

Magali Costa Guimarães

Doutoranda em Psicologia pela Universidade de Brasília - UnB, Mestre em Administração, professora do Instituto de Ensino Superior Cenecista (Unai/MG).

E-mail: magali-guimaraes@uol.com.br

Recebido em: 30/08/2003

Aprovado em: 12/12/2003

### RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as percepções e sentimentos de trabalhadores rurais em relação ao seu ambiente de trabalho. Num sentido mais amplo, buscou-se compreender o clima organizacional prevalecente em uma empresa rural. Para tal, foi realizado um estudo de caso na Fazenda Pontal, empresa localizada em Unai, no Noroeste de Minas Gerais. Através de pesquisa bibliográfica e de levantamento dos diversos modelos de pesquisas de clima existentes, buscou-se identificar fatores/dimensões importantes para a pesquisa de clima na Fazenda Pontal. Entre essas dimensões estão o comprometimento, as condições de trabalho, a comunicação, a liderança, o relacionamento interpessoal, a compensação e o reconhecimento. A pesquisa utilizou-se tanto de uma abordagem qualitativa quanto quantitativa na análise e interpretação dos dados, e seus resultados revelaram existir um clima de colaboração, de boa camaradagem e de respeito na Fazenda. Verificou-se que, de uma maneira geral, os trabalhadores rurais estão satisfeitos com o ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** clima organizacional, empresa rural, satisfação no trabalho.

### ABSTRACT

*Perceptions and feelings of farm workers related to their job environment were the subject of this survey. In a broader sense an effort was made to understand the organizational climate prevalent in a rural company. The Pontal farm of Unai in the Northwest of Minas Gerais was the subject of the case study. Bibliographic research and review of models pertinent to the subject defined important aspects for this evaluation. Included were involvement, work conditions, communication, leadership, interpersonal relationships, remuneration and recognition. Analysis and interpretation of results included a qualitative as well as quantitative approach to reveal a collaborative environment characterized by good relationships and respect. Generally speaking these farm workers were satisfied with their job environment.*

**Key words:** organizational climate, rural company, job satisfaction.

## 1. INTRODUÇÃO

Conforme afirma BRISOLA (2002), o paradigma da competitividade estabeleceu-se também no campo e, mais do que nunca, vem exigindo que o produtor rural olhe para sua fazenda com uma visão empresarial.

As mudanças no ambiente competitivo vêm ampliando também as exigências de capacidade de gerenciamento ao “homem do campo”. Estudiosos afirmam que a adoção de novas tecnologias e a capacidade de aperfeiçoamento de técnicas produtivas através de um processo de gerência eficaz com um melhor aproveitamento dos recursos são fundamentais à competitividade das organizações rurais ligadas, principalmente, à agropecuária (ZIBORDI, CARDOSO, ROCHA *et al.*, 1997).

Importante setor produtivo, a agropecuária tem se destacado por sua importância na economia brasileira, na sobrevivência humana e na geração de empregos. A atividade agrícola sozinha constitui-se, por exemplo, no setor que mais gera empregos; além disso, é responsável pelo bom desempenho da balança comercial do país nos últimos anos (LÍCIO, 1998, AMNOR, 2000).

Tais aspectos revelam por si sós a importância do estudo das organizações rurais e do trabalho rural. Apesar de todas essas mudanças envolvendo a empresa rural e do crescente aumento de estudos e pesquisas em administração rural, um aspecto importante vem sendo negligenciado pelos administradores rurais, pelos empresários e pelos pesquisadores dessa área: o ser humano. As pessoas envolvidas no processo de produção rural não têm sido objeto de preocupação e de estudo por parte da maioria desses profissionais. Os aspectos econômicos, financeiros e estratégicos são privilegiados em detrimento daqueles relacionados aos que trabalham e passam o dia-a-dia no campo.

Reafirmando a falta de preocupação com o ser humano neste tipo de organização, BRITO e BRITO (1999) salientam que as atividades relacionadas à gestão de pessoas vêm sendo historicamente abordadas segundo uma visão reducionista. Para eles, a administração de recursos humanos nesta categoria de organização resume-se, na maioria das vezes, ao cumprimento de aspectos racionais-legais institucionalizados pela legislação trabalhista. Não há, assim, uma preocupação com a

qualificação, o treinamento e o desenvolvimento de boa parte de trabalhadores ligados à atividade rural.

O presente trabalho surgiu, portanto, da percepção de uma lacuna existente no estudo e no gerenciamento das organizações rurais: o ser humano. Conhecer esse ser humano, o que pensa e o que sente em relação ao trabalho, é fundamental para o desenvolvimento dessas empresas e para o bem-estar dos trabalhadores, para a adoção de políticas e práticas de gestão que visem à satisfação tanto do trabalhador quanto da empresa. Para tal fim, esta pesquisa propôs-se o estudo do clima organizacional em uma empresa rural, por meio de um estudo de caso em uma propriedade rural localizada em Unai, no Noroeste do Estado de Minas Gerais.

A Fazenda Pontal, ambiente escolhido para tal estudo, é uma empresa rural típica, que segue os moldes de produção de uma empresa rural capitalista. O município no qual se localiza – Unai/MG – possui o maior PIB agrícola do Estado de Minas Gerais, é o segundo produtor nacional de feijão e o primeiro do Estado (AMNOR, 2000).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. O surgimento do estudo de clima organizacional e modelos de estudo

TAMAYO (1999) ressalta dois fatores importantes que contribuíram para o desenvolvimento do estudo de clima: primeiro, a concepção da organização como um sistema aberto; segundo, a descoberta da organização como um ambiente subjetivado e repleto de significados.

TRIANDIS (1994) afirma que a noção de clima é antiga. O fato de que grupos e organizações têm cultura ou clima foi reconhecido desde os estudos de climas sociais (autoritário, democrático e *laissez-faire*) realizados por Lewin, Lippitt e White no final da década de 30.

OLIVEIRA (1995:15), concordando com o autor acima, diz que a idéia fundamental que a expressão clima encerra, de “atmosfera” ou “ambiente” interno da empresa, não é nova, pois já estava presente nas diversas teorias e práticas gerenciais surgidas ao longo do século XX. Para ele, a noção de clima, mesmo que não designada dessa forma, já estava embutida na proposta da Escola de Relações

Humanas de Elton Mayo: “[...] foi se modificando e se requintando, associada a vários movimentos representativos de escolas de gerência que privilegiaram o que Douglas McGregor se referiu como ‘o lado humano da empresa’”.

OLIVEIRA e MORAIS (1999) ressaltam que a preocupação recente com o estudo de clima no Brasil é devida à influência dos princípios da qualidade total. Segundo eles, a partir de 1998, nos critérios da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, foi incluída, no item “Gestão de Pessoas”, a recomendação de se criar e manter dentro da empresa um ambiente que leve à excelência no desempenho, à participação e ao crescimento tanto da empresa quanto das pessoas. É ainda recomendado que sejam avaliados e melhorados o bem-estar, a satisfação e a motivação dos funcionários; para isso, é sugerida a utilização de instrumentos formais e informais, incluindo-se aí a avaliação do clima organizacional.

Os estudiosos do clima, em sua maioria, consideram que ele influencia fortemente o comportamento humano dentro das organizações, podendo contribuir para a melhoria ou não do ambiente organizacional. Essa melhoria diz respeito não só às relações como também à produtividade. Tais aspectos têm incentivado o estudo de clima nas organizações. A pesquisa de clima organizacional tem sido o instrumento mais utilizado para esse estudo, e tem sido realizada principalmente através de questionários.

Para CODA (1997), a pesquisa de clima organizacional constitui um levantamento de opiniões e percepções dos empregados sobre a realidade organizacional. A pesquisa serve de diagnóstico sobre a situação atual da empresa, bem como sobre problemas e disfunções no ambiente de trabalho.

Os questionários para a pesquisa de clima são constituídos de fatores/dimensões ou componentes do clima a serem avaliados. Conforme ressaltam TAMAYO (1999), existe uma diversidade de fatores identificados por diferentes autores, dentre os quais: a estrutura organizacional, a responsabilidade, o comprometimento, políticas e práticas organizacionais, reconhecimento, apoio, comunicação, liderança, etc.

RESENDE e TAKESHIMA (2000) consideram, como fatores importantes em uma pesquisa de

clima, as condições de trabalho, os relacionamentos, a comunicação, o treinamento, salários e benefícios, a liderança, a gestão, a organização, a imagem da empresa, a qualidade, a produtividade, segurança e meio ambiente, os princípios e valores da organização.

TAMAYO (1999) ressaltam que na literatura estrangeira existem modelos construídos especificamente para estudar determinados tipos de organizações, como escolas, hospitais, bancos, organizações de negócios e organizações em geral. O autor considera que, mesmo existindo um modelo, é necessário que ele seja adaptado à organização a ser pesquisada.

Desde o surgimento do conceito de clima, diversos modelos foram desenvolvidos para seu estudo, dentre eles os de LITWIN e STRINGER (*apud* LITWIN, 1979), que, após realizarem testes em uma situação experimental, desenvolveram um questionário com 31 itens envolvendo seis dimensões: estrutura, responsabilidade, risco, recompensa, calor e apoio, conflito. Tal estudo serviu de base para os modelos posteriores descritos abaixo.

KOLB, RUBIN e MCINTYRE (1978) desenvolveram uma escala para avaliar o clima organizacional. Na escala é pedido ao sujeito que avalie como ele vê o clima real (atual) da organização e como ele gostaria que fosse (ideal). Os itens que compõem a escala são: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, liderança.

No Brasil, vários estudiosos criaram ou adaptaram modelos para o estudo do clima, levando em consideração a realidade organizacional pesquisada. Entre esses modelos está o proposto por SBRAGIA (*apud* LUZ, 2001), que realizou um estudo sobre o clima organizacional em uma instituição de pesquisa. Para isso, o autor elaborou um instrumento de coleta de dados contendo vinte indicadores de clima. Nesses indicadores incluíam-se a consideração com as pessoas, a adequação da estrutura, a participação, a cooperação, entre outros.

LEITÃO, GUIMARÃES e ROSAL (1998), utilizando como campo de estudo também uma empresa de pesquisa, desenvolveram um modelo composto de um questionário com 74 itens. Esse questionário foi construído a partir de quatro

dimensões básicas: ocupacional, organizacional, psicossocial e extra-organizacional.

LUZ (2001) reformulou, juntamente com uma equipe de trabalho, a pesquisa de clima de uma instituição bancária. O questionário proposto compõe-se de 42 itens que abordam os seguintes fatores/indicadores: imagem da empresa, sentido de realização, estilo de chefia, comunicação, desempenho e qualidade, política de recursos humanos e benefícios, ambiente e condições de trabalho, qualidade de vida e saúde.

É importante ressaltar que na revisão dessa literatura não foi encontrado nenhum modelo que tivesse como campo de estudo a empresa rural. Entretanto, conforme afirma TAMAYO (1999), apesar de os componentes do clima serem específicos de uma organização, alguns são universais, como o reconhecimento, o autodesenvolvimento, a valorização e a autonomia, que podem ser encontrados em praticamente todos os estudos de clima.

## **2.2. As relações de trabalho e a gestão de pessoal na empresa rural**

O novo cenário enfrentado pelo setor agropecuário – o *agribusiness* – vem exigindo dos produtores rurais novas posturas. A competitividade e a qualidade são as exigências do momento e envolvem tanto os produtos industrializados quanto os produtos primários. Nesse novo ambiente começa a surgir uma preocupação com a mão-de-obra rural e com a gestão de pessoas no campo. Entretanto, essa preocupação ainda é uma novidade no meio rural.

As relações de trabalho prevalentes no campo têm sido historicamente permeadas por um caráter autoritário e patriarcal. GUIMARÃES, citado por RIBEIRO (1999), afirma que a terra no Brasil, mais do que um meio de produção, foi um instrumento para construir e assegurar poder.

RIBEIRO (1999) revela que muitos empresários rurais são oriundos da antiga sociedade senhorial brasileira. Alguns desses dirigentes foram treinados na informalidade do poder patriarcal e na familiaridade da unidade camponesa, onde prevalecia o conhecimento rústico e muitas vezes intuitivo. O tradicionalismo e o poder de mando foram alguns valores predominantes e repassados através de gerações.

SALAZAR (1999: 236) concorda que algumas dessas características historicamente herdadas ainda prevalecem nas relações de trabalho no campo. Afirma que a cultura do poder ainda explica grande parte das características das organizações rurais. Estudando propriedades localizadas no Sul de Minas Gerais, revela que “as empresas são familiares, de cunho paternalista e o atual proprietário-administrador exerce influência pessoal bem marcada sobre o controle das operações produtivas, semelhante aos padrões do modelo burocrático (...) são controladas sem regras, mas com autoridade legítima”.

Concordando com as afirmações anteriores, IANNI (1984) escreve que a burguesia agrária sempre impôs seu poder de mando de forma mais ou menos arbitrária às populações camponesa, assalariadas e indígenas. Revela que, mais do que na cidade, os latifundiários sempre impuseram seus interesses de forma mais ou menos brutal. Segundo ele, essa situação vem mudando, uma vez que vêm se tornando cada vez mais frequentes os protestos e reivindicações de índios, operários agrícolas e camponeses.

IANNI (1984:156) ainda ressalta que, em relação aos operários agrícolas, a luta pela sindicalização e defesa de melhores salários, de transportes mais seguros e “apropriados para gente”, de melhores condições de trabalho e de garantias trabalhistas tem se intensificado.

Na verdade, prevaleceram no campo até a década de 60 relações de domínio pessoal, baseado no poder sobre a terra e no trabalho não-assalariado e pouco formal (RIBEIRO, MOURA FILHO, OLIVEIRA *et al.*, 1999). Esses estudiosos afirmam que foi a partir dessa década, com a implementação das políticas de governo para o desenvolvimento e modernização da agricultura, que ocorreu maior normatização e formalização das relações de trabalho no campo.

O processo de modernização parcial e excludente ocorrido no campo, afirma IANNI (1984), foi responsável pelo surgimento de diferentes formas de organização social e técnica da produção no campo. Tal aspecto contribui para a desigualdade prevalente no mundo agrário, a qual, por sua vez, gera problemas de toda ordem (econômica, social, política).

Assim, no setor rural existem vários tipos de “Unidades de Produção Rural” e nem todos seguem a lógica de produção do tipo capitalista. Unidade de Produção Rural é definida como a área de terra onde se realiza qualquer tipo de exploração agropecuária. Além da terra, os equipamentos e máquinas, os insumos e também a mão-de-obra fazem parte das unidades de produção (ANDRADE, 1996), as quais são classificadas em vários tipos: latifúndio, empresa capitalista, empresa familiar, unidade camponesa, tipos híbridos. A empresa capitalista rural, campo de estudo para esta pesquisa, constitui:

Uma unidade de produção com elevado nível de capital de exploração, o que explica a natureza intensiva de sua produção. Numa empresa deste tipo, as relações sociais de produção são capitalistas, isto é, a força de trabalho é formada de trabalhadores assalariados, permanentes ou temporários. Uma empresa capitalista possui alto grau de comercialização, uma vez que sua produção se destina, principalmente, ao mercado. Finalmente, constitui uma unidade de produção especializada ou com poucas linhas de exploração, muitas vezes complementares ou suplementares e tem áreas multimodulares (ALENCAR e MOURA FILHO *apud* ANDRADE, 1996: 15-18).

Entretanto, conforme afirma IANNI (1984), em algumas dessas empresas rurais a mão-de-obra assalariada ainda tende a restringir-se àquela de mais alta qualificação (tratoristas, contadores, etc.). É comum, nessas empresas, a existência de trabalhadores “volantes” ou “bóias-frias”, que se aglomeram em novos bairros rurais ou na periferia das cidades e vilas.

Um fator intrínseco à atividade agropecuária e um dos responsáveis pela situação acima é a sazonalidade do processo produtivo. RIBEIRO, MOURA FILHO, OLIVEIRA *et al.* (1999: 460) afirmam que o meio ambiente permanece como definidor dos ciclos produtivos da produção agropecuária, fazendo flutuar a demanda de trabalho ao “sabor das estações”, apesar de toda tecnologia já desenvolvida nessa área. Essa sazonalidade vai se refletir nas políticas e práticas de gestão de pessoal nesse tipo de empresa: “... além de estabelecer precariedade nos laços de contrato entre patrões e empregados, desestimula os investimentos em treinamento e capacitação de pessoal, condenando vários segmentos da

agricultura [por exemplo] a dispor de uma mão-de-obra majoritariamente desqualificada e precária”.

Outras características específicas da atividade agropecuária são: o tempo de produção ser maior que o tempo de trabalho e o trabalho ser disperso e ao ar livre (ANDRADE, 1996). Em relação ao tempo de produção, ANDRADE (1996) afirma que, diferentemente de outros setores onde somente o trabalho modifica a produção, o processo produtivo agropecuário desenvolve-se, em algumas de suas fases, independentemente da existência do trabalho. Tal aspecto contribui para a falta de trabalho em determinados momentos do processo produtivo.

Em relação ao trabalho disperso, percebe-se que as atividades estão dispersas por toda a empresa, podendo ocorrer em locais distantes uns dos outros e muitas vezes sem relação com outras atividades que ocorrem dentro da propriedade: “Não há relação, por exemplo, entre o trabalho executado por uma equipe que reforma as cercas da propriedade com outra que faz a ‘limpeza’ das pastagens” (ANDRADE, 1996: 13).

Com relação ao trabalho ao ar livre, ANDRADE (1996) afirma que o trabalhador acaba se submetendo a condições de frio e calor ou às chuvas, o que contribui para uma menor produtividade desse trabalhador. Tais aspectos (trabalho disperso e ao ar livre) são apontados também como “dificultadores” no controle das atividades dos trabalhadores rurais.

PEREIRA (2000) afirma que, apesar da alta tecnologia e dos avanços, a atividade agropecuária tem esbarrado no baixo nível de capacitação da mão-de-obra rural. De uma maneira geral, ela considera que as relações trabalhistas no campo se dão de forma pouco participativa, prevalecendo uma estrutura organizacional linear – da autoridade para o subordinado –, com programas de treinamento e benefícios sociais restritos a algumas propriedades.

Para a pesquisadora supracitada, é por meio de uma gestão de pessoal eficiente que será possível assegurar a qualidade no campo, garantindo um bom ambiente de trabalho, maior satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, melhoria na produtividade individual.

SETTE (1999: 38) tem opinião semelhante. Referindo-se à necessidade de uma postura mais profissionalizada e estratégica no setor rural, afirma

que todos os funcionários de uma empresa devem se sentir membros de uma equipe e conhecer o significado e a importância do seu trabalho. “Isso ajuda-os a se sentirem importantes, satisfazerem às suas necessidades de auto-realização como trabalhador e serem felizes em seu trabalho”.

O estudo de GUIMARÃES e BRISOLA (2001) também aponta a necessidade de atender às expectativas dos trabalhadores rurais. O estudo demonstrou que as necessidades de estima e de auto-realização foram consideradas as mais importantes para um grupo de trabalhadores rurais.

Apesar da necessidade de mudança nas relações de trabalho e na gestão de pessoas nas empresas rurais, ANDRADE (1999: 61) diz que é comum encontrar nesse meio afirmações de proprietários rurais carregadas de preconceitos: “‘empregados só agem sob ordem direta’, ‘eles não aprendem’, ‘não têm nenhum interesse em ajudar’, ‘se os treinar, vão querer ganhar mais!’”. O autor então questiona: “como querer agregar valor aos processos produtivos, como buscar qualidade, se as pessoas são assim consideradas?”

É de suma importância que haja uma mudança na forma de se conceber o ser humano nas propriedades rurais. As mudanças ocorridas no setor nos últimos anos apontam essa importância, bem como a de maiores pesquisas que busquem conhecer o trabalhador rural e sua relação com o trabalho.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Método de abordagem**

Para fins deste estudo utilizou-se o conceito de clima proposto por TAMAYO (1999: 246). Assim, o clima organizacional foi definido como: “um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre o ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento e o desempenho dos empregados da organização”.

Foi buscado neste estudo o conjunto das percepções e interpretações que os trabalhadores têm do ambiente de trabalho. As percepções dos sujeitos sobre o ambiente de trabalho, apesar de subjetivas, formam um clima específico àquela organização. Para a realização desta pesquisa

utilizou-se tanto a abordagem qualitativa quanto quantitativa.

Os métodos qualitativos são essenciais para desvendar situações, identificar conflitos e apontar alternativas para a resolução dos problemas. Permitem a análise da subjetividade existente nas interações humanas e a compreensão da complexidade dos fenômenos sociais (PATRÍCIO, SOUZA PINTO, BRITO *et al.*, 1999). Nesse sentido, a abordagem qualitativa torna-se importante para a compreensão do fenômeno estudado.

A abordagem quantitativa também é utilizada em pesquisas de âmbito social, de opinião e de administração. Garantem a precisão dos resultados e evitam distorções de análise e de interpretação (OLIVEIRA, 1997). Tais aspectos justificam a escolha desta abordagem para tratamento dos dados.

A pesquisa também se caracteriza por ser um estudo descritivo. Com relação aos procedimentos técnicos de execução da pesquisa, procurou-se manter uma relação estreita com o estudo de caso.

#### **3.2. Levantamento dos indicadores do clima organizacional e a técnica de coleta de dados**

É consenso entre os diversos estudiosos (OLIVEIRA, 1995; CODA, 1997; TAMAYO, 1999; LUZ, 2001) a necessidade de se estruturar uma pesquisa de clima a partir da realidade do ambiente organizacional a ser investigado. Dessa forma, é preciso criar um instrumento próprio para a investigação ou adaptar um modelo já existente.

Com base em pesquisas de clima já existentes e a partir do conhecimento do ambiente organizacional em estudo, foi desenvolvido um questionário para a coleta de dados que privilegiou as seguintes dimensões: comprometimento com a empresa, condições de trabalho, comunicação, liderança, relacionamento interpessoal, compensação e reconhecimento.

A escolha dessas dimensões baseou-se na percepção da pesquisadora de que essas importantes variáveis interferem na dinâmica organizacional da Fazenda Pontal. Foram escolhidas a partir de entrevistas com dois sócios-proprietários da Fazenda mais ligados ao gerenciamento de pessoal, bem como de pesquisa anterior realizada por esta pesquisadora nessa propriedade. Após levantadas,

essas variáveis foram discutidas com um dos sócios e gerente operacional da Fazenda. Além deste, buscou-se também a opinião de um especialista na área de administração rural.

Serão descritas a seguir as variáveis dependentes deste estudo, que se constituem nas 7 dimensões investigadas, e o que cada uma buscou identificar:

1. Comprometimento com a empresa: detectar o sentimento do trabalhador em relação à Fazenda Pontal, sua identificação com a empresa e com seus objetivos, e sua disposição de permanecer nela;
2. Condições de trabalho: identificar as percepções dos funcionários sobre o quanto a organização provê às pessoas de condições e de instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho, com a devida segurança;
3. Comunicação: detectar as percepções dos funcionários sobre o processo de comunicação; a adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; a clareza e compreensibilidade das informações transmitidas; a existência de canais que possibilitem a participação dos funcionários;
4. Liderança: identificar as percepções dos trabalhadores sobre o comportamento do líder dentro da Fazenda Pontal e sua capacidade de ouvir e de resolver conflitos;
5. Relacionamento Interpessoal: identificar as percepções dos trabalhadores sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho e a cooperação e sentimento de “boa camaradagem” existente;
6. Compensação: detectar as percepções dos empregados sobre a remuneração paga pela Fazenda (percepção de justiça), os benefícios concedidos e as recompensas por desempenho;
7. Reconhecimento: identificar o sentimento de realização do trabalhador com seu trabalho e sua percepção de que é valorizado e reconhecido pela empresa.

A compensação e as condições de trabalho são consideradas fundamentais para trabalhadores com baixo grau de especialização, fortemente preocupados com necessidades de ordem fisiológica e de segurança (CASADO, 2002). Conforme aponta HERZBERG (1997), são aspectos higiênicos que,

se não atendidos, contribuem para gerar insatisfação; por essa razão, não poderiam estar ausentes neste estudo.

A liderança e o relacionamento são também considerados por HERZBERG (1997) como higiênicos. Além disso, são apontados por diversos autores como fundamentais para criar um clima organizacional positivo e para gerar maior satisfação no trabalho (KOLB, RUBIN, MCINTYRE, 1978; LITIWIN, 1979; ROBBINS, 1999). Conforme enfatizado por estudiosos da área rural (RIBEIRO, 1999; SALAZAR, 1999), durante muitos anos houve uma prevalência de relações autoritárias no campo, característica ainda hoje encontrada nesse tipo de organização e um aspecto importante a ser investigado.

A comunicação é considerada uma importante dimensão organizacional. Segundo ROBBINS (2002), é fonte primária de interação social, e esta, um mecanismo para que os membros de uma organização expressem suas frustrações ou satisfação. Além disso, ela se relaciona com a motivação, uma vez que a orientação e o processo de *feedback* em relação ao desempenho podem servir de estímulo ao funcionário. Na empresa rural esta dimensão pode ser ineficiente em razão do trabalho disperso, conforme apontado por ANDRADE (1996), da baixa escolaridade do trabalhador e do aspecto autoritário e linear da estrutura organizacional prevalecente em boa parte das propriedades rurais (PEREIRA, 2000).

Já o comprometimento é uma atitude no trabalho que revela a identificação do trabalhador com a empresa e com seus objetivos. Esta atitude afeta o comportamento do empregado, influenciando no absenteísmo e na rotatividade (ROBBINS, 2002). É um fator importante a ser investigado em qualquer empresa, pois revela também as intenções do empregado de permanecer nela.

Em virtude da característica do grupo estudado (baixo nível de escolaridade e pouca prática de leitura), optou-se pelo uso de uma entrevista individual e pelo preenchimento de um formulário. Este instrumento diferencia-se do questionário pela presença do pesquisador, que registra as opiniões do entrevistado. Entretanto, neste estudo o pesquisador buscou não só registrar, mas também explicitar (verbalizar) melhor cada item aos entrevistados. Conforme afirma DETONI (2001), a verbalização dos temas permite uma maior confiabilidade nos

resultados. Isso pode ser afirmado principalmente quando se trata de uma população com baixo nível escolar. Sendo assim, a pesquisadora, juntamente com uma estagiária, leu cada uma das afirmações para os entrevistados e preencheu o formulário. Quando não havia entendimento por parte do entrevistado, buscou-se explicitar melhor a afirmação. Ao responderem as questões, os entrevistados eram incentivados pelas entrevistadoras a relatarem os motivos de sua concordância ou discordância com as afirmativas.

O instrumento de coleta de dados (formulário) compôs-se de 35 afirmações positivas sobre a Fazenda (questões fechadas) e 2 perguntas caracterizadas como abertas. As opções de resposta seguiram o modelo proposto por LUZ (2001) e CODA (1997), com as seguintes alternativas: concordo totalmente, quando o entrevistado concordasse integralmente com a afirmativa; concordo com a maior parte, quando concordasse com a afirmativa, ainda que não concordasse integralmente; discordo da maior parte, quando discordasse da afirmativa colocada, ainda que não discordasse integralmente; discordo totalmente, quando discordasse integralmente da afirmativa.

Dos 30 funcionários pertencentes ao quadro fixo, foram entrevistados 22, entre os quais 9 operadores de máquinas agrícolas, 7 auxiliares de serviços gerais, 1 mecânico, 3 encarregados, 1 vaqueiro, 1 secador de grãos e 1 técnico agrícola. Para a entrevista, foram excluídos os funcionários do escritório localizado na cidade (3), pois o foco deste estudo é a percepção dos “trabalhadores rurais” e o ambiente de estudo – “a Fazenda”. Além desses, os funcionários com menos de 45 dias de trabalho (3) e dois outros que não estavam presentes (férias) no dia da entrevista foram excluídos.

Para a interpretação dos dados coletados (quantitativamente) foram utilizadas medidas de posição (média aritmética simples). A média aritmética simples pode ser definida como o quociente entre a soma dos valores de um determinado conjunto e o número total de elementos desse conjunto. A sua utilização é muito comum quando o objetivo é a comparação entre valores de uma mesma natureza (TOLEDO *apud* DETONI, 2001).

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização da empresa e dos respondentes**

A Fazenda Pontal, ambiente escolhido para tal estudo, localiza-se no município de Unaí, no Noroeste do Estado de Minas Gerais, em uma região de terras planas, plenamente agriculturáveis, onde a produção agrícola em escala predomina. A propriedade apresenta as características de uma empresa capitalista rural, conforme definido anteriormente.

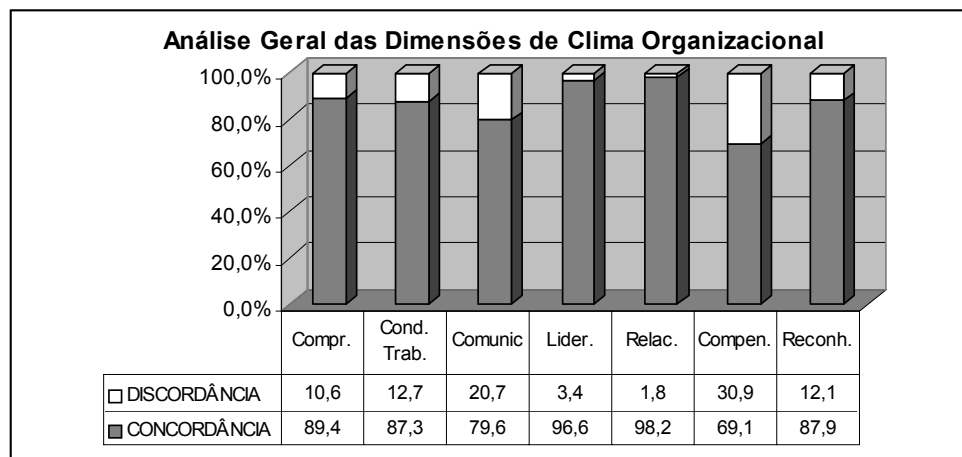
A Fazenda surgiu no início da década de 80, época de abertura da fronteira agrícola no cerrado. Possui boa estrutura de irrigação e produção em sequeiro (não irrigada), além de extenso maquinário próprio e capacidade de armazenamento de insumos e produtos. Estabelece-se, com bom acesso, a 60 km da sede do município, perfazendo uma área total de 3000 ha, 360 dos quais irrigados. Sua atividade principal é a agricultura de grãos: soja, milho, café, feijão e sorgo. A pecuária de leite também reserva uma parcela em suas atividades. É mantida uma equipe de trabalho, onde estão incorporados técnicos (agrônomos, veterinários, etc.), empreiteiros e agenciadores (“gatos”), em serviços terceirizados, além de um quadro de pessoal fixo.

Os entrevistados são, em sua maioria, casados (13), 11 são solteiros e somente 1 é viúvo. Grande parte dos funcionários permanece na Fazenda durante toda a semana. O grupo apresenta baixa escolaridade: somente 1 possui o segundo grau (o técnico agrícola) e 1 completou o primeiro grau; dos restantes, 6 possuem o primário incompleto e 14 o primário completo.

### **4.2. Análise geral das dimensões de clima organizacional da Fazenda Pontal**

Pela análise dos formulários de entrevista, foi possível verificar como estão, em termos globais, as sete dimensões de clima organizacional da Fazenda Pontal. Por meio da média aritmética pôde-se chegar a um percentual de concordância com as afirmativas. Os dados revelam que os respondentes concordaram com boa parte das afirmações positivas em relação à empresa (Figura 1).



**Figura 1: Análise geral das dimensões de clima organizacional da Fazenda Pontal**

Fonte: Resultados da pesquisa.

O índice de concordância global com as afirmações positivas sobre a Fazenda é de 80,4%, revelando que a grande maioria dos funcionários está satisfeita com a empresa. Pode-se afirmar, portanto, que de uma maneira geral o clima da Fazenda é positivo.

Conforme demonstrado no gráfico, a dimensão de clima que obteve maior percentual de concordância foi o Relacionamento, com 98,2%. Em seguida, a Liderança, com 96,6%, e o Comprometimento, com 89,4%. O Reconhecimento ocupou a quarta posição, com 87,9% de concordância, as Condições de Trabalho com 87,3%, a Comunicação com 79,6% e, por último, a Compensação, com 69,1% de concordância. Esta última parece constituir um ponto fraco da empresa. O salário foi um dos principais aspectos negativos apontados pelos trabalhadores e parece contribuir para gerar insatisfação em boa parte do grupo.

### 4.3. Análise do clima organizacional da Fazenda Pontal por dimensão

A análise por dimensão permite a compreensão de aspectos mais específicos do ambiente de trabalho que geram satisfação/insatisfação no grupo de trabalhadores. Consequentemente, aponta à empresa seus pontos mais fracos, que necessitam ser reavaliados, e os pontos fortes que necessitam ser mantidos.

#### 4.3.1. O Comprometimento

Em relação a esta dimensão de clima, é possível afirmar que a totalidade dos trabalhadores sente orgulho de pertencer ao quadro de funcionários da Fazenda Pontal, considerando-a um ótimo local para trabalhar.

Entretanto, conforme demonstrado na Tabela 1, houve 31,8% de discordância com a afirmação de não haver a pretensão de sair da Fazenda Pontal.

**Tabela 1: Respostas à dimensão de clima - Comprometimento**

AFIRMAÇÃO	Concordo totalmente/ Concordo com a maior parte (%)	Discordo totalmente/ Discordo da maior parte (%)
Eu me orgulho de trabalhar na Fazenda Pontal	100	0
A Fazenda Pontal é um ótimo lugar p/ se trabalhar	100	0
Não me passa pela cabeça sair da Fazenda Pontal	68,2	31,8

Fonte: Resultados da pesquisa.

Dentre os motivos/queixas relatados por alguns funcionários, encontram-se: a busca por melhores condições de trabalho, o desejo de trabalhar na cidade, o desejo de trabalhar próximo aos familiares. Um dos funcionários relatou o desejo de ter sua própria terra para cultivar. São, portanto, aspectos que podem dificultar o comprometimento do funcionário com a Fazenda.

#### 4.3.2. As Condições de Trabalho

A maioria dos funcionários concordou com as afirmações positivas relativas a esta dimensão. Revelam que estão satisfeitos com as condições de trabalho na Fazenda Pontal, apresentando 100% de concordância neste item. Consideram que a empresa se preocupa com a segurança dos funcionários (86,4%). Para eles, o fato de trabalhar sob sol ou

chuva é indiferente, pois não houve nenhuma discordância em relação a esse aspecto.

Com a segurança e a saúde, entretanto, uma boa parte dos funcionários revelou-se preocupada, pois trabalha com defensivos agrícolas e alguns acham que há falta de equipamentos para proteção. É importante ressaltar que mesmo aquele que trabalha com aplicação de veneno em veículo protegido por cabines vedadas possui algum receio, o que parece revelar uma certa desinformação sobre esse aspecto. Além disso, foram citados pelos funcionários o barulho e a falta de protetores para os ouvidos, além do excesso de trabalho na safra. Em relação a este último aspecto, um deles revelou que prefere trabalhar mais para receber mais no final do mês (horas extras), apesar de achar que isso prejudica sua saúde.

**Tabela 2: Respostas à dimensão de clima - Condições de Trabalho**

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>Concordo totalmente/ Concordo com a maior parte (%)</b>	<b>Discordo totalmente/ Discordo da maior parte (%)</b>
A Fazenda Pontal mostra-se preocupada com a segurança de seus funcionários	86,4	13,6
Tenho todos os equipamentos e instrumentos necessários para realizar bem o meu trabalho	77,3	22,7
Estou satisfeito com minhas condições de trabalho (ambiente físico, calor, odor, ventilação, etc.)	100	0
Meu trabalho na Fazenda Pontal não prejudica a minha vida familiar	90,9	9,1
Meu trabalho na Fazenda Pontal não prejudica a minha saúde	81,8	18,2

Fonte: Resultados da pesquisa.

Em relação à afirmação de que o trabalho prejudica a vida familiar, apenas aqueles que moram longe da família se mostraram um pouco insatisfeitos; a grande maioria (90,9%) considera que o trabalho na Fazenda não prejudica a sua vida com a família (Tabela 2).

#### 4.3.3. A Comunicação

A comunicação é, de maneira geral, percebida pelos funcionários como positiva, pois estes se consideram informados e orientados naquilo que se refere ao seu trabalho. Entretanto, em relação à afirmação de que há na empresa liberdade para

opinar, dar sugestões ou fazer críticas, houve certa discordância.

Uma parte dos trabalhadores (31,8%) revelou que não sente possuir essa liberdade ou possui dificuldade para opinar e dizer aquilo que pensa. Em relação às reuniões, a maioria (54,5%) discordou dessa afirmação. Alguns, apesar de já estarem na Fazenda há mais de 3 anos, revelaram que nunca houve reunião e consideram que seria importante que houvesse. Esses aspectos parecem entrar em contradição com o alto índice de concordância em relação à liderança. Os resultados desta dimensão são demonstrados na Tabela 3 a seguir.

**Tabela 3: Respostas à dimensão de clima - Comunicação**

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>Concordo totalmente/ Concordo com a maior parte (%)</b>	<b>Discordo totalmente/ Discordo da maior parte (%)</b>
A Fazenda Pontal costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho	90,9	9,1
Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar bem o meu trabalho	90,9	9,1
Eu sei exatamente o que devo fazer todos os dias e o que meu chefe espera que eu faça	90,9	9,1
Na Fazenda Pontal as pessoas se sentem à vontade para dar opiniões, fazer críticas ou sugerir melhorias	68,2	31,8
Sei claramente o que posso ou não fazer dentro da Fazenda Pontal	90,9	9,1
Na Fazenda Pontal ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar idéias e dar sugestões	45,5	54,5

Fonte: Resultados da pesquisa.

É importante ressaltar que o trabalho disperso e a baixa escolaridade dos trabalhadores acabam contribuindo para o resultado acima. Mesmo que haja abertura para o diálogo, muitos acreditam que é difícil chegar até os patrões/gerentes e dizer aquilo que pensam. Deve-se ressaltar também que essa falta de reuniões contribui para que o índice geral de concordância nesta dimensão caia consideravelmente.

#### 4.3.4. A Liderança

A liderança foi uma das dimensões com maior índice de concordância por parte dos trabalhadores entrevistados. Estes revelam estar satisfeitos tanto

com o chefe imediato quanto com os “patrões”. A maioria dos entrevistados disse prevalecer dentro da empresa um clima de respeito e justiça. Em relação aos líderes, revelam que: “é bom demais, é 100%”, “é justo até demais”. Prevalece um bom relacionamento não só entre os colegas, mas também entre os líderes e os subordinados.

Em relação aos proprietários da Fazenda, os funcionários percebem que são justos e “bons”: “os patrões sabem mexer com a gente”, “os patrões respeitam, são educados”, “os patrões não te enchem o saco e respeitam a legislação”, “ajudam quando a gente precisa”. A Tabela 4, abaixo, apresenta os resultados em relação a esta dimensão.

**Tabela 4: Respostas à dimensão de clima - Liderança**

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>Concordo totalmente/ Concordo com a maior parte (%)</b>	<b>Discordo totalmente/ Discordo da maior parte (%)</b>
Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele	100	0
Meu chefe imediato é justo nas suas críticas e nos elogios que faz ao meu trabalho	100	0
Eu confio no meu chefe imediato	100	0
Meu chefe imediato é uma pessoa capaz de solucionar os problemas de relacionamento que surgem no meu grupo de trabalho	95,5	4,5
Meu chefe imediato sabe incentivar e entusiasmar as pessoas que trabalham com ele	95,5	4,5

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>Concordo totalmente/ Concordo com a maior parte (%)</b>	<b>Discordo totalmente/ Discordo da maior parte (%)</b>
Meu chefe imediato incentiva e valoriza a cooperação no meu grupo de trabalho	95,5	4,5
Meu chefe imediato normalmente é justo em suas críticas e punições	95,5	4,5
Meu chefe imediato costuma dialogar/escutar os funcionários na realização/resolução de problemas relacionados ao trabalho	90,9	9,1

Fonte: Resultados da pesquisa.

Este é um dos aspectos positivos da Fazenda Pontal revelado pelos trabalhadores. Em resposta à questão: “por que é bom trabalhar na Fazenda Pontal?”, o clima de coleguismo e o bom relacionamento com os patrões foram citados por todos os funcionários.

Os funcionários revelam que gostam de trabalhar na Fazenda porque prevalece uma liderança que “não pega no pé”, que confia no trabalho dos funcionários e “não é de encher o saco”. Consideram positivo o fato de terem as folgas respeitadas, não haver atraso no pagamento e de a empresa respeitar a legislação. Alguns comentam que não são todas as fazendas por onde passaram que a respeitam.

#### 4.3.5. O Relacionamento Interpessoal

Esta dimensão obteve o maior índice de concordância entre os trabalhadores (98,2%). A totalidade dos trabalhadores revela que prevalece na empresa um clima de cooperação e camaradagem entre os colegas. Afirmam gostar dos colegas e do ambiente de trabalho.

Além disso, o bom relacionamento do grupo, o coleguismo, e o bom relacionamento com os patrões são alguns dos aspectos positivos da Fazenda Pontal: “a turma é legal e o gerente também”, “me dou bem com os colegas”, “existe amizade entre os colegas e não tem confusão”. A Tabela 5 demonstra a porcentagem das respostas dos trabalhadores a esta dimensão.

**Tabela 5: Respostas à dimensão de clima - Relacionamento Interpessoal**

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>Concordo totalmente/ Concordo com a maior parte (%)</b>	<b>Discordo totalmente/ Discordo da maior parte (%)</b>
Eu me dou bem com os colegas de trabalho	100	0
Na Fazenda Pontal as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas	95,5	4,5
Gosto do meu ambiente de trabalho	95,5	4,5
Costumo ajudar meus colegas na realização de seu trabalho	100	0
Existe na Fazenda Pontal um clima de colaboração e boa camaradagem entre as pessoas	100	0

Fonte: Resultados da pesquisa.

#### 4.3.6. A Compensação

A compensação foi a dimensão de clima que obteve o menor índice de concordância entre os trabalhadores rurais (69,1%). Boa parte dos trabalhadores percebe que não é justamente

remunerada, pois considera o salário baixo. Conforme demonstrado na Tabela 6, a metade dos funcionários considera que não há recompensa para quem trabalha mais e melhor: “todos recebem a mesma coisa, às vezes faço alguma coisa a mais, mas recebo igual”.

Além desses aspectos, o salário foi a principal resposta dos trabalhadores para a pergunta: “por que não é bom trabalhar na Fazenda Pontal?”. Dez dos entrevistados citaram o salário, oito disseram que “não tem o que reclamar”, outros se queixaram da moradia/alojamento e também da alimentação fornecida pela Fazenda aos seus funcionários.

Percebe-se, a partir dos dados e das queixas, que, apesar de boa parte dos entrevistados sentirem que a empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários e familiares, existe uma insatisfação por parte de alguns com os benefícios concedidos pela Fazenda.

**Tabela 6: Respostas à dimensão de clima - Compensação**

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>Concordo totalmente/ Concordo com a maior parte (%)</b>	<b>Discordo totalmente/ Discordo da maior parte (%)</b>
Sinto que sou justamente remunerado pelo trabalho que faço	63,6	36,4
Na minha opinião, a Fazenda Pontal possui um bom salário se a compararmos com outras fazendas da região	72,7	27,3
Na minha opinião, a Fazenda Pontal se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários e de suas famílias	86,4	13,6
A Fazenda Pontal recompensa quem trabalha mais e melhor	50	50
Eu me sinto satisfeito com os benefícios concedidos pela Fazenda Pontal	77,3	22,7

Fonte: Resultados da pesquisa.

#### 4.3.7. O Reconhecimento

Em relação ao reconhecimento, houve uma concordância de 87,9%. A totalidade dos entrevistados demonstra estar satisfeita com a tarefa que executa na Fazenda Pontal. A maioria considera também que a empresa valoriza e reconhece seu trabalho (86,4%).

Com relação à preocupação da empresa com a qualificação dos seus funcionários, a concordância não foi tão elevada. Dos entrevistados, 77,3% concordaram com esta afirmativa, conforme representado na Tabela 7.

**Tabela 7: Respostas à dimensão de clima - Reconhecimento**

<b>AFIRMAÇÃO</b>	<b>Concordo totalmente/ Concordo com a maior parte (%)</b>	<b>Discordo totalmente/ Discordo da maior parte (%)</b>
A empresa reconhece e valoriza o meu trabalho	86,4	13,6
Eu me sinto bem realizando a tarefa que me foi delegada	100	0
Sinto que a Fazenda Pontal se preocupa em qualificar e proporcionar crescimento profissional aos seus funcionários	77,3	22,7

Fonte: Resultados da pesquisa.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pelas análises anteriores, verificou-se que na Fazenda Pontal prevalece um clima de satisfação, de respeito, de colaboração e de boa camaradagem entre seus membros. O índice de concordância global com as afirmações positivas sobre a Fazenda foi de 80,4%, revelando que a grande maioria dos funcionários encontra-se satisfeita com a empresa.

O relacionamento e a liderança, dimensões responsáveis pelo “prazer” de se trabalhar na Fazenda Pontal, obtiveram os maiores índices de concordância.

Há décadas MASLOW (1975) já ressaltava que as pessoas tiram mais do trabalho do que meramente recompensas materiais. O trabalho também preenche as necessidades de estima e sociais. Portanto, o bom relacionamento e colegas que dêem apoio são aspectos importantes para o sentimento de satisfação no trabalho. Conforme apontado por ROBBINS (1999), a satisfação é uma atitude em relação ao trabalho que afeta o desempenho, a rotatividade, o absenteísmo e, por consequência, a produtividade.

O comportamento do chefe também é determinante da satisfação (ROBBINS, 1999). Conforme apontaram os estudos de LITWIN (1979), o comportamento do líder influencia no clima organizacional. Em relação à liderança, CARVALHAL e FERREIRA (1999) afirmam que alguém só está disposto a subordinar suas ações à direção de um outro se sentir confiança. Na Fazenda Pontal, além do relacionamento, a liderança aparece como um ponto forte e os líderes são percebidos com credibilidade e confiança pelos subordinados, o que interfere positivamente no clima.

As dimensões que obtiveram os menores índices de concordância foram a compensação e a comunicação. Constituem, assim, pontos fracos da empresa e fatores críticos que necessitam ser reavaliados e melhorados pela organização.

Tais aspectos se reafirmam quando se faz a análise de elementos mais específicos, como o salário e benefícios oferecidos pela Fazenda. O sentimento de ser remunerado de forma justa pela empresa obteve apenas 69,1% de concordância, revelando que uma parte dos trabalhadores não está satisfeita com os salários recebidos. É importante ressaltar também que 50% dos funcionários

percebem que os esforços e desempenhos elevados não são, de certa maneira, recompensados; quando o salário da Fazenda é comparado com os de outras propriedades, o índice de concordância também não é tão elevado (72,7%).

O grau de equidade percebido pelo funcionário também é um forte determinante do desempenho e da satisfação no trabalho (CASADO, 2002). A equidade refere-se à comparação que um indivíduo faz entre seus esforços e os resultados obtidos e os dos outros. O funcionário pode se comparar com amigos, vizinhos, colegas da mesma fazenda, de outras fazendas, ou mesmo de fazendas por onde trabalhou. É importante ressaltar que essa percepção de equidade afeta o comportamento do funcionário. ROBBINS (2002) observa que quando os funcionários percebem uma injustiça eles podem agir realizando menos esforços, produzindo com menor qualidade, distorcendo sua auto-imagem (achando que trabalha mais do que os outros, por exemplo), distorcendo a imagem dos outros (achando que os outros não trabalham tão bem quanto pensava), buscando um outro ponto de referência para reduzir sua dissonância (“posso não ganhar tão bem, mas provavelmente ganho mais do que meu pai quando tinha a minha idade”, por exemplo), deixando o emprego. O funcionário pode também tentar reduzir a dissonância existente e afirmar para si mesmo “o salário é pouco, mas os colegas e patrões são bons...”.

Essas observações podem ser úteis à empresa, no sentido de contribuir para que ela adote medidas de melhoria e reforce os aspectos positivos que geram satisfação em seus funcionários. É importante que os proprietários estejam atentos às percepções e dissonâncias existentes no ambiente de trabalho.

ROBBINS (2002) afirma que as percepções que os funcionários formam de seu ambiente de trabalho podem ser favoráveis ou desfavoráveis e afetar tanto a satisfação quanto o desempenho deles. Portanto, medidas que favoreçam uma percepção favorável desse ambiente pelo funcionário e um clima de satisfação devem ser constantemente buscadas por toda e qualquer empresa.

Vale ressaltar que muitas práticas e políticas adotadas por uma empresa e vistas como justas, nem sempre o são na percepção dos empregados. É importante que a administração esteja atenta às percepções dos funcionários, para perceber se elas são reais ou estão distorcidas, pois, segundo

ROBBINS (1999), se o empregado considera que não está sendo bem pago, quando na verdade está, ele poderá ter uma relação ruim com a empresa, um baixo nível de desempenho ou a atitude de sair da empresa, como se estivesse realmente sendo mal pago.

Outro aspecto a ser destacado é a qualificação dos funcionários. Como sugerem KATZ E KANH (1970), as empresas acabam utilizando apenas parcialmente os conhecimentos e habilidades de seus funcionários. Nesse sentido, é fundamental que os proprietários da Fazenda Pontal também reavaliem suas políticas de desenvolvimento de pessoal e busquem uma maior qualificação de seus funcionários.

Em relação à comunicação, é fundamental que a empresa crie canais para que o funcionário possa se sentir “fazendo parte” da Fazenda, dando sugestões e apresentando suas dúvidas. Além disso, tais canais são importantes mecanismos a serem utilizados pela empresa para reforçar seus valores e sua cultura.

A partir deste estudo pôde-se perceber que durante anos o gerenciamento de propriedades rurais pautou-se pelo tradicionalismo, poder de mando e relações informais (RIBEIRO, 1999). As mudanças no mercado atual, impondo uma crescente competitividade e qualidade nos produtos e serviços, vêm mudando as relações de trabalho também nessas empresas. A adoção de novos recursos tecnológicos é necessária, mas também o é uma maior valorização e qualificação do trabalhador rural. A valorização diz respeito não somente ao cumprimento dos aspectos racionais-legais impostos pela legislação, mas também ao estabelecimento, no local de trabalho, de um espaço de respeito, de equidade, de colaboração e de maior participação dos trabalhadores no processo produtivo.

O estudo do clima organizacional pode constituir um instrumento importante para um avanço na forma de pensar o trabalhador rural. Além disso, os dados obtidos por meio da pesquisa de clima fornecem aos administradores informações sobre os sentimentos e percepções que os trabalhadores têm do seu ambiente de trabalho. São dados importantes que podem indicar a abertura ou não para mudanças, a satisfação ou não com as políticas e práticas de recursos humanos, bem como os conflitos existentes e as intenções dos empregados, conforme demonstrado nesta pesquisa. Este estudo

pode auxiliar os proprietários da Fazenda Pontal a compreender melhor seus funcionários, conhecendo como estes sentem e percebem o ambiente de trabalho. É possível também identificar os pontos fortes da empresa que precisam ser reforçados e os pontos fracos que necessitam ser reavaliados ou modificados. Esta pesquisa é, para eles, um instrumento de reflexão e adoção de mudanças e reformulações de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Os resultados indicam que, apesar da baixa escolaridade e especialização, os trabalhadores rurais estão atentos ao seu ambiente de trabalho e têm uma percepção e opinião formada sobre ele. É importante que os gestores estejam atentos a essas percepções, pois elas podem afetar substancialmente o desempenho, a rotatividade e a satisfação no trabalho.

Esta pesquisa constitui uma contribuição para os estudos de comportamento organizacional porque estabelece que é possível investigar o clima organizacional em empresas rurais e pesquisar a percepção e sentimentos de trabalhadores rurais – categoria ainda pouco estudada por essa disciplina.

Entretanto, uma das limitações importantes da pesquisa é o fato de ser um estudo de caso. Dessa forma, a pesquisa não permite a extrapolação dos resultados para todo o segmento das empresas rurais. Poderá ser utilizada, no entanto, para nortear ações de melhorias ou para pesquisas futuras sobre o clima organizacional em empresas do mesmo setor.

## **6. BIBLIOGRAFIA**

- AMNOR. Revista da Associação dos Municípios da Micro-região do Noroeste de Minas. Paracatu. Jan. 2000. 38 p.
- ANDRADE, J. G. Administração Rural: instrumento de sucesso em uma economia estável. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 3, 1999, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ABAR, 1999. p.58-63.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à administração rural*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1996.



- BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P. *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.
- BRISOLA, M. V. *Valores socioculturais fundamentais à criação e manutenção de alianças estratégicas na pecuária de corte: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Cenecista de Varginha, Varginha, 2002.
- CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. *Ciclo de vida das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.247-258.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.
- DETONI, D. J. *Estratégias de avaliação de qualidade de vida no trabalho: estudos de caso na agroindústria*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- GUIMARÃES, M. C.; BRISOLA, M. V. Teoria motivacional de Maslow e sua aplicação à empresa rural. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 4, 2001, Goiânia. *Anais...* Goiânia: ABAR, 2001. CD-ROM.
- HEZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 108-129.
- IANNI, O. *Origens agrárias do Estado brasileiro*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978. p. 57-83.
- LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-ROM.
- LÍCIO, A. M. A. O ministério da agricultura e o agronegócio. In: CALDAS, R.A. et. al. (Ed.). *Agronegócio Brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade*. Brasília: CNPq, 1998, p. 113-121.
- LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. *Organizational psychology*: 3th.ed. Englewood Cliffs, New Jersey: 1979. p. 147-149.
- LUZ, J. P. *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco de Estado de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (Orgs.). *O comportamento humano na empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p. 337-366.
- OLIVEIRA, M. A. (Coord). *Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfortômetros avariados*. São Paulo: Nobel, 1995.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- OLIVEIRA, N.; MORAES, L. F. R. Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, 23, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- PATRÍCIO, Z. M.; SOUZA PINTO, M.D.; BRITO, S.L.I et al. Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade e desafios coletivos para compreensão de ser humano nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999,



23, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

PEREIRA, M. A. Gestão de Pessoal em empresas rurais: o caso da bovinocultura de corte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DAS RAÇAS ZEBUÍNAS, 4, 2000, Uberaba. *Anais...* Uberaba: ABCZ, 2000. p. 360-362.

RESENDE, E.; TAKESHIMA, M. L. *RH em tempo real: conceitos e ferramentas modernas para gestão de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

RIBEIRO, E. M. A formação de dirigentes rurais no Brasil e o problema da sucessão nos anos 1990. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 3, 1999, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ABAR, 1999. p. 444-455.

RIBEIRO, E. M.; MOURA FILHO, J. A.; OLIVEIRA, M. L. R. et al. Um balanço da situação do trabalho rural em Minas Gerais nos anos 1990: maior produtividade, maiores salários, menos empregos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 3, 1999, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ABAR, 1999. p.458-471.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALAZAR, G. T. *Administração geral: teorias da gerência e teoria das organizações*. Lavras: UFLA/FAEP, 1999.

SETTE, R. S. Administração rural e agronegócios no 3º milênio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 3, 1999, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ABAR, 1999. p. 29-39.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Orgs.). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: UnB, 1999. p. 241-269.

TRIANDIS, H. Cross-cultural industrial Psychology. In: TRIANDIS, H. C.; DUNETTE, M.

D.; HOUGH (Eds.). *Handbook of Industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994, p. 80-159.

ZIBORDI, M. S.; CARDOSO, J.L.; ROCHA, J.V. et al. Estrutura do capital e volume dos negócios em um grupo de pequenas empresas rurais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 2, 1997, Uberaba. *Anais...* Uberaba: ABAR, 1997. p. 96-105.