

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária

GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
AGRONEGÓCIO SOJA**

**Matheus de Souza Lopes**

**Brasília/DF  
Junho / 2016**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
AGRONEGÓCIO SOJA**

**Matheus de Souza Lopes**

Monografia apresentada ao curso de Gestão de Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelado em Gestão de Agronegócios.

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja  
de Britto**

**Brasília/DF  
Junho / 2016**

Lopes, Matheus de Souza.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO SOJA – Brasília – DF, 2016.

51 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, 2016.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Júlia Pantoja de Britto.

1. Competitividade e Globalização. 2. Clima Organizacional. 3. Gestão do Clima Organizacional.

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
AGRONEGÓCIO SOJA**

A comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso do aluno: Matheus de Souza Lopes.

---

**Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja de Britto**  
Universidade de Brasília / FAV / UnB  
(Orientadora)

---

**Profa. Dra. Magali Costa Guimarães**  
Universidade de Brasília / FAV / UnB  
(Examinadora)

---

**Prof. MSc. Sérgio Ricardo Franco Vieira**  
Codevasf  
(Examinador)

**Brasília/DF**  
**Junho / 2016**

Dedico aos meus pais, que são a base e a minha fortaleza.

E a minha namorada, que tem me ajudado a organizar as obrigações para o cumprimento das metas na vida.

Agradeço primeiramente a Deus por sua divindade em me conceder a capacitação para a realização deste trabalho.

Aos meus pais Jair e Vanuzia, pelo carinho, confiança e incentivo demonstrado ao longo da construção desta caminhada.

À minha namorada Isabela, pela cumplicidade e cobrança nos momentos corretos.

À minha afilhada Andreia, pela demonstração de carinho e amor como suporte emocional.

Ao meu amigo Rhenilton, pela amizade construída ao longo da graduação e principalmente pela partilha do aprendizado adquirido.

À minha orientadora Maria Júlia Pantoja, pela acolhida, pela amizade adquirida em todo curso, pelas correções e sugestões, pelas aulas ministradas, e pelo exemplo de profissional e pessoa.

Aos professores do curso de Gestão de Agronegócios da Universidade de Brasília que contribuíram para a formação do conhecimento adquirido, juntamente com a capacitação acadêmica e profissional.

À Universidade de Brasília, pela oportunidade da graduação neste curso.

Aos pesquisadores André Ferreira e Sebastião Pedro pela oportunidade e supervisão do estágio realizado na Embrapa Cerrados, gerando oportunidade de atuação profissional na organização estudada.

Aos colaboradores da organização estudada, pelo companheirismo e auxílio na realização da pesquisa.

E, por último, a todos os outros amigos e familiares que de maneira direta ou indiretamente contribuíram para minha formação e conclusão da graduação, muito obrigado.

## RESUMO

Objetivou-se neste estudo realizar o diagnóstico do clima organizacional com vistas a subsidiar informações importantes para um gerenciamento mais qualificado dos colaboradores de uma empresa privada do agronegócio soja. Devido este setor ser emergente e se fazer necessário o aumento das capacidades produtivas nas regiões sojícola do Brasil escolheu-se uma empresa localizada em uma região foco. O estudo sobre clima organizacional pode gerar estratégias de desenvolvimento institucional e dos colaboradores para fortalecer o potencial competitivo no mercado globalizado. Assim, através de uma pesquisa quantitativa, foram coletadas informações com a utilização de um questionário construído e validado por Martins (2008) para avaliar a percepção dos colaboradores frente aos cinco fatores das dimensões do clima presentes na escala utilizada. Foi realizada uma análise descritiva para interpretação das percepções. Entre os níveis de favorabilidade apresentados, destaca-se a recompensa com predominância de um nível baixo devido percepções de falta de motivação e retorno com alguma recompensa para melhoria da qualidade do trabalho. Constata-se índices mais próximos de um clima favorável dentre os fatores das dimensões do clima organizacional analisados, e conseqüentemente, pode haver mudanças para um clima melhor através do gerenciamento para estabelecer estratégias que buscam melhorar os fatores desfavoráveis e potencializar os favoráveis.

### **Palavras-chave:**

1. Clima organizacional
2. Agronegócio soja
3. Níveis de favorabilidade

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Abrangência dos conceitos de cultura e clima organizacional ..... | 19 |
| Figura 2 – Estatísticas apoio da chefia e da organização .....               | 31 |
| Figura 3 – Estatísticas recompensa .....                                     | 33 |
| Figura 4 – Estatísticas conforto físico.....                                 | 36 |
| Figura 5 – Estatísticas controle/ pressão .....                              | 38 |
| Figura 6 – Estatísticas coesão entre colegas .....                           | 40 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Quantidade de estudos empíricos dos descritores utilizados..... | 22 |
| Tabela 2 – Frequências fator 1.....  | 32 |
| Tabela 3 – Frequências fator 2.....  | 34 |
| Tabela 4 – Frequências fator 3.....  | 37 |
| Tabela 5 – Frequências fator 4.....  | 39 |
| Tabela 6 – Frequências fator 5.....  | 41 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Conceitos de clima psicológico, clima organizacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho ..... | 18 |
| Quadro 2 – Estudos sobre clima organizacional representativos para o agronegócio.....                                  | 22 |
| Quadro 3 – Percepções de aspectos do clima organizacional entre os cinco fatores analisados .....                      | 41 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>SUMÁRIO</b> .....  | 9  |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 10 |
| 1.1 Descrição da Situação Problemática .....                          | 11 |
| 1.3 Objetivo Geral .....  | 12 |
| 1.4 Objetivos Específicos .....                                       | 12 |
| 1.5 Justificativa .....   | 12 |
| 1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa .....                              | 13 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                                    | 15 |
| 2.1 Competitividade e globalização nos agronegócios .....             | 15 |
| 2.2 Clima organizacional: evolução e definições .....                 | 17 |
| 2.3 Gestão do clima organizacional .....                              | 20 |
| 2.4 Revisão de estudos .....  | 22 |
| <b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....                         | 26 |
| 3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa .....                          | 26 |
| 3.2 Caracterização da Organização .....                               | 26 |
| 3.3 População e Amostra .....   | 27 |
| 3.4 Instrumentos e Procedimentos para Coleta e Análise de Dados ..... | 28 |
| <b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....                     | 30 |
| 4.1 Perfil da amostra de participantes .....                          | 30 |
| 4.2 Apoio da Chefia e da Organização .....                            | 31 |
| 4.3 Recompensa .....  | 33 |
| 4.4 Conforto Físico .....   | 35 |
| 4.5 Controle/ Pressão .....   | 37 |
| 4.6 Coesão Entre Colegas .....  | 39 |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                   | 43 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 46 |
| <b>ANEXOS</b> .....   | 49 |

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento da população e da renda, sobretudo nos países em desenvolvimento, aliado ao processo de globalização exigem novos esforços para atender as demandas por alimentos e energia. O agronegócio brasileiro possui grande representatividade no PIB nacional devida sua expressividade. Com o destaque dos grãos como potencialidade da produção agrícola do Brasil, a cultura sojícola é uma das que mais cresceram nas últimas décadas. O cenário do Agronegócio brasileiro tem uma perspectiva que nos próximos anos, o Brasil se tornará o maior produtor mundial de soja.

Dado o cenário nacional do agronegócio globalizado brasileiro, o Oeste do Estado da Bahia destaca-se pelo seu potencial em produzir soja, milho e algodão. O Oeste do Estado da Bahia apresenta condições edafoclimáticas satisfatórias para a produção de soja e sementes de soja. Esta região é caracterizada pela vegetação de cerrado, predominando a agricultura empresarial com elevado nível tecnológico e grandes áreas plantadas, o que justifica a região do Oeste da Bahia ser considerada competitiva. A disponibilidade de tecnologias para a produção de soja foi de vital importância para que o Brasil atingisse essa posição de destaque. De acordo com Ilario (2013) a presença de *tradings* agroindustriais, a atuação das associações setoriais e comércio, serviços e força de trabalho especializado para o agronegócio, são elementos que caracterizam a competitividade regional do Oeste da Bahia.

Na gestão do trabalho humano, as organizações para o alcance de seus objetivos estratégicos e sustentáveis, dependem do seu modelo de gestão de pessoas, ou seja, das formas de gerenciar e orientar o desempenho do trabalho humano. Nesse contexto, o clima organizacional é uma ferramenta de gestão de pessoas, que permite avaliar e compreender variáveis do comportamento humano na organização do trabalho com vistas a subsidiar melhorias no contexto organizacional. Luz (2004) define o clima organizacional como o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. Assim, a gestão do clima organizacional pode embasar intervenções de melhoria ou aprimoramento nos processos e práticas de gestão de pessoas.

## 1.1 Descrição da Situação Problemática

A pesquisa de clima organizacional gera subsídios importantes para tomadas de decisão gerencial em relação à gestão do comportamento humano no trabalho. Mais especificamente, no setor do agronegócio, tem-se um contingente significativo de profissionais com níveis baixos de qualificação aliado a níveis elevados de rotatividade. Diante disso, os gestores dessas organizações têm sido demandados a qualificarem suas decisões relativas às questões de comportamento humano. Pesquisas mostram que, de maneira geral, as unidades ou os departamentos de recursos humanos tendem a atuar de maneira cartorial, processual e, sobretudo legalista. Nesse contexto, ainda é muito incipiente a noção de diferencial de competitividade que está diretamente ligada à qualidade e profissionalização das áreas de gestão do comportamento humano. Segundo Gutierrez (1991, p. 67), “os órgãos de RH tendem a adotar uma posição legalista ao considerar somente os aspectos regulamentares e ligados ao contrato de trabalho”.

“As associações setoriais, buscam aumentar a produção agrícola no extremo oeste do estado da Bahia e para isso constituíram diversas parcerias com as instituições privadas e com o poder público nas esferas municipal, estadual e federal” (ILARIO, 2013, p. 131). Dentre essas associações está situada a associação onde foi desenvolvido o estudo. Esta é uma entidade sem fins lucrativos, localizada no município de Luís Eduardo Magalhães – BA, com o objetivo de gerar informações para atender as necessidades dos produtores da região, realizando um amplo programa de pesquisa, possuindo ênfase na cultura sojícola. A difusão dessas tecnologias se dá na participação dos mercados globalizados e competitivos do agronegócio. Diversos são os fatores, internos e externos, que afetam esta competitividade e o índice do agronegócio é o resultado da agregação de seis indicadores base: infraestrutura, educação, saúde, ambiente micro e macroeconômico, inovação e mercado de trabalho (CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL, 2014). O indicador ambiente micro e macroeconômico é o que mais afeta a competitividade das organizações. Não obstante, o alcance do diferencial competitivo destas empresas é influenciado pelo processo de gestão do comportamento humano.

O ambiente organizacional da associação setorial de estudo apresenta processos simples de gestão do trabalho possuindo falhas de comunicação entre os

setores e um elevado nível de troca de funcionários em cargos específicos. Analisando o contexto apresentado e trazendo para o ambiente de uma organização do agronegócio da soja tem-se a seguinte questão-problema: **Como os dados de uma pesquisa de clima organizacional podem ajudar a desenvolver possíveis processos de gerenciamento mais qualificado dos colaboradores de uma empresa do agronegócio da soja, a partir das percepções obtidas pelos integrantes das equipes de trabalho?**

### **1.3 Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo realizar o diagnóstico do clima organizacional com vistas a subsidiar informações importantes para um gerenciamento mais qualificado dos colaboradores de uma empresa privada do agronegócio da soja.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Levantar as percepções dos profissionais de uma empresa do agronegócio, acerca das variáveis componentes do clima organizacional;
- Identificar variáveis do clima organizacional que apresentam altos e baixos índices de favorabilidade;
- Analisar possíveis ações/intervenções de melhorias e aprimoramentos nos elementos do clima organizacional percebidos pelos funcionários em baixos níveis de favorabilidade;
- Sistematizar informações relativas ao clima organizacional com vistas a fornecer subsídios para as tomadas de decisões gerenciais;

### **1.5 Justificativa**

O setor de pesquisa de soja é um setor relevante, na medida em que disponibiliza novas tecnologias e conta com a participação especial de instituições oficiais públicas e privadas. É um setor emergente onde se faz necessário aumentar as capacidades de produção nas regiões sojícola do Brasil. A localização das

empresas privadas nas regiões foco de produção sojícola são de suma importância para atender as necessidades dos produtores locais. Dada a importância dessa tipologia de instituição, o potencial de expansão do setor e o atendimento às necessidades dos produtores, os estudos sobre clima organizacional podem gerar subsídios importantes ao desenvolvimento institucional e ao desenvolvimento de seus colaboradores. Tem-se que criar condições organizacionais e sociais que assegurem profissionais motivados e plenamente capazes de mobilizar suas competências para cumprir o propósito da missão da instituição.

O estudo realizado poderá gerar contribuições acadêmicas no âmbito da psicologia organizacional e do agronegócio, enriquecendo discussões interdisciplinares envolvendo os componentes de clima organizacional existentes no processo de gestão do trabalho em organizações do agronegócio. Outro motivo que levou à realização deste estudo se deve ao fato deste autor estar atuando neste contexto, tanto no sentido de poder realizar uma pesquisa, quanto de compreender mais amplamente o contexto organizacional ao qual está inserido.

Os resultados poderão servir como base para incentivar implementação da pesquisa de clima organizacional compondo o planejamento estratégico em outras organizações do agronegócio de acordo com as adaptações necessárias para a realidade do ambiente a ser realizado.

## **1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa**

Com relação à natureza da pesquisa, abordará uma pesquisa quantitativa. Seu foco recai na busca de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se busca verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis (MICHEL, 2005).

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e conforme Gil (2008) tem como propósito a descrição das características de determinada população ou fenômeno por meio do uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário.

Classifica-se como estudo de caso, tendo em vista realização em uma organização do setor sojícola.

Foi utilizado questionário previamente construído e validado, com inserção de uma parte inicial, elaborada pelo pesquisador, apresentando as características sócio demográficas dos participantes. Os dados foram analisados por meio de análises estatísticas descritivas (média, moda, desvio padrão e frequência).

## **1.7 Estrutura e Organização do Trabalho**

Esta monografia se distribui em quatro seções, em que o primeiro consiste no introdutório, composto pela: apresentação e delimitação do tema, descrição da problemática e formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa da escolha do problema e os métodos e técnicas da pesquisa.

Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico que servirá como parâmetro teórico para posterior discussão dos achados da pesquisa. Nele, primeiramente é apresentado as noções de competitividade e globalização com foco no contexto do agronegócio, em seguida são abordados os conceitos e a evolução histórica do construto de clima organizacional, bem como a diferenciação dos construtos de clima e cultura organizacional. Por fim apresenta-se a ferramenta de gestão do clima organizacional e sua importância no ambiente de trabalho.

Na terceira seção apresenta-se os métodos de pesquisa, detalhados na caracterização do tipo, objetivos e procedimento de pesquisa que foram utilizados, bem como a caracterização da organização de estudo e os instrumentos para coleta de dados. A quarta seção consiste na apresentação e análise dos resultados. Por último são esboçadas as considerações finais e em seguida as referências bibliográficas, e os anexos consultados e utilizados na construção e elaboração do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção é apresentada uma revisão de literatura analisando conceitos e marcos teóricos que subsidiam uma compreensão mais abrangente do fenômeno, objeto deste estudo e evidenciam a importância do mesmo nos contextos de trabalho. Inicialmente, são abordados os conceitos de competitividade e globalização nos agronegócios com foco no contexto de gestão do trabalho. A seguir, é traçada a evolução do conceito de clima organizacional e suas definições operacionais ao longo do tempo. É ainda, apresentada uma discussão considerando as distinções conceituais entre os construtos clima e cultura organizacional. Na sequência são mencionadas as possíveis relações existentes entre os processos de gestão do clima organizacional e mudança organizacional. E, por fim, são descritos achados de estudos empíricos publicados sobre clima organizacional, com ênfase no campo do agronegócio.

### **2.1 Competitividade e globalização nos agronegócios**

Hitt, Ireland e Hoskisson (2013) definem globalização como produto de um elevado grupo de empresas competindo entre si em uma escala progressiva de economias globalizadas, em que as economias globalizadas consistem na transposição livre de bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias nas fronteiras geográficas. Aoun e Verdi (2010) relatam que globalização corresponde a uma nova dinâmica do crescente capitalismo ao qual provoca a intensificação de estratégias da divisão social do trabalho e novas formas de distribuição global.

As transformações do processo de globalização ocorrem no âmbito do sistema capitalista mundial. Segundo Gorender (1997), a transformação nesse sistema deriva da revolução tecnológica ocorrida principalmente na informática e nas telecomunicações, em que seus efeitos podem ser evidenciados dentro de uma organização nos seus métodos de produção, nas relações de trabalho e na política financeira de governança. Destaca-se nesse processo a transição da produção em massa para a produção enxuta obtida na organização do trabalho e no controle da qualidade dos processos produtivos.

A globalização gera nas organizações níveis elevados de desempenho. Esses padrões de desempenho competitivo, além das economias globalizadas, podem afetar a competição local em que os funcionários são elementos que geram vantagem competitiva. As empresas necessitam trabalhar as dimensões competitivas para sobreviverem e obterem retorno (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2013). Com isso os autores complementam que as empresas devem entender o funcionamento do seu ambiente externo e interno. O ambiente externo está fragmentado em três áreas: ambiente geral, da indústria e dos concorrentes, afetados pelas dimensões econômica, sociocultural, global, tecnológica, política e demográfica da sociedade. O ambiente interno consiste nos recursos e capacitações oriundas de uma organização que geram competências (vantagens competitivas) para seu posicionamento competitivo no mercado. Todas as exigências existentes no mundo globalizado exercem uma pressão sobre as organizações, principalmente, nas pequenas e médias organizações.

De acordo com Vicente (2013), o Brasil vivencia esses processos e seu cenário superavitário provém de ganhos de produtividade e eficiência dos elos do agronegócio. O fato da maioria dos produtos do agronegócio serem muito competitivos cria a necessidade do reconhecimento de indicadores de competitividade das mercadorias no mercado.

A competitividade consiste no equilíbrio da competição (concorrência) e cooperação. Diante tantas transformações a concorrência se torna global. Baseado neste conceito, o posicionamento do agronegócio brasileiro frente aos desafios iniciados com a abertura comercial se dá na aplicação de ciência e tecnologia gerada com apoio do Estado em parceria com as organizações. Aliando-se os indicadores competitivos aos elevados índices produtivos no país, para atribuir aos seus produtos do agronegócio uma força competitiva. Gasques e Villa Verde (1998) definem competitividade como fator de avanço das organizações, dependente de relações sistêmicas, participação no mercado, custos e produtividade.

Frente ao avanço da competitividade, a tecnologia da informação modifica diretamente o mercado de negociações e a vida das organizações no agronegócio. A decorrência dessa tecnologia mostra que a força de trabalho dos indivíduos de uma organização pode ser uma fonte para um futuro bem-sucedido visto que as interações entre os indivíduos constituem estruturas de redes sociais, que permitem múltiplas trocas e transações de informações necessárias para capacitação da

organização em lidar com seu cotidiano e problemas imprevistos. Chiavenato (2014) define que as organizações são sistemas compostos por pessoas interagindo a todo instante e as contribuições de cada indivíduo nesse meio variam em função dos sistemas utilizados pela organização. Essas interações e contribuições geradas por cada indivíduo podem ser compreendidas em múltiplos fenômenos organizacionais. Dentro dos sistemas utilizados como prática da administração de recursos humanos está inserida a ferramenta de gestão do clima organizacional, que contribui para ações estratégicas de melhoria do ambiente de trabalho sinalizando maior desempenho e satisfação dos colaboradores no sistema adotado. Este construto ganha aprimoramento e potencialidade em diferentes contextos de estruturas organizacionais ao longo de sua trajetória, conforme será apresentado no tópico a seguir.

## **2.2 Clima organizacional: evolução e definições**

De acordo com Menezes e Gomes (2010), o clima organizacional é um construto da psicologia organizacional que teve seus primeiros estudos nas décadas de 1920 e 1930, mas seu reconhecimento foi obtido em 1939, juntamente à cultura organizacional, por Lewin, Lippit e White ao desenvolverem um estudo que ressalta a importância dos fenômenos existentes nos ambientes sociais das organizações. As pesquisas realizadas sobre clima organizacional se dividem em três conjuntos de períodos em sua evolução histórica: entre 1930 e 1960, desenvolvimento de modelos de identificação de variáveis dentro do contexto e estrutura organizacional e taxonomias do clima; entre 1970 e 1980, vinculação e diferenciação das noções de clima e cultura organizacional; e entre 1990 até a atualidade, novos métodos de análise do clima organizacional como variável consequente.

No primeiro período onde buscou-se identificar se o clima organizacional poderia ser atribuído ao indivíduo ou a organização, os autores da época após inúmeras tentativas de criar uma definição, demonstram que o clima é algo muito próximo do ambiente organizacional devido este ser uma situação organizacional contida nos diferentes níveis de análise. No segundo período identifica-se o clima organizacional como uma variável similar à cultura organizacional, mas há a necessidade de diferenciá-los, pois os estudos de cada área enfatizam métodos

diferentes. Focando o terceiro período observa-se que dada evolução do construto ao longo desses momentos históricos, o clima organizacional ainda possui falta de clareza em relação ao seu significado (MENEZES; GOMES, 2010).

Borges e Mourão (2013) definem clima organizacional como uma atmosfera da organização, para termos leigos, e como conjunto de percepção dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional, para termos técnicos.

Segundo Graça (1999), o clima organizacional é a percepção por parte dos membros de uma organização da qualidade do ambiente organizacional, que influencia o comportamento.

Chiavenato (2009) define que o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, o clima psicológico do perfil existente em cada organização, é o ambiente organizacional em que as pessoas de uma organização desempenham suas competências.

Para Luz (2014), clima organizacional é a conduta de estado físico, seja de ânimo ou do grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa, num dado momento.

Confusões quanto à imprecisão conceitual se dão pela diferença do nível de análise dos estudos, individual ou organizacional. Nesse ponto cabem ressaltar a diferença entre clima psicológico, clima organizacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho.

### **Quadro 1 – Conceitos de clima psicológico, clima organizacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho.**

| <b>Fenômeno</b>        | <b>Conceito</b>  |
|------------------------|--|
| Clima Psicológico      | Significado afetivo da ligação do indivíduo com seu contexto de trabalho. Percepções individuais das experiências de trabalho.   |
| Clima Organizacional   | Conjunto das percepções compartilhadas pelos empregados acerca de aspectos da vida organizacional.   |
| Cultura Organizacional | Compreensão e compartilhamento das normas e dos valores que sustentam políticas e atividades da organização. Formada por padrões referenciais criados por um grupo e que passam a influenciar o modo de perceber, pensar e sentir dos membros desse grupo. |
| Satisfação no trabalho | Avaliação positiva ou negativa do trabalhador sobre seu trabalho ou aspectos de sua atividade profissional.  |

**Fonte:** Adaptado de Borges & Mourão (orgs.) (2013).

Segundo Martins (2004), uma das confusões conceituais e também grande problema para a área referem-se ao foco da pesquisa e a diferença entre os construtos de clima psicológico e clima organizacional. Isso ocorre pelo fato de alguns pesquisadores estabelecerem foco nas percepções individuais (clima psicológico), e outros focalizarem sua preocupação com a organização (clima organizacional). Como a preocupação apresentada nesta monografia ocorre no âmbito organizacional, será adaptado o conceito de clima organizacional para desenvolvimento do estudo.

Clima organizacional e cultura organizacional são conceitos que foram interpretados de maneira muito próxima um ao outro no início dos estudos, mas com o avanço das pesquisas ao decorrer dos anos se mostrou uma diferenciação que é importante ser relatada. Rocha, Pelogio e Añez (2013) colocam que a cultura organizacional está ligada a um conjunto de normas, crenças e valores aos quais definem e norteiam os padrões de comportamento e desempenho de seus membros, e o clima organizacional representa percepções dos membros em relação aos aspectos cotidianos apresentados na vivência organizacional, constituídas com base na cultura, permanecendo padrões de ação e reação que podem mudar no decorrer do tempo. Ambas as ferramentas organizacionais citadas acima apresentam uma relação de causalidade, conforme apresentado na Figura 1. Onde o construto de cultura organizacional é um ambiente mais abrangente e o clima organizacional está presente neste universo.

**Figura 1 – Abrangência dos conceitos de cultura e clima organizacional**



**Fonte:** Adaptado de Puentes-Palacios e Martins (2013).

De acordo com Borges e Mourão (2013) a cultura e o clima, também se diferem na utilização de métodos de pesquisa. Cultura organizacional utiliza métodos qualitativos e estudos de caso e o clima organizacional faz uso de métodos

mais quantitativos com escalas validadas pela psicologia. Assim, para Martins (2008) a cultura é formada por padrões estabelecidos por um determinado grupo, que influenciam a forma de perceber, pensar e sentir destes membros. O clima organizacional está contido em alguns elementos da cultura, mas é um construto mais superficial do que este.

Litwin e Stringer (1968, apud GRAÇA, 1999) definiu sete variáveis chave no clima organizacional: Conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, liderança. A percepção do clima organizacional inerente a essas variáveis reflete a motivação das pessoas dentro do ambiente organizacional. A motivação está ligada à satisfação dos indivíduos que deve ser trabalhada para eficiência do grupo e das necessidades individuais no desempenho do trabalho. Assim, torna-se importante ajustar os estilos de liderança adotados pelas organizações para um gerenciamento mais produtivo das relações de trabalho. De acordo com Chiavenato (2009) a motivação humana varia de pessoa para pessoa, e suas necessidades, valores sociais, capacidades e competências variam também de acordo com o tempo. Porém, o processo que orienta o comportamento é praticamente o mesmo para todas as pessoas, podendo ser: causado, motivado ou orientado para objetivos.

### **2.3 Gestão do clima organizacional**

O conhecimento do clima organizacional é fundamental para a gestão organizacional. O seu diagnóstico gera informações aos gestores que apontam problemas e fornece ações para que sejam corrigidos. Segundo Palacios e Martins (2013) o diagnóstico do clima organizacional é uma maneira de obter informações necessárias a subsidiar decisões de planejamento estratégico nos níveis individual e organizacional da vida da organização. Para avaliar este construto é necessário um instrumento de medida qualificado (validado e confiável). A gestão do clima organizacional orientada por uma avaliação confiável leva a um clima melhor para os trabalhadores e a organização.

A qualidade está presente nas relações de clima organizacional do bem-estar e satisfação dos funcionários no trabalho. Essa qualidade é gerada através da gestão desse clima, a partir dos diagnósticos realizados pelas organizações em

relação ao conjunto das percepções dos empregados sobre aspectos da vida organizacional. Em que diagnósticos de um clima organizacional ruim pode prejudicar indivíduos e a organização. Cabe à gerência gerir mais adequadamente práticas para possíveis mudanças desse aspecto de clima ruim com objetivo de obter qualidade. Segundo Martins (2011), a ênfase dada ao diagnóstico e à gestão do clima trazem resultados benéficos à organização e ao indivíduo trabalhador. Variáveis como: salário, segurança no trabalho, benefícios, relacionamento, comunicação, entre outros, são fatores que devem ser levados em consideração pela gerência.

De acordo com Fajardo (2011) a “prática de gestão de clima organizacional é uma importante ferramenta para subsidiar os subsistemas de Recursos Humanos nos seus planos de ação”. E, como o Brasil adota uma prática de outros países desenvolvidos de obter certificações de qualidade nos processos produtivos das organizações se faz necessário desenvolver esses subsistemas de RH principalmente em suas organizações do agronegócio uma vez que este elo possui índices elevados de competitividade em seus produtos no mercado.

Luz (2014, p. 3) conclui em relação à gestão do clima organizacional que:

Administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações especialmente as comprometidas com a gestão da qualidade. No âmbito corporativo administrar o clima seja responsabilidade da administração de recurso humanos, em cada unidade das organizações esse compromisso passa a ser de todos aqueles que exercem os cargos de gestão, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante papel gerencial, essencial para o sucesso das organizações e para a qualidade de vida das pessoas que nelas trabalham.

A administração do clima é um fator essencial para manutenção de funcionários motivados e melhorias no desempenho do trabalho dadas as exigências exercidas sobre o ambiente organizacional pelos fatores de um mundo globalizado e competitivo no ciclo de vida das organizações. Compreender os processos de globalização, os ambientes competitivos e a ferramenta de gestão do clima organizacional, torna-se relevante para que as organizações cresçam e aprendam continuamente acompanhando a economia globalizada.

Dando continuidade ao exame da literatura que fundamenta teoricamente este estudo, serão abordados, a seguir alguns estudos empíricos na área de clima organizacional.

## 2.4 Revisão de estudos

O levantamento dos estudos empíricos aqui apresentados foi realizado nos anais dos congressos da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER) que contribui para resolução de problemas da agricultura, do agronegócio e do meio rural no Brasil, no portal de periódicos da CAPES, e no Scientific Electronic Library Online (SCIELO), ambos são bibliotecas de publicações científicas internacionais. A busca dos estudos considerou o período de 2010 a 2015. Para tanto, foram utilizados três descritores sendo eles: “clima organizacional agronegócio”, “clima organizacional” e “clima”, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Quantidade de estudos empíricos dos descritores utilizados**

| <i>DESCRITOR</i>                          | <b>BASES DE DADOS</b> |              |               |              |
|---|-----------------------|--------------|---------------|--------------|
|   | <b>Sober</b>          | <b>Capes</b> | <b>SciELO</b> | <b>Total</b> |
| <i>“Clima organizacional agronegócio”</i> | 0                     | 1            | 0             | <b>1</b>     |
| <i>“Clima organizacional”</i>             | 2                     | 18           | 15            | <b>35</b>    |
| <i>“Clima”</i>                            | 16                    | 29           | 30            | <b>75</b>    |
| <b>Total</b>                              | <b>18</b>             | <b>48</b>    | <b>45</b>     | <b>111</b>   |

**Fonte:** Do autor, 2015.

O primeiro descritor apresentou apenas um resultado de busca, o segundo descritor foi o ponto chave para os achados sistematizados no Quadro 2 abaixo relacionado, e o último descritor redirecionou para estudos voltados para fatores climáticos relacionados à condição atmosférica da natureza. Pode-se observar de acordo com o segundo descritor utilizado que no período de 2010 a 2015, especificamente nos últimos anos, as pesquisas sobre clima organizacional apresentam uma eminência elevada na temática do agronegócio.

**Quadro 2 – Estudos sobre clima organizacional representativos para o agronegócio**

| <b>Autor (es)/ano</b>                        | <b>Título</b>  | <b>Objetivo do Estudo</b>  | <b>Base de dados</b> |
|--|--|--|----------------------|
| Menezes, I. G.;<br>Gomes, A. C. P.<br>(2010) | Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto | Sistematizar parte dos conhecimentos produzidos sobre clima organizacional | Capes                |

|  |  |   |        |
|--|--|---|--------|
|  |  | ao longo dos anos.  |        |
| Almeida, A. N. de, et. al. (2010)                          | Análise do clima organizacional – um estudo de caso para o agronegócio   | Apresentar o endomarketing como um instrumento no aumento da motivação dos funcionários em um estudo de caso para uma empresa de equipamentos ligada à cadeia produtiva do agronegócio. | Sober  |
| Garrido, M. V.; Lopes, D.; Calheiros, M. M. (2011)         | Estudo de adaptação e validação de um questionário de clima organizacional para organizações sociais                               | Adaptar e validar um questionário de clima organizacional para instituições sociais.  | SciELO |
| Valeriano, M. F.; Talamini, E.; Oliveira, L. de (2011)     | Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação de uma pequena empresa do agronegócio | Diagnosticar a percepção do clima organizacional sob a ótica dos funcionários e proprietários de uma empresa do agronegócio da Região de Grande Dourados, MS.                           | Capes  |
| Rocha, L. C. S.; Pelógio, E. A.; Añez, M. E. M. (2013)     | Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte                            | Investigar se existe a relação entre cultura e clima organizacional, tendo, como locus de pesquisa, indústria de laticínios.  | SciELO |
| Kinpara, D. I.; Laros, J. A. (2014)                        | Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes   | Verificar qual modelo de mensuração para a Escala Clima Organizacional (ECO) ajusta-se melhor aos dados.  | SciELO |
| Souza, T. A. de; Júnior, D. J. C.; Magalhães, S. R. (2015) | A importância do clima organizacional  | Demonstrar como o clima organizacional pode contribuir positivamente para que as pessoas da organização se envolvam com os seus objetivos e gere resultados satisfatórios.              | Capes  |
| Costa, L. R. E., et.al. (2015)                             | Clima Organizacional: análise de indicadores em uma agroindústria canavieira do centro oeste de Minas Gerais                       | Analisar o clima organizacional de uma agroindústria canavieira, e comparar o resultado obtido com o clima percebido pela gerência.   | Sober  |

Fonte: Do autor, 2015.

A análise das pesquisas sobre clima organizacional com foco no setor do agronegócio fornece claros indícios de que esforços vêm sendo empreendidos no

sentido de desenvolver e aprimorar instrumentos de medida para pesquisa e intervenção na área da gestão organizacional, mais especificamente no que diz respeito às percepções de clima organizacional. De maneira geral os estudos utilizam a abordagem quantitativa com uso de questionários estruturados e, em alguns casos, entrevistas. Os dados obtidos são analisados por meio de análises estatísticas descritivas e fatoriais. As amostras das pesquisas variam de 14 a 9.900 participantes e envolvem profissionais em diversos contextos de trabalho, sendo que a maior parte atuando em organizações do sistema agroindustrial.

Com base no Quadro 2, identifica-se que os trabalhos dos autores Valeriano, Talamini e Oliveira (2011) e Costa et al. (2015) são os estudos mais inerentes ao contexto do agronegócio, principalmente por abordarem objetivos próximos aos propostos para realização desta monografia. O trabalho do Valeriano, Talamini e Oliveira (2011) faz uso da Matriz Importância-Desempenho adaptada para a área de gestão de pessoas tendo o objetivo de diagnosticar o clima organizacional da empresa estudada, primeiramente identificando fatores prioritários de ação da empresa por meio do posicionamento encontrado na matriz e em segundo plano identificando existência de divergências entre funcionários e proprietários com relação ao nível de importância e desempenho que atribuem aos fatores de diagnóstico do clima organizacional. Os resultados indicaram diferença na percepção dos funcionários e proprietários quanto ao nível de importância e de desempenho, porém analisando lacunas entre esses fatores não houve negatividade. A maioria dos fatores se encontram na zona de melhoramento o que indica atuação gerencial para promover fatores nela posicionados para a zona apropriada.

Já o trabalho de Costa et al. (2015) objetivou-se por analisar o clima organizacional de uma agroindústria canavieira e comparar o resultado obtido com o clima percebido pela gerência realizando um estudo de caso com aplicação de questionário, entrevista e observação. Dos indicadores analisados na empresa na apresentação de resultados, todos podem e devem ser melhorados para motivação dos colaboradores e respondam positivamente no desempenho das tarefas. Comparando clima obtido e clima percebido verificou-se distorção em alguns indicadores e uma possível falha de comunicação devido a visão dos gestores não condizer com realidade retratada pelos colaboradores.

Diante a descrição dessas pesquisas levantadas, pode-se observar preocupações em analisar o clima organizacional em empresas do agronegócio afim de proporcionar melhorias de desempenho e satisfação das pessoas no desempenho do trabalho. Essas pesquisas evidenciam principalmente o relacionamento entre a gerência e os colaboradores para que se alinhe as estratégias e objetivos organizacionais de forma real e unificada. O próximo capítulo apresenta a metodologia e as técnicas utilizadas para obtenção dos objetivos estabelecidos para este estudo, com intuito de analisar a realidade de uma organização do agronegócio na Bahia.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção, são apresentados os métodos de pesquisa utilizados para realização do estudo proposto.

#### **3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa**

Esta pesquisa é de natureza aplicada e utiliza de abordagem quantitativa com uso de procedimentos estruturados e instrumentos formais para coletas de dados. De acordo com Laville e Dionne (1999) a abordagem quantitativa ao construir medidas de distribuições de frequências, cálculos de coeficientes, análises de variância, entre outros mecanismos, são elementos inerentes a esse gênero de estudo que permite o alcance mais objetivo dos conteúdos.

Segundo os objetivos propostos neste trabalho, o estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, uma vez que busca estudar as características de um grupo descrevendo suas características ou estabelecendo relações entre as variáveis (GIL, 2008). No presente caso, foi necessário analisar as percepções de clima organizacional dos colaboradores atuantes na organização situada em Luís Eduardo Magalhães, na Bahia.

Quanto aos procedimentos necessários ao desenvolvimento da pesquisa ele se aproxima de um estudo de caso. De acordo com Gil (2008), o estudo de caso tem propósito de descrever a situação do contexto investigado e explorar a realidade dessas situações que não estão claramente definidas. Neste estudo se investiga o caso de uma organização do agronegócio da soja.

#### **3.2 Caracterização da Organização**

Conforme situado anteriormente a pesquisa é realizada em uma associação setorial no estado da Bahia, em Luís Eduardo Magalhães. Fundada em 1999, atua com o desenvolvimento técnico científico voltado ao incremento da produção agropecuária em sua localidade. A manutenção da associação se dá por intermédio de parcerias com as instituições privadas e com o poder público nas esferas municipal, estadual e federal. Além destes há a presença de sócios quotistas e

produtores de sementes associados. A associação fornece variedades de espécies das culturas da soja e do algodão adaptadas as necessidades edafoclimáticas da região frutos das pesquisas realizadas com as parcerias levantadas.

A sede da organização possui uma área de 200 Hectares para pesquisa, constituída por 4 laboratórios, casa de vegetação, auditório para 100 pessoas, estrutura de armazenagem e 5 pivôs para irrigação da área cultivada. Apresenta uma estrutura organizacional hierarquizada. O primeiro nível contém a assembleia geral composta por membros da diretoria, do conselho curador e dos sócios quotistas. O segundo nível contém o conselho curador e a diretoria executiva. O terceiro nível é composto pelos gerentes de marketing, recursos humanos, financeiro e de produção. Por último encontram-se os demais empregados da organização.

A organização possui uma missão de viabilizar a geração e a disponibilidade de tecnologias visando o desenvolvimento agrícola sustentável com objetivo de ser o melhor centro de pesquisa, gerador de tecnologia agrícola da Bahia, com resultados positivos. Seus valores em sua atuação privilegiam parcerias, foco nos resultados, comprometimento, sustentabilidade, responsabilidade ambiental e social, qualidade, transparência e ética.

### **3.3 População e Amostra**

O quadro de pessoal da associação estudada possui 49 funcionários. Esses subdividem-se em uma administração formada pelas seguintes funções: auxiliar administrativo, gerente administrativo, diretor, almoxarife, serviços gerais, gerente de marketing, operador de máquinas, operador de pivô, encarregado de campo, supervisor de campo, supervisor de exploração, trabalhador volante da agricultura, auxiliar de campo, auxiliar de pesquisa, técnico agrícola, guarda, engenheiro agrônomo, estagiários, assistente financeiro, assistente de RH e motorista. Este estudo foi realizado considerando o universo de profissionais que atuam na organização estudada.

Foram obtidos 21 questionários de um total de 49 colaboradores da organização, 14 do sexo masculino e 7 do sexo feminino. Os homens representam 66,7% do total e as mulheres 33,3%. Dos colaboradores respondentes, 35% possui idade de 18 a 25 anos, 60% de 26 a 40 anos e 5% de 41 a 55 anos. Foram 10

funções de ocupação analisadas divididas entre cargos gerencial e não gerencial. O tempo de serviço de todos obteve uma variação entre 6 meses a 14 anos de contribuição na organização em estudo.

### **3.4 Instrumentos e Procedimentos para Coleta e Análise de Dados**

Este trabalho contou com a aplicação de um questionário, que adota modelo específico acerca de uma escala de medida das percepções de clima organizacional. A escala de medida foi utilizada conforme instrumento originalmente construído e validado por Martins (2008).

O questionário é definido por Silveira e Córdova (2009) sendo um instrumento de coleta de dados com uma série de perguntas por escrito, com linguagem clara e direta, que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador. Para Gil (2008) o questionário pode ser uma técnica de investigação com um conjunto de questões submetidas as pessoas com intuito de obter informações sobre sentimentos, valores, interesses, expectativas, etc.

O modelo de questionário utilizado é uma escala multidimensional de clima organizacional. De acordo com Martins (2008) a ECO é uma escala construída e validada com objetivo de avaliar as percepções do trabalhador sob várias dimensões do clima organizacional. Ela é composta por 63 itens agrupados em 5 fatores semanticamente interpretáveis, sendo: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. As respostas dos participantes são obtidas por uma escala de cinco pontos, com o valor 1 correspondendo “discordo totalmente” e o 5 a “concordo totalmente” (Anexo A).

O “apoio da chefia e a da organização” (Fator 1) é composto por 21 itens e  $\alpha=0,92$ , a “recompensa” (Fator 2) é composto por 13 itens e  $\alpha=0,88$ , o “conforto físico” (Fator 3) é composto por 13 itens e  $\alpha=0,86$ , o “controle/ pressão” (Fator 4) é composto por 9 itens e  $\alpha=0,78$  e a “coesão entre colegas” (Fator 5) é composto por 7 itens e  $\alpha=0,78$ . Ambos índices de cada fator apresentado revelam a confiabilidade da escala utilizada.

Para interpretar deve-se considerar quanto maior o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Exceto o fator 4 a ser analisado, pois quanto maior for a média fatorial indicará que pior é o clima organizacional devida significar alta

pressão e controle sobre os empregados. O procedimento de coleta de dados consistiu na aplicação do questionário em ambiente presencial.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados provenientes da coleta de dados com aplicação da escala de clima organizacional, feita de forma individual, permitiram a análise da percepção dos trabalhadores sobre 5 fatores do clima organizacional dentro a realidade da organização em estudo. O primeiro é denominado “apoio da chefia e da organização”, o segundo “recompensa”, o terceiro “conforto físico”, o quarto “controle/ pressão e, por último, “coesão entre colegas”.

### **4.1 Perfil da amostra de participantes**

O foco da pesquisa se dá no universo de atuação dos gerentes e demais colaboradores da organização em estudo, universo este situado em sua sede e em ambientes físicos externos onde é exercido o desempenho de atividades em parceria com outras organizações da esfera pública. Dos 49 questionários encaminhados retornaram 21, ou seja, 42,86%.

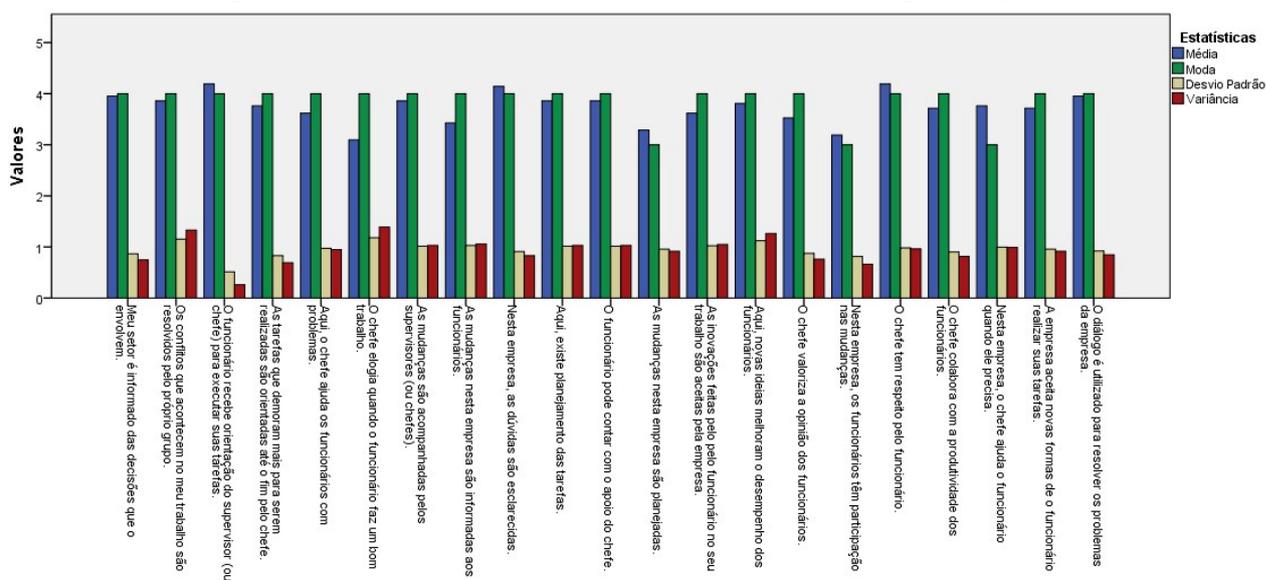
Dos respondentes 66,7% são homens e 33,3% são mulheres. A média de idade dos respondentes se concentra mais entre 26 a 40 anos, indicando uma organização formada boa parte por pessoas de idade intermediária. Um dos respondentes não informou a faixa de idade. O tempo de serviço apresenta maior frequência de 28,6% para 6 colaboradores dos 21 respondentes que estão na organização a 3 anos, os demais apresentam frequência mais elevada para tempos de serviço próximos a este ou menores, o que pode evidenciar alguns índices de rotatividade mais elevados para algumas ocupações específicas. Dos 21 respondentes apenas um é de cargo gerencial, os demais atuam em cargos não gerenciais. Dos questionários obtidos são avaliadas as percepções de 10 funções das 21 existentes na organização. As funções de “auxiliar administrativo”, “técnico agrícola” e “trabalhador volante da agricultura” são as únicas que apresentam mais de um colaborador por função.

A seguir, serão discutidas as percepções de cada fator representado na escala utilizada, obtidas de acordo com o perfil apresentado acima.

## 4.2 Apoio da Chefia e da Organização

O fator 1 analisa o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho, composto pelos itens 1 ao 21 da escala utilizada. Na Figura 2 seguem dados expressos das estatísticas descritivas das respostas de cada pergunta do questionário referente ao fator citado acima. Constata-se o item “discordo totalmente” com menor frequência de respostas, variando entre 4,8% a 14,3%, e o item “concordo” com maior frequência de respostas, variando entre 42,9% a 71,4%, na escala correspondente de 5 pontos dentre as 21 perguntas.

Figura 2 – Estatísticas apoio da chefia e da organização



Fonte: O autor.

No conjunto de dados apresenta-se uma média fatorial de 3,73, o que influencia positivamente para um clima bom. Ao analisar a moda (Tabela 2) verifica-se o valor 4 mais frequente indicando uma análise favorável por parte dos respondentes. Exceto nas afirmações 12, 16 e 19, que apresentam uma moda com valor 3 significando que os colaboradores da organização em estudo são indiferentes ao planejamento das mudanças, na participação desse planejamento e com obtenção de ajuda do chefe quando é preciso. Embora contexto diferenciado no agronegócio, o estudo em indústrias de laticínios de Rocha, Pelogio e Añez (2013)

utilizou a mesma escala apresentada neste contexto, em que as organizações também apresentaram clima bom no fator “apoio da chefia e da organização”. Outro estudo realizado por Almeida, et al. (2010), ao analisar o clima organizacional em uma empresa de equipamentos inserida na cadeia produtiva do agronegócio, evidenciou-se um desacordo a um bom clima organizacional devido pouco espaço dos colaboradores para emitir suas opiniões ocasionado pela falta de comunicação nas tomadas de decisão. Estando diretamente ligado ao resultado obtido na análise acima.

Todas as afirmações apresentam um desvio padrão baixo indicando pouca variação dos valores, onde o menor desvio padrão ocorreu no item 03 “*O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas*”, sinalizando que nesta organização os colaboradores tendem a ter uma orientação do supervisor para execução de suas tarefas. O maior desvio padrão ocorre no item 06 “*O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho*” indicando a existência de maior dispersão entre os componentes da amostra estudada, ou seja, nem todos colaboradores da organização em estudo tendem a perceber que recebem elogios por parte do chefe ao ter um bom desempenho.

**Tabela 2 – Frequências fator 1**

| Frases        | 01.  | 02.   | 03.  | 04.  | 05.  | 06.   | 07.   | 08.   | 09.  | 10.   | 11.   | 12.  | 13.   | 14.   | 15.  | 16.  | 17.            | 18.  | 19.  | 20.  | 21.  |
|---------------|------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|------|----------------|------|------|------|------|
| N Válido      | 21   | 21    | 21   | 21   | 21   | 21    | 21    | 21    | 21   | 21    | 21    | 21   | 21    | 21    | 21   | 21   | 21             | 21   | 21   | 21   | 21   |
| Ausente       | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0    | 0    | 0              | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Média         | 3,95 | 3,86  | 4,19 | 3,76 | 3,62 | 3,10  | 3,86  | 3,43  | 4,14 | 3,86  | 3,86  | 3,29 | 3,62  | 3,81  | 3,52 | 3,19 | 4,19           | 3,71 | 3,76 | 3,71 | 3,95 |
| Moda          | 4    | 4     | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4    | 4     | 4     | 3    | 4     | 4     | 4    | 3    | 4 <sup>a</sup> | 4    | 3    | 4    | 4    |
| Desvio Padrão | ,865 | 1,153 | ,512 | ,831 | ,973 | 1,179 | 1,014 | 1,028 | ,910 | 1,014 | 1,014 | ,956 | 1,024 | 1,123 | ,873 | ,814 | ,981           | ,902 | ,995 | ,956 | ,921 |
| Variância     | ,748 | 1,329 | ,262 | ,690 | ,948 | 1,390 | 1,029 | 1,057 | ,829 | 1,029 | 1,029 | ,914 | 1,048 | 1,262 | ,762 | ,662 | ,962           | ,814 | ,990 | ,914 | ,848 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

**Fonte:** O autor.

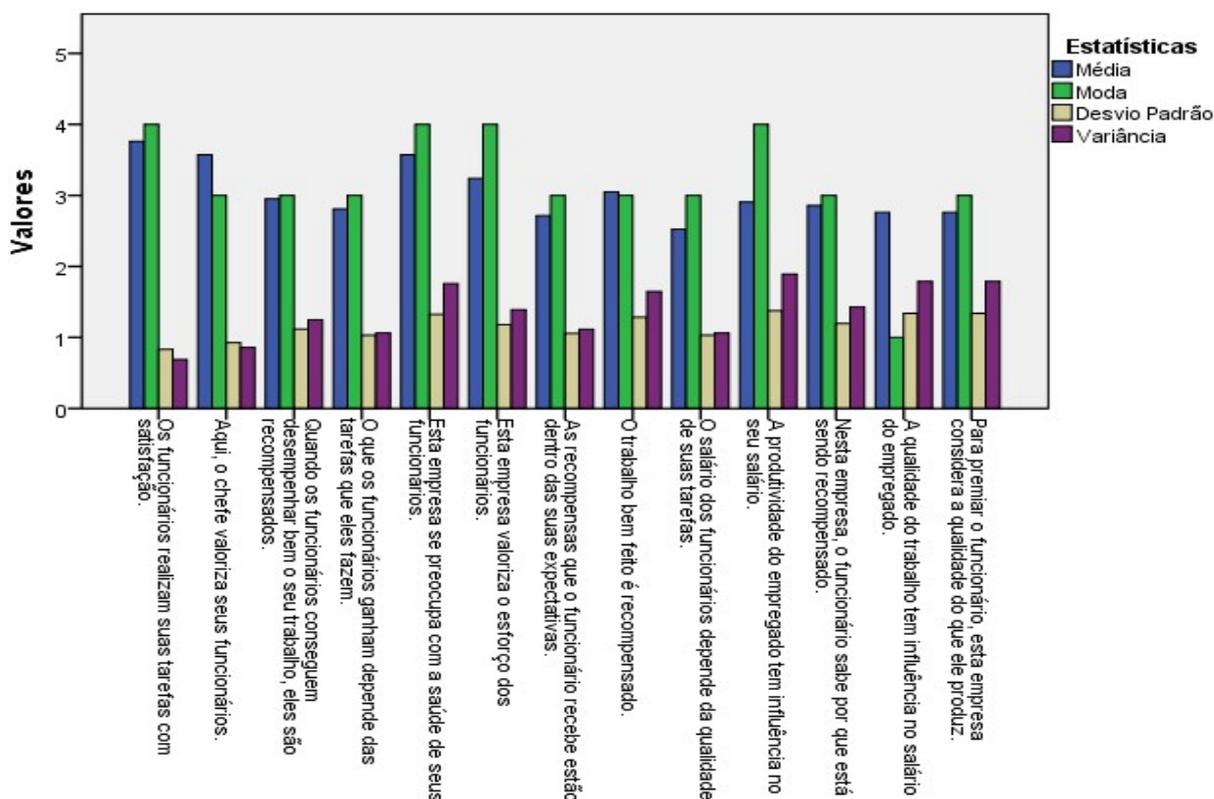
Dentre os aspectos analisados nos 21 itens que competem ao apoio da chefia e da organização prestado aos colaboradores, vale ressaltar o respeito que o chefe tem pelos funcionários como a afirmação melhor avaliada pelos respondentes do questionário. De um modo geral as avaliações perfazem uma média mais próxima de um bom clima organizacional, podendo ser melhorada com uma maior participação dos colaboradores nas fases de planejamento da organização.

### 4.3 Recompensa

No fator 2 se analisa as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador, composto pelos itens 22 ao 34 da escala utilizada. A Figura 3 apresenta as afirmações dos 13 itens das estatísticas descritivas das respostas apresentadas pelos 21 colaboradores respondentes. Pode-se observar uma moda mais próxima de três, de acordo com a Figura 3, e uma variância mais elevada nas afirmações referentes a produtividade e a qualidade terem influência no salário juntamente com a preocupação da organização em relação a saúde dos colaboradores.

Constata-se na escala de respostas o item “nem concordo e nem discordo” com uma maior frequência de respostas, variando entre 14,3% a 42,9%, e o item “concordo totalmente” com menor frequência de respostas, variando entre 0% a 28,6%. A média mais baixa se atribui ao item do salário dos funcionários dependerem da qualidade de suas tarefas e mais alta relacionada aos funcionários realizarem suas tarefas com satisfação.

Figura 3 – Estatísticas recompensa



Fonte: O autor.

A média fatorial para este fator foi de 3,04, influenciando negativamente para um clima ruim. Na Tabela 3 verifica-se uma moda mais frequente do valor 3 indicando uma neutralidade por parte dos respondentes. As afirmações 22, 26, 27 e 31 apresentam uma moda com valor 4, onde foi possível constatar percepções favoráveis em relação ao colaborador trabalhar com satisfação, saber pelo que está sendo recompensado, ter uma preocupação com sua saúde por parte da organização e saber que seu salário depende de suas tarefas. Porém, a afirmação 33 referente à qualidade do trabalho ter influência no salário apresenta uma moda com valor 1. Este dado evidencia insatisfação pelo fato do colaborador perceber que não existe uma relação entre melhoria da qualidade do trabalho e recebimento de benefícios. O estudo citado anteriormente de Almeida et al. (2010) diferencia-se desta pesquisa em relação ao fator recompensa, onde em outro contexto do agronegócio pôde-se perceber que os colaboradores possuem um posicionamento favorável em relação à variável referenciada.

Em relação ao primeiro fator, o fator 2 apresenta um desvio padrão mais elevado entre as afirmações devido uma maior variância dos valores. O menor desvio padrão ocorreu no item 22 “*Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação*”, justificando o fato dos colaboradores terem uma perspectiva no geral favorável com essa satisfação. O maior desvio padrão ocorre no item 31, “*O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas*”, demonstra-se uma alta variação por parte dos colaboradores em sua avaliação com uma distribuição homogênea da frequência de respostas dentre os 5 itens da escala utilizada.

**Tabela 3 – Frequências fator 2**

| Frases        | 22.  | 23.  | 24.   | 25.   | 26.   | 27.   | 28.   | 29.   | 30.   | 31.   | 32.   | 33.            | 34.   |
|---------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|-------|
| N Válido      | 21   | 21   | 21    | 21    | 21    | 21    | 21    | 21    | 21    | 21    | 21    | 21             | 21    |
| Ausente       | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0              | 0     |
| Média         | 3,76 | 3,57 | 2,95  | 2,81  | 3,57  | 3,24  | 2,71  | 3,05  | 2,52  | 2,90  | 2,86  | 2,76           | 2,76  |
| Modo          | 4    | 3    | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 1 <sup>a</sup> | 3     |
| Desvio Padrão | ,831 | ,926 | 1,117 | 1,030 | 1,326 | 1,179 | 1,056 | 1,284 | 1,030 | 1,375 | 1,195 | 1,338          | 1,338 |
| Variância     | ,690 | ,857 | 1,248 | 1,062 | 1,757 | 1,390 | 1,114 | 1,648 | 1,062 | 1,890 | 1,429 | 1,790          | 1,790 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

**Fonte:** O autor.

Aos elementos competentes ao fator de recompensa pode-se observar uma variância mais elevada dos dados decorridos da análise descritiva realizada. De uma maneira geral a proximidade de um clima ruim deste fator se dá principalmente pela discordância dos colaboradores em relação à sua recompensa ser atribuída à qualidade e produtividade de seu trabalho. Ou seja, os colaboradores percebem que desempenham suas tarefas com satisfação, mas não se sentem valorizados pelos esforços.

#### **4.4 Conforto Físico**

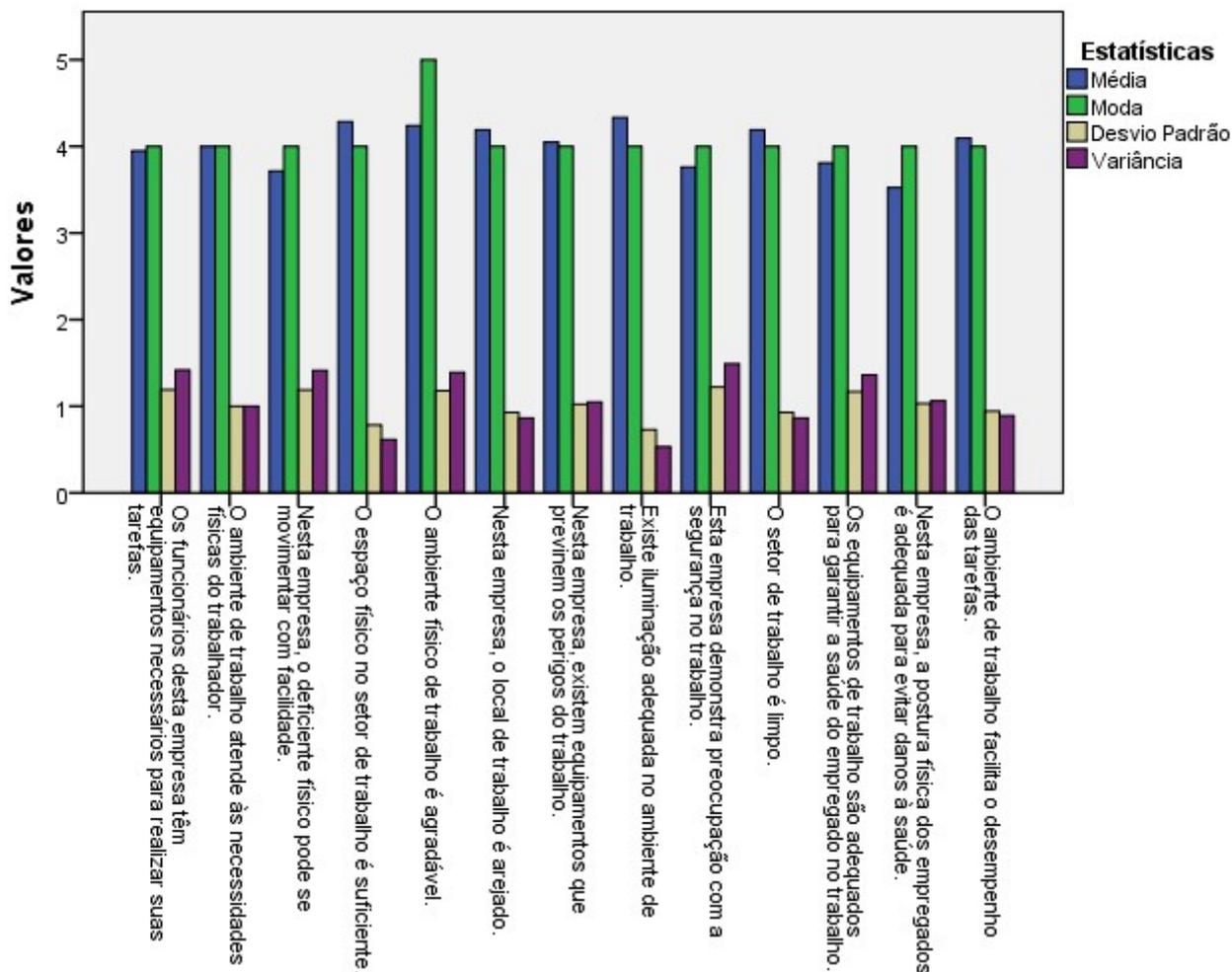
O fator 3 atribui valores aos aspectos do ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos seus colaboradores, sendo composta no questionário pelos itens 35 ao 47. As afirmações dos 13 itens apresentadas pelos 21 colaboradores respondentes possuem um caráter favorável. Identifica-se uma moda bem elevada com valores próximos a 4 chegando até 5, conforme Figura 4 (p. 36). A variância possui pouca variação ao longo das afirmações, sendo mais elevada na questão da preocupação da empresa com a segurança no trabalho e a existência de equipamentos para prevenir os perigos do trabalho. E menos elevada em relação à existência de iluminação adequada no ambiente de trabalho.

Constata-se na escala de respostas a resposta “concordo” com uma maior frequência de respostas, variando entre 38,1% a 57,1%, e o item “discordo totalmente” com menor frequência de respostas, variando entre 0% a 9,5%. A média mais baixa se atribui a afirmação da postura física dos empregados serem adequadas para evitar danos à saúde e mais alta relacionada ao espaço físico no setor de trabalho ser suficiente.

Sendo a média fatorial de 4,00, influencia-se positivamente por este fator um bom clima nesta organização. Na Tabela 4 (p. 35) pode-se observar uma moda mais frequente do valor 4 indicando a concordância em relação as afirmações por parte dos respondentes. Todas afirmações apresentam uma moda com valor 4, exceto a afirmação 39, onde há uma moda com valor 5 refletindo a concordância plena dos colaboradores ao fato de que o ambiente físico de trabalho é um lugar agradável. Assim como a média fatorial apresentada, o estudo de Rocha, Pelogio e Añez

(2013) também apresentam um clima bom para o fator conforto físico, com valores próximos a 4.

Figura 4 – Estatísticas conforto físico



Fonte: O autor.

Este fator apresenta um desvio padrão em grande parte acima de 1% entre as afirmações devido as respostas apresentarem concentração em “concordo” e “concordo plenamente” em relação às poucas respostas nos outros itens da escala de 5 pontos correspondente. O menor desvio padrão ocorre no item 38 “O espaço físico no setor de trabalho é suficiente”, onde 90,48% dos colaboradores respondentes apresentam satisfação. O maior desvio padrão ocorre no item 43, “Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho”, grande parte obteve uma avaliação favorável, porém, 19,05% discordam dessa afirmação. O diagnóstico de clima organizacional realizado em uma pequena empresa do agronegócio, por Valeriano, Talamini e Oliveira (2011) evidencia escores baixos na

aplicação de uma matriz de importância e desempenho para a segurança contrapondo o resultado acima. Pode-se evidenciar diferenças nos contextos diferenciados existentes no agronegócio.

**Tabela 4 – Frequências fator 3**

| Frases        | 35.   | 36.   | 37.   | 38.  | 39.   | 40.            | 41.   | 42.  | 43.   | 44.  | 45.   | 46.   | 47.  |
|---------------|-------|-------|-------|------|-------|----------------|-------|------|-------|------|-------|-------|------|
| N Válido      | 20    | 21    | 21    | 21   | 21    | 21             | 21    | 21   | 21    | 21   | 21    | 21    | 21   |
| Ausente       | 1     | 0     | 0     | 0    | 0     | 0              | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0    |
| Média         | 3,95  | 4,00  | 3,71  | 4,29 | 4,24  | 4,19           | 4,05  | 4,33 | 3,76  | 4,19 | 3,81  | 3,52  | 4,10 |
| Moda          | 4     | 4     | 4     | 4    | 5     | 4 <sup>a</sup> | 4     | 4    | 4     | 4    | 4     | 4     | 4    |
| Desvio Padrão | 1,191 | 1,000 | 1,189 | ,784 | 1,179 | ,928           | 1,024 | ,730 | 1,221 | ,928 | 1,167 | 1,030 | ,944 |
| Variância     | 1,418 | 1,000 | 1,414 | ,614 | 1,390 | ,862           | 1,048 | ,533 | 1,490 | ,862 | 1,362 | 1,062 | ,890 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

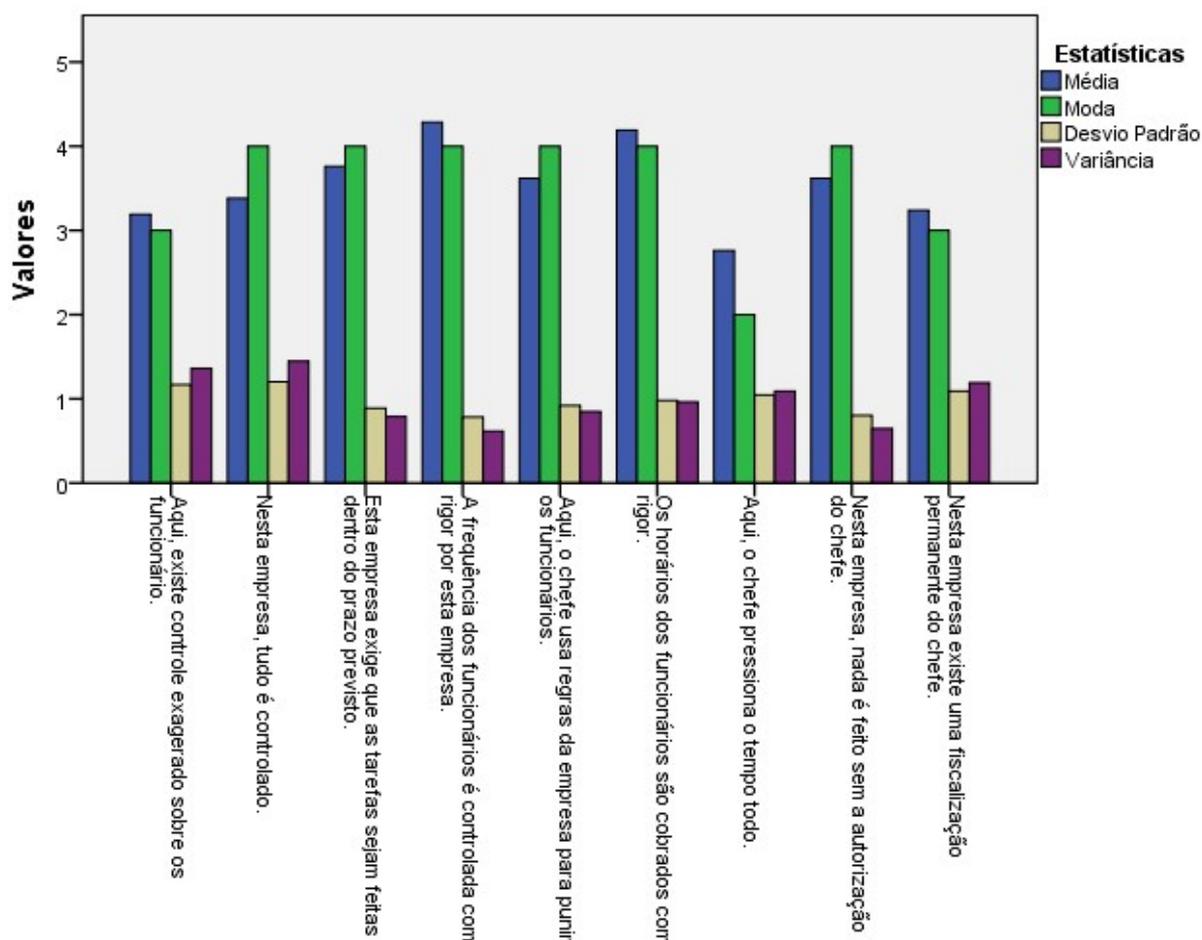
**Fonte:** O autor.

O conforto físico na organização em estudo influencia para um clima bom, pois nas 13 afirmações estabelecidas pelo questionário com esta denominação, pouco são os respondentes que relataram não possuírem conforto em alguns aspectos, o que pode variar de acordo com a função ocupada de cada um. Observa-se uma variância mais elevada pela alta favorabilidade neste contexto. Isso se dá pela concordância dos colaboradores em relação à qualidade dos ambientes em que exercem suas tarefas, ainda que haja uma pequena discordância com a segurança no trabalho e equipamentos adequados para isso.

#### 4.5 Controle/ Pressão

O fator 4 estuda o controle e a pressão exercidos pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores, sendo composto pelos itens 48 ao 56 do questionário utilizado. A Figura 5 apresenta as estatísticas descritivas das respostas apresentadas pelos colaboradores respondentes das 9 afirmações deste fator. Pode-se observar que a moda dos valores se aproximam de 4. De acordo com o gráfico elas variam de 2 até 4. A variância varia de 0,6% a 1,4%, sendo mais elevada no item sobre tudo ser controlado na organização. E menos elevada na questão da frequência dos colaboradores ser rigidamente controlada pela organização.

**Figura 5 – Estatísticas controle/ pressão**



Fonte: O autor.

Constata-se na escala de respostas o ponto “concordo” com uma maior frequência de respostas, variando entre 9,5% a 57,1%, e o ponto “discordo” com menor frequência de respostas, variando entre 0% a 33,3%, ao observar cada afirmação (Figura 5). A média mais baixa se atribui à afirmação do chefe pressionar o tempo todo o colaborador, o que é um fato positivo.

A média fatorial para este fator foi de 3,56, estando centrada entre os valores 3 e 4. Para este fator isto pode sinalizar um clima ruim pelo fato de apresentar elevada pressão e controle exercidos sob os colaboradores. Evidencia-se na Tabela 5 uma moda mais frequente do valor 4 indicando a concordância em relação a boa parte das afirmações por parte dos respondentes. As afirmações 48 e 56 apresentam uma moda com valor 3 significando que os colaboradores são indiferentes em relação ao controle exagerado sobre os colaboradores e à existência de uma fiscalização permanente do chefe, exceto a afirmação 54, em que uma

moda com valor 2 representa a discordância dos colaboradores em serem pressionados pela chefia o tempo todo.

Este fator apresenta um desvio padrão em grande parte abaixo de 1% entre as afirmações representando pouca variação das respostas. O menor desvio padrão ocorre no item 51 “*A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa*”, onde grande parte dos respondentes concordam com a existência desse rigor. O maior desvio padrão ocorre no item 49, “*Nesta empresa, tudo é controlado*”, onde 57,2% concordam, 19% nem concorda nem discorda, e 23,8% discordam dessa afirmação.

**Tabela 5 – Frequências fator 4**

| Frases        |         | 48.   | 49.   | 50.  | 51.  | 52.  | 53.            | 54.            | 55.  | 56.   |
|---------------|---------|-------|-------|------|------|------|----------------|----------------|------|-------|
| N             | Válido  | 21    | 21    | 21   | 21   | 21   | 21             | 21             | 21   | 21    |
|               | Ausente | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0              | 0              | 0    | 0     |
| Média         |         | 3,19  | 3,38  | 3,76 | 4,29 | 3,62 | 4,19           | 2,76           | 3,62 | 3,24  |
| Moda          |         | 3     | 4     | 4    | 4    | 4    | 4 <sup>a</sup> | 2 <sup>a</sup> | 4    | 3     |
| Desvio Padrão |         | 1,167 | 1,203 | ,889 | ,784 | ,921 | ,981           | 1,044          | ,805 | 1,091 |
| Variância     |         | 1,362 | 1,448 | ,790 | ,614 | ,848 | ,962           | 1,090          | ,648 | 1,190 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

**Fonte:** O autor.

A pressão e controle exercido sobre os colaboradores, de uma maneira geral influencia para um clima ruim na organização em estudo. Pois ao coletar informações referentes ao controle sobre os funcionários e sobretudo da organização, à exigência sobre as tarefas, à presença, à punição, aos horários, às autorizações, e às fiscalizações identificou-se uma concordância elevada por parte dos colaboradores. Com destaque para o rigor na frequência dos funcionários.

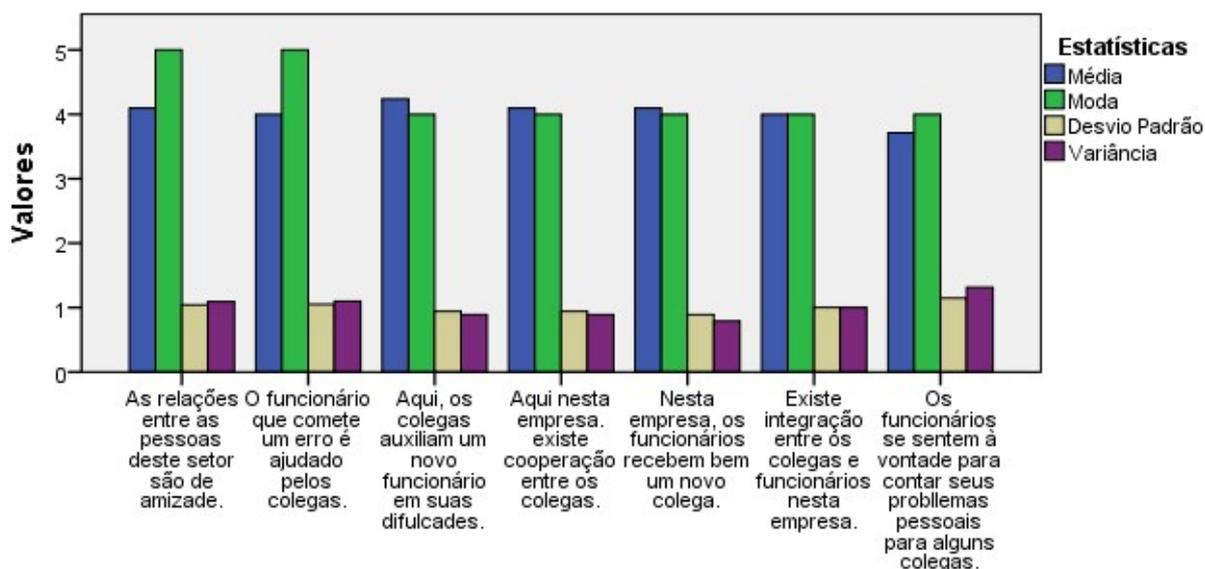
#### 4.6 Coesão Entre Colegas

O quinto e último fator estuda a união, os vínculos e a colaboração existente entre os colegas de trabalho, composto pelos itens 57 ao 63 do questionário. As análises descritivas do fator 5 esboçadas na Figura 6 apresenta as características das respostas das 7 afirmações deste fator. Pode-se observar que todas as médias tendem ao valor 4. Conforme na Figura 6, as modas variam entre 4 e 5. A variância

varia de 0,7% a 1,3%, sendo mais elevada na situação dos colaboradores se sentirem à vontade para contar problemas pessoais aos colegas. E menos elevada na boa recepção de um novo colega.

Constata-se na escala de respostas os pontos “concordo” e “concordo totalmente” com uma maior frequência de respostas, variando entre 28,6% a 61,9%, e o item “discordo” com menor frequência de respostas, variando entre 0% a 9,5%, tendo como parâmetro cada afirmação deste fator (Figura 7). Diante uma média quase constante, a que apresenta menor valor está relacionada também aos colaboradores terem liberdade em contar seus problemas pessoais aos colegas.

**Figura 6 – Estatísticas coesão entre colegas**



Fonte: O autor.

A média fatorial foi de 4,03, influenciando para um clima muito bom entre os colegas na organização em estudo. Na Tabela 6 identifica-se alto grau de concordância nas afirmações apresentadas, por parte dos respondentes. As afirmações 57 e 58 apresentam uma moda com valor 5 sinalizando que os colaboradores possuem uma concordância elevada para uma relação de amizade entre os colaboradores de cada setor representado e para obtenção de ajuda por parte dos colegas ao cometer um erro.

Este fator apresenta valores de desvio padrão muito próximos de 1% entre as afirmações representando pouca variação das respostas. O menor desvio padrão

ocorre no item 61 “Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega”, há concordância com este aspecto importante de acolhida. O maior desvio padrão ocorre no item 63, “Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas”, onde 61,9% concordam, 23,8% nem concorda nem discorda, e 14,3% discordam dessa afirmação.

**Tabela 6 – Frequências fator 5**

| Frases        |         | 57.   | 58.   | 59.  | 60.  | 61.  | 62.   | 63.   |
|---------------|---------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|
| N             | Válido  | 21    | 21    | 21   | 21   | 21   | 21    | 21    |
|               | Ausente | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     |
| Média         |         | 4,10  | 4,00  | 4,24 | 4,10 | 4,10 | 4,00  | 3,71  |
| Moda          |         | 5     | 5     | 4    | 4    | 4    | 4     | 4     |
| Desvio Padrão |         | 1,044 | 1,049 | ,944 | ,944 | ,889 | 1,000 | 1,146 |
| Variância     |         | 1,090 | 1,100 | ,890 | ,890 | ,790 | 1,000 | 1,314 |

Fonte: O autor.

A coesão entre os colegas da organização em estudo influencia para obtenção de um bom clima. Característica importante para o grupo na organização, que pode contribuir em índice positivo para o desempenho das atividades. Importante destacar a alta favorabilidade da amizade presente entre os indivíduos e a característica de se ajudar um ou outro nos erros que podem vir a acontecer com a rotina.

Em síntese, o diagnóstico evidenciou percepções mais e menos favoráveis de aspectos que influenciam no clima organizacional, conforme sistematizado no quadro 3, a seguir.

**Quadro 3 – Percepções de aspectos do clima organizacional entre os cinco fatores analisados**

| Maior Favorabilidade  | Menor Favorabilidade                                |
|---|---|
| - O funcionário recebe orientação para executar suas tarefas; | - O chefe elogia quando faz um bom trabalho;        |
| - Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação;       | - O trabalho bem feito é recompensado;              |
| - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho;         | - Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários; |

|  |  |
|--|--|
| - A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa; | Aqui, o chefe pressiona o tempo todo;  |
| - Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades;    | - Para premiar um funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz; |

**Fonte:** O autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de realizar o diagnóstico do clima organizacional com vistas a subsidiar informações importantes para um gerenciamento mais qualificado dos colaboradores de uma empresa privada do agronegócio da soja. Com base nos resultados da pesquisa foi possível observar uma variação dos fatores de clima organizacional na organização em estudo, que indicam um clima globalmente favorável. O apoio da chefia e da organização, o conforto físico e a coesão entre colegas são aspectos do clima organizacional que apresentam maiores índices de favorabilidade. Contudo, a recompensa e o controle/ pressão apresentam índices menos favoráveis o que parece indicar um clima organizacional ruim.

No que diz respeito ao apoio da chefia e da organização (Fator 1), o conforto físico (Fator 3) e a coesão entre colegas (Fator 5) observam-se índices mais próximo de um clima bom. A mudança para um clima melhor pode ser gerenciada por meio da inserção dos colaboradores para terem conhecimento dos planejamentos e processos de mudanças a serem realizados na organização, assim como obter um maior auxílio do chefe quando precisarem. Identificou-se também a necessidade de conscientização por parte dos colaboradores para apresentarem uma melhor postura física afim de evitar danos à saúde e assim como a importância de manter o ótimo clima de amizade presente entre os indivíduos.

A recompensa (Fator 2) é outro aspecto onde predomina um nível baixo de favorabilidade pelo fato dos colaboradores desempenharem suas tarefas e não terem motivos para melhorarem a qualidade do trabalho, pois não possuem motivação e nem retorno de alguma recompensa para esta melhoria. Cabe ressaltar a necessidade também de rever alguns aspectos relacionados ao controle e a pressão (Fator 4) exercida sobre os colaboradores. Pode-se envolver aspectos de maior autonomia ao colaborador em que sua própria demanda de atividades molda uma rotina a ser seguida, uma vez que o processo seja rotineiro.

Gerar tecnologia para o setor sojícola requer bastante atenção para os processos de globalização e o ambiente competitivo apresentado atualmente, tendo em vista a exigência elevada de níveis de desempenho deste setor na região estudada. Como o diagnóstico do clima organizacional é uma ferramenta importante para o bom desempenho dos indivíduos dessas organizações, assegurar a motivação ligada à satisfação dos indivíduos desta organização em estudo deve ser

trabalhada para eficiência do grupo e das necessidades individuais no desempenho do trabalho.

Palacios e Martins (2013) e Martins (2011) retratam que a ênfase dada ao diagnóstico do clima organizacional e a gestão do clima é uma maneira de obter informações necessárias a subsidiar decisões de planejamento estratégico e trazer resultados benéficos à organização e ao indivíduo trabalhador. Com isso, a gestão do clima organizacional na organização em estudo deve ser orientada por uma avaliação dos elementos do clima organizacional percebidos pelos funcionários em baixos níveis de favorabilidade. Variáveis como a questão dos colaboradores não identificarem reconhecimento do seu trabalho pela falta de elogio, além da remuneração, e o controle/ pressão exercido pelos chefes de forma elevada em alguns aspectos são fatores que devem ser levados em consideração pela gerência para um melhor relacionamento e um gerenciamento mais qualificado entre os níveis hierárquicos presentes na estrutura da organização, principalmente entre os gestores e os demais colaboradores.

A realização deste estudo agrega mais um contexto para aprimoramento da gestão de clima organizacional no ambiente do agronegócio através do diagnóstico do construto. Esta ferramenta capacita a organização para possíveis mudanças no ambiente de trabalho em que a empresa consiga acompanhar a economia globalizada com a percepção motivada e satisfeita dos funcionários. Dado o universo de amostragem, foi coletada uma boa amostra de 42,86% respondentes do total de colaboradores, porém o estudo obteve limitações. Com isso não foi possível analisar concretamente diferenças entre os grupos de cargos gerenciais e não gerenciais, acredita-se que para esses grupos, essa amostra impossibilita generalizar os dados para o conjunto dos colaboradores. Entretanto, essas limitações não invalidam os resultados devido parâmetros existentes com outros estudos realizados com a utilização de métodos de análise do clima organizacional em contextos diferenciados do agronegócio. Uma amostra mais completa permitiria uma análise mais diversificada e detalhada através da realização de diferenças de médias entre os grupos da caracterização sócio demográfica apresentada no questionário, identificando qual fator de maior influência em cada grupo.

Pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados de acordo com os resultados obtidos. Para que se aplique os aspectos ressaltados deve haver mudanças para um clima melhor. Essas mudanças podem ocorrer através da

criação de gerenciamento estratégico para estabelecer melhoraria dos fatores desfavoráveis e potencializar os fatores favoráveis motivando os indivíduos para um futuro bem sucedido da organização. Para estudos futuros de pesquisas de clima organizacional sugere-se ampliar e diversificar a amostra de participantes e contextos a serem analisados. Como também análises de possíveis influências da cultura da organização, uma vez que as percepções dos funcionários são constituídas com base na cultura.

## REFERÊNCIAS

AUON, S; VERDI, A. R. Inserção do agronegócio brasileiro na globalização: estratégias de expansão do grupo JBS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: UFGD, 2010.

De ALMEIDA, A. N. et al. Análise do clima organizacional – um estudo de caso para o agronegócio. In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: SOBER, 2010.

BORGES, L. de O; MOURÃO, L. (orgs.) **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

CHIAVENATO, I. As pessoas. In: \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri: Manole, 2009. cap. 2, p. 107-186.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. Índice de competitividade no agronegócio. Editora ICNA, 2014. Disponível em: <[http://canaldoprodutor.com.br/revista/competitividade\\_2014/index.html](http://canaldoprodutor.com.br/revista/competitividade_2014/index.html)>. Acesso em: 03 set. 2015.

COSTA, L. R. E. et al. Clima organizacional: análise de indicadores em uma agroindústria canavieira do centro oeste de minas gerais. In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 53., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2015.

FAJARDO, K. P. M. Gestão do clima organizacional: impacto da política de gestão de pessoas da agência nacional de energia elétrica na motivação e satisfação de seus colaboradores. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2011, Brasília. **Anais...** Brasília: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2011. p. 1-22

GASQUES, J. G; VILLA VERDE, C. M. Agronegócio e competitividade – IPEA. In: \_\_\_\_\_. **Agronegócio brasileiro**: ciência, tecnologia e competitividade. Brasília: CNPq, 1998. cap. 12, p. 167-176.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAÇA, H. **Clima organizacional**: uma abordagem vivencial. Brasília: FUNADESP, 1999.

GUTIERREZ, L. H. S. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, p. 63-72, out/dez. 1991.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. (trad.) **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ILARIO, C. G. A região agrícola competitiva do oeste baiano. **Boletim Campineiro de geografia**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 117-137, 2013.

LAVILLE, C; DIONNE, J. Das informações à conclusão. In: \_\_\_\_\_. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999. cap. 8, p. 197-231.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, M. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n.1, p. 37-60, 2004.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 2, p. 29-39.

MARTINS, M. C. F. Gestão do clima organizacional. In: 7o. Congresso Norte Nordeste de Psicologia, 2011, Salvador. **Anais do 7o. Congresso Norte Nordeste de Psicologia**. Salvador: GERE, 2011. v. 1. p. 1-1.

MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROCHA, L. C. S; PELOGIO, E. A; AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013.

SILVEIRA, D. T; Córdova, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T (Orgs). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. cap. 2, p. 31-42.

VICENTE, J. R. Evolução da competitividade do agronegócio brasileiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 51., 2013, Belém. **Anais...** Belém: UFPA, 2013.

## ANEXOS

### Anexo A: Questionário de clima organizacional

#### Escala de clima organizacional - ECO

Caro colaborador,

Este questionário é parte de uma pesquisa do trabalho de conclusão de curso do aluno Matheus de Souza Lopes, acadêmico do curso de Gestão de agronegócios da Universidade de Brasília (UnB). As informações a serem coletadas possuem total anonimato e visam à elaboração do trabalho, além de poder ajudar a desenvolver o gerenciamento mais profissionalizado e mais produtivo dos colaboradores de uma empresa do agronegócio da soja.

Caracterização do respondente:

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Faixa etária (anos): ( ) 18 a 25 ( ) 26 a 40 ( ) 41 a 55 ( ) 56 a 70 ( ) acima de 70

Tempo de serviço (anos): \_\_\_\_\_

Cargo (gerencial ou não gerencial): \_\_\_\_\_

Função ocupada: \_\_\_\_\_

A seguir você encontrará uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

| 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo totalmente |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 01. | Meu setor é informado das decisões que o envolvem.                                     |  |
| 02. | Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.          |  |
| 03. | O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.   |  |
| 04. | As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe. |  |
| 05. | Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.                                     |  |
| 06. | O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.                               |  |
| 07. | As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).                           |  |
| 08. | As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.                             |  |
| 09. | Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.  |  |
| 10. | Aqui, existe planejamento das tarefas.   |  |
| 11. | O funcionário pode contar com o apoio do chefe.  |  |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 12. | As mudanças nesta empresa são planejadas.  |  |
| 13. | As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.           |  |
| 14. | Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.                               |  |
| 15. | O chefe valoriza a opinião dos funcionários.   |  |
| 16. | Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.                            |  |
| 17. | O chefe tem respeito pelo funcionário.   |  |
| 18. | O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.                                   |  |
| 19. | Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.                           |  |
| 20. | A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.                    |  |
| 21. | O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.                             |  |
| 22. | Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.                                    |  |
| 23. | Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.  |  |
| 24. | Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados. |  |
| 25. | O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.                         |  |
| 26. | Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.                       |  |
| 27. | Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.                               |  |
| 28. | Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.  |  |
| 29. | As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.              |  |
| 30. | O trabalho bem feito é recompensado.   |  |
| 31. | O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.                         |  |
| 32. | A produtividade do empregado tem influência no seu salário.                              |  |
| 33. | A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.                          |  |
| 34. | Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.        |  |
| 35. | Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.   |  |
| 36. | O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.                    |  |
| 37. | Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.                    |  |
| 38. | O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.                                       |  |
| 39. | O ambiente físico de trabalho é agradável.   |  |
| 40. | Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.  |  |
| 41. | Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.                 |  |
| 42. | Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.                                      |  |
| 43. | Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.                          |  |
| 44. | O setor de trabalho é limpo.   |  |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 45. | Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.    |  |
| 46. | Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.         |  |
| 47. | O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.                                    |  |
| 48. | Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.                                       |  |
| 49. | Nesta empresa, tudo é controlado.  |  |
| 50. | Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.                     |  |
| 51. | A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.                       |  |
| 52. | Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.                           |  |
| 53. | Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.   |  |
| 54. | Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.  |  |
| 55. | Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.                                      |  |
| 56. | Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.                                   |  |
| 57. | As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.                                     |  |
| 58. | O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.                                    |  |
| 59. | Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.                          |  |
| 60. | Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.                                      |  |
| 61. | Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.                                   |  |
| 62. | Existe integração entre os colegas e funcionários nesta empresa.                             |  |
| 63. | Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas. |  |