

Gestão de pessoas e avicultura integrada: impactos socioeconômicos no ambiente organizacional

People management and integrated poultry farming: socio-economic impacts on the organizational environment

Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira¹ , Rodrigo Garófalo Garcia¹ ,
Luciana Ferreira da Silva^{1,2} , Maria Fernanda de Castro Burbarelli³ 

¹Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Programa de Pós-graduação em Agronegócio, Dourados (MS), Brasil. E-mails: afonsoegidio2013@gmail.com; rodrigogarcia@ufgd.edu.br

²Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Dourados (MS), Brasil. E-mail: luciana@uems.br

³Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Programa de Pós-graduação em Zootecnia, Dourados (MS), Brasil. E-mail: fariakita@gmail.com

Como citar: Antiqueira, A. G. F. E., Garcia, R. G., Silva, L. F., & Burbarelli, M. F. C. (2024). Gestão de pessoas e avicultura integrada: impactos socioeconômicos no ambiente organizacional. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 62(4), e275086. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2023.275086>

Resumo: Os colaboradores dos aviários integrados são componentes essenciais para o desenvolvimento do capital humano e social das organizações. O objetivo geral deste estudo foi identificar a política de gestão de pessoas adotada nas propriedades dos avicultores integrados vinculados à Associação de Avicultores na região de Dourados, MS, que utilizam o sistema de criação Dark House. Especificamente, durante a pesquisa, foram analisados o grau de comunicação organizacional entre colaborador e avicultor integrado e as condições de trabalho dos colaboradores nos aviários, além de identificados os fatores que influenciam o avicultor integrado a adotar uma política de gestão de pessoas nos aviários. A pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa, baseando-se na teoria do comportamento planejado (TCP) e na teoria do clima organizacional. Os resultados, a partir da TCP, indicam que os avicultores reconhecem a importância das políticas de gestão de pessoas, levando em consideração as opiniões da empresa integradora e de órgãos governamentais, mas relatam falta de apoio e capacitação para sua implementação. A pesquisa sobre o clima organizacional revelou que os aviários integrados carecem de políticas robustas de gestão de pessoas, evidenciando a necessidade de melhorias na comunicação e nas condições de trabalho.

Palavras-chave: psicologia organizacional, gestão de pessoas, gestão do agronegócio, avicultura.

Abstract: The employees of integrated poultry farms are essential components in the development of the human and social capital of organizations. The general aim of the study was to identify the people management policies adopted on the properties of integrated poultry farmers who use the Dark House system, linked to the Poultry Farmers' Association in the Dourados-MS region. Specifically, the aim was to analyse the degree of organizational communication between employees and integrated poultry farmers; to analyse the working conditions of employees in the poultry houses; and to identify the factors that influence the integrated poultry farmer's intention to adopt a people management policy in the poultry houses. The research is characterized as qualitative-quantitative, based on the theory of planned behavior (TCP) and the theory of organizational climate. The results of the TCP indicate that poultry farmers recognize the importance of people management policies, taking into account the opinions of the integrating company and government agencies, but report a lack of support and training for their implementation. The organizational climate survey revealed that integrated poultry farms lack robust people management policies, highlighting the need for improvements in communication and working conditions.

Keywords: organizational psychology, human resources management, agribusiness management, poultry farming.



1. INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional analisa a percepção dos indivíduos em relação à organização, com foco no comportamento e nas atitudes de indivíduos e grupos. O objetivo é facilitar um clima de trabalho que promova a produtividade, reduza as taxas de absenteísmo, propague a cidadania organizacional e, sobretudo, melhore a eficácia organizacional (Lira et al., 2016).

O clima organizacional diz respeito ao ambiente de trabalho no qual os indivíduos desempenham suas atividades diárias, podendo influenciar uma variedade de fatores, entre eles, as interações entre os colaboradores e as relações entre subordinados e superiores hierárquicos (Lira et al., 2016). O clima organizacional desempenha um papel crucial no crescimento da empresa, pois contribui para o aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores. Essa ferramenta é utilizada para avaliar, com base nas opiniões dos colaboradores, o grau de satisfação com a política de gestão de pessoas adotada pela organização (Lima et al., 2017).

Portanto, os colaboradores desempenham um papel crucial na formação e no desenvolvimento do capital humano e social da organização, servindo como uma fonte essencial de conhecimento e suporte para o aprimoramento e a execução das práticas de gestão de pessoas (Davidescu et al., 2020).

De acordo com Roumpi & Delery (2017), as práticas de valorização dos colaboradores aumentam a capacidade e a motivação, influenciando positivamente a eficácia organizacional. Quando adequadamente projetadas e implementadas, as atividades de gestão de pessoas têm o potencial de gerar e sustentar vantagem competitiva.

Segato et al. (2019) destacam que, nos aviários, as equipes de trabalho enfrentam uma série de problemas, como a ausência de formalização de contrato de trabalho, jornadas excessivas, que frequentemente se estendem durante a madrugada, e condições insalubres. Esses são apenas alguns dos desafios enfrentados pelos trabalhadores do setor avícola. Durante a fase de criação de frangos de corte, diversos autores identificaram que tanto os frangos quanto os trabalhadores são expostos a múltiplos fatores de risco no ambiente interno dos aviários, incluindo riscos físicos, químicos, biológicos, de iluminação e de ruído (Carvalho et al., 2012).

Os trabalhadores envolvidos em sistemas de confinamento de animais enfrentam uma variedade de riscos potenciais à saúde. Diversas atividades, como a elevação e o transporte de cargas pesadas, bem como postura inadequada durante o trabalho, podem contribuir para lesões no sistema musculoesquelético (Magri et al., 2021). Observa-se que a política de gestão de pessoas deve abranger não apenas aspectos relacionados à motivação, à remuneração e ao reconhecimento, mas também considerar o bem-estar e a integridade física e mental dos colaboradores.

A indústria avícola é um setor crucial para o avanço do agronegócio brasileiro (Paranhos et al., 2020). De acordo com a Associação Brasileira de Proteína Animal (2021), o Brasil se destaca como um dos principais produtores e exportadores de carne de frango no cenário global. Além de seu sucesso produtivo, a cadeia produtiva de carne de frango possui significativa relevância socioeconômica para o desenvolvimento nacional, dado que a carne de frango é a fonte de proteína animal mais consumida no país, o que leva o setor avícola a empregar mais de três milhões e meio de trabalhadores nas áreas urbana e rural (Caldas et al., 2019).

Esse resultado positivo decorre do processo de reestruturação do setor agroindustrial, o qual tem investido em novas tecnologias e pesquisas, assim como no aprimoramento das técnicas de manejo, criação e sanidade das aves (Souza et al., 2021). Entre as melhorias no manejo e criação das aves, destaca-se o uso de tecnologias avançadas, como o sistema de criação Dark House, cujo país de origem é os Estados Unidos e caracteriza-se pelo controle rigoroso da luminosidade e da temperatura nos aviários. O objetivo desse sistema é promover o bem-

estar das aves por meio do isolamento das condições ambientais externas desfavoráveis, o que contribui para manter as aves calmas (Vieira et al., 2017) e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade avícola.

Em 1970, no estado de Santa Catarina, foi implementado o sistema de integração vertical na avicultura, caracterizado por uma colaboração entre a empresa integradora e os avicultores. Nesse modelo, o avicultor integrado recebe suporte da indústria no fornecimento dos principais insumos necessários para a atividade, como ração e medicamentos, além de assistência técnica e reposição de lotes (pintainhos). A produção gerada é posteriormente transferida para a indústria, que se responsabiliza pela remuneração do avicultor integrado (Universidade de São Paulo, 2014).

Com o crescimento da avicultura em escala global e nacional, as agroindústrias expandiram suas operações para diversas regiões do país, com destaque para a região Centro-Oeste (Rodrigues et al., 2015). No que tange ao estado de Mato Grosso do Sul, os principais fatores que estimularam a instalação dessas agroindústrias na região foram a localização geográfica estratégica (Rodrigues et al., 2015) e a disponibilidade de mão de obra e de matérias-primas, como soja, milho e insumos básicos, para a fabricação de ração.

Em Dourados, MS, observa-se uma realidade semelhante à de outras cidades brasileiras, com a participação significativa tanto de pequenos produtores rurais quanto de grandes frigoríficos no setor agroindustrial. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020), as principais atividades agroindustriais do município incluem frigoríficos (abate de bovinos, suínos, aves e coelhos), fábricas de ração, incubadoras de aves, suinocultura, avicultura e curtumes (produção de couros e seus derivados). Na região da Grande Dourados (Dourados, Caarapó, Deodápolis, Douradina, Fátima do Sul, Glória de Dourados, Itaporã, Jateí, Maracaju, Rio Brillhante e Vicentina), em 2018, a agroindústria gerou uma receita de R\$ 655,3 milhões, beneficiando 25.258 pessoas por meio de empregos diretos e indiretos (Martins, 2018).

A escolha da área de estudo é a região de Dourados-MS, justifica-se pela relevância da produção de frango de corte no estado de Mato Grosso do Sul (MS). Em 2020, foram abatidas 177.103.440 toneladas de aves em todo o Brasil (Brasil, 2021), sendo que o MS contribuiu com 2,93% dessa produção nacional (Associação Brasileira de Proteína Animal, 2021). Além disso, o município de Dourados, MS, destaca-se pelo elevado número de avicultores integrados, totalizando 145 produtores (Magri et al., 2021). A partir dessa perspectiva, a pesquisa ora apresentada se propõe responder a seguinte questão: Como ocorre a adoção de política de gestão de pessoas nas propriedades dos avicultores integrados que utilizam o sistema de criação Dark House?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho foi identificar a política de gestão de pessoas adotada nas propriedades dos avicultores integrados vinculados à Associação de Avicultores na região de Dourados, MS, que utilizam o sistema de criação Dark House. Especificamente, foram analisados o grau de comunicação organizacional entre colaborador e avicultor integrado e as condições de trabalho dos colaboradores nos aviários, e identificados os fatores que influenciam o avicultor integrado a adotar uma política de gestão de pessoas nos aviários.

Parte desta pesquisa foi fundamentada na Teoria do Comportamento Planejado (TCP), a qual possibilitou a identificação dos fatores sociopsicológicos que influenciam ou não os avicultores integrados a adotarem políticas de gestão de pessoas nos aviários. A escolha dessa teoria se justifica pelo seu aporte conceitual à pesquisa, uma vez que é amplamente utilizada para compreender o comportamento dos indivíduos (Ajzen, 1991). Adicionalmente, outra parte da investigação contou com o suporte do referencial teórico relativo à pesquisa de Clima Organizacional.

Trata-se de uma pesquisa relevante devido à escassez de estudos voltados para a avicultura integrada nessa temática. A maior parte das análises existentes sobre o assunto concentra-se no setor sucroenergético (Fredo et al., 2008). Há um consenso quanto à importância de estudos sobre práticas de política de gestão de pessoas, visto que esses estudos podem promover melhorias significativas no ambiente de trabalho e na cadeia produtiva como um todo (Schneider et al., 2013).

Espera-se, com o resultado desta pesquisa, que as lacunas da política de gestão e da psicologia organizacional na avicultura integrada possam ser identificadas a fim de trazer melhorias, dos pontos de vista produtivo, social e de saúde, para os colaboradores dentro dos aviários.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Teoria e dimensões do clima organizacional

Rosses et al. (2010) salientam que a relação humana ocorreu em decorrência do processo de interação no ambiente organizacional após a segunda revolução industrial, quando o homem passou a ser visto não mais como uma máquina, mas como um ser pensante com sentimentos e emoções.

Portanto, a teoria do comportamento organizacional propõe que a relação com os colaboradores de forma adequada melhora a eficácia organizacional e, quando há mediação por uma pesquisa de clima organizacional eficaz, esses colaboradores têm menor intenção de sair da organização e maior a sua satisfação no trabalho (Ling et al., 2018).

Para Teixeira (2002), o clima organizacional é a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das práticas da política de gestão de pessoas, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

O clima organizacional proporciona uma abordagem sobre os aspectos tangíveis aos quais os gestores podem direcionar sua atenção para promover comportamentos que são essenciais para a eficácia da organização. Em contraste, a cultura organizacional oferece aspectos intangíveis que, ao se acumularem, tendem a influenciar de forma mais profunda a psicologia dos indivíduos dentro do ambiente organizacional (Schneider et al., 2013).

O modelo de pesquisa de clima organizacional neste estudo é dividido em oito dimensões: comunicação; ambiente de trabalho; relações interpessoais; liderança; segurança do trabalho; remuneração e benefícios; reconhecimento e motivação e cultura organizacional (Lira et al., 2016). As dimensões supracitadas são relacionadas ao aviário integrado.

Na dimensão da comunicação, nenhum indivíduo, grupo ou organização pode existir sem a transferência de significados entre seus membros, uma vez que a transmissão de informações e ideias ocorre exclusivamente por meio dessa troca (Robbins et al., 2012).

Bezerra (2011) afirma que o ambiente é composto por todos os fatores que circundam o sistema organizacional, englobando tanto o ambiente macroeconômico quanto o microeconômico. O ambiente macroeconômico refere-se a aspectos tecnológicos, científicos, demográficos, políticos, econômicos, sociais e culturais; já o ambiente microeconômico abrange sistemas mais próximos à empresa, incluindo fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos governamentais e entidades reguladoras.

As relações interpessoais em um ambiente de trabalho são um elemento crucial para a criação de um clima organizacional positivo. Elas permitem que os colaboradores compartilhem ideias e opiniões, promovendo um ambiente de trabalho mais amistoso e agradável. Esse clima

propício favorece a capacidade dos funcionários de desenvolverem soluções colaborativas para eventuais problemas (Dias, 2013).

A liderança é um fenômeno que se manifesta exclusivamente em contextos de grupos sociais e pode ser definida como uma influência interpessoal exercida em situações específicas. Essa influência é mediada pelo processo de comunicação e visa à realização de um ou mais objetivos concretos (Chaves & Guimarães, 2014).

A segurança no trabalho refere-se ao conjunto de medidas destinadas à prevenção de acidentes e é um fator crucial para o aumento da produtividade. A implementação de práticas de segurança eficazes contribui para a diminuição das ausências relacionadas a condições inadequadas de trabalho (Oliveira et al., 2010).

Quando a remuneração dos funcionários é inadequada ou apresenta frequentes atrasos, estabelece-se um ambiente de instabilidade constante, o que leva à insatisfação e à diminuição da colaboração. Por sua vez, a implementação de sistemas de incentivos baseados na excelência do desempenho, tanto a nível individual quanto setorial, contribui para a criação de um ambiente competitivo positivo, no qual o mérito é devidamente reconhecido e valorizado (Dias, 2013).

Sobre a dimensão de reconhecimento e motivação, toda pessoa necessita receber feedback, seja ele positivo ou negativo, sobre seu desempenho. Na ausência desse feedback, os indivíduos operam de forma aleatória, evidenciando a necessidade dos gestores de reconhecer e valorizar os esforços individuais, além de proporcionar recompensas adequadas. Essa prática pode contribuir para o alcance de elevados níveis de produtividade (Chaves & Guimarães, 2014). A motivação é um processo que determina a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de um indivíduo na busca por uma meta específica (Robbins et al., 2012).

A cultura organizacional envolve a otimização do ambiente de trabalho por meio da consolidação de crenças, valores, formas de interação, engajamento e comunicação com os colaboradores (Souza et al., 2015).

Segundo Amah & Oyetunde (2019), as organizações implementam práticas de gestão de pessoas para melhorar os conhecimentos, as habilidades e a motivação dos funcionários, fatores necessários para o aumento da produtividade organizacional e a obtenção de vantagem competitiva.

2.2. Teoria do Comportamento Planejado (TCP)

A Teoria do Comportamento Planejado (TCP) ou Theory of Planned Behavior (TPB) foi proposta por um psicólogo social denominado de Icek Ajzen em 1985 e é uma derivação da Teoria da Ação Racional (TAR), difundida em 1980, cinco anos antes da TCP. O objetivo da TCP é explicar o comportamento humano e prever uma ação por meio da intenção (Ajzen, 1991).

De acordo com a Teoria do Comportamento Planejado (TCP), o comportamento humano é guiado por três tipos de construtos: crenças sobre as prováveis consequências do comportamento (crenças comportamentais), crenças sobre as expectativas normativas dos outros (crenças normativas), e crenças sobre a presença de fatores que podem facilitar ou impedir o desempenho do comportamento (crenças de controle). Em seus respectivos agregados, as crenças comportamentais produzem uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao comportamento; as crenças normativas resultam em pressão social percebida ou norma subjetiva; e as crenças de controle dão origem à percepção de controle comportamental ou autoeficácia (Bosnjak et al., 2020).

Na Figura 1, é ilustrado o modelo da estrutura da teoria baseado nos três construtos.

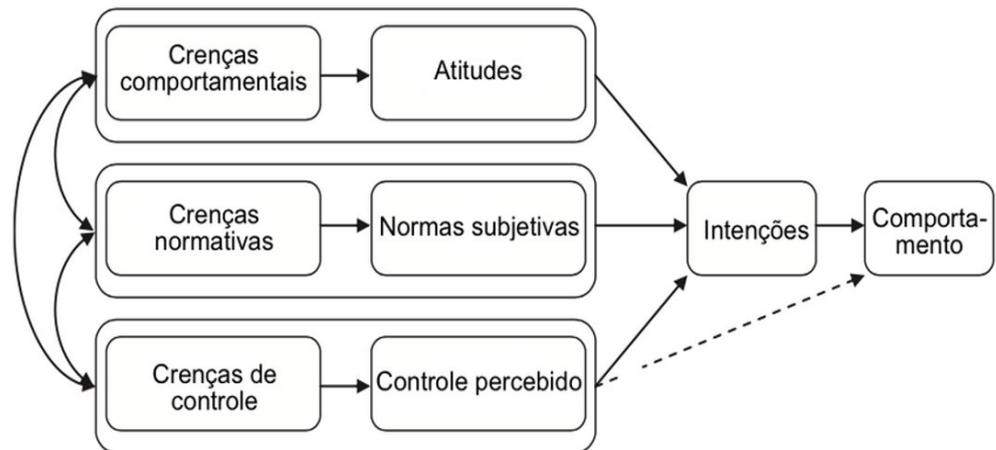


Figura 1. Diagrama da teoria do comportamento planejado (TCP).

Fonte: Ajzen (2021).

Os efeitos da atitude em relação ao comportamento e da norma subjetiva sobre a intenção são moderados pela percepção do controle comportamental. Como regra geral, quanto mais favorável a atitude e a norma subjetiva, e quanto maior o controle percebido, mais forte deve ser a intenção da pessoa de realizar o comportamento em questão. Finalmente, dado um grau suficiente de controle real sobre o comportamento, espera-se que as pessoas realizem suas intenções quando surgir a oportunidade. A intenção é, portanto, considerada o antecedente imediato do comportamento (Bosnjak et al., 2020).

Os seguintes aspectos são sugerido por Fishbein & Ajzen (2010): consequência (i), referentes importantes (j) e fatores (k). Eles são identificados por meio de declarações abertas (qualitativas) com o objetivo de verificar as crenças comportamentais, normativas e de controle. Após o levantamento desses itens, é construído o questionário objetivo (quantitativo) dos construtos: atitude, norma subjetiva e controle comportamental percebido (Sok et al., 2016).

A atitude é derivada das crenças comportamentais ($b_i \times e_i$), onde b_i é a probabilidade de resultado do comportamento (i) e e_i é a avaliação do resultado (Figura 1). As normas subjetivas são derivada das crenças normativas ($n_j \times m_j$), onde n_j são as expectativas dos referentes importantes (j) e m_j é a motivação para cumprir a opinião desses referentes (Borges et al., 2014). O controle comportamental percebido é derivado das crenças de controle ($c_k \times p_k$), onde c_k são fatores (k) que podem facilitar ou dificultar o desempenho do comportamento e p_k é o poder percebido desses fatores para facilitar ou dificultar o comportamento (Borges et al., 2014).

Por meio da TCP é possível identificar os fatores que influenciam ou não o avicultor integrado na intenção da adoção de política de gestão de pessoas nos aviários. A partir da pesquisa de clima organizacional, será possível analisar o grau de comunicação organizacional entre colaborador e avicultor integrado e as condições de trabalho dos colaboradores dentro dos aviários, além de identificar a política de gestão de pessoas adotadas nas propriedades dos avicultores integrados associados que utilizam o sistema de criação Dark House nos aviários.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação e método da pesquisa

Este estudo possui uma natureza exploratória e descritiva, adotando uma abordagem mista por meio da aplicação da Teoria do Comportamento Planejado (TCP) e da Teoria do Clima Organizacional

como estratégia de pesquisa. Conforme destacado por Creswell (2013), a pesquisa mista foca na coleta, na análise e no processamento de dados, tanto quantitativos quanto qualitativos, dentro de um único estudo ou em uma série de estudos. A combinação dessas abordagens permite uma compreensão mais abrangente dos problemas de pesquisa do que a utilização isolada de cada uma delas. Os procedimentos técnicos se deram a partir de dados primários (entrevistas e questionários semiestruturados) e dados secundários (documentos e bibliografias científicas).

3.2. Área de pesquisa

A pesquisa foi conduzida com avicultores integrados vinculados à Associação de Avicultores, cuja sede está localizada em Dourados, MS, e com os colaboradores dos aviários entre julho e agosto de 2021. A escolha da Associação de Avicultores justifica-se pelo fato de a entidade contar com 36 avicultores associados, dos quais 26 utilizam o sistema de criação Dark House e 10 utilizam o sistema de criação convencional. Ao todo, há 120 aviários no modelo Dark House na região de Dourados, MS, distribuídos da seguinte forma: 22 aviários em Itaporã; 16 em Laguna Carapã; 10 em Vicentina; 50 em Dourados; 4 em Maracaju; 2 em Rio Brilhante; 8 em Fátima do Sul; 4 em Caarapó e 4 em Glória de Dourados. Nos 120 aviários mencionados, trabalham um total de 66 colaboradores. A escolha de estudar o sistema de criação Dark House justifica-se pelo seu grau de inovação, em comparação com o sistema convencional, e pela maior adesão entre os avicultores associados à associação.

3.3. Coleta dos dados

A pesquisa foi validada por meio da coleta de dados primários, obtidos por meio de questionários aplicados aos dois grupos de interesse: avicultores integrados e colaboradores dos aviários. A coleta seguiu os princípios da TCP e do Clima Organizacional. A amostra para participação na pesquisa foi composta por adesão voluntária de ambos os grupos.

A coleta de dados na TCP aconteceu em duas etapas (1 e 2) (Figura 2), e a coleta de dados para a teoria do clima organizacional aconteceu por um processo distinto (Figura 3). A coleta de dados se deu por adesão.

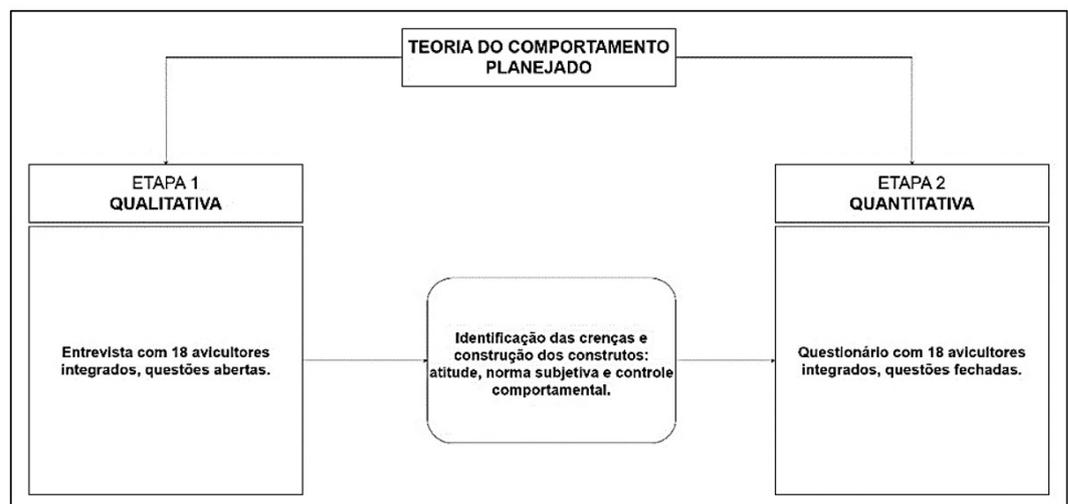


Figura 2. Etapas da coleta de dados, TCP.
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Etapa 1 envolveu a realização de entrevistas qualitativas com 18 avicultores integrados, fundamentadas na Teoria do Comportamento Planejado (TCP). O objetivo dessa etapa foi identificar as crenças necessárias para a construção dos construtos de atitude, norma subjetiva e controle comportamental conforme Fishbein & Ajzen (2010). A participação na pesquisa foi voluntária, e os avicultores participaram da coleta de dados devido ao seu interesse na temática abordada.

Na Etapa 2, foi aplicado um questionário quantitativo baseado na Teoria do Comportamento Planejado (TCP). O mesmo grupo de 18 avicultores integrados associados que participou da Etapa 1 respondeu a esse questionário, o qual foi dividido em duas seções: a primeira, abordando características sociodemográficas (gênero, idade, escolaridade e renda), e a segunda, dedicada à mensuração dos construtos teóricos identificados na Etapa 1.

Finalmente, na Etapa 3, foi aplicado um questionário quantitativo com questões fechadas, elaborado com base na Teoria do Clima Organizacional, a 20 colaboradores de aviários integrados, todos com vínculo empregatício conforme a CLT e jornada de trabalho integral. A participação nessa etapa também foi voluntária, baseada no interesse pela temática.

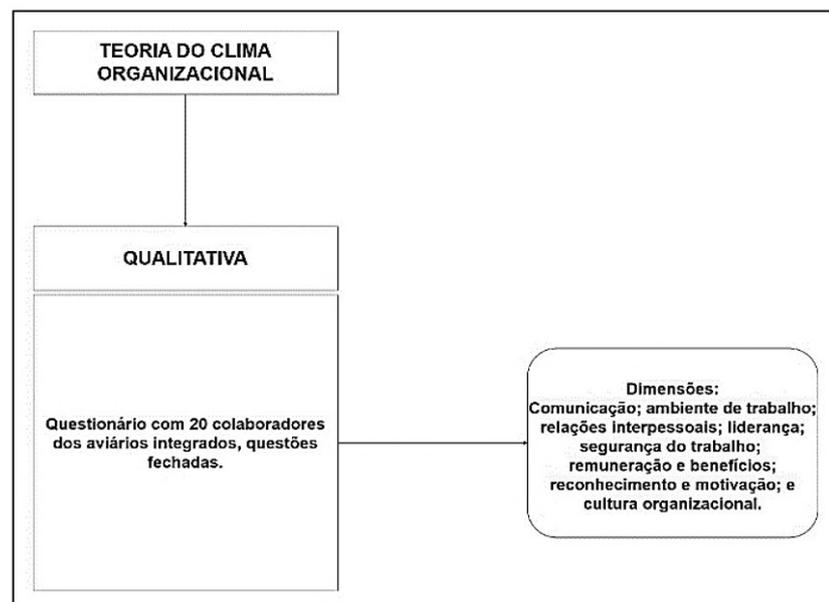


Figura 3. Etapas da coleta de dados, Teoria do Clima Organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O questionário empregado na pesquisa sobre clima organizacional foi estruturado em duas seções distintas. A primeira seção foca em questões sociodemográficas; a segunda abrange oito dimensões específicas: comunicação, ambiente de trabalho, relações interpessoais, liderança, segurança no trabalho, remuneração e benefícios, reconhecimento e motivação, e cultura organizacional (Lira et al., 2016).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Análise dos resultados

Após a coleta dos dados, que se baseou na Teoria do Comportamento Planejado (TCP), a análise foi realizada em duas fases. Na primeira fase, foi conduzida uma análise descritiva

das características sociodemográficas e das declarações utilizadas para medir os construtos utilizando o software IBM SPSS versão 28.0.0.0.

Na segunda fase, foi aplicada a modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) empregando o software Smart PLS (PLS-SEM 3). Esse procedimento visou verificar e testar as hipóteses formuladas, bem como identificar o impacto de cada um dos construtos da Teoria do Comportamento Planejado (TCP) na intenção comportamental. Os itens utilizados foram considerados como indicadores reflexivos dos respectivos construtos latentes, conforme definido por Hair et al. (2014). A modelagem de equações estruturais com PLS-SEM compreende dois componentes principais: o modelo de mensuração e o modelo estrutural.

O modelo de mensuração foi utilizado para avaliar se os construtos da Teoria do Comportamento Planejado (TCP) estavam adequadamente representados. Para isso, foi realizada uma análise fatorial confirmatória de acordo com Chin et al. (2016). O modelo estrutural, por sua vez, foi empregado para testar as hipóteses propostas, tratando a intenção de compra como variável dependente e os demais construtos como variáveis independentes, conforme discutido por Dorce et al. (2021). A avaliação do modelo estrutural considerou diversos critérios, incluindo o fator de inflação da variância (VIF) ($<3,00$), o coeficiente de determinação (R^2), o tamanho do efeito (f^2), a redundância com validação cruzada (q^2), utilizando o método blindfolding, e os coeficientes de trilha conforme Hair et al. (2014).

Para o tratamento dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional, foi utilizada a estatística descritiva, a qual abrange a coleta, a organização, a descrição dos dados, e a interpretação dos coeficientes. Essa etapa incluiu a análise da distribuição de frequências, o cálculo de médias e variâncias, e foi realizada com o software IBM SPSS versão 28.0.0.0.

A confiabilidade dos conjuntos de questões foi avaliada por meio do coeficiente α de Cronbach, tanto para a análise dos resultados da TCP quanto para a teoria do clima organizacional. O coeficiente α varia de 0 a 1,00, sendo que valores mais próximos de 1,00 indicam maior confiabilidade entre os indicadores. A confiabilidade mede o grau de consistência de um conjunto de indicadores de uma variável latente nas suas mensurações, conforme Hair et al. (2014).

4.2. Análise descritiva da intenção do avicultor integrado em adotar a política de gestão de pessoas nos aviários

De acordo com os resultados, os avicultores integrados demonstraram uma intenção mediana favorável em adotar a política de gestão de pessoas em seus aviários no próximo ano (Tabela 1). Nos três itens utilizados para mensurar a intenção, as respostas estão predominantemente nas faixas média e superior da escala de concordância (itens 3 e 5). Senger et al. (2017) analisaram a influência dos construtos da Teoria do Comportamento Planejado (TCP) sobre a intenção dos agricultores rurais de diversificar a produção e concluíram que o impacto positivo da atitude na intenção foi determinante para a adoção da diversificação.

No construto atitude (ATT), as respostas se concentram entre os valores 4 e 5 na escala Likert (Tabela 1), indicando que os avicultores integrados percebem a implantação da política de gestão de pessoas como benéfica. Atitudes representam as crenças pessoais sobre um comportamento, refletindo um julgamento favorável ou desfavorável em relação ao ato. Silva et al. (2020) concluíram que a alta correlação positiva e significativa entre atitude e intenção sugere que a avaliação dos pequenos produtores influencia a intenção de adotar o comportamento no futuro.

Ao mesmo tempo, no construto norma subjetiva (NS), os avicultores integrados não percebem uma alta pressão social para adotar a política de gestão de pessoas em seus aviários no próximo ano. Os resultados dos quatro itens utilizados para medir este construto concentram-se na faixa inferior da escala de concordância (itens 2 e 3) (Tabela 1). Segundo Iwaya et al. (2020), a norma subjetiva está relacionada à percepção da pressão social exercida pelos pares. Assim, a opinião do grupo de pessoas que o indivíduo considera importante influencia o tipo de comportamento futuro adotado por esse indivíduo.

Tabela 1. Porcentagens declaradas dos construtos teóricos da TCP em escala Tipo-Likert.

item	1	2	3	4	5
INT1	0.0(%)	11.1(%)	22.2(%)	38.9(%)	27.8(%)
INT2	0.0(%)	0.0(%)	50.0(%)	22.2(%)	27.8(%)
INT3	5.6(%)	44.4(%)	16.7(%)	16.7(%)	16.7(%)
ATT1	0.0(%)	0.0(%)	22.2(%)	50.0(%)	27.8(%)
ATT2	0.0(%)	0.0(%)	27.8(%)	33.3(%)	38.9(%)
ATT3	0.0(%)	5.6(%)	44.4(%)	33.3(%)	16.7(%)
ATT4	0.0(%)	0.0(%)	44.4(%)	27.8(%)	27.8(%)
ATT5	0.0(%)	11.1(%)	16.7(%)	50.0(%)	22.2(%)
NS1	0.0(%)	22.2(%)	44.4(%)	16.7(%)	16.7(%)
NS2	0.0(%)	16.7(%)	22.7(%)	38.9(%)	22.2(%)
NS3	16.7(%)	55.6(%)	11.1(%)	11.1(%)	5.6(%)
NS4	0.0(%)	16.7(%)	27.8(%)	38.9(%)	16.7(%)
CCP1	38.9(%)	22.2(%)	11.1(%)	16.7(%)	11.1(%)
CCP2	5.6(%)	33.3(%)	27.8(%)	11.1(%)	22.2(%)
CCP3	27.8(%)	33.3(%)	16.7(%)	16.7(%)	5.6(%)
CCP4	16.7(%)	61.1(%)	11.1(%)	5.6(%)	5.6(%)

INT = intenção; ATT = atitude; NS = norma subjetiva; CCP = controle comportamental percebido.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Para o construto Controle Comportamental Percebido (CCP), as respostas estão concentradas na faixa inferior (1 e 2 de concordância) da escala Likert, indicando que os avicultores integrados avaliam sua capacidade de adotar a política de gestão de pessoas no aviário no próximo ano como limitada (Tabela 1). Esta sensação de incapacidade pode ser atribuída à falta de incentivo da empresa integradora. Batista & Marçal (2020) encontraram uma correlação positiva entre controle comportamental e atitude, o que está em consonância com os achados de Wen et al. (2018), que identificaram a relevância dos fatores Atitude e Controle Comportamental para o comportamento.

Os resultados sugerem que, embora os avicultores integrados possuam uma intenção positiva em relação à adoção da política de gestão de pessoas e reconheçam a sua importância, assim como considerem as opiniões dos atores externos sobre o assunto, eles se sentem incapazes de realizar sua implementação. Essa sensação de incapacidade está correlacionada com a falta de incentivo por parte da empresa integradora, a ausência de conhecimento sobre gestão de pessoas e os obstáculos financeiros.

4.3. Modelo de mensuração dos construtos da Teoria do Comportamento Planejado

Os resultados da validação do modelo de mensuração para a confiabilidade dos indicadores estão apresentados na Tabela 2. Esses resultados indicam que o modelo de mensuração é válido.

Tabela 2. Cargas fatoriais alfa de cronbach, Rho A, confiabilidade de mensuração (RC) e variância média extraída (AVE).

	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade composta (RC)	Variância Média Extraída (AVE)
ATT	0.899	0.902	0.926	0.714
CCP	0.954	0.965	0.963	0.815
CC	0.870	0.941	0.905	0.705
CDC	0.868	0.891	0.900	0.603
CN	0.914	1.000	0.933	0.823
INT	0.803	0.824	0.887	0.726
NS	0.702	0.769	0.801	0.512

ATT = atitude; CCP = controle comportamental percebido, CC = crença comportamental, CDC = crença de controle, CN = crença normativa, INT = intenção, NS = norma subjetiva.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Observa-se que, neste estudo, todos os valores de confiabilidade composta (RC) são superiores ao limite mínimo de 0,50, e os valores de alfa de Cronbach excedem 0,70, confirmando a confiabilidade dos dados apresentados. A consistência interna do modelo, avaliada por meio dos valores de RC e alfa de Cronbach, mostra medidas acima dos valores de corte estabelecidos, o que sugere que a amostra é adequada para representar o modelo de mensuração (Kazama et al., 2019). Além disso, conforme Almeida & Santos (2016), o coeficiente de correlação indica o grau de alinhamento dos pontos em relação à linha de regressão linear. Assim, quanto mais os pontos estiverem alinhados, melhor será a correlação da amostra com a distribuição adotada.

4.4. Análise do modelo estrutural dos construtos da Teoria do Comportamento Planejado

Logo em seguida, após obter o modelo de mensuração válido e com os dados confiáveis, foram testadas as hipóteses do modelo estrutural. Os resultados do modelo estrutural dos construtos da Teoria do Comportamento Planejado são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Resultados do modelo de equações estruturais construtos TCP

Hipótese	Relação	Amostra original (O)	Média amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	F ²	Q ²	Valores de P*	Decisão
H1	ATT - INT	0.595	0.594	0.133	4.485	0.468	0.692	0.000	Aceita
H2	CCP- INT	0.205	0.195	0.172	1.195	0.807	1.033	0.232	Rejeitada
H3	NS - INT	0.516	0.473	0.210	2.452	0.633	0.640	0.014	Aceita

INT = intenção; ATT = atitude; NS = norma subjetiva; CCP = controle comportamental percebido; H1 = Atitude, influência na intenção; H2 = Controle Comportamental Percebido, influência na intenção; H3 = Norma Subjetiva, influência na intenção.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021) *P<0,05.

O coeficiente de atitude (ATT) na intenção (INT) apresentou valor positivo, indicando que a hipótese H1, a qual postula que a atitude tem uma influência positiva na intenção dos avicultores integrados de adotar uma política de gestão de pessoas no aviário no próximo ano, foi confirmada. Isso sugere que os avicultores integrados estão predispostos a adotar uma política de gestão de pessoas futuramente. Morais et al. (2018) demonstram que uma correlação positiva e significativa entre atitude e intenção implica que a avaliação dos potenciais sucessores sobre a gestão da propriedade rural afeta sua intenção de adotar o comportamento futuramente. Os resultados obtidos são consistentes com estudos sobre sucessão familiar, embora sejam escassos os estudos que abordam essa temática especificamente na avicultura integrada.

O coeficiente de controle comportamental percebido (CCP) na intenção (INT) foi insignificante, indicando que a hipótese H2, a qual propõe que o controle comportamental percebido tem uma influência positiva na intenção dos avicultores integrados de adotar uma política de gestão de pessoas no aviário no próximo ano, não foi confirmada. Isso sugere que os avicultores integrados percebem dificuldades em adotar a política de gestão de pessoas futuramente. Sok et al. (2016) confirmam que a relação média entre controle comportamental percebido e intenção dos agricultores não revelou uma grande capacidade para adotar comportamentos específicos. A sensação de incapacidade dos avicultores integrados pode estar associada à falta de apoio e incentivo por parte da empresa integradora.

O coeficiente de norma subjetiva (NS) na intenção (INT) foi significativo, o que indica que a hipótese H3, a qual afirma que a norma subjetiva tem uma influência positiva na intenção dos avicultores integrados de adotar uma política de gestão de pessoas no aviário no próximo ano, foi confirmada. Silva et al. (2020) encontraram que normas subjetivas apresentam uma correlação positiva com a intenção, indicando que a pressão social sobre os agricultores familiares influencia sua intenção de adotar práticas de piscicultura na propriedade. De acordo com os dados apresentados, os avicultores integrados têm maior estima e consideração por órgãos públicos, pela integradora e pela associação de avicultura.

Os tamanhos relativos dos coeficientes sugerem que a atitude (ATT) foi o principal determinante da intenção (INT) (Tabela 3). Foi utilizada a modelagem de equações estruturais para correlacionar crenças comportamentais, de controle e de normativas com os construtos da Teoria do Comportamento Planejado: atitude, controle comportamental percebido e norma subjetiva (Tabela 4).

Tabela 4. Resultados do modelo de equações estruturais correlação crenças e construtos TCP

Relação	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P	Decisão
CC -> ATT	0.488	0.515	0.266	1.833	0.067*	Rejeitada
CDC-> CCP	0.768	0.809	0.080	9.571	0.000	Aceita
CN-> NS	-0.435	-0.485	0.191	2.273	0.023	Aceita

CC = crença comportamental; ATT = atitude; CDC = crença de controle; CCP = controle comportamental percebido; CN = crenças normativas; NS = norma subjetiva; *P<0,05.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Com base nos resultados obtidos, observou-se que as seis crenças comportamentais não apresentam correlação com o construto “atitude”. As crenças comportamentais são antecedentes que influenciam a formação de uma atitude favorável ou desfavorável em relação a um comportamento específico (Kazama et al., 2019). Silva et al. (2020) identificaram que as crenças comportamentais foram positivamente correlacionadas com a atitude. Isso sugere que a avaliação positiva dos pequenos produtores rurais sobre a diversificação da produção por meio da piscicultura reflete uma atitude favorável.

De acordo com Ajzen (2005), as crenças estão associadas à avaliação positiva de que determinado comportamento resultará em resultados benéficos. No entanto, apesar de os avicultores integrados demonstrarem uma atitude significativa em relação à intenção de adotar políticas de gestão de pessoas nos aviários no futuro, eles não acreditam que tais políticas resultarão na redução da rotatividade de colaboradores, na diminuição do absenteísmo, no aumento da produtividade, na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, na melhoria dos resultados financeiros, no aprimoramento do treinamento dos colaboradores ou em melhorias nos processos.

A falta de crença parece refletir uma deficiência na comunicação entre os dois atores envolvidos. O avicultor integrado chegou a um ponto em que não acredita que as modificações e melhorias sugeridas pela empresa integradora serão efetivadas. Essa descrença gera, nos avicultores integrados, um sentimento de incapacidade para implementar a política de gestão de pessoas. As crenças comportamentais representam a percepção sobre fatores que podem facilitar ou dificultar a adoção de um comportamento (Ajzen, 2005).

Portanto, a ausência de apoio e incentivo financeiro por parte das empresas integradoras pode ser um dos fatores negativos que contribuem para a descrença nos benefícios da política de gestão de pessoas. Além disso, o fato de os avicultores integrados participantes desta pesquisa não terem experiência com processos estruturados de recursos humanos pode levar à descrença devido à falta de familiaridade e conhecimento.

Neste estudo, as crenças de controle envolvem aspectos como alterações na metodologia de contrato entre a integradora e o integrado, compensação financeira oferecida pela integradora, melhor desenvolvimento das aves, maior participação da integradora em programas apoiados pela associação, melhor remuneração e aumento da estima dos avicultores integrados e colaboradores. As três crenças normativas também mostraram correlação com o construto "norma subjetiva". As crenças normativas são antecedentes que resultam na percepção de pressão social ou normas subjetivas (Kazama et al., 2019). Nesta pesquisa, as crenças normativas incluem a empresa integradora, as associações de avicultura integrada e os órgãos públicos, representando a motivação do indivíduo para adotar um comportamento com base na crença de que seus principais referentes apoiam tal comportamento (Ajzen, 2005).

4.5. Análise da pesquisa de clima organizacional nos aviários integrados

A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa sobre o clima organizacional, ilustrados na Tabela 5.

Observou-se que a dimensão comunicação no aviário apresentou baixa concordância, indicando uma comunicação ineficaz entre colaboradores e avicultores integrados. Os avicultores frequentemente não estão disponíveis para ouvir os colaboradores, resultando em uma comunicação deficiente entre emissor e receptor da mensagem. A média de resposta para essa dimensão variou entre 2,20 e 3,0 na escala Likert de 1 a 5. Lima et al. (2017) também relataram uma baixa concordância na categoria comunicação, recomendando a reestruturação do setor para melhorar os processos comunicativos. Lira et al. (2016) encontraram a comunicação como a dimensão menos avaliada em sua pesquisa de clima organizacional, com uma média de concordância de 29,6%. A falta de confiança dos colaboradores nas informações recebidas e a comunicação mais eficaz entre colegas do que com avicultores reforçam a necessidade de melhorar a comunicação para um clima organizacional satisfatório. O Alfa de Cronbach para essa dimensão foi 0,826, considerado questionável.

A dimensão ambiente de trabalho também apresentou baixa concordância, com colaboradores relatando ausência de cooperação, distribuição inadequada de tarefas e falta de equipamentos. A média de resposta foi entre 2,25 e 4,0. Lira et al. (2016) encontraram uma avaliação mais positiva do ambiente de trabalho em sua pesquisa, mas, na presente pesquisa, os colaboradores destacaram a falta de relacionamento e cooperação entre setores, a ausência de liberdade para opinar e a deficiência na disponibilização de equipamentos. O Alfa de Cronbach para essa dimensão foi 0,826, considerado questionável.

Tabela 5. Síntese dos dados coletados na pesquisa de clima organizacional

DIMENSÃO	ASSERTIVAS	Nº	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Comunicação no aviário	No meu setor, todos os colaboradores são comunicados sobre o que é importante para a empresa.	20	2	5	3	1,17
	Existe troca de informações entre setores.	20	2	5	2,75	1,164
	A comunicação no meu setor/área é confiável.	20	2	5	2,9	1,021
	Tenho mais informações no aviário através de reuniões.	20	1	5	2,2	1,399
	Sou mais informado por colegas de trabalhos.	20	1	5	3,45	1,05
	Tenho mais informações no aviário por meio de minha chefia.	20	1	5	2,3	1,38
Ambiente de trabalho no aviário	Os colaboradores são tratados com respeito, independente do cargo que ocupam.	20	2	5	3,15	1,089
	Considero o aviário um bom lugar para trabalhar.	20	1	5	2,35	1,309
	Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores do aviário.	20	1	5	2,9	1,21
	Percebo que o trabalho que faço contribui para o aviário atingir seus resultados.	20	1	5	4	1,026
	Quero permanecer trabalhando no aviário.	20	1	5	2,25	1,517
	Tenho liberdade para opinar sobre como fazer meu trabalhos.	20	1	5	2,55	1,504
	A distribuição de tarefas é adequada no meu ambiente de trabalhos.	20	2	5	2,95	1,099
	As tarefas entre setores seguem de forma rápida e sem retrabalho.	20	2	5	2,85	0,875
	Tenho equipamentos e materiais adequados para exercer minha função aqui no aviário	20	2	5	2,75	1,209
	Relações interpessoais no aviário	Contribuo para manter um relacionamento de cooperação com meus colegas e chefe	20	4	5	4,3
Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor	20	2	5	3	1,17	
Tenho confiança em meus colegas e no chefe do meu setor	20	1	5	2,65	1,226	
O meu relacionamento com os colegas de outros setores no geral é muito bom	20	1	5	3,15	1,04	
O meu relacionamento com meu chefe é muito bom	20	2	5	2,85	1,226	
Liderança no aviário	Os gestores do aviário se preocupam com o bem-estar dos colaboradores	20	1	5	2,65	1,348
	Meu chefe oferece informações e orientações necessárias para realização do meu trabalho	20	2	5	2,95	1,146
	Participo juntamente com minha chefia das decisões que afetam o meu trabalho	20	1	5	2,3	1,559
	Minha chefia chama atenção para os custos envolvidos em nosso trabalho	20	2	5	4,45	0,826
	Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato	20	2	5	3,15	1,089
	Tenho uma ideia clara sobre o resultado que meu superior imediato espera do meu trabalho.	20	1	5	2,95	1,099
Segurança do trabalho no aviário	O aviário tem definida política de segurança no trabalho	20	1	5	2,55	1,276
	O aviário oferece EPI para a realização do trabalho	20	1	5	2,55	1,432
	As condições gerais de ruído, iluminação, temperatura e poluição no aviário são boas	20	2	5	2,85	0,988
	Seu chefe imediato exige a utilização dos procedimentos de segurança no trabalho	20	1	5	2,25	1,333
	Sinto-me seguro no meu setor de trabalho	20	1	5	2,1	1,447

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Tabela 5. Continuação...

DIMENSÃO	ASSERTIVAS	Nº	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Remuneração e benefícios no aviário	Conheço todos o benefícios oferecidos pelo aviário	20	1	5	3,65	1,461
	Os benefícios oferecidos pelo aviário são satisfatórios	20	1	5	1,7	1,38
	Sei quais os requisitos necessários para usufruir dos benefícios	20	1	5	3,35	1,226
	O aviário oferece atividades sociais e desportivas que me satisfazem	20	1	4	1,35	0,813
	Minha participação na redução de custo, pode otimizar recursos para a concessão de novos benefícios	20	1	5	3,5	1,1
	Não encontro dificuldades para ter acesso aos benefícios.	20	1	5	3,2	1,152
Reconhecimento e motivação no aviário	Sinto satisfação e orgulho em trabalhar no aviário	20	1	5	2	1,414
	Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área de atuação	20	1	5	1,95	1,504
	Sinto que meu crescimento depende do meu esforço	20	2	5	4,4	0,883
	Indicaria o aviário para um amigo trabalhar	20	1	5	2,1	1,373
Cultura organizacional no aviário	O meu atual grau de motivação para o trabalho pode ser considerado muito alto	20	1	5	1,9	1,119
	O aviário oferece oportunidades de melhoria profissional	20	1	5	2	1,589
	O aviário incentiva o colaborador a estudar	20	1	5	1,85	1,268
	O aviário oferece ajuda financeira para o colaborador que quer fazer um nível superior na mesma área de trabalho	20	1	5	1,6	1,231
	O aviário investe na Qualidade do trabalho	20	1	5	3,05	1,05
	Verifico que existe investimento em inovação	20	2	5	2,8	1,056
	Percebo que o aviário está aberto a mudanças	20	1	5	2,8	1,24
	O dono do aviário é de fácil acesso	20	1	5	3,15	1,309

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Na dimensão relações interpessoais, evidenciou-se uma lacuna na confiança entre colaboradores e avicultores integrados, essencial para a comunicação e mutualidade. A média de resposta foi entre 2,85 e 4,3. A pesquisa de clima organizacional revelou um relacionamento mediano e baixa confiança. O Alfa de Cronbach foi 0,920, considerado questionável.

Para a dimensão liderança, observou-se uma baixa concordância, indicando falhas no estilo de liderança dos avicultores, como a falta de orientação e a desconfiança nas decisões dos superiores. A média de resposta variou entre 2,95 e 4,45. Lima et al. (2017) identificaram a necessidade de treinamentos gerenciais e programas de conscientização para melhorar a liderança. O Alfa de Cronbach para esta dimensão foi 0,912, considerado questionável.

A dimensão segurança no trabalho apresentou concordância extremamente baixa, com dificuldades relatadas na disponibilização de EPIs e nas condições de trabalho. A média de resposta foi entre 2,10 e 2,55. A legislação exige a avaliação e o controle das condições de trabalho, mas a pesquisa revelou uma política de segurança insuficiente. O Alfa de Cronbach foi 0,952, considerado questionável.

Na dimensão remuneração e benefícios, a concordância foi relativamente baixa, indicando insatisfação com os benefícios oferecidos. A média de resposta variou entre 1,35 e 3,65. Segundo Tagliocolo & Araújo (2011), benefícios são importantes para a motivação, mas os colaboradores não se sentiram estimulados ou reconhecidos adequadamente. O Alfa de Cronbach foi 0,801, considerado questionável.

A dimensão reconhecimento e motivação também apresentou baixa concordância, com colaboradores relatando falta de motivação e de reconhecimento. A média de resposta foi entre 1,90 e 4,40. Os colaboradores não estão satisfeitos com suas oportunidades de crescimento e não recomendariam o aviário como um bom lugar para trabalhar. O Alfa de Cronbach foi 0,857, considerado questionável.

Por fim, a dimensão cultura organizacional mostrou um grau de concordância extremamente baixo, indicando uma cultura organizacional fraca. A média de resposta foi entre 1,60 e 3,15. A falta de oportunidades de desenvolvimento, de incentivos para estudos e de investimento em inovação foi notada, refletindo a ausência de uma política de gestão de pessoas eficaz. A baixa concordância em 7 das 8 dimensões sugere a necessidade de fortalecer a política de gestão de pessoas para melhorar a qualidade total na organização (Bolson & Brites, 2015).

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo identificar as políticas de gestão de pessoas adotadas nas propriedades dos avicultores integrados que utilizam o sistema de criação Dark House e que estão vinculados à Associação de Avicultores na região de Dourados, MS. Verificou-se que tais políticas estão ainda em um estágio inicial, apresentando limitações e barreiras para sua adoção pelos avicultores integrados.

Os resultados obtidos por meio da Técnica de Coleta de Dados (TCP) indicam que a intenção dos avicultores em adotar políticas de gestão de pessoas nos aviários no futuro é considerada favorável. Esses avicultores demonstram uma atitude positiva e sentem a pressão social para implementar essas políticas; no entanto, enfrentam dificuldades ao imaginar a adoção prática dessas políticas.

Para avançar nesse processo, é crucial que a empresa integradora aumente o incentivo aos seus avicultores. Sugere-se a revisão dos contratos de integração e a inclusão de uma bonificação financeira atrelada a metas relacionadas à gestão de pessoas nos aviários. A empresa integradora pode desempenhar um papel de impulso para a efetiva implementação das políticas de gestão de pessoas nos aviários.

Em relação aos objetivos específicos, conforme evidenciado pela teoria do clima organizacional, é evidente a ausência de uma política estruturada de gestão de pessoas nos aviários. Existem falhas de comunicação entre os avicultores integrados e seus colaboradores, a condição de trabalho desses colaboradores é insegura, e não há um sistema de gestão de pessoas bem definido nos aviários.

Este cenário revela o impacto negativo da falta de alinhamento entre as estratégias e a adoção de políticas de gestão de pessoas tanto na empresa integradora quanto nos avicultores integrados, afetando diretamente o clima organizacional dos aviários e, em particular, a situação do colaborador operacional.

É essencial que ambos os atores compreendam, como mencionado no texto, que colaboradores motivados, reconhecidos, com condições de trabalho adequadas e valorizados tendem a aumentar sua produtividade, o que impacta positivamente nos resultados organizacionais e beneficia todas as partes envolvidas na produção avícola. Portanto, recomenda-se a elaboração de um planejamento estratégico para a implementação de ações específicas em cada dimensão identificada pela pesquisa de clima organizacional.

Finalmente, há lacunas significativas na literatura sobre a gestão de pessoas no agronegócio e na avicultura. Este estudo sugere a realização de pesquisas futuras para avaliar os benefícios financeiros da implantação de políticas de gestão de pessoas nos aviários, demonstrando aos avicultores integrados e à empresa integradora os ganhos econômicos associados a essas

práticas, e ainda avaliar o grau de comunicação e alinhamento de estratégias entre empresa integradora e avicultor integrado.

REFERÊNCIAS

- Ajzen, A. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [http://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](http://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behaviour* (2nd ed.). Graf. S.A.
- Ajzen, I. (2021). *Theory of planned behavior diagram*. Recuperado em 25 de maio de 2023, de <https://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html>
- Almeida, L. B., & Santos, E. A. (2016). Seguir ou não carreira na área de contabilidade: um estudo sob o enfoque da teoria do comportamento planejado. *Revista de Contabilidade e Finanças da USP*, 29(76), 114-128. <http://doi.org/10.1590/1808-057x201804890>
- Amah, O. E., & Oyetunde, K. (2019). Human resources management practice, job satisfaction and affective organisational commitment relationships: the effects of ethnic similarity and difference. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45. <http://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1701>
- Associação Brasileira de Proteína Animal – ABPA. (2021). *Relatório anual 2021*. Recuperado em 25 de maio de 2023, de <https://abpa-br.org/quem-somos/abpa-relatorio-anual/>
- Batista, T. C., & Marçal, R. R. (2020). Teoria do comportamento planejado e contabilidade: um estudo sobre a validade da teoria diante da opção pela carreira acadêmica contábil. *Brazilian Journal of Management & Innovation*, 8(1), 94-114. <http://doi.org/10.18226/23190639.v8n1.05>
- Bezerra, A. S. (2011). *Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ* (Trabalho de conclusão do curso). Universidade Federal do Piauí.
- Bolson, S. B., & Brites, R. (2015). A gestão da qualidade no contexto na gestão de recursos humanos. *Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX*, 11(1), 63-81.
- Borges, J. A. R., Lansink, A. G. O., Ribeiro, C. M., & Lutke, V. (2014). Understanding farmers' intention to adopt improved natural grassland using the theory of planned behavior. *Livestock Science*, 169, 163-174. <http://doi.org/10.1016/j.livsci.2014.09.014>
- Bosnjak, M., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2020). The theory of planned behavior: selected recent advances and applications. *Europe's Journal of Psychology*, 16(3), 352-356. <http://doi.org/10.5964/ejop.v16i3.3107>
- Brasil. Ministério da Agricultura e Pecuária. (2021). *Serviço de Inspeção Federal (SIF)*. Recuperado em 25 de maio de 2023, de <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-animais/sif>
- Caldas, E. O. L., Lima, A. L. R., & Lara, L. J. C. (2019). Viabilidade econômica da produção de frangos de corte sob diferentes estruturas de governança. *Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia*, 71(5), 1639-1648. <http://doi.org/10.1590/1678-4162-11340>
- Carvalho, C. C., Souza, C. F., Tinoco, I. F. F., Vieira, M. F. A., Menegali, I., & Santos, C. R. (2012). Condições ergonômicas dos trabalhadores em galpões de frangos de corte durante a fase de aquecimento. *Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental*, 16(11), 1243-1251. <http://doi.org/10.1590/S1415-43662012001100014>
- Chaves, A. J., & Guimarães, M. G. V. (2014). Equipe de Enfermagem: análise do clima organizacional no centro cirúrgico do Hospital Universitário Getúlio Vargas. *Cadernos de Administração*, 8(1), 63-74.

- Chin, C. H., Lo, M.-C., Nair, V., & Songan, P. (2016). Examining the effects of environmental components on tourism destination competitiveness: the moderating impact of community support. *Asian Academy of Management Journal*, 21(Supl. 1), 75-104. <http://doi.org/10.21315/aamj2016.suppl.1.4>
- Creswell, J. W. (2013). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mistos*. Editora Penso.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <http://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dias, R. (2013). *Cultura organizacional, construção, consolidação e mudanças* (4ª ed.). Atlas.
- Dorce, L. C., Silva, M. C., Mauad, J. R., Domingues, C. H. D., & Borges, J. A. R. (2021). Extending the theory of planned behavior to understand consumer purchase behavior for organic vegetables in Brazil: The role of perceived health benefits, perceived sustainability benefits and perceived price. *Food Quality and Preference*, 91, 104191. <http://doi.org/10.1016/j.foodqual.2021.104191>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: the reasoned action approach* (1st ed., Vol. 1). New York: Psychology Press.
- Fredo, C. E., Bapstistella, C. S. L., Veiga, J. E. R., Vicente, M. C. M., & Silva, V. (2008). *Recursos humanos no setor sucroalcooleiro do estado de São Paulo, 2006-2007*. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Recuperado em 25 de maio de 2023, de <https://ageconsearch.umn.edu/record/102233>
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, M., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <http://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2020). *Cidades e estados*. Recuperado em 25 de maio de 2023, de <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ms/dourados.html>
- Iwaya, G. H., Cardoso, J. G., Sousa Júnior, J. H., & Steil, A. V. (2020). Preditores da intenção de permanecer em distanciamento social. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 714-734. <http://doi.org/10.1590/0034-761220200177>
- Kazama, A. S., Reis Neto, J. F., & Pereira, S. R. (2019). Determinants of the theory of planned behavior of consumer related to intention to purchase of organic vegetables. *Bioscience Journal*, 35(2), 431-440.
- Lima, S. C., Leuch, V., & Buss, B. R. (2017). A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. *Revista Espacios*, 38(28), 13-21.
- Ling, Y. Y., Ning, Y., Chang, Y. H., & Zhang, Z. (2018). Human resource management practices to improve project managers' job satisfaction. *Engineering, Construction, and Architectural Management*, 25(5), 654-669. <http://doi.org/10.1108/ECAM-02-2017-0030>
- Lira, E. F., Brito, C. R., Guimarães, M. G. V., Prado Filho, M. A. G., & Azevedo, A. M. (2016). Noise: a case study with neighborhood residents from near the eldorado square in Manaus city, state of Amazonas (Brazil). *Review of Research*, 5(8), 1-15.
- Magri, C. A., Garcia, R. G., Binotto, E., Lima, N. D. S., Naas, I. A., Sgavioli, S., & Burbarelli, M. (2021). Occupational risk factors in health of broiler-farm workers: a systematic review.

- Archives of Environmental & Occupational Health*, 76(8), 482-493. <http://doi.org/10.1080/19338244.2020.1832036>
- Martins, E. R. (2018). *Panorama MS Industrial (Indicadores 2018; Panorama MS Industrial)*. FIEMS. Recuperado em 25 de maio de 2023, de http://www.fiems.com.br/public/radarindustriais/panorama_ms_industrial_2018.pdf
- Morais, M., Borges, J. A. R., & Binotto, E. (2018). Using the reasoned action approach to understand Brazilian successors' intention to take over the farm. *Land Use Policy*, 71, 445-452. <http://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.11.002>
- Oliveira, O. J., Oliveira, A. B., & Almeida, R. A. (2010). Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas: um estudo para identificar boas práticas. *Production*, 20(3), 481-490. <http://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000029>
- Paranhos, A. G. O., Adarme, O. F. H., Barreto, G. F., Silva, S. Q., & Aquino, S. F. (2020). Methane production by co-digestion of poultry manure and lignocellulosic biomass: kinetic and energy assessment. *Bioresource Technology*, 300, 122588. <http://doi.org/10.1016/j.biortech.2019.122588>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2012). *Comportamento organizacional* (14ª ed). Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, W. O. P., Garcia, R. G., Naas, I. A., Rosa, C. O., & Caldarelli, C. E. (2015). Cadeia produtiva do frango de corte de Mato Grosso do Sul: uma análise de conduta de mercado. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 17(1), 137-147.
- Rosses, G. F., Gelatti, C. B., Silva, A., Passos, L. J., & Amaral, L. S. (2010). Teoria das relações humanas e economia solidária: o caso do Projeto Esperança/Coesperança. In *Anais do VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)*. AEDB.
- Roumpi, D., & Delery, J. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Segato, A., Meneguzzi, R., Setti, A., & Ruffatto, J. (2019). As condições de trabalho humano na avicultura: inovação em ergonomia. *Revista Produção Industrial e Serviços*, 6(1), 106-115.
- Senger, I., Borges, J. A. R., & Machado, J. A. D. (2017). Using structural equation modeling to identify the psychological factors influencing dairy farmers' intention to diversify agricultural production. *Livestock Science*, 203, 97-105. <http://doi.org/10.1016/j.livsci.2017.07.009>
- Silva, J. R., Mauad, J. R., Domingues, C. H. D., Marques, S. C. C., & Borges, J. A. R. (2020). Understanding the intention of smallholder farmers to adopt fish production. *Aquaculture Reports*, 17, 100308. <http://doi.org/10.1016/j.aqrep.2020.100308>
- Sok, J., Hogeveen, H., Elbers, A. R. W., & Lansink, A. G. J. M. (2016). Using farmers' attitude and social pressure to design voluntary Bluetongue vaccination strategies. *Preventive Veterinary Medicine*, 133, 114-119. <http://doi.org/10.1016/j.prevetmed.2016.09.016>
- Souza, S. V., Gandra, E., Reis Neto, J. F., & Garcia, R. G. (2021). Fatores críticos de sucesso na produção de frango de corte a partir da percepção do produtor integrado da região da Grande Dourados/MS. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 59(3), e226679. <http://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.226679>

- Souza, T. A., Campos Júnior, D. J., & Magalhães, S. R. (2015). Importância do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 13(1), 315-329.
- Tagliocolo, C., & Araújo, G. C. (2011). Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. In *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)*, Resende, RJ. Recuperado em 25 de maio de 2023, de https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf
- Teixeira, J. E. (2002). *Manual de gestão de pessoas e equipes* (1ª ed., Vol. 2). São Paulo: Gente.
- Universidade de São Paulo – USP. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. (2014). *Informativo CEPEA (Trimestral 1)*. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, ESALQ/USP.
- Vieira, A. K., Santos, H. S. V., Carvalho, L. R., Dias, L. C. P., Laboissière, M., & Filhos, R. M. J. (2017). Viabilidade econômica dos aviários Dark House e convencional. In *Anais do IV Congresso de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Estadual de Goiás (CEPE/UEG): Como Você Transforma o Mundo? Goiânia: UEG*. Recuperado em 25 de maio de 2023, de <https://www.anais.ueg.br/index.php/cepe/issue/view/281>
- Wen, L., Yang, H., Bu, D., Diers, L., & Wang, H. (2018). Public accounting vs. private accounting, career choice of accounting students in China. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 8(1), 124-140. <http://doi.org/10.1108/JAEE-09-2016-0080>

Recebido: Maio 25, 2023

Aceito: Agosto 17, 2024

JEL Classification: M1