo da agropecuária e é também o início da fixação do homem a lugares pré-definidos.

A agroindústria sendo uma estrutura que funciona como um sistema, é algo muito importante que visa o bem-estar comum. Com o seu surgimento, ela traz uma nova forma tanto para as pessoas do campo quanto para as empresas de enxergar o processo produtivo e de transformação de matérias-primas para cumprir as necessidades dos consumidores. Devido a sua importância para a sociedade, principalmente no que diz respeito ao cumprimento das necessidades das pessoas, a atividade de agroindústria vem ganhando muita força nas últimas décadas, até passou a ser extremamente diversificada no que diz respeito ao número de empregados, de colaboradores e sócios, e também considerando relação existente entre os sócios e nível de tecnologia utilizada hoje em dia, de acordo com (ELIAS, 2020)

É importante ressaltar que tal força do setor de agroindústria se explica através do destaque que o setor vem ganhando tanto na geração de emprego,



geração de renda como no desempenho que o ramo de agronegócio vem obtendo no mercado internacional, (BALATHA, 2012).

A existência e utilização do tema agroindústria não data de hoje, mas sim há décadas. E foi utilizado segundo Batalha (2012, p. 5) pelos dois pesquisadores da Harvard (DAVIS e GOLDBERG) em 1957 como sendo, “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

O agronegócio se espalhou muito nos últimos anos. Mas no Brasil, essa nova visão da agricultura teve que esperar a segunda metade do século 20 para ter difusão, ou seja, para chegar (ARAÚJO, 2022).

## 2.4 AGRONEGÓCIO NO BRASIL

Os grandes avanços tecnológicos e científicos nos últimos anos fazem com que todas as áreas de negócios hoje em dia estão em constante busca de melhoria, definindo novas estratégias de adaptação mais adequadas para poder se manter no mercado e enfrentar os concorrentes. Tais avanços tecnológicos fazem com que o setor de agronegócio contribua no crescimento da economia do país e que o Brasil hoje em dia se destaque no mercado mundial. Na visão de Stein et al (2019, p. 72):

Atualmente, para o Brasil, o agronegócio representa a principal atividade econômica, sendo responsável por cerca de 24% do PIB (o que equivale a cerca de 375 bilhões). Além do mais, quase 41% de todos os produtos exportados para outros países têm origem do agronegócio.

Para Kupfer e Hasenclever (2002, p. 35), “ assim, como no caso da empresa, a evolução da Economia industrial é também marcada pela tentativa de oferecer conceitos de indústria e mercado mais adequados à análise econômica”.

Ainda na visão de Araújo (2022, p. 3):

A evolução da socioeconomia, sobretudo com os avanços tecnológicos, mudou totalmente a fisionomia das propriedades rurais, sobretudo nos últimos 70 anos. No caso do Brasil, a população começou a sair do meio rural e dirigir-se para as cidades, com a taxa de pessoas residentes no meio urbano passando de 31,3% no ano de 1940 para cerca de 85% em 2021.

O agronegócio hoje em dia se caracteriza como sendo a principal fonte de atividades econômicas para economia mundial, pois o agronegócio é considerado um dos pilares para o crescimento tanto do ponto de vista econômico, social entre outros.

O setor de agronegócio tem grande contribuição no crescimento econômico do Brasil. Como por exemplo, para o ano de 2020, o agronegócio teve mais de 25% do PIB do país. Ou seja, uma contribuição em torno de R \$1.978.894 milhão em valor corrente, e atingiu um recorde de US\$ 100,81 bilhões em termos de exportação. Tal recorde possibilitou um fechamento positivo no balanço comercial do país, que por sua vez conseguiu cobrir o déficit dos outros setores de atividade. (ARAÚJO, 2022)

Sendo assim, pode se dizer que a agroindústria é um movimento que ajuda muito no crescimento, no desenvolvimento e na garantia do bem-estar das pessoas devido à sua participação na transformação de matérias-primas que envolve produtores de campo e empresas com objetivos de cumprir as demandas dos indivíduos. E também é um movimento que traz muitas vantagens tanto para os produtores de campos como para as empresas devido a redução de custo nos processos produtivos dos mesmos.

## 2.4 COVID-19

Com a globalização, a interdependência existente entre países e regiões tornou-se maior ainda dentro de um cenário econômico, social e global. O surgimento do COVID-19 mostra grandes desafios ainda face às mudanças na vida social, populacional e mundial dos indivíduos. Então a pandemia de COVID-19 traz consigo grandes consequências tanto na vida das pessoas quanto nas organizações devido às mudanças no processo gerencial e operacional. De acordo com Aparecida (2020, p. 141):

além das consequências para os sistemas de saúde do mundo, das mudanças na dinâmica econômica, da alteração quanto à circulação de pessoas nos âmbitos local, nacional e internacional, a pandemia causada pelo Sars-CoV-2, popularmente conhecida como Covid-19, provocou, sem dúvida, transformações gigantescas no mundo do trabalho. Atingiu toda a classe trabalhadora de formas diferenciadas: desemprego para uma grande parcela da população durante a pandemia, sobretudo naqueles segmentos

econômicos que demandam tanto a presença física do trabalhador quanto a presença física dos clientes/usuários; efeitos imediatos no setor de serviços, tais como o turismo e toda a sua cadeia produtiva, hotelaria, aviação, restaurantes; a chamada “economia criativa”, shows, eventos, feiras, cinema, entre outros

A COVID-19 não impactou somente o sistema de saúde, mas sim todos os segmentos existentes na população mundial, tanto nas organizações públicas como privadas, principalmente nas tomadas de decisões dos órgãos públicos. E as respostas governamentais estão ligadas apesar de tudo com a capacidade dos sistemas de saúde de cada país, Souza (2020).

A pandemia de COVID-19 ultrapassou muitas barreiras, afetou grandes países e estados fortes. A COVID-19 impactou as sociedades até provocou grandes transformações tanto na nas suas organizações como nas suas gestões. Segundo Monteiro *et al.* (2020, p. 6), “[...] durante a pandemia de COVID-19 ficou muito claro que, mesmo em estados com ampla estrutura assistencial, a separação entre gestão e operacionalização de serviços não apresenta bom desempenho”.

A COVID-19 vem mudando muito a postura da sociedade globalmente falando, tanto do ponto de vista social como econômico e sanitário, mudando radicalmente o comportamento dos indivíduos. Essa mudança é interessante de compreender e estudar para verificar como as organizações culturalmente se organizam para lidar com crises e dificuldades oriundas delas.

Na sequência do trabalho serão apresentados os caminhos percorridos para a prática da pesquisa proposta neste estudo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta seção apresenta a abordagem do problema, assim como a natureza da pesquisa e o procedimento metodológico. Sendo um mecanismo com base na racionalidade e sistematização, a pesquisa sempre está em busca de soluções aos problemas identificados. Para GIL (2018, p. 1):

pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

#### 3.1 CARACTERÍSTICA E TIPO DE PESQUISA

De acordo com os procedimentos utilizados, as pesquisas podem ser qualitativas ou quantitativas (LAKATOS e MARCONI, 2017). Ressalta-se que é de grande importância a classificação das pesquisas, pois facilita enxergar os pontos comuns e os pontos diferentes entre as modalidades a serem adotadas, selecionando-se assim a mais adequada ao estudo. Esse procedimento de análise, por sua vez, facilita atingir de forma efetiva os objetivos da pesquisa. Gil (2018, p. 26) ressalta que:

para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, é necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação. Daí o surgimento de sistemas que classificam as pesquisas segundo a natureza dos dados (pesquisa quantitativa e qualitativa), o ambiente em que estes são coletados (pesquisa de campo ou de laboratório), o grau de controle das variáveis (experimental e não experimental) etc.

Em relação à abordagem do problema, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Por meio desse tipo de pesquisa foi possível compreender comportamentos e atitudes. Minayo (2000) esclarece que a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, enfoca um nível de realidade que não pode ser quantificado e trabalha com um universo de múltiplos significados, motivos, aspirações, crenças e valores. Interessante se faz compreender a diversidade cultural existente nas organizações. Considerando que dentro delas, nos seus quadros de funcionários existem indivíduos de diferentes etnias, levando consigo valores, comportamentos, forma de pensar diferente, e crenças diferentes também.

Cabe complementar que o presente estudo classifica-se ainda como descritivo, pois a sua proposta é descrever a cultura organizacional, a partir dos processos de gestão de pessoas desenvolvidos, considerando as mudanças e a diversidade cultural existente. Na visão de Lakatos e Marconi (2017 p. 297):

as pesquisas descritivas, por sua vez, objetivam descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis. Nesse caso, são comuns as pesquisas que investigam características de um grupo, considerando idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível socioeconômico etc. Também são pesquisas descritivas as que se ocupam do nível de criminalidade de determinada comunidade, do atendimento dos serviços públicos de saúde, segurança, direitos humanos e pesquisas sobre preferência política. Quando a pesquisa descritiva, além da relação entre variáveis, se ocupa da natureza dessa relação, ela se aproxima da pesquisa explicativa

Para Gil (2018, p. 25) “[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Nesta perspectiva, pretende-se analisar práticas de gestão de pessoas e como elas têm sido reformuladas, atentado para as questões de segurança no trabalho, *home office* e isolamento social.

Além disso, classifica-se como um estudo bibliográfico e de campo. Onde para a realização da literatura foram abordados temas como Gestão de pessoas, Cultura organizacional, Agroindústria e Covid-19. Segundo Gil (2018, p. 28):

a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

É considerado um estudo de caso, pois os dados foram coletados em uma Agroindústria, levando em consideração a realidade vivenciada pela organização. Sendo feito um estudo intensivo e sistemático da problemática de pesquisa aplicado à realidade particular da instituição, escolhida como objeto de estudo.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 60) “[...]O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo

ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos de pesquisa foram os gestores e empregados que trabalham na agroindústria, objeto de estudo, a qual está situada na região Oeste de Santa Catarina. O método utilizado para escolha dos mesmos foi o de acessibilidade e representatividade, estabelecido por escolha intencional de cada participante do estudo. De acordo com Vergara (2009) este tipo de critério é constituído pela seleção de sujeitos que o pesquisador considera representativos da população. Isso foi possível porque o pesquisador tinha conhecimento sobre a mesma. A autora ainda complementa que nesse tipo de método não são usados procedimentos estatísticos, visto que os sujeitos de pesquisa são selecionados pela conveniência.

Por meio do apoio da direção da organização, foi enviado e-mail convite aos funcionários, os quais desempenhavam atividades tanto na área de gestão como de produção. Sendo que esse tipo de método, na maioria dos casos, é adotado por pesquisadores que por sua vez recorrem a ele para facilitar a seleção de entrevistados (VERGARA, 2009). Vale destacar que, o que motivou realmente a escolha desse tipo de perfil de entrevistados foi a grande mistura de cultura e pessoas de origem étnica diferentes, há ali uma convivência entre diferentes culturas.

Posteriormente à definição dos sujeitos da pesquisa, o próximo passo se trata do instrumento e técnica de coleta de dados utilizada, conforme relatado na próxima seção.

### 3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A coleta de dados é uma fase fundamental da pesquisa, os caminhos nela traçados até a obtenção dos dados é muito importante de serem descritos com detalhes. Nesta fase devem ser definidos claramente a forma e o local onde a pesquisa foi realizada (PRODANOV; FREITAS, 2013). A coleta de dados é, ainda na visão de Prodanov e Freitas (2013, p. 97) “[...] a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade”.

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 179) “[...] a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos”.

O método de coleta utilizado no presente estudo foi o de grupo focal, cujo objetivo é ter uma coleta de grande potencial e eficiente, considerando interações entre os entrevistados e entre eles e o pesquisador, por ser uma entrevista não estruturada (Barbour, 2009). A respeito de como foi conduzido o grupo focal, cabe esclarecer que foi agendado previamente. A partir do aceite do convite pelos funcionários, agendou-se reunião do grupo na sede da organização. Foi de grande importância definir datas específicas para realização dos grupos focais, sendo os mesmos organizados de forma separada, o grupo focal com gestores de forma separada do grupo com empregados da empresa.

A entrevista foi uma conversa sincera com objetivo de obter informações adequadas e suficientes sobre cultura organizacional, gestão de pessoas e a fase pandêmica vivenciada atualmente e como impacta na vida dos profissionais da agroindústria. Nesta conversa, houve a chance de perceber a contribuição de cada participante para a pesquisa, conforme participaram no diálogo durante a condução do grupo focal.

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro (em anexo), o qual permitiu construir relatos de casos dos gestores e funcionários que lidaram com o processo de mudança acarretada pela pandemia.

No que diz respeito à realização dos grupos focais, os dois aconteceram no local da agroindústria com um intervalo de tempo de vinte e quatro dias e com uma duração de 60 minutos por grupo. Foram reunidos dez participantes para o grupo focal de gestores e oito para o grupo focal dos empregados. Conforme Vergara (2009), um número mínimo de participantes para um grupo focal é seis e um número ótimo seria oito. Cabe informar que houve a participação do pesquisador e da orientadora do estudo como moderadores na condução dos grupos focal.

Com o grupo focal foi aplicado um questionário (em anexo), contendo questões fechadas, com o intuito de traçar o perfil dos participantes. Essa prática foi adotada porque, conforme Gerhardt e Silveira (2009) explicam, o grupo focal objetiva discutir sobre um determinado assunto, podendo a partir das informações de perfil triangular-se com os discursos da entrevista. Isso foi realizado na presente pesquisa com o intuito de obter maior clareza a respeito dos dados coletados.

### 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A fase de análise de dados é de grande importância para pesquisa, especificamente em termos de esquematizá-los e aprofundar sobre os dados, transformando-os em informações. É o processo pelo qual o pesquisador organiza os dados coletados para depois interpretá-los, o que facilita uma síntese bem elaborada para responder à pergunta que direciona a pesquisa.

Para Prodanov e Freitas (2013, p.112), “análise deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa.”

A análise é essencial para pesquisa, pois traz evidências claras e observadas através das quais o pesquisador interpreta dados colhidos para depois dar um significado maior às respostas e também relacioná-los a outros conhecimentos. “A análise e a interpretação desenvolvem-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador” (PRODANOV e FREITAS, 2013, P.112)”.

Assim, para analisar os dados colhidos, foi adotado o método de análise de conteúdo para uma melhor síntese e ter uma interpretação controlada com base nas etapas estabelecidas por Bardin (2016), são elas:

- a. **A pré-análise:** nesta fase é realizada a organização do material para a extração das informações dos dados colhidos com objetivo a realização da análise propriamente dita. Ou seja, é a fase de transcrição das entrevistas, com base na leitura feita dos dados obtidos no grupo focal;
- b. **A exploração do material:** Fase de processo de segmentação e de codificação com base na construção de estruturas textuais, por meio da utilização de dados de texto lineares como ponto inicial, utilizando as entrevistas transcritas e a observação participante dos participantes dos grupos focais.
- c. **Tratamento dos resultados e a interpretação:** Fase onde foram escolhidos os trechos específicos com base nas opiniões comuns ou divergentes entre os participantes do grupo focal, em um movimento de agrupamento e separação. Nessa última fase são estudadas e delimitadas as grandes categorias temáticas, com base nos dados colhidos durante os grupos focais.



Nunca se sabe de tudo, qualquer tipo de pesquisa faz se necessário sempre que haja uma delimitação. Sendo assim, foi encerrada esta parte com a limitação da pesquisa.

### 3.5 LIMITAÇÃO DE PESQUISA

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.77), "Delimitar o assunto significa selecionar um tópico ou a parte dele que desperta maior interesse por parte do pesquisador, como também da comunidade acadêmica e profissional, indicando assim sob que ponto de vista o assunto será focalizado".

Uma limitação percebida durante a condução do grupo focal foi o número limitado de pessoas participantes nos grupos focais, pois por ser uma empresa de grande porte e ter um número muito grande de pessoas no seu quadro de mão e obra com visão e raciocínios diferentes, um número maior de participantes nos grupos poderia ajudar a explorar melhor a questão de diversidade cultural. De acordo com Vergara (2009), tudo na vida tem vantagens e limitações.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo inicia-se traçando um panorama do perfil dos participantes, em seguida busca expor quais foram as mudanças nas práticas adotadas para gestão dos funcionários no cenário pandêmico. Adiante se propõe a identificar quais desafios e perspectivas da organização ao aplicar novo plano de ação na gestão de pessoas e também analisar quais foram as principais formas encontradas pelos funcionários para lidar com as incertezas, em função das mudanças na gestão. Por fim, busca-se trazer uma proposta de melhoria no processo gerencial, a partir da visão dos gestores e dos funcionários.

### 4.1 CONHECENDO O PERFIL DOS GESTORES PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL UM (1)

Para melhor visualização das informações, os quadros 3 e 4 foram elaborados. Eles têm a finalidade de apresentar de forma clara e sucinta, o perfil dos gestores e funcionários participantes do grupo focal um (1) e grupo dois (2). Visando preservar a identidade dos participantes, os mesmos foram codificados da seguinte forma: E1 a E10, conforme representado no quadro para cada entrevistado participante do grupo focal 1 e K1 a K8 para os participantes do grupo focal 2.

Quadro 3 - Perfil dos Gestores

Entrevistados	Gênero	Estado civil	Idades (anos)	Escolaridade	Profissão	Cargo	Setor de atuação	Tempo na empresa (anos)	Cidade origem
E1	M	Casado	38	Superior Completo	Administrador	Enc. produção	Produção	18	Caxambu do Sul
E2	F	Solteira	25	Superior Completo	Administradora	Trainee encarregada	Produção	7	Jaboticaba
E3	M	União estável	53	Superior Completo	Encarregado de produção	Enc. produção	Produção	26	Ervál grande
E4	M	Casado	36	Superior Completo	Engenheiro de alimentos	Enc. produção	Produção	4	Palmitos
E5	M	Casado	39	Superior Completo	-	Enc. produção	Produção	20	Nonoai

E6	M	Casado	42	Superior Completo	-	Enc. produção	Produção	24	Maravilha
E7	M	Casado	45	Superior Completo	Administrador	Enc. produção	Produção	4,5	Forquilha
E8	M	Casado	42	Superior Completo	Administrador	Enc. produção	Produção	23	Campo Erê
E9	F	Solteira	39	Superior Completo	Administradora	Assistente social	Produção	19	União do Oeste
E10	F	-	26	Superior Completo	Administradora	Analista pessoas Jr	Assistente Social	-	-

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com as informações sintetizadas no quadro 3, quatro funcionários gestores são do gênero feminino e seis são do gênero masculino. Considerando ainda as informações expostas, percebeu-se que os funcionários vieram de várias localidades da região sul do país para fazer parte da agroindústria, objeto de estudo. Vale também destacar que não existe uma política estratégica específica de gênero para assumir determinados cargos de gestão, basta ter conhecimentos e habilidades exigidas como requisitos.

Em relação a idade dos participantes do grupo focal um (1), segundo informações do quadro 3, identificou-se que no quadro de gestores da agroindústria a idade para assumir o cargo de gestão não é um padrão principal e que existe toda uma mistura de gerações assumindo estes cargos. A variação de idade está entre vinte e cinco a quarenta e cinco (45) anos.

Também percebeu-se que todos os gestores possuem uma formação superior completa e que a maioria deles são formados em administração. Ou seja, em torno de 60% deles são formados em administração e o restante em áreas afins.

#### Quadro 4 - Perfil dos Funcionários Participantes do Grupo Focal

Entrevistados	Gênero	Estado Civil	Idade (anos)	Escolaridade	Profissão	Cargo	Setor de atuação	Tempo na empresa (anos)	Cidade de origem
K1	M	Casado	33	Ensino médio completo	Ensino médio completo	Balanceteiro de produção	Produção	2.9	Haiti
K2	M	Solteiro	25	Ensino médio completo	-	Operador produção	Produção	3	Sapucaia do Sul (Brasil)

K3	M	Solteiro	25	Primeiro grau	-	Operador produção	Produção	0,4	Venezuela
K4	F	Solteira	41	Fundamental incompleto	-	Operador produção	Produção	8	Campo Erê (Brasil)
K5	M	Casado	31	Ensino médio completo		Operador produção	Produção	0,6	Venezuela
K6	M	Casado	49	Ensino superior completo	pedagoga	Operador produção	Produção	9	Haiti
K7	F	Solteira	22	Ensino médio completo		Operador produção	Produção	0,5	Venezuela
K8	F		21	Ensino médio compl		Operador produção	Produção	9	Venezuela

Fonte: dados da pesquisa (2022).

No que diz respeito aos participantes do grupo focal conforme mencionado no quadro 4, constatou-se que a idade varia de 21 anos a 49 anos. O que explica que uma junção ou mistura de geração dentro da agroindústria. Também identificou-se que as pessoas vieram de diversos países e regiões para fazer parte da empresa, assumindo diversos cargos. Tal mistura de indivíduos de diversos países e regiões explica de forma clara a existência da diversidade na agroindústria, tanto do ponto de vista cultural, quanto de gênero, entre outros.

#### 4.2 A GESTÃO DE PESSOAS ANTES E DURANTE A COVID-19

As organizações são como sistemas, onde qualquer mudança poderá tanto do ponto de vista social, econômico entre outros, impactar os seus desempenhos. Considerando isso, levando em conta o surgimento da pandemia de Covid-19 faz se necessário entender o processo gerencial e organizacional dentro das agroindústrias antes e durante o Covid-19 devido à diversidade cultural existente e quais possíveis mudanças.

Ao questionar sobre a gestão de pessoas antes e durante o Covid-19 e possíveis mudanças, todos os entrevistados responderam que não houve mudanças no processo gerencial da empresa, como é o caso dos entrevistados E1 e E3.

*Não houve mudança na gestão em si, houve mudanças nos protocolos. Questão de orientar os empregados a usar máscara de forma correta, utilizar álcool em gel. As práticas de gestão de pessoas continuam as mesmas. Então podemos dizer que gerir é igual. (E1)*

*Mesmo na incerteza, a gestão tendo uma certeza, tantas pessoas tinham medo, mesmo não sabendo o que ia acontecer, a gestão de pessoas sempre procurar apoiar as pessoas, conscientizá-las e orientá-las. Não houve mudança na gestão, mas na área psicológica sim. (E3)*

Verificou-se que a pandemia de Covid-19 apesar de não trouxe mudanças no processo gerencial das agroindústrias, não deixou de impactar nos protocolos da empresa de estudo e o quão desafiador esta fase por ser algo surpresa e novo segundo relatos dos entrevistados.

*Com as mudanças nos protocolos tivemos mais orientação e conscientização do trabalhador aqui dentro. (E2)*

*Mas é complexo gerir, modificar os protocolos, foi muito desempenho, os cuidados no ônibus, houve nessa fase muito desafio de aprendizado. (E3)*

Também para o entrevistado oito (E8), não houve grande com o surgimento do Covid-19 mudanças na forma de gerir as pessoas dentro da agroindústria, pois a empresa já tinha um grande hábito com esses tipos de cuidados.

*O covid-19 em si não revelou muitas diferenças, mas a nossa organização e controle dos protocolos já estávamos acostumados. (E8)*

É de grande importância ter uma equipe capacitada, podendo gerir com competência até nas fases de grandes incertezas, fazendo com que a organização atinja os seus objetivos com sucesso e que todo mundo saia ganhando. Neste caso, não foi diferente com a equipe de gestão de pessoas da agroindústria de estudo, segundo relatos dos entrevistados.

*A equipe também é forte, agregou muito conhecimento e melhorou a forma de agir. as novas gerações aqui demoraram mais para acompanhar as mudanças, mas conseguiram porque gostam daqui. (E9)*

Outro fator importante percebido em relação à diversidade cultural existente dentro da agroindústria, é o quão desafiador lidar com várias culturas na incerteza ao mesmo tempo, como no caso da pandemia de Covid19. Onde tem mais obrigações de passar com muito cuidado para que todos entendessem, pelo fato que cada um tem raciocínio e visão diferente das coisas. Esta complexidade associada à diversidade cultural organizacional pode se identificar nos relatos dos entrevistados E10, E9 e E3.

*A questão dos funcionários estrangeiros, os haitianos e venezuelanos, têm que convencer, educar e motivar a fazer tal coisa. Os venezuelanos gostam muito de saber por que, assim, “ mas no meu país não faz assim, não é assim que funciona.( E10)*

*Os funcionários estrangeiros questionam mais e assim a reunião fica demorada, tem que ter jogo de cintura na tradução. É um processo de reeducação e dever dos dois lados (a formação cultural). (E9)*

Já na visão do entrevistado E3, o apoio oferecido da agroindústria na educação digital dos empregados é um elemento importante e facilitador para enfrentar a pandemia e facilitar a gestão.

*Os estrangeiros, as dificuldades de usar o site, a insuficiência de informação para eles, nesse sentido a empresa ajudou os funcionários na vacinação. (E3)*

A gestão de pessoas além de ser uma área de planejamento também é de apoio, podendo trazer confiança para as pessoas nas fases mais ruins. Conforme relatado pelos gestores participantes do grupo focal, enfrentar a pandemia de Covid-19 como sendo algo novo foi muito desafiador. Ainda segundo os entrevistados, várias são as medidas tomadas pela agroindústria para enfrentar esses desafios conforme relatos.

*Mesmo sem ter certeza, tinha que passar tranquilidade para as pessoas, tinha os medos e o cuidado com a saúde mental dos funcionários, cuidado com o comportamento e o serviço psicológico foi importante. (E7)*

*O desafio maior do Covid-19 foi planejar a nossa agroindústria e vimos que o planejamento organizacional daqui é forte, com as crises tivemos oportunidade, saímos da acomodação. (E8)*

Já para o entrevistado E10, os desafios trazidos pela pandemia de covid-19 é visto como uma fase que mostra o quanto é forte a cultura organizacional da agroindústria.

*Toda mudança a partir da covid e dos protocolos para lidar com ela serviu para moldar, foi um trabalho árduo que mostrou que nossa cultura é forte para trabalhar os processos e convencer as pessoas. foi mérito do grupo porque a gente adaptou muito e teve muito imprevisto para ajustar tudo. (E10)*

Sabendo o quão complexo e desafiador lidar com diversidade, mesmo assim ela é algo que agrega valor para as organizações. Neste contexto, buscou-se entender quais estratégias adotadas para manter os empregados com saúde na empresa durante a pandemia, garantindo o bem-estar de cada um deles.

Segundo relatos dos entrevistados durante a condução do grupo focal com os gestores, constatou-se que houve uma grande preocupação por parte da empresa com a saúde dos seus empregados tanto do ponto de vista psicológico como físico. Até por que foram definidas muitas estratégias de suma importância como a vacinação dos empregados, ajudando a manter os empregados seguros mas também para manter seguro o ambiente de trabalho, trazendo confiança tanto para os empregados da agroindústria mas também para a família e próximos deles.

*Tivemos muita campanha na empresa para vacinação. trazer a informação e agilizar para os funcionários.(E1)*

*Reconhecemos que a empresa cuidou, ajudou a entender o medo, ajudou na dificuldade de vacinar por causa da resistência.(E5)*

A questão da resistência na gestão da diversidade cultural é algo que envolve muito cuidado e paciência. E para lidar com isso toda empresa precisa ter uma cultura forte. Considerando isso, de acordo com os entrevistados (E4) e (E10), pode confirmar que apesar das resistências, devido a sua cultura forte, a empresa através

da sua campanha de vacinação conseguiu convencer todos os seus empregados a fazer a vacina contra Covid-19.

Sendo assim, conforme relatos, pode se dizer que a pandemia de Covid-19 não impactou no processo gerencial da agroindústria, mas sim nos protocolos. Também pode afirmar que a empresa teve grande preocupação com a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores e para isso trouxe a vacina para dentro da unidade.

#### 4.3 PERSPECTIVA DA AGROINDÚSTRIA NA APLICAÇÃO DAS NOVAS NORMAS DO PERÍODO PANDÊMICO ATUAL

Durante o desenvolvimento deste tópico, dois conteúdos serão abordados, sendo eles: Visão organizacional da agroindústria, onde vai ser tratado as perspectivas da empresa ao aplicar os novos protocolos. E em segundo, será abordado o crescimento da agroindústria durante a pandemia de Covid-19, e nisso será levado em conta a contribuição dos novos protocolos para possível crescimento da agroindústria.

##### 4.3.1 Visão Organizacional da Agroindústria

Muitos são os motivos que podem trazer mudanças nos protocolos e na forma de trabalhar dentro de uma empresa. Considerando isso, de acordo com relatos dos entrevistados do grupo focal gestores, verificou-se que o surgimento da pandemia de Covid-19 trouxe uma visão mais ampla na definição das perspectivas da agroindústria apesar das incertezas trazidas para a sobrevivência das organizações.

*Foi preciso gerir as pessoas para manter tudo funcionando. A nossa agroindústria aqui não parou, a ideia era que as pessoas têm que comer.(E4)*

*Nossa preocupação era ver como tá a matéria-prima, antecipar e tomar ação, manter tudo funcionando e perder o menos possível. A gente tinha muita incerteza tanto na cadeia como na questão da saúde sobre o que ia acontecer.(E9)*



Entende-se que nenhuma organização consegue atingir os seus objetivos com sucesso sem portanto estabelecer uma política que garante a saúde dos seus empregados. Durante a condução do grupo focal, conforme relatos, percebeu-se que a empresa não tem como preocupação primeira com a produção, mas sim com a saúde dos seus empregados. Pois, apesar de já ter tido uma política de garantia da saúde dos seus empregados, com o surgimento da Covid a mesma passou a se fortalecer devido às ações tomadas para garantir a saúde dos funcionários tanto mentalmente quanto fisicamente.

*Nosso plano de ação funcionou e conseguimos orientar os que vinham até nós. a preocupação da empresa no momento era viver um dia com empregados com saúde, garantia dela compromisso com o cliente, com o consumidor final, com o produtor lá no início da cadeia.(E10)*

Ao procurar saber qual visão organizacional da agroindústria de estudo, segundo relatos, pode se dizer que a empresa prevalece muito o bem-estar dos seus empregados colaboradores.

#### **4.3.2 Crescimento da Agroindústria Durante a Pandemia De Covid-19**

A pandemia de Covid-19 impactou muito a sociedade mundial tanto do ponto de vista econômico, social como cultural. Tais impactos não deixam de lado as organizações por fazerem parte da sociedade. Segundo relatos, notou-se que o Covid-19 possibilitou uma nova forma de pensar, enxergar e organizar os processos produtivos, de treinar pessoas ao utilizar a tecnologia como recurso principal.

*Em 2020 cancelou o treinamento, eventos e ações, seguiu muito em 2020. Fizemos a gestão de risco, os funcionários que iam ficar em casa, HomeOffice. Muitos processos se tornaram digitalizados, ambulatório e documentos por Whatsapp e treinamento online. (E2)*

*Temos o portal da nossa empresa e daí desenvolvemos o hábito de treinamento online. aconteceu de juntar pessoas de diferentes unidades e foi um treinamento muito rico, exemplo de 27 pessoas de diferentes regiões compartilhando experiências. Esse Foi o lado bom. (E3)*

Ainda procurando saber possível crescimento das empresas ao aplicar novos protocolos durante o período pandêmico, de acordo com relatos, notou-se que a pandemia da Covid-19 não é apenas uma fase de pânico mas também trouxe um olhar novo para as agroindústrias, o que por sua vez agrega valores.

*Houve um grande impacto, ele foi geral e social. Nas questões do Covid tudo podia mudar de um dia para outro. Teve um olhar diferente por novas possibilidades, adequar melhores condições, melhorar. (E1)*

Em relação a possível crescimento organizacional das empresas durante a pandemia ao mudar os protocolos, percebeu-se que a adoção de uma nova forma de organizar o processo produtivo pode gerar grandes impactos positivos como ganho na produção contínua mantendo a qualidade dos produtos conforme relatados pelos entrevistados.

*Temos um novo sistema de produção, com duas turmas para intervalos e pausas, nele ganhamos em produtividade, funciona direto. O descarte reduziu e agregou para a empresa. (E4)*

*Eu percebi que aumentou a confiança dos clientes porque a nossa organização cumpre as normas auditorias, fizemos isso com o acompanhamento da china, seguindo os protocolos desse país. (E5)*

Segundo relatos, cabe ressaltar também que a pandemia do Covid-19 leva consigo muitos desafios, porém trouxe também grande oportunidades tais como novo olhar para as organizações, novas formas de pensar podendo contribuir no crescimento das empresas fazendo com que as empresas possam atingir com sucesso os seus objetivos e de forma produtiva.

*Aprendemos que mesmo na pandemia é possível trabalhar, pensar nas pessoas e ainda continuar operando a produção.(E7)*

Neste aspecto, conforme relatos, pode se afirmar que apesar das incertezas e os desafios trazidos pela pandemia de Covid-19, foi uma fase que trouxe uma nova visão nas formas de organização das atividades produtivas das agroindústrias. O que por sua vez facilita ganho em produtividade e crescimento das empresas, continua mantendo o ambiente de trabalho seguro, levando em conta a saúde dos colaboradores.

#### 4.4 O AMBIENTE DE TRABALHO DIVERSIFICADO

Ao abordar este tópico, duas temáticas serão discutidas, são elas: a diversidade cultural no trabalho, onde vai ser buscado entender a sensação das pessoas diante a diversidade cultural existente na agroindústria, sendo eles vindos de países e regiões diferentes. Enquanto a segunda temática, é a adaptação das pessoas à situação pandêmica atual, onde será procurado saber as estratégias utilizadas pelos empregados para se adaptar às novas normas implantadas e aos novos protocolos.

##### 4.4.1 A Diversidade Cultural no Trabalho

Sabendo que cada indivíduo carrega consigo valores diferentes, isso torna o ambiente de trabalho diversificado. Neste aspecto, buscou-se entender a sensação dos empregados diante a diversidade cultural existente na agroindústria de estudo.

Por meio de relatos durante a condução do grupo focal, percebeu-se que a diversidade apesar das dificuldades trazidas, é algo que traz bastante vantagens e aprendizados para empresa e empregados. Podendo contribuir tanto no crescimento como na produtividade.

*A maior dificuldade encontrada era a questão de línguas diferentes. Foi difícil se adaptar, agora tudo certo.(K1)*

*Depois a comunicação por causa de línguas diferentes não tem mais diferenças entre nós. Tem uma cultura mais calma e outra mais quente. Não considero diferentes, somos todos iguais.(K2)*

Já para o entrevistado quatro (K4), sempre foi a conversa a maior dificuldade:

*Dificuldade encontrada a se adaptar foi na conversa devido à diversidade na língua falada por cada um.(K4)*

Outro aspecto observado na diversidade cultural existente ainda na visão do entrevistado quatro (K4), é a oportunidade que cada um tem para aprender a cultura dos outros colegas e acrescentar o conhecimento.

*O que torna o ambiente mais gostoso é a oportunidade que nós temos de aprender com outros colegas um pouquinho da cultura deles para poder acrescentar melhor o nosso conhecimento.(K4)*

Levando em consideração os relatos, notou-se que sim a diversidade cultural está presente no ambiente de trabalho da agroindústria. E que ainda de acordo com os entrevistados, ela é um instrumento que transforma o ambiente de trabalho da empresa em um verdadeiro lugar de aprendizado, onde cada um pode aprender um pouquinho da cultura dos outros e assim crescer junto.

#### **4.4.2 Adaptação à Situação Pandêmica e Apoio Empresarial**

O Covid-19 foi uma surpresa, além de ser algo novo. Compreender a forma como as pessoas fazem para enfrentar a pandemia de covid-19 é fundamental. Questionados sobre a superação da fase pandêmica, destacou-se uma grande semelhança nos métodos utilizados para enfrentar o Covid-19 segundo relatos do grupo focal empregados.

*A gente usa medidas. Como usar máscara, usa álcool em gel, tirar roupa e botar para lavar ao chegar da rua.(K3)*

*Fiquei meio perdido em relação aos novos protocolos. Tem que se acostumar com o uso permanente de máscara. Aqui as normas são rígidas mas é pelo nosso bem e nossos próximos, teve uma época nós não usávamos máscara mas agora todos devem e é norma.(K4)*

Outro fator importante percebido durante a entrevista é a preocupação da empresa com a saúde e o bem-estar das pessoas. Ao questionar sobre a forma que a agroindústria ajuda os seus empregados a superar a pandemia, todos responderam de forma positiva sim que a empresa os ajudou de várias formas. Sendo elas podem ser observadas nas respostas do entrevistado K3.

*Na verdade a empresa ajudou muito a se cuidar, nos ônibus fazendo filas para entrar respeitando o distanciamento, ajudou também no uso de máscara, álcool em gel em todas as dependências da empresa.(K3)*

Além disso, notou-se que a agroindústria leva muito em consideração a diversidade existente no seu quadro de empregados até adotou estratégias de

sensibilização durante a pandemia em diversas línguas faladas pelos seus funcionários, conforme destacado na entrevista.

*Foi colocado audiovisual no refeitório e no pátio da empresa sobre os cuidados a serem tomados no período pandêmico. Isso é uma boa. (K4)*

Ainda procurando saber de outra forma como a agroindústria ajudou os empregados e manter o seu quadro de funcionários, notou-se que a empresa adotou uma política de inclusão das pessoas, oferecendo muitas oportunidades para os empregados, de acordo com os entrevistados do grupo focal empregados.

*É mais gosta empresa, oferece bastante oportunidades. Tenho carro, tenho casa porque a empresa me ajudou a conquistá-los, tenho filhos e consigo criar também. Me sinto muito feliz. (K8)*

*Outra coisa que a empresa faz é sobre comida haitiana e venezuelana. A empresa aceita isso ( a diversidade cultural) e não nos deixa para trás. E agora estamos se sentindo em casa vendo a empresa pensar na gente. (K2)*

Já para o entrevistado quatro (K4), trabalhar na agroindústria permite maior crescimento e um futuro garantido.

*A gente quer trabalhar para ganhar a vida e pensar no futuro. Vejo muitas oportunidades de crescimento na empresa. Aqui tem mais futuro do que nas outras empresas que já trabalhei. Além disso, a empresa oferece muitas oportunidades. Segundo relatos, a agroindústria não deixou os seus empregados fora da participação do seu lucro acumulado e oferece tantos outros benefícios. (K4)*

*Tem a participação no lucro também que a empresa dá para nós, plano saúde, dentista. O trabalho que a gente faz é muito importante para nós, nossa família e para empresa. (K8)*

*Muitas empresas pagam só o salário para os empregados. Eu acho que a empresa aqui nós ajudou muito com vale-transporte, cartão de alimentos e saúde além do salário pago e o PPR. (K6).*

Depois de verificar a preocupação da empresa com a saúde dos empregados, fazia-se necessário procurar saber a opinião dos empregados sobre a diferença em trabalhar na agroindústria em relação a outras empresas já que existem funcionários que já trabalhavam em outro tipo de empresa fazendo parte do grupo focal. Segundo relatos durante o grupo focal, percebeu-se que o setor da agroindústria oferece grandes oportunidades.

*A diferença entre trabalhar aqui em relação a outra empresa de outro ramo de atividade é a rigidez aqui na aplicação das regras. Mas é pelo nosso bem pois aqui dar garantia com segurança.(K5)*

*Outra diferença em trabalhar aqui em relação a outro tipo de empresa é a higienização que é muito boa por lidar com alimentos. Tem que lavar botas, lavar mãos, para ter um produto de qualidade.(K2).*

Já para K6, diferença é que não tem discriminação, aqui todo mundo igual. Tem empresas que não querem venezuelanos. Ao procurar saber o que os empregados esperam da agroindústria em termos de apoio e benefícios, muitos são os pedidos, tanto do ponto de vista econômico como social, de acordo com relatos.

*O que mais eu espero da empresa é contínua ajudando nós com os benefícios.(K7)*

Diante disso, pode se dizer que a agroindústria além de ter um objetivo econômico nunca deixou de lado as suas obrigações sociais, ajudando as pessoas a ter uma vida decente.

Ainda segundo relatos dos participantes, pode afirmar que o Covid-19 não preocupa só as empresas, mas também trouxe uma grande preocupação e medo na vida das pessoas e que todo mundo teve que adotar inúmeras medidas como isolamento, uso de máscara para enfrentar a pandemia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de gestão de pessoas é o que dá início a todas as atividades da organização sejam elas gerenciais ou produtivas. Para isso, é de grande importância que as empresas tenham nos seus níveis gerenciais pessoas capacitadas que possam ajudar a empresa, na definição das suas estratégias de ajustes e adaptação diante as mudanças, tanto do ponto de vista ambiental, sanitário, econômico, tecnológico e inovação, entre outros. O que por sua vez facilita as organizações a enfrentar os seus concorrentes e manter a sobrevivência. (CHIAVENATO,2014)

Nesse sentido, qualquer mudança no ambiente onde as organizações estão desempenhando pode impactar a sua sobrevivência. Assim, com intuito de buscar saber as possíveis mudanças trazidas pela pandemia de covid-19 no processo gerenciais das empresas, a presente pesquisa teve como objetivo geral: Analisar a cultura organizacional em uma agroindústria na região sul do Brasil, a partir dos processos de gestão de pessoas desenvolvidos, antes e durante a pandemia de Covid-19, considerando as mudanças e a diversidade cultural existente.

Considerando que a diversidade cultural organizacional é algo importante, e qualquer organização para lidar com a diversidade precisa ter uma gestão muito forte, e que além de está buscando o resultado econômico também levar em conta o bem-estar dos seus colaboradores. Neste contexto, para atender o objetivo geral desta pesquisa, foi adotado o método de grupo focal para a coleta de dados. Onde foi aplicado um questionário no início das coletas para que o pesquisador possa identificar o perfil dos participantes. Já na sequência, foi aplicada um roteiro de perguntas abertas que facilitam, segundo relatos dos participantes ao pesquisador ter uma ideia mais clara sobre a forma como era a gestão de pessoas antes e durante a pandemia de Covid-19 e quais mudanças ocorreram no processo gerencial devido à diversidade cultural existente para dentro da agroindústria.

Em primeiro lugar, procurou-se verificar quais foram as mudanças nas práticas adotadas pela agroindústria para gestão dos funcionários no cenário pandêmico atual.

No que se refere às mudança na gestão de pessoas, durante a fase pandêmica, cabe ressaltar que não houve mudança no processo gerencial da agroindústria de estudo, pois apesar da existência de uma grande diversidade

cultural, por ter uma gestão forte isso faz com que a empresa ela não fracassa diante o contexto pandêmico.

Em relação aos protocolos, evidenciou-se que houve grandes mudanças com o surgimento da Covid-19. Tais como o uso obrigatório de máscara nas dependências da empresa, o distanciamento entre outros. Também percebeu-se que foi mudada a forma de treinar os empregados e passou a ser online. Neste aspecto notou-se a vantagem, a oportunidade da empresa de realizar treinamento para empregados de diferentes unidades sem deslocamento e continua manter seguro os seus empregados.

Considerando isso, percebeu-se que as mudanças nos protocolos trazidas pelo Covid-19 ajudaram a empresa a ter uma outra visão da forma de organizar os seus processos.

No que tange aos desafios encontrados durante a pandemia ao aplicar os novos protocolos, identificou-se que a diversidade foi um dos fatores fundamentais encontrados neste procedimento devido a ter pessoas vindas de regiões e países diferentes, carregando valores, pensamento e religiões diferentes para fazer parte da agroindústria.

Segundo relatos obtidos, foi possível perceber o quão desafiador era a fase pandêmica de Covid-19 com as mudanças trazidas nos novos protocolos, já que é algo novo e não planejado, ou seja, novidade que se torna realidade e hábito. Assim, pode se dizer que os entendimentos de ambos dos entrevistados são convergentes e relevantes conforme relatos obtidos durante a condução dos grupos focais sobre desafios trazidos pela Covid-19.

Após verificar possíveis mudanças na gestão de pessoas e também identificar as perspectivas da agroindústria ao aplicar os novos protocolos, foi necessário buscar saber as estratégias adotadas pelos empregados da agroindústria para enfrentar a pandemia de Covid-19 como sendo algo. Diante do exposto, conforme relatos, percebeu-se que a pandemia além das mudanças nos protocolos trouxe também bastante exigências às novas normas.

A agroindústria tem como engajamento garantir o bem-estar dos indivíduos da comunidade onde está inserida. Desta forma, desenvolver políticas e estratégias que garantem o futuro e a saúde dos seus empregados é algo fundamental, no qual diz respeito ao bem-estar social, econômico, ambiental e cultural. Com base nisso, levando em conta os relatos obtidos, cabe ressaltar que a agroindústria além de ter



o seu objetivo econômico se apega muito ao bem-estar dos seus colaboradores até oferecendo muitos benefícios para os seus empregados. Além disso, acompanhou muito a campanha de vacinação contra Covid e orientações sobre os cuidados a serem tomados.

Levando em conta os resultados alcançados, percebeu-se que a Covid-19 não impactou o processo gerencial da agroindústria, mas sim, impactou nos protocolos, na forma de realizar as atividades.

Com base no desenvolvimento desta pesquisa, notou-se que a agroindústria no seu processo gerencial sempre está em busca constante de melhoria, adaptação tanto para a empresa quanto para os seus empregados. Inclusive segundo relatos das entrevistas, notou-se que a empresa zela muito pelo melhor e bem dos colaboradores.

Segundo falas dos empregados, de acordo com os relatos durante a condução do grupo focal, identificou-se que a questão de diferença linguística é uma dificuldade para se adaptar e também a questão de aluguel por serem de fora. Neste caso, uma proposta de melhoria seria a criação de uma comissão de empregados imigrantes podendo ajudar a empresa, principalmente o setor de benefícios nas definições de benefícios para os empregados.

Tal comissão terá como papel, ajudar os empregados migrantes em relação às orientações sobre as normas internas da empresa e qual importância respeitá-las.

Sugere-se uma política estratégica de financiamento de moradia estratégica de financiamento de moradia para os casais principalmente casais imigrantes. Pois segundo eles por serem de fora, isso dificulta eles a conseguirem casas para alugar, o que por sua vez desmotivá-los, e na maioria dos casos acabam pedir as contas ou abandonar a empresa para ir para outra cidade ou outro Estado.

A definição dessa política pode ajudar a reter os empregados e consequentemente diminuir mais ainda a taxa de rotatividade da empresa.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon J. Fundamentos de Agronegócios. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2022. 9786559771615. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771615/epubcfi/6/18%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter01%5D!/4>. Acesso em: 21 mar. 2022.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/>. Acesso em 15 jul. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.  
BARROSO, Priscila Farfan; BONETE, Wilian Junior; QUEIROZ, Ronaldo Queiroz de Moraes. Antropologia e Cultura. Porto-Alegre: SER-SAGAH 2018, Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021853/>. Acesso em: 11 Jul 2021.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

BRIDI, Maria Aparecida. A pandemia Covid-19 : crise e deterioração do mercado de trabalho no Brasil. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 34, n. 100, p. 141-165, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.34100.010>. Acesso em: 13 jul. 2021.

CATTANI, Antonio David. **A outra Economia**. Porto Alegre: Veraz Ltda, 2003.  
CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-3760-5.

COLPO, Caroline Delevati; MAUSA, Manuela. Cultura Organizacional através das Relações de Afeto. ECCOM. Disponível em: <https://doaj.org/article/be077eba087649d397563132072c19e6?gathStatIcon=true>. Acesso em : 18 jul. 2021.

DA STEIN, Ronei T.; MALINSK, Alan; SILVA-REIS, Cristiane Mendes; et al. **Cadeias produtivas do agronegócio II**. : Porto Alegre.Grupo A, 2019. 9786581492748. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492748/>. Acesso em: 05 abr. 2022.

DUTRA, Joel souza. **Gestão de pessoas com base na competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: gente, 2001.

**ELIAS, Denise.** Agroindústria alimentar: epicentro do agronegócio no Estado do Ceará (Brasil). Cofins, 20 maio. 2020. Ceará. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/confins.27877>. Acesso em 21 março. 2022.

Gil, Antonio Carlos. **Como Elaborar um Projeto de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

HEINZMANN, Lídia Maria; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. **Revista De Contabilidade E Organizações:** Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rco.v5i13.34801>. Acesso em: 22 jul. 2021.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial:** fundamentos teóricos no brasil. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

MATIAS-PEREIRA, . Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. Disponível em: Minha Biblioteca, (4th edição). Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: atlas, 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. O desafio do conhecimento-pesquisa qualitativa em saúde. In: **O desafio do conhecimento-pesquisa qualitativa em saúde.** 2000. p. 269-269.

MONTEIRO, Nercilene. O Estado em desmonte frente a epidemia da Covid-19. **Physis:** Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 30, n. 3, p. 1-9, 20 jun. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-73312020300304>. Acesso em: 16 jul. 2021.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE- RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, Não use números Romanos ou letras, use somente números Arábicos. 2016, Rio Janeiro. Congresso nacional de Excelência em gestão. Rio Janeiro: N/C, 2016. p. 1-19. Disponível em: T16\_047.pdf (inovarse.org). Acesso em: 11 jun. 2021.

PINHEIRO, Bianca Ely. **Complexo Urbano Cultural para Erechim**: arquitetura e urbanismo. 2021. 10 f. TCC (Graduação) - Curso de Arquitetura e Urbanismo, UFFS, Erechim, 2021. Disponível em <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4221>. Acesso em: 17 jul. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=zUDsAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&f=false](https://books.google.com.br/books?id=zUDsAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&f=false). Acesso em: 22 jun. 2021

SAMPAIO, RF; MANCINI, MC. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, fev. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>. Acesso em: 22 jun. 2021

SANTOS, Adelcio Machado dos; FRANCO, Suzana Alves de Moraes. A ADMINISTRAÇÃO E O SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 182-191, 31 dez. 2018. Universidade Alto Vale Do Rio Do Peixe – Uniarp. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v7i2.1900>. Acesso em: 15 jul. 2021.

SNELL, Scott Bohlander. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOBIRAI, Paola Guilherme Zeferino. **Qualidade de vida no trabalho e home office**: um estudo com servidores da universidade federal da fronteira sul. 2021. 59 f. TCC ( Graduação)-Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2021. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/4340/1/SOBIRAI.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2021.

SOUZA, Diego de Oliveira. O subfinanciamento do sistema Único de Saúde e seus rebatimentos no enfrentamento da covid-19. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**,

Arapiraca, v. 30. n, 3, p. 1-6, 20 jun. 2020. disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-73312020300313>. Acesso em: 15 jul. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**.  
16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597007480/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4%5D!/4/28/2>. Acesso em: 10 ago. 2021.

**APÊNDICE A – Questionário perfil dos gestores**

1. Profissão \_\_\_\_\_
2. Cargo \_\_\_\_\_
3. Setor de atuação \_\_\_\_\_
4. Gênero \_\_\_\_\_
5. Cidade de origem \_\_\_\_\_
6. Estado civil \_\_\_\_\_
7. Idade \_\_\_\_\_
8. Escolaridade \_\_\_\_\_
9. Tempo da empresa \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – Roteiro grupo focal gestores**

1. Considerando a agroindústria uma organização de grande porte, levando em conta a diversidade cultural existente nela, como era a gestão de pessoas antes da Covid-19?
2. Considerando as mudanças trazidas pela Covid-19, tanto do ponto de vista comportamental como gerencial, de que forma a Covid-19 mudou o processo gerencial da Empresa (Agroindústria)?
3. Quais foram as novas normas e regras implantadas na Empresa (Agroindústria) nessa fase?
4. Quais desafios enfrentados pela empresa ao aplicar as novas normas, devido ao surgimento da Covid-19?
5. Quais perspectivas da empresa ao aplicar esses novos planos de ação na sua gestão?
6. De que forma essas políticas, na sua visão, podem contribuir no crescimento da empresa?

**APÊNDICE C– Questionário perfil empregados**

1. Profissão \_\_\_\_\_
2. Cargo \_\_\_\_\_
3. Setor de atuação \_\_\_\_\_
4. Gênero \_\_\_\_\_
5. Cidade de origem \_\_\_\_\_
6. Estado civil \_\_\_\_\_
7. Idade \_\_\_\_\_
8. Escolaridade \_\_\_\_\_
9. Tempo da empresa \_\_\_\_\_



## **APÊNDICE D – Roteiro grupo focal empregados**

1. Considerando a mistura de pessoas no seu ambiente de trabalho, vindas de diferentes países e com sua própria cultura, quais dificuldades encontram para se adaptar?
2. Como você se sente em relação às mudanças na gestão de pessoas implantadas na empresa devido ao surgimento da Covid-19?
3. Quais são os métodos utilizados por você para enfrentar as incertezas?
4. Quais dificuldades encontradas na adaptação às novas normas adotadas para a empresa?
5. Como a empresa ajudou os funcionários a se adaptarem às novas normas implantadas a partir do surgimento da Covid-19 ?
6. O que você espera da empresa, em termos de valores, costumes e regras para se trabalhar?
7. Para você existe diferença de trabalhar no frigorífico em relação a outras empresas (de outros setores)? Quais seriam elas?
8. O que mais orgulha você de fazer parte como funcionário dessa empresa?