

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Cleber Luis Ferreira Rodrigues**

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS  
DO AGRONEGÓCIO COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

**Taubaté – SP**  
**2017**

**Cleber Luis Ferreira Rodrigues**

# **O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para aprovação no curso de Especialização em MBA Gerência Empresarial, do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof.<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Vilma da Silva Santos

**Taubaté – SP**

**2017**

**CLEBER LUIS FERREIRA RODRIGUES**

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO  
COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para aprovação no curso de Especialização em MBA Gerência Empresarial, do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rose Lima de Moraes Campos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. M<sup>e</sup>. Francisco de Assis Coelho

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Ferreira Santiago (suplente) Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

A todos aqueles que me acompanharam nessa produtiva jornada do saber.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela dádiva da vida, proteção e ferramentas adequadas à caminhada.

À prof.<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Vilma da Silva Santos, pela fundamental orientação do caminho a ser seguido, companheirismo e conhecimento compartilhado.

Ao Sr. Henry Watanabe, amigo prezado, pelo exemplo a ser seguido, aprendizado e oportunidades concedidas.

À minha família, alicerce de tudo, pelo incondicional apoio em todos os momentos.

*Educação não transforma o mundo, educação muda  
pessoas e pessoas transformam o mundo.*

*Paulo Freire*

## RESUMO

A demanda por profissionais especializados em agricultura e pecuária cresceu fortemente nos últimos anos no Brasil, aumentando a tarefa das empresas que atuam nesse ramo e que desejam atingir seu objetivo, o de compreender seus colaboradores e conhecer suas ideias, pensamentos, anseios e expectativas em relação à organização. Nesse contexto, este estudo visou ressaltar a importância do comportamento organizacional no setor do Agronegócio como vantagem competitiva. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória com estudo de caso documental em uma empresa de médio porte que atua nesse setor, para averiguar os principais aspectos do comportamento organizacional, evidenciando o mercado do agronegócio e a interação entre o colaborador e o ambiente de trabalho. Conclui-se que a qualidade de produtos e de serviços pode ser influenciada positivamente pela prática do comportamento organizacional, trazendo efetivo aumento da vantagem competitiva no agronegócio. Além disso, os recursos materiais e tecnológicos desempenham um grande papel no desenvolvimento de qualquer negócio, mas nada valem se os recursos humanos não estiverem automotivados para colaborar com os objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Agronegócio. Vantagem Competitiva.

## **ABSTRACT**

The demand for professionals specialized in agriculture and livestock has grown strongly in recent years in Brazil, increasing the task of companies that work in this field and who wish to reach their goal, to understand their employees and to know their ideas, thoughts, hopes and expectations regarding the organization. In this context, this study aimed to highlight the importance of organizational behavior in the Agribusiness sector as a competitive advantage. In order to do so, an exploratory bibliographic research was conducted with documentary case study in a medium-sized company that operates in this sector, to ascertain the main aspects of organizational behavior, evidencing the agribusiness market and the interaction between the collaborator and the work environment . It is concluded that the quality of products and services can be influenced positively by the practice of organizational behavior, bringing an effective increase in the competitive advantage in agribusiness. In addition, material and technological resources play a large role in the development of any business, but nothing is worth if human resources are not self-motivated to support organizational goals.

**Key words:** Organizational behavior. Agribusiness. Competitive advantage.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão, inovação e sustentabilidade no agronegócio.....	26
Figura 2 - Diferenças entre formas de gestão dialógica e monológica.....	27
Figura 3 - Influência da cultura no comportamento .....	29
Figura 4 - Competências requeridas pelas organizações da nova economia .....	31
Figura 5 - Organograma empresa de transportes e mecanização agrícola .....	32
Figura 6 - Esferas micro, meso e macro-organizacional .....	34

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento TMW 2005-2016.....	37
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação do agronegócio no PIB do Brasil (em %)	21
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis do comportamento organizacional TMW .....	38
Quadro 2 - Programa Saber para Crescer .....	40

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT .....	8
1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Problema.....	15
1.2 Objetivos do Estudo .....	16
1.3 Delimitação do Estudo .....	16
1.4 Relevância do Estudo .....	17
1.5 Metodologia do Estudo.....	17
1.6 Organização do Estudo.....	18
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	19
2.1 Agronegócio .....	19
2.2 Comportamento Organizacional.....	22
2.3 Vantagem Competitiva .....	24
2.4 Comportamento Organizacional no Agronegócio.....	25
3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR DO AGRONEGÓCIO .....	32
3.1 Empresa TMW .....	32
3.2 Visão da Empresa TMW em relação ao Comportamento Organizacional .....	33
3.2.1 Modelo de Comportamento Organizacional da TMW.....	33
3.2.2 Comportamento Organizacional como Vantagem Competitiva na TMW .....	38
4 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	44

## 1 INTRODUÇÃO

Em busca de vantagens competitivas, as organizações visam o aprimoramento de suas atividades com a coordenação de esforços e objetivos.

As transformações promovidas pela mundialização de mercados e pela inserção de novas tecnologias fizeram com que as organizações desenvolvessem a reestruturação de sistemas de gestão e investigassem o impacto do comportamento das pessoas na eficácia organizacional.

É de grande relevância o despontamento das ciências comportamentais para avaliar a atuação do indivíduo dentro da organização. Caravantes *et al.* (2010) afirmam que a ciência do comportamento é um conjunto de disciplinas que apresentam um estágio além das ciências biológicas e físicas.

Ressaltam ainda que a própria designação ciência comportamental começou a ser usada em um passado relativamente recente, e no início da década de 1950 foi associada a uma concessão da Fundação Ford que dava suporte ao programa de ciência comportamental. O maior volume de recursos voltados para essa área fez com que começasse a ter maior evidência no contexto das ciências.

O comportamento organizacional é uma área de conhecimento nova. Para melhor compreender as pessoas, as organizações e o contexto, os pesquisadores e os praticantes dessa área tinham que contar com informações provenientes de outras disciplinas, como a sociologia, a filosofia e a psicologia.

Tais informações são de caráter variado e complexo e uma vez processadas e ordenadas acabam por permitir o estudo do comportamento das pessoas nas organizações de uma forma sistemática, sendo de extrema relevância.

O que se tem verificado é que além do simples conhecimento intuitivo passou-se a ter, também, o conhecimento sistemático proveniente da ciência e de disciplinas variadas. Em um cenário de crescente competitividade, o setor do agronegócio busca estratégias que permitam a sua sobrevivência e continuidade (ESTIVALETE; *et al.* 2006).

Sabe-se que o Brasil é líder mundial na produção agropecuária e que sua posição de destaque no comércio mundial trouxe às organizações desse segmento um imenso desafio em relação ao desenvolvimento e ao investimento em processos

e tecnologias. De acordo com Zuin e Queiroz (2015), essa economia movimenta cerca de R\$ 1,1 trilhão de reais por ano e participa com aproximadamente 40% das exportações no país.

O atual sucesso no campo está relacionado às práticas agrícolas capazes de integrar todos os sistemas produtivos, com vistas ao aumento da produção, da qualidade e ao mesmo tempo do equilíbrio ambiental. A tecnologia e as máquinas compõem grande parte do desenvolvimento do agronegócio, entretanto, deve-se considerar o potencial humano como propulsor essencial do conhecimento e da eficácia nesse setor.

Dessa forma, aplicam-se conceitos e práticas do comportamento organizacional para melhor gerenciar pessoas e atividades dentro do *agribusiness*, a fim de conquistar elevados patamares de desempenho e competitividade para demonstrar que o conhecimento do comportamento organizacional inserido no agronegócio poderá apresentar vantagens competitivas.

Com a inserção de teorias humanísticas e conhecimento espera-se o aumento do comprometimento, proatividade e motivação das pessoas que compõem essas organizações.

## **1.1 Problema**

Com o enfoque voltado ao gerenciamento de pessoas nas organizações, diversas teorias foram apresentadas para estudar o comportamento humano e a forma mais adequada de administrá-lo para a eficácia organizacional.

Nesse contexto surgiu a Teoria Comportamental, propondo posições explicativas e descritivas sob um aspecto mais amplo do que aquele já trazido pela Teoria das Relações Humanas.

Ainda que seja um tema de estudo bastante recente na Administração, o comportamento organizacional pode ser identificado em diversos setores, porém, percebe-se a sua ausência quando se aborda o assunto agronegócio.

Na área rural, o desenvolvimento das relações de trabalho ainda sofre reflexos da falta de planejamento das ações de gestão das pessoas do campo e, ao mesmo tempo, o mercado exige empresas com postura criativa e que estejam prontas para responder às necessidades dos clientes.

Questiona-se então: Qual o impacto do comportamento organizacional ao pleno desenvolvimento do agronegócio e por que tal prática, que é amplamente utilizada em setores urbanos, ainda não é utilizada largamente no setor campesino?

## **1.2 Objetivos do Estudo**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Ressaltar a importância do Comportamento Organizacional no setor do Agronegócio como vantagem competitiva.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Este estudo tem os seguintes objetivos específicos a serem atingidos:

- trazer informações relevantes do setor do agronegócio e sua importância para o país;
- descrever o comportamento organizacional em suas diversas formas e apresentações;
- identificar e delinear os elementos essenciais do comportamento organizacional para que se possa refletir sobre a sua aplicabilidade no agronegócio; e
- apresentar, por meio de um estudo de caso, aspectos do comportamento organizacional que trazem aumento da vantagem competitiva para as empresas ligadas ao agronegócio.

## **1.3 Delimitação do Estudo**

O presente estudo limita-se a compreender o comportamento organizacional dentro do agronegócio, visto que se trata de uma teoria inovadora nesse setor. Com a construção da pesquisa pretende-se determinar quais os conceitos relevantes que podem trazer benefícios para o desenvolvimento do agronegócio e para a melhoria das relações entre empresa e profissional do campo, provendo soluções e conhecimento para o progresso desse segmento.



A partir de teorias do comportamento organizacional, que visam compreender, prever e explicar o comportamento individual e grupal dentro das empresas, é possível estabelecer processos e métodos capazes de mensurar o impacto que os indivíduos têm sobre determinada atividade e como a empresa pode trabalhar a sua cultura organizacional e seus valores para alinhar a expectativa do colaborador e seus objetivos (CARAVANTES *et al.*, 2010).

#### **1.4 Relevância do Estudo**

Na dimensão agropecuária nota-se a preocupação a respeito da educação do homem campesino, que se torna responsabilidade do gestor. O intuito é aumentar o desempenho dos negócios, melhorar as relações interpessoais e promover o conhecimento dentro da cadeia produtiva (ARAÚJO, 2003).

O comportamento organizacional é uma ferramenta de gestão e como tal deve ser utilizada para o bom andamento das empresas. Compreender o comportamento do homem dentro das organizações é um estudo que requer profundidade, pois lida com necessidades humanas, limitações e diferentes visões de mundo (CHIAVENATO, 2005).

A relação entre comportamento e competitividade organizacional é de extrema necessidade frente às características do ambiente onde a empresa opera e é fundamental a sua administração na busca por maiores resultados e produtividade (CARAVANTES *et al.*, 2010).

#### **1.5 Metodologia do Estudo**

Toda forma de pesquisa demanda necessariamente o levantamento de dados em variadas fontes para se construir o caminho até a obtenção da resposta do problema e a conquista do objetivo geral.

Na visão de Gil (2007, p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

O método selecionado para este estudo é a pesquisa bibliográfica exploratória, que traz o embasamento teórico num primeiro momento e procedendo o estudo de caso descritivo.

## **1.6 Organização do Estudo**

O estudo está dividido em quatro seções. Na primeira encontram-se a introdução, o problema, o objetivo geral e o específico, a relevância, o método selecionado para a construção da pesquisa e a sua organização.

A segunda seção traz a revisão da literatura, que aborda conceitos teóricos que norteiam o estudo do comportamento organizacional dentro do agronegócio. A terceira seção demonstra os resultados a respeito das vantagens competitivas e dos diferenciais providos pela aplicação do comportamento organizacional em agroempresas. A quarta seção encerra o estudo com a conclusão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A economia agrícola é um dos setores econômicos que cresce de forma rápida e acelerada. Está inserida em um mercado exigente, que demanda estruturas organizacionais que auxiliem no gerenciamento do empreendimento.

Nos últimos 20 anos, a agricultura brasileira atingiu patamares expressivos que se refletiram diretamente no aumento de sua produção total, mudança que só ocorreu dadas as técnicas de administração, produtividade e inserção de tecnologias providas pelo agronegócio (PIZZOLATTI, 2009).

A gestão de pessoas e o comportamento organizacional se tornaram aplicações fundamentais dentro das organizações do agronegócio e por meio dessas práticas é possível conquistar melhores resultados e atingir as metas estabelecidas pelo planejamento estratégico.

Além de garantir a lucratividade aos empresários, o setor agronegocial também é responsável pelo desenvolvimento econômico do país (CARAVANTES *et al.*, 2010).

### 2.1 Agronegócio

A concepção do agronegócio, segundo Megido e Xavier (1998), originou-se nos Estados Unidos em 1957 e foi criada pelos professores da Universidade de Harvard, John Davis e Ray Goldberg. Como contribuição, os autores buscavam reconhecer a utilização de novas técnicas e processos produtivos que estivessem de acordo com a contemporaneidade na agricultura.

Megido e Xavier (1998, p. 35) relatam que introduziram o pensamento das cadeias integradas a partir da premissa sistêmica de que “as atividades rurais e aquelas ligadas a elas não poderiam viver isoladas”. Trata-se de uma menção ao conceito de *Supply Chain Management*<sup>1</sup>, provido pela logística para construir uma metodologia para a cadeia agroalimentar. Surgiu então o termo *agribusiness*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos: é um termo logístico que engloba todos os processos produtivos que coordenam fluxos de materiais, pessoas e informações até os clientes finais.

<sup>2</sup> *Agrobusiness*: termo em inglês que significa agronegócio.

Pela definição de Davis e Goldberg (1997), essa nova visão da agricultura deveria englobar os fornecedores de bens e serviços ao segmento e todos os participantes desse processo, desde produtores, processadores, transformadores e distribuidores até o consumidor final.

Dessa forma, a cadeia produtiva agroindustrial deveria ser formada pela produção de matérias-primas, industrialização e comercialização. O gerenciamento dessa cadeia exige que a organização crie estratégias competitivas e funcionais ao englobar, por meio do seu posicionamento, seja ele de fornecedores ou de clientes, os sistemas técnico e econômico e as relações comerciais, (PIZZOLATTI, 2009).

Araújo (2003) define o *agribusiness* ou agronegócio como:

O conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento, distribuição e consumo dos produtos agropecuários "in natura" ou industrializados (ARAÚJO, 2003, p. 28).

Até a década de 80, o termo *agribusiness* ainda não havia ganhado uma tradução para o português. Somente nos anos 90 é que os jornais passaram a adotar a palavra agronegócio para designar a revolução que vinha acontecendo no campo, que transformava donos de terra em empresários agrícolas (PIZZOLATTI, 2009).

Para Pizzolatti (2009), existem três setores dentro da cadeia agroalimentar: o antes da porteira, o dentro da porteira e o depois da porteira. Tudo que está antes da porteira corresponde aos insumos utilizados na produção, os bens dessa produção e os serviços destinados à agropecuária. O espaço de produção em si é classificado pelo autor como dentro da porteira. A transformação industrial e de distribuição é o depois da porteira.

As inovações do agronegócio afetaram diretamente esses três setores, uma vez que produtores e empresas perceberam a necessidade de aumentar sua competitividade para participarem ativamente do comércio interno ou externo.

A tecnologia e globalização afetaram o modo como insumos e máquinas eram produzidos. O campo demandou maior eficiência na produção e a comercialização e a distribuição se aproveitaram do desenvolvimento desse mercado para estimular o consumo de alimentos no mundo (ARAÚJO, 2003).

No Brasil, o agronegócio transformou um país importador e dependente de outros mercados em um potencial exportador nos últimos 36 anos. A maior responsável pela difusão do termo no país foi a produção de soja, que exigiu

necessidade empresarial de administração pelo seu volume físico e financeiro (BRUM *et al.* 2005).

Nos últimos dez anos, por meio de políticas, incentivos e da divulgação do produto brasileiro no mercado exterior, o Estado e a iniciativa privada colaboraram para o aumento das exportações e o avanço do agronegócio, como se observa na Tabela 1.

**Tabela 1** - Participação do agronegócio no PIB do Brasil (em %)

Ano	Agrícola (%)	Pecuário (%)	PIB Total <sup>3</sup> (%)
1996	15,72	6,15	21,87
1997	15,26	5,74	21,00
1998	14,92	5,92	20,84
1999	15,33	6,45	21,78
2000	15,50	6,99	22,49
2001	15,88	7,14	23,02
2002	17,63	7,50	25,13
2003	20,20	8,29	28,49
2004	19,95	8,09	28,04
2005	17,97	7,59	25,56
2006	16,90	6,62	23,52
2007	16,80	6,82	23,62
2008	17,56	7,28	24,84
2009	15,80	6,42	22,22
2010	15,43	6,21	21,64
2011	15,51	6,43	21,94
2012	14,71	5,81	20,52
2013	14,37	6,31	20,68
2014	13,87	6,57	20,44
2015	14,53	6,82	21,35

Fonte: CEPEA (2017)

Atualmente, são mais de 17 milhões de empregos gerados de forma direta ou indireta e uma representatividade de 23% do Produto Interno Bruto (PIB), registrada em 2016, de acordo com dados de 2016 da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

Tais números demonstram um ambiente macroeconômico de grande destaque no comércio internacional, que responde, aproximadamente, por 40% das exportações brasileiras (ZUIN; QUEIROZ, 2015).

Percebe-se o aumento da compreensão científica e acadêmica a respeito da importância da agroindústria no Brasil, vivenciada na prática pelo crescimento de

<sup>3</sup> Relação de insumos, agropecuária, indústria e serviços.

universidades e escolas técnicas que trazem o estudo do campo e da produção agrícola como centro de pesquisas (BATALHA, 2005).

Termos como gerenciamento da propriedade rural e administração da produção estão usuais no campo e novas funções foram desenvolvidas por profissionais camponeses que buscaram o conhecimento, dada a revolução promovida pelo agronegócio (BATALHA, 2005).

Não basta, porém, apenas conhecer os métodos de plantio e administrar o negócio. O desafio está em integrar tecnologias e pessoas para um melhor gerenciamento da cadeia por um sistema amplo de comunicação e pela inserção do comportamento organizacional nesse ramo.

## **2.2 Comportamento Organizacional**

Seja no ambiente urbano ou rural percebe-se o aumento da valorização dos colaboradores e de suas bagagens: conhecimento, atitudes e habilidades. São as ações humanas que sustentam a estrutura organizacional e influenciam diretamente na capacidade de obtenção de resultados (ROBBINS, 2009).

Conhecer comportamentos e modelos mentais dos empregados é parte do esforço de realizar constantes interpretações do ambiente para direcionar recursos e pessoas de forma correta.

O enfoque comportamental teve seu início com a experiência de Hawthorne em 1927, realizada por George Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica da Western Electric Company, na cidade de Chicago. Mayo percebeu que o nível de produção era influenciado por aspectos físicos e emocionais do ambiente de trabalho e considerou a integração social como fator relevante (CHIAVENATO, 2011).

Ribeiro (2005) afirma que após a conclusão da pesquisa foram enumerados diversos fatores que contribuíram para o aumento da produção, como o tratamento da empresa para com seus empregados, as relações existentes em grupos formais, o modelo de comunicação entre supervisor e empregado, o tipo de motivação na realização das tarefas e a forma como a organização lidava com os anseios dos indivíduos.

O primeiro passo para compreender o impacto do homem dentro do ambiente de trabalho desfez a visão mecanicista por parte das empresas e considerou o

crescimento da produtividade a partir do comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2011).

Um conjunto teórico-conceitual foi concebido para dar amplitude aos estudos dos indivíduos e grupos nas organizações, bem como as suas relações com a estrutura, buscando compreender as dinâmicas nesse contexto. Surgiu o comportamento organizacional (CO), ciência respaldada em bases científicas pelas disciplinas psicologia, antropologia, sociologia, economia e outras (ROBBINS, 2009).

Chiavenato (2011) salienta que após os estudos de George Elton Mayo passou-se a discutir a respeito da motivação, liderança, grupos, comunicação, organização informal e demais ferramentas voltadas à gestão do comportamento. O *homo-economicus*<sup>4</sup> perdeu referência e homem social tomou conta desse novo ambiente.

O estudo ambiental, dentro do comportamento organizacional, é de grande necessidade visto que a caracterização do ambiente onde a empresa opera, seja ele interno ou externo, é reflexo de suas ações e de sua conduta (CARAVANTES *et al.*, 2010).

Conhecer e identificar o impacto das ações dos indivíduos dentro das organizações e usar esse conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização é de responsabilidade do estudo do comportamento organizacional.

Na visão de Robbins (2009) são cinco as variáveis que podem afetar o comportamento humano no trabalho: produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação. Nesse sentido, uma empresa só poderá ser produtiva se atingir seus objetivos pela eficiência e eficácia, transformando insumos em produtos com qualidade e baixos custos.

Em contrapartida, o absenteísmo se configura como o não aparecimento do colaborador para trabalhar, gerando prejuízo aos empresários. Já o alto índice de rotatividade implica em custos para a empresa, que necessita constantemente da contratação de funcionários em sistemas de recrutamento e seleção.

Na cidadania organizacional têm-se os comportamentos fora das atribuições dos cargos que colaboram para o funcionamento eficaz do negócio. A satisfação no trabalho está mais para uma atitude do que para um tipo de comportamento e traduz o sentimento do indivíduo perante seu trabalho.

---

<sup>4</sup> Dentro dos estudos da Administração Científica, o *homo economicus* (homem econômico) era influenciado necessariamente por recompensas salariais ou econômicas.

A interdependência entre a organização e o indivíduo é imensa e pode ser reconhecida por sistemas cooperativos racionais, em que a capacidade de alcançar objetivos é determinada pelo desempenho das pessoas (ROBBINS, 2009).

O comportamento organizacional está intimamente ligado à avaliação ambiental, com as ameaças trazidas pela concorrência, e tem como meta “melhorar a eficácia da organização satisfazendo as exigências de suas partes interessadas” (DUBRIN, 2003, p. 7).

Essas transformações demandam habilidades humanas em alto grau de refinamento e questões relacionadas à motivação, liderança, formação de grupos, aprendizagem, percepção, conflito e dimensionamento de trabalho. A compreensão do indivíduo e de grupos atrelados aos objetivos da empresa é que constitui o campo de estudo do comportamento organizacional (CARAVANTES *et al.*, 2010).

### **2.3 Vantagem Competitiva**

Com o aumento das inovações as organizações conquistam uma ferramenta de crescimento, a vantagem competitiva, seja na aplicação de um novo modelo de gerir, na compra de uma máquina com tecnologia avançada ou no desenvolvimento profissional de seus colaboradores (PORTER, 1989).

Quando todos os fatores dentro da empresa convergem para a inovação, o escopo competitivo se solidifica e o empreendimento cria valor para um determinado segmento-alvo com maior potencial de diferenciação e baixo custo

Porter (1989, p. 31) sinaliza que a “diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto para um produto superior”.

A primeira etapa da criação de uma vantagem competitiva é avaliar a estrutura organizacional, identificar as oportunidades oriundas da atividade empresarial e verificar se os resultados se apresentam de forma mais arrojada e barata em relação aos seus concorrentes.

Ainda para Porter (1986), a vantagem competitiva é a relação entre as vantagens obtidas pelos fatores custo e qualidade na fabricação de um produto, que concedem a determinada organização uma posição lucrativa e sustentável perante seus adversários.



As pressões e transformações mercadológicas são as maiores responsáveis pela inserção de novas ideias dentro do ambiente organizacional, e nesse sentido é possível suprir as necessidades internas e externas do segmento atuante.

De fato, cabe ao planejamento estratégico a visão aprimorada que identifica uma nova oportunidade em um mercado onde todos os outros concorrentes seguem negligenciando essa demanda (PORTER, 1999).

Embora se conquiste o diferencial investindo no espaço estrutural da empresa, a vantagem competitiva também pode ser alcançada pela identificação de novas maneiras de administrar todo o sistema de valores por meio de cadeias, relação com fornecedores e canais, gerando o que Porter (1999) chamou de transferência de habilidades.

Porter (1986, p. 652) menciona a necessidade de investimento constante na habilidade e especialização do fator humano, pois “vantagens competitivas mais duráveis dependem, geralmente, da posse de recursos humanos avançados e de capacidade técnica interna”.

Para que os empreendimentos se destaquem no cenário comercial, a avaliação competitiva não deve se restringir somente aos aspectos de custo, como é de costume em grandes mercados. O custo é apenas um fator na construção da compra e está inserido dentro dos diversos elementos que compõem a satisfação dos desejos dos consumidores (PORTER, 1989).

Além disso, para conquistar e manter a vantagem à frente dos concorrentes, uma organização deve buscar desenvolver estratégias para aumentar a sua eficácia baseada na qualidade e na inovação dos produtos, considerando todo seu potencial físico e humano (PORTER, 1989).

## **2.4 Comportamento Organizacional no Agronegócio**

Para Brandão e Medeiros (1998), a aplicação de novos conhecimentos científicos e tecnológicos tem propiciado o surgimento de vantagens competitivas dentro do agronegócio.

O aumento da competitividade nesse setor também se deu pelas modificações geradas pela industrialização agrícola, tanto em atividades na produção de insumos quanto na de produtos, vinculando toda cadeia agropecuária

A valorização do capital intelectual no agronegócio se apresenta como uma realidade dentro de negócios que buscam o sucesso, visto que o planejamento da gestão de pessoas e o estudo do comportamento organizacional nesse setor são pertinentes (ZUIN; QUEIROZ, 2015).

A fim de manter um passo à frente da concorrência, os gestores agrícolas precisam lidar com modelos de gestão inovadores, pautados na sustentabilidade (Figura 1), em um ambiente onde cada vez mais os profissionais buscam o diálogo e a tomada de decisão perante o outro, ou cliente final, como sugerem os autores Zuin e Queiroz (2015).

**Figura 1** - Gestão, inovação e sustentabilidade no agronegócio



Fonte: Zuin e Queiroz (2015)

Aspectos do comportamento organizacional, como motivação, comunicação, liderança e formação de grupos colaboram para aperfeiçoar não somente a satisfação dos consumidores, mas constroem um relacionamento fortalecido com o cliente interno.

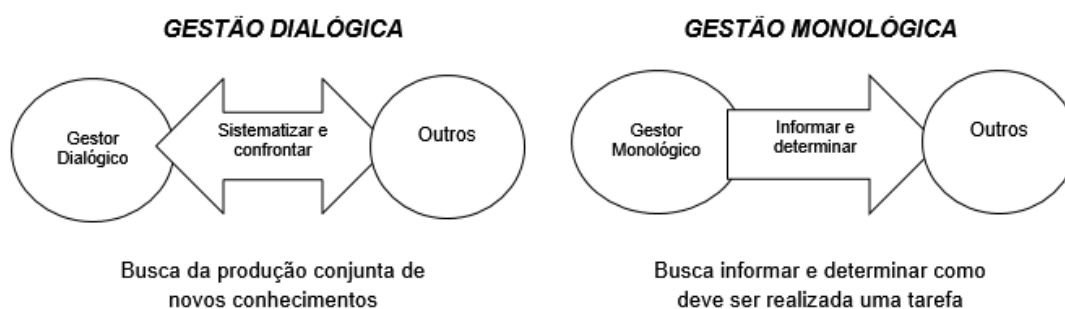
Ainda como diferencial, os processos gerenciais participativos inserem o colaborador nas atividades da empresa e fomentam o aumento do conhecimento e da criatividade (BATALHA, 2005).

O diálogo se torna ferramenta fundamental para o sucesso em empresas do campo, e segundo Caravantes *et al.* (2010, p. 37) “a comunicação está para a organização, assim como a corrente sanguínea é essencial para o corpo humano”.

Quando ela está obstaculizada ou não consegue fluir por determinados problemas, o resultado é a entropia<sup>5</sup> na comunicação.

Zuin e Queiroz (2015) afirmam que o gestor dispõe de duas formas de utilizar a comunicação no agronegócio: a gestão dialógica ou a monológica, como demonstrado na Figura 2.

**Figura 2** - Diferenças entre formas de gestão dialógica e monológica



Fonte: Zuin e Queiroz (2015)

Na primeira, o gestor é um mediador que utiliza a sua autoridade para influenciar toda a cadeia de desenvolvimento (gerentes, produtores rurais e fornecedores) em ações de planejamento e transformação do empreendimento, função essencial para a formalização de processos de melhoria contínua.

Por outro lado, a gestão monológica é percebida como uma forma negativa e improdutiva dada a sua precariedade na participação de todos os envolvidos no processo de satisfazer os outros.

Ainda a respeito da liderança, Zuin e Queiroz (2015) ressaltam que o maior entrave para a mudança no agronegócio está no fato de muitos gestores se apoiarem em ideias centralizadoras e mecanicistas, ignorando modelos de gestão orgânicos que se estruturam na valorização das pessoas.

Zuin e Queiroz (2015, p. 73) descrevem que “de nada adianta estabelecer novos processos de gestão e de comunicação se os gestores não forem capazes de manter as pessoas motivadas e comprometidas”. Freud e Lacan determinaram em

<sup>5</sup> Entropia: é definida como uma forma de medir o grau médio de incerteza a respeito de fontes de informação, o que consequentemente permite a quantificação da informação presente que flui no sistema. É a medida do grau de desordem, de desorganização de um sistema de comunicação, a falta de previsibilidade, que resulta na incerteza e na falta de conhecimento de um determinado assunto (CHIAVENATO, 2011, p. 74).

seus estudos que todo corpo tem uma pulsão que coloca o organismo humano em movimento (Jorge 2005).

Já para Ribeiro (2005), a motivação é algo que leva alguém a determinada forma de comportamento. Limongi-França (2006, p. 63) cita as “forças motivacionais como forma de se referir a algo intrínseco e que não pode ser motivado por vetores externos”.

Pode-se dizer que o comportamento das pessoas “é o resultado de diferentes motivações. Por ser assim, algo que provoca a motivação de uma pessoa pode não ter efeito sobre outra” (VERGARA; BIANCO; GOMES, 2006, p. 6).

O desafio na indústria agrícola se assemelha àquele de empresas urbanas, em que se deve aplicar recompensas justas, propiciar condições de trabalho apoiadoras, relações interpessoais saudáveis e a aposta em um trabalho desafiador (ROBBINS, 2009).

Para conquistar o esforço desejado, as organizações lançam mão da motivação sob a perspectiva de recompensas: salários, reconhecimento, promoção, elogios e maior participação do empregado na tomada de decisão.

Segundo Vroom (1997):

Existem duas categorias de recompensas. Recompensas Extrínsecas, que são concedidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos servidores e colegas sob a forma de reconhecimento. As recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder (VROOM, 1997, p. 21).

Inevitavelmente, os esforços aumentam o desempenho dos colaboradores, que compreendem que a conquista de metas os levam às recompensas desejadas. Como produto final, os funcionários ficam satisfeitos e se automotivam para manter ou aumentar o desempenho global (VROOM, 1997).

Além disso, a construção da qualidade de vida no trabalho caminha em conjunto com os elementos motivacionais, pois as condições estabelecidas para esse propósito também influenciam no comportamento dos indivíduos.

Dentro dessas condições encontram-se um ambiente saudável e seguro para realizar as tarefas, equipamentos adequados, jornadas de trabalho sensatas, tarefas enriquecedoras e padrões de higiene.

De acordo com Figueira (2004), a realidade das lavouras é bem diferente da teoria. Ainda se encontram trabalhadores sob condições extremamente precárias,

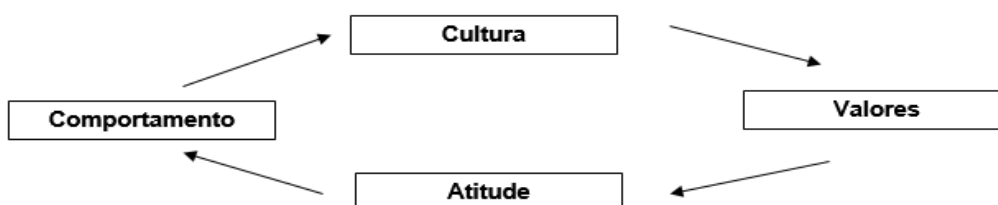
situação que nada tem a ver com o progresso trazido pela industrialização agropecuária.

Zuin e Queiroz (2015) sinalizam que a ideia de investir somente em equipamentos e se esquecer das pessoas pode levar a organização ao fracasso. Empresários e gestores devem buscar práticas para o gerenciamento de equipes, criando relações humanas motivadas para a prosperidade do negócio.

Outra característica que impacta diretamente no comportamento do colaborador é a cultura organizacional. Robbins (2009) compara a cultura de uma empresa ao DNA, já que ali está o somatório de crenças, valores, comportamentos e padrões que definem a conduta e o destaque dessa instituição.

Robbins (2009) cita, ainda, que é importante mencionar a influência da cultura no ambiente do agronegócio. Ela terá grande relevância na determinação de comportamentos e percepções da realidade, principalmente em cenários de mudança e de resistência como é o caso de muitos produtores camponeses que estão vendo sua produção se industrializar a partir da formação de cooperativas (Figura 3).

**Figura 3** - Influência da cultura no comportamento



Fonte: Adler (2007 *apud* ZUIN; QUEIROZ, 2015)

Por fim, e não menos importante, cabe o manejo do capital humano dentro do agronegócio, uma vez que esse setor lida com uma grande quantidade de mão de obra muitas vezes incluindo, em um mesmo lado, indivíduos com alta especialização e pessoas sem qualificação.

Na visão de Amorim (2006), o estudo aprofundado das necessidades do mercado é fator determinante para que as agroempresas contratem e capacitem pessoas de acordo com a demanda.

O atual desafio organizacional exige que gestores identifiquem as habilidades ausentes no negócio, realizem a busca por novos talentos, ou instalem programas de desenvolvimento de competências das pessoas que já compõem a empresa.

Conforme descreve Batalha (2001):

O sistema produtivo atual exige do profissional moderno uma visão abrangente de todo o sistema produtivo no qual está inserido, com a intenção de prever as mudanças de mercado, adotando uma postura pró-ativa de trabalho, antecipando-se aos fatos e indicando soluções aos novos problemas que se apresentam (BATALHA, 2001, p. 112).

Consideradas as novas necessidades do campo, Batalha (2001) relata que empresas e gestores devem estar atentos às transformações e avanços tecnológicos, tais como a influência das comunicações e da biotecnologia para o aumento da produtividade no agronegócio.

Essas mudanças externas impactam o ambiente interno organizacional, fazendo com que profissionais adquiram novas habilidades para lidar com as exigências dos mercados.

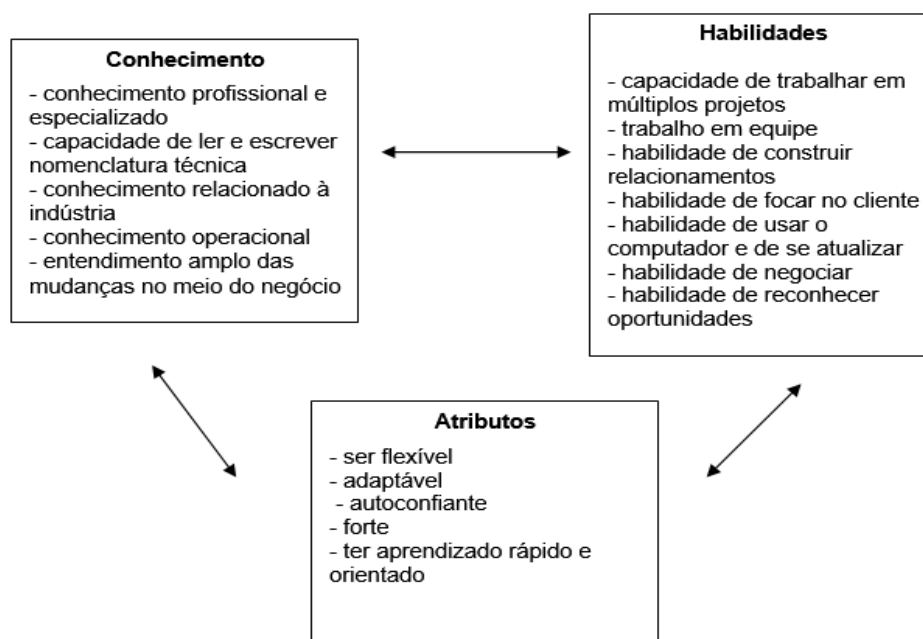
“O mercado tem atuado como importante segmento articulador, que proporciona e estabelece uma constante necessidade de desenvolvimento e capacitação do agronegócio e seus elos produtivos” (KÜHLEIS, 2011, p. 30).

Tal necessidade promove uma verdadeira revolução dentro do sistema produtivo agropecuário, pois clientes exigentes passam a ditar as regras de uma produção pautada na excelência.

Assim, da matéria-prima ao produto final, as empresas empregam tecnologia e necessitam de capital humano especializado para administrar recursos materiais e humanos. O que se pretende atingir é um alto grau de qualidade e inovação a fim de facilitar sua comercialização e, em contrapartida, o que se busca são competências e habilidades capazes de gerenciar as inovações (BATALHA, 2005).

McGregor, Tweed e Pech (2004 *apud* BATALHA, 2005) criaram um modelo das competências que são requeridas pelas organizações que compõem essa nova economia (Figura 4):

**Figura 4 -** Competências requeridas pelas organizações da nova economia



Fonte: McGregor, Tweed e Pech (2004 *apud* BATALHA, 2005, p. 35)

Tanto habilidades técnicas quanto interpessoais são requisitadas dos profissionais do agronegócio, provendo-lhes toda a capacidade de planejamento, de tomada de decisão e de condução dos negócios de modo estratégico.

Para Batalha (2005), esse é um mercado que também demanda do profissional aptidão em sistemas de informação, tecnologias de produção e conhecimento técnico em gestão econômica.

Sob a construção de elementos do comportamento organizacional, a avaliação dos aspectos mencionados na pesquisa, como a influência do ambiente na empresa, o papel dos gestores modernos, a valorização do profissional campestre e suas habilidades, converge para a construção de negócios dotados de vantagens competitivas.

Substancialmente, todos esses elementos fornecem às empresas configurações de modelos de gestão preparadas para lidar com as constantes mudanças, demandas tecnológicas e cobranças de clientes internacionais no setor agropecuário.

### 3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR DO AGRONEGÓCIO

#### 3.1 Empresa TMW

Esta pesquisa foi realizada na empresa TMW - Transportes e Mecanização Agrícola Watanabe Ltda., situada na cidade de Cravinhos, no interior do estado de São Paulo. Tem sua atuação no ramo de terraplenagem e mecanização agrícola no setor florestal há mais de 30 anos.

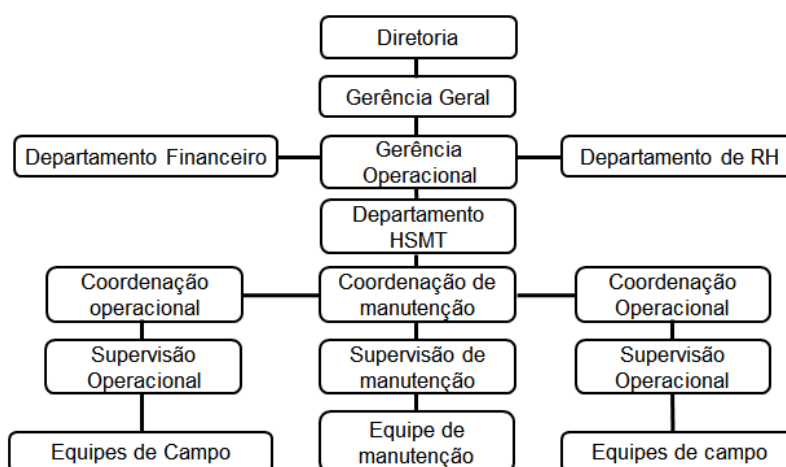
A empresa realiza a abertura e manutenção de estradas para áreas de silvicultura, colheita mecanizada e logística. Como missão, a TMW - Transportes e Mecanização Agrícola Watanabe Ltda pretende:

Contribuir para o crescimento sustentável do país e regiões onde atuamos, prestando serviços de qualidade, com segurança, priorizando a legislação em vigor e respeitando o meio ambiente como ponto fundamental. Agregar valores para os clientes com foco no atendimento das necessidades, rompendo paradigmas e cumprindo compromissos assumidos dentro dos prazos estabelecidos (TMW, 2017, s/p.).

A empresa possui 480 funcionários e seus principais valores estão embasados na liderança interativa, trabalho em equipe, qualidade e proatividade, ética e respeito às pessoas e meio ambiente.

O organograma da empresa está demonstrado na Figura 5.

**Figura 5** - Organograma empresa de transportes e mecanização agrícola



Fonte: TMW (2017)



São de responsabilidade do Planejamento Estratégico e do Departamento de Recursos Humanos as ações que visam o comportamento organizacional direcionado para o aumento do desempenho e, como consequência, a conquista de vantagens competitivas para a empresa.

### **3.2 Visão da Empresa TMW em relação ao Comportamento Organizacional**

Como mencionado anteriormente, o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento em relação ao modo como as pessoas agem dentro das organizações.

É um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm no comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar esse conhecimento em prol do seu aprimoramento e eficácia (VECCHIO, 2008).

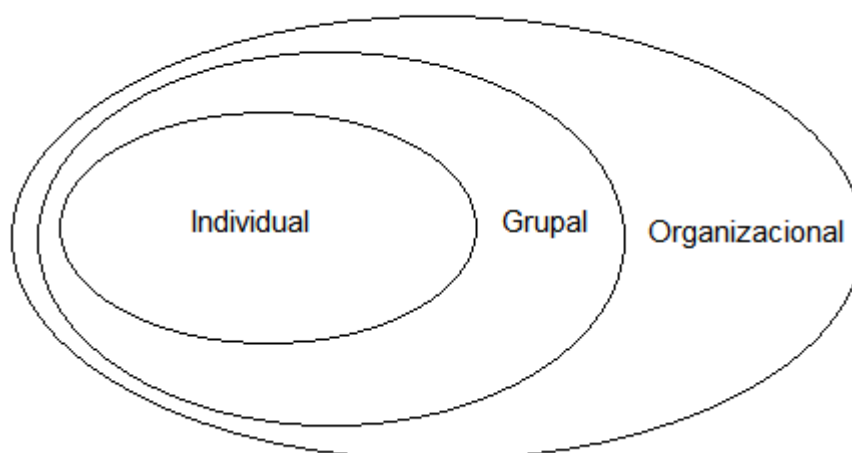
Neste estudo, o foco está em compreender o comportamento organizacional dentro do agronegócio, visando à melhoria das relações entre empresa e profissional do campo, provendo soluções e conhecimento para o progresso desse segmento.

#### **3.2.1 Modelo de Comportamento Organizacional da TMW**

A investigação na empresa TMW demonstrou que são realizadas ações para a assertividade nas perspectivas micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional como ações estratégicas e motivacionais, pesquisa de clima organizacional, avaliação da liderança, condução de pessoas e suas inter-relações. Tais práticas tendem a atingir inicialmente o cliente interno, para refletir-se mais tarde na satisfação dos clientes externos.

O modelo de comportamento organizacional adotado na TMW tem por razão promover o funcionamento da dinâmica da empresa nas dimensões individual, grupal e organizacional, como demonstrado na Figura 6.

Nas ações individuais, a empresa se preocupa com elementos motivacionais que elevam o desempenho dos seus colaboradores. Nesse sentido aplica-se o modelo de Maslow, visando afetar a maneira como as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

**Figura 6** - Esferas micro, meso e macro-organizacional

Fonte: Robbins (2009)

A partir da concepção da Teoria das Necessidades, o salário é o meio básico pelo qual as organizações propiciam aos indivíduos a satisfação de suas necessidades básicas, fisiológicas e de segurança. Quando essas necessidades estão satisfeitas deixam de ser elementos motivadores e outras tomam seu lugar. Para novas necessidades, como *status*, por exemplo, o efeito motivador do salário é significativamente reduzido (CARAVANTES *et al.*, 2010).

Na TMW são ofertados salários, com base nas competências, benefícios sociais e planos de carreira, intervenções que procuram satisfazer os cinco níveis hierárquicos propostos por Maslow.

O salário tende a satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os planos de carreira lidam com a constante valorização do desempenho do empregado, relacionando aspectos das necessidades de ego e autorrealização.

Outro importante elemento, que impacta tanto no indivíduo quanto no grupo e no resultado final da empresa é o estilo de liderança adotado. A TMW entende que o empregado, para obter resultados acima da média da concorrência, necessita de maior autonomia de decisão e responsabilidade.

Parte da gestão dialógica adotada pela empresa, sugerida pelos autores Zuin e Queiroz (2015), promove o *Empowerment*, ou a descentralização de poderes dentro do ambiente organizacional.

De acordo com Chiavenato (2011, p. 190), o *empowerment* é “dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas

dentro da organização. Elas passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal em suas atividades”.

A descentralização de poderes na TMW promoveu a interação entre as equipes que geralmente realizam trabalhos complexos, como a abertura de estradas em locais de floresta densa e terrenos com geografia muito acidentada.

Mais do que complexidade, a tarefa demanda tempo de execução e segurança. A ferramenta *empowerment* proporcionou melhor tomada de decisão por parte dos empregados, que se tornaram mais motivados e comprometidos.

“O *empowerment* traz uma diferença significativa na melhoria dos produtos e serviços, na satisfação do cliente, na redução de custo e de tempo, trazendo economia para a organização satisfação das pessoas envolvidas”, salienta Tomasko (1992, *apud* CHIAVENATO, 2011, p. 552).

De acordo com a TMW, segue atrelada à aplicação da descentralização de poderes uma liderança democrática e a possibilidade de capacitação de seus empregados. Líderes democráticos tendem a dar credibilidade e liberdade ao colaborador, gerando um sentimento de segurança e um ambiente de trabalho estável.

A liderança é um dos pilares determinantes da eficácia na empresa e por meio dela pode-se conhecer o grau de satisfação e o envolvimento dos indivíduos em questões de sucesso organizacional.

Ainda buscando meios para alinhar as expectativas dos empregados e os objetivos da empresa tem-se o conhecimento organizacional como ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal.

Assim, em maio de 2013 a empresa inaugurou o seu novo programa de conhecimento organizacional, intitulado Saber Para Crescer, adicionando mais uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal em seu ambiente, direcionada aos funcionários de diversos níveis hierárquicos.

Com esse programa toda forma de evolução acadêmica e profissional do funcionário foi valorizada pelo departamento de recursos humanos, responsável pelo gerenciamento dos planos de carreira e remuneração na organização.

De acordo com Batalha (2005), as principais formações acadêmicas disponíveis no mercado e direcionadas para a gestão de empresas no agronegócio salientam pontos relevantes dentro da Administração, essencialmente ligados aos

processos de planejamento, organização, direção e controle das atividades nesse segmento.

O resultado do programa foi o aumento do número de colaboradores que buscaram adquirir novos conhecimentos com cursos profissionalizantes, técnicos, de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, trazendo resultados financeiros para a dimensão macro-organizacional.

Segundo Koulopoulos (1997 *apud* CHIAVENATO, 2011, p. 134), as organizações bem-sucedidas “são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo a excelência”.

Com o programa, as atividades de gestão de pessoas alteraram a perspectiva organizacional que antes lidava com um modelo de gestão clássico para um sistema de administração estratégico.

A percepção estratégica na organização determinou o caminho da empresa, ao questionar como e com quais ferramentas e comportamento o sucesso seria alcançado. Dentro da administração de recursos humanos, o que se buscava era motivação e comprometimento por parte dos colaboradores e, principalmente, foco no cliente.

Nos últimos cinco anos, a introdução de práticas na gestão do comportamento organizacional trouxe à TMW um aumento na produtividade na ordem de 75% em relação ao ano de 2011, que foi de apenas 38%.

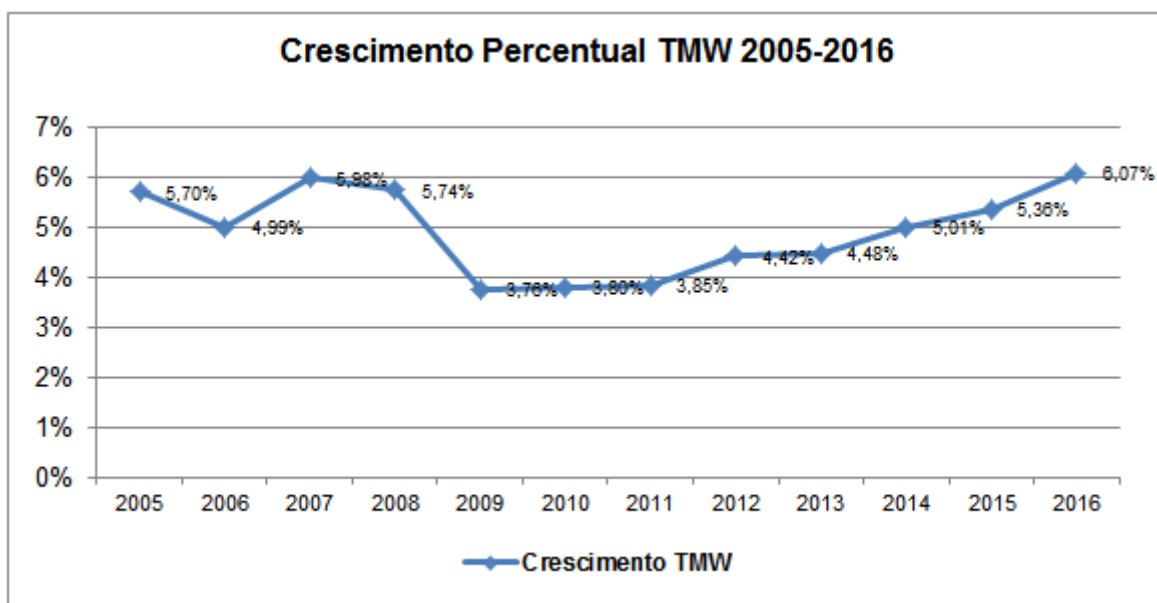
O impacto da alta produtividade pôde ser evidenciado nos resultados globais do negócio a partir do ano de 2012, decorrente de uma realidade pessimista em 2011 quando a empresa cresceu apenas 3,85% e passou por uma evolução de 15% em relação ao ano anterior. Os anos seguintes foram marcados pelo aumento contínuo desse percentual, como pode ser observado no Gráfico 1.

Apesar do cenário de crise instalado na economia brasileira desde 2013, em razão de manobras econômicas inadequadas e dos escândalos políticos do governo vigente, a empresa superou a crise e retomou o crescimento a partir das diversas mudanças efetivadas, em especial àquelas promovidas pelo comportamento organizacional.

A meta estabelecida em 2011 pelo planejamento estratégico da empresa era de retomar o crescimento e atingir o percentual igual ou maior a 5% no final do exercício de 2016, e o que colaborou para a conquista desse resultado foi o

fechamento de diversos contratos com empresas de agronegócio da região, dentre elas o grupo Fíbria, uma grande exportadora de celulose do país.

**Gráfico 1 - Crescimento TMW 2005-2016**



Fonte: Empresa TMW (2017)

Com foco no comportamento humano, a empresa criou vantagens em relação aos concorrentes ao adotar um ambiente-empresa saudável e motivado, orientado para a busca de conhecimento tecnológico e sustentável no setor agropecuário.

Os resultados dessa evolução podem ser evidenciados a partir da conquista de novos clientes e mercados, como o fechamento de contratos com diversas empresas de agronegócio da região, dentre elas a Fíbria, do grupo Votorantim, uma grande exportadora de celulose do país.

Dadas as experiências provenientes de cursos profissionalizantes, toda forma de evolução profissional foi valorizada e bem recebida pelo plano de promoção e remuneração.

As principais formações acadêmicas disponíveis no mercado e direcionadas à gestão no agronegócio salientam pontos relevantes dentro da empresa, e estão essencialmente ligados aos processos de planejamento, organização, direção e controle das atividades nesse segmento.

### 3.2.2 Comportamento Organizacional como Vantagem Competitiva na TMW

Ferrell e Hartline (2005, p. 33) salientam que “quando uma empresa possui capacidades que lhe permite atender às necessidades dos consumidores melhor do que a concorrência, diz-se que ela tem uma vantagem ou diferencial competitivo”.

A conquista desse nível de excelência no atendimento pode acontecer pelo emprego de diversas ferramentas que tendem a transformar processos, modelo de gestão e pessoas dentro de uma organização.

Antes da tomada de decisão que resultou no processo de inserção de fundamentos do comportamento organizacional, a TMW registrava altos níveis de rotatividade de pessoal e absenteísmo além do aumento do desperdício de material, o que gerava prejuízos financeiros.

A aplicação de elementos do comportamento organizacional, demonstrados no Quadro 1, levou a empresa a avaliar as variáveis dependentes.

**Quadro 1** - Variáveis do comportamento organizacional TMW

Variável	O que avaliar
Produtividade	A empresa atingiu seus objetivos?
Absenteísmo	Porcentagem de faltas, ausências e atrasos dos colaboradores
Satisfação no trabalho	O trabalho é atraente? Promove desafio?
Rotatividade	Quais são os custos com admissão e demissão?
Cidadania Organizacional	Existe comportamento de colaboração?

Fonte: Empresa TMW (2017)

Robbins (2009) cita que as variáveis dependentes se referem aos comportamentos que podem ser previstos ou explicados, como a produtividade, o absenteísmo, a satisfação no trabalho, a rotatividade e a cidadania organizacional do negócio.

Tais indicadores forneceram informações das possíveis causas que influenciavam negativamente a atmosfera da empresa e a deixavam mais distante da conquista de vantagens competitivas.

A TMW compreendeu que a ausência de satisfação no trabalho era a principal variável que afetava a produtividade. Não havia desafio e nem política voltada para o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador, que se sentia desmotivado, estagnado e sem chance de crescimento no cargo e na empresa.

Essa variável foi também responsável pelo aumento da rotatividade e absenteísmo, que chegou a atingir níveis críticos. Com baixos índices de satisfação e comprometimento, os colaboradores ignoraram os atos de colaboração que poderiam promover o crescimento do profissional, como o desempenho global no negócio.

A mudança efetiva veio a partir da consciência de que todas essas variáveis combinadas colaboravam para um local de trabalho propício ao alinhamento de comportamentos humanos e objetivos organizacionais.

Com as ações propostas para trabalhar a motivação, a liderança e o *empowerment*, a empresa passou a registrar maior comprometimento e aumento de sua produtividade.

Outra ferramenta estratégica que alavancou os resultados financeiros na TMW foi o programa de conhecimento organizacional criado em maio de 2013, o 'Saber Para Crescer'. O programa revolucionou o modo como a organização treinava e desenvolvia aspectos profissionais do seu quadro funcional, adicionando conhecimento e inovação em seu núcleo como fonte de vantagem competitiva.

A construção desse programa foi pautada na análise de dados e estratégias direcionadas providas pelo departamento de gestão de pessoas da TMW com o intuito de trazer o aperfeiçoamento das funções no cargo, aumentando a produtividade e agregação de valor às pessoas e à organização.

De acordo com as deficiências encontradas pelas variáveis do comportamento organizacional na TMW, foi determinado pelo planejamento estratégico os treinamentos que seriam ofertados pela empresa.

O programa de gestão do conhecimento organizacional buscou trabalhar as deficiências organizacionais em três níveis: técnico, gerencial e específico. No primeiro nível, a TMW desenvolveu aspectos de sua ambientação e seu atendimento ao cliente.

Os cursos gerenciais estavam voltados à promoção profissional, visando gerar habilidades que impactassem no trabalho da motivação, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e planejamento estratégico, com o intuito de trazer mais especificidade ao negócio e diferenciação de mercado.

A TMW propôs o treinamento em programas *Enterprise Resource Planning* (ERP) como TOTVS® para agronegócio, Agrotitan e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

**Quadro 2** - Programa Saber para Crescer

<b>Cursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>I - Cursos Técnicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambientação</li> <li>2. Seminário de integração</li> <li>3. Contabilidade Fiscal</li> <li>4. Administração de Agronegócios</li> <li>5. Telefonia e Recepcionista</li> <li>6. Atendimento ao Cliente</li> </ol>
<b>II - Cursos Gerenciais</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento Estratégico</li> <li>2. Comunicação empresarial</li> <li>3. Desenvolvimento de equipes</li> <li>4. Relacionamento interpessoal</li> <li>5. Desenvolvimento de liderança</li> </ol>
<b>III - Cursos Específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operacionalidade do sistema TOTVS®</li> <li>2. Operacionalidade do sistema Agrotitan</li> <li>3. CIPA - Comissão interna de prevenção de acidentes</li> </ol>

Fonte: Empresa TMW (2017)

O foco da empresa TMW na geração de conhecimento entre seus empregados gerou satisfação dos colaboradores em função do trabalho e o aumento de inovação, elevando não somente o nível do seu serviço, mas também a qualidade.

Com a transformação promovida pelo comportamento organizacional, a empresa ganhou vantagem competitiva que a diferenciou da concorrência, como o gerenciamento de sua cadeia produtiva.

A TMW foi uma das primeiras empresas a adotarem o processo de rastreabilidade de todo o seu processo produtivo, o que proporcionou a redução de custos na alocação de máquinas e insumos para terraplenagem e mecanização agrícola no setor florestal.

O fato de apresentar ao cliente com exatidão todas as etapas e custos da prestação de serviço fez com a empresa ganhasse maior visibilidade no mercado, sendo referenciada como uma organização confiável e que agrega valor aos serviços prestados.

A empresa ainda desenvolveu padrões de sustentabilidade baseados no conjunto de normas NBR ISO 14000 e buscou desempenhar suas atividades de acordo com a legislação pertinente ao setor para atender com excelência e conhecimento seus clientes e obter vantagem competitiva.



## 4 CONCLUSÃO

O comportamento organizacional, como o próprio nome sugere, é o conjunto de comportamentos e atitudes dos colaboradores dentro do meio corporativo.

O comportamento dos indivíduos e grupos em situação de trabalho e o seu impacto no ambiente empresarial estão relacionados a fatores de grande influência nos resultados alcançados pelas empresas, como liderança, estruturas e processos de grupo, percepção, aprendizagem, atitude, adaptação às mudanças, conflito e dimensionamento do trabalho, entre outros que afetam os indivíduos e as equipes organizacionais.

Assim, compreender e interpretar a maneira como os profissionais e equipes interagem entre si é fundamental para o bom andamento de qualquer empresa ou organização. Isso por que são os colaboradores que estão por trás do sucesso de qualquer negócio.

É nesse contexto que este estudo se desenvolveu: com o objetivo de ressaltar a importância do comportamento organizacional no setor do Agronegócio como vantagem competitiva.

Analisar o comportamento organizacional e a forma como cada profissional desempenha seu trabalho é importante não só para avaliar o bom andamento das atividades e divisões de demandas, mas também para implementar mudanças, definir políticas organizacionais e mensurar resultados.

Para tanto, o estudo questionou o impacto do comportamento organizacional no pleno desenvolvimento do agronegócio e por que tal prática é amplamente utilizada em setores urbanos, mas ainda não é utilizada largamente no setor campesino.

Com esse questionamento demonstrou-se que as variáveis do comportamento organizacional, quando direcionadas estrategicamente e trabalhadas podem também auxiliar no alinhamento de comportamentos e estratégias organizacionais em função dos objetivos do negócio.

Os objetivos específicos buscaram trazer informações relevantes do setor do agronegócio e sua importância para o país. O setor contribui para a formação do PIB, embora ainda necessite de ferramentas de desenvolvimento no processo de gestão pessoas. A introdução de elementos do comportamento organizacional nas empresas

*agrobusiness* auxilia na avaliação do comportamento e satisfação humana no trabalho, gerando diferencial e vantagem competitiva.

Este estudo também buscou descrever o comportamento organizacional em suas diversas formas e apresentações, demonstrando a sua importância e influência no desempenho do empregado, como motivação, liderança, comunicação e processo de empoderamento, entre outros.

Ao identificar e delinear os elementos essenciais do comportamento organizacional para que se possa refletir quanto à sua importância dentro do agronegócio, relata-se que quando bem aplicado o comportamento organizacional tende a reduzir níveis de rotatividade e absenteísmo, e em contrapartida aumenta a produtividade e o comprometimento do colaborador.

No nível organizacional, os benefícios são o aumento da inovação e da vantagem competitiva, concedendo à empresa possibilidade de atender ao cliente com excelência.

Por fim, ao demonstrar com um estudo de caso aspectos do comportamento organizacional, que trazem aumento da vantagem competitiva, verificou-se que a TMW buscou conhecer, praticar e aplicar estratégias para alinhar as expectativas dos recursos humanos e os objetivos da organização.

A empresa TMW utiliza, na gestão estratégica, os elementos motivacionais em todos os níveis hierárquicos propostos por Maslow aliados a uma liderança democrática e participativa, estimulando o alto desempenho e o comprometimento do colaborador.

Dessa forma, foi possível compreender quais são os aspectos comportamentais que influenciam positivamente a produtividade, como questões motivacionais, liderança, gestão do conhecimento e implantação de um modelo de gestão participativo, abordando a importância do indivíduo dentro da empresa e de suas competências como alavancagem do sucesso em negócios.

Como principais vantagens competitivas a empresa obteve um ganho de 75% de produtividade nos últimos cinco anos e a obtenção de novos contratos com empresas do setor agro, resultados do modelo de comportamento organizacional adotado.

Ressalta-se, ainda, que os recursos materiais e tecnológicos desempenham um grande papel para o desenvolvimento de qualquer negócio, mas nada valem se

os recursos humanos não estiverem automotivados para colaborar com os objetivos organizacionais.

O estudo do comportamento organizacional sob a dimensão do agronegócio tem como função reunir informações relevantes do ambiente/empresa, seu impacto no colaborador e vice-versa, demonstrando quais variáveis devem ser trabalhadas para ajustar expectativas e obter vantagem competitiva diante da concorrência.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F. **Gestão de pessoas no agronegócio**. *In*: CALLADO, A. A. C. (Org). Agronegócio. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do agronegócio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, M. O. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRANDÃO, G. E.; MEDEIROS, J. X. **Programa de C&T para o desenvolvimento do agronegócio**. *In*: Agronegócio Brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade. Brasília: CNPq, 1998.

BRUM, A. L., *et al.* **A economia mundial da soja: impactos na cadeia produtiva da oleaginosa no Rio Grande do Sul 1970-2000**. *In*: Anais dos Congressos. XLIII Congresso da Sober em Ribeirão Preto. São Paulo, 2005.

CARAVANTES, G. R., *et al.* **Comunicação e comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre, RS: ICDEP, 2010.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). **PIB do agronegócio brasileiro**. 2017. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 14/maio/2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). **PIB e performance do agronegócio (2016)**. 2016. Disponível em: <[http://www.cnabrazil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/02\\_pib.pdf](http://www.cnabrazil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/02_pib.pdf)>. Acesso em: 13/maio/2017.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1997.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Afiliada, 2003.

ESTIVALETE, V. F. B., *et al.* **Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS**. Curitiba, v. 10, n. 2, p. 157-178, 2006.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FIGUEIRA, R. R. **Pisando fora da própria sombra: a escravidão por dívida no Brasil contemporâneo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JORGE, M. A. C. **Fundamentos da psicanálise de Freud a Lacan: as bases conceituais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

KÜHLEIS, E. **Gestão orientada para resultados no agronegócio e a qualidade no campo**. Trabalho de conclusão da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing & agribusiness**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PIZZOLATTI, I. J. **Agribusiness**. Tangará: UNOESC, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 14. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

TMW - TRANSPORTES E MECANIZAÇÃO AGRÍCOLA WATANABE LTDA. **História da empresa**. 2017. Disponível em: <[www.tmwlt.com.br](http://www.tmwlt.com.br)>. Acesso em: 8/abril/2017.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C.; BIANCO, A.; GOMES, A. P. C. Z. **O trabalho em equipes auto-gerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos**. *In*: REAd: Revista Eletrônica de Administração, v. 12, p. 6, jan/fev-2006.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios**: gestão, inovação e sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2015.