

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



### CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso em uma cooperativa do agronegócio

**Everson Felipe Alves dos Santos**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

eversonfelipealves@gmail.com

**Matheus Schnorr Elias**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

matheus.schnorr.elias@gmail.com

**Pedro Eduardo Volpato Júnior**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

pedro.volpatojr@gmail.com

**Rômulo Henrique Venturin**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

sdventurin126@gmail.com

**Marco Antonio Costa da Silva**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

jtemda@gmail.com

### RESUMO

As cooperativas vêm se constituindo como um importante modelo de negócio capaz de aglutinar produtores e gerar sinergia na produção e para os resultados econômicos e financeiros. No contexto dos negócios atuais, as pesquisas de clima organizacional têm trazido contribuições importantes para que os gestores conheçam seu ambiente de negócios e possam garantir sustentabilidade a partir da qualidade dos seus quadros funcionais. Assim, esse artigo tem como objetivo mensurar o clima organizacional de uma cooperativa do agronegócio. Trata-se de uma pesquisa quantitativa com aplicação de um questionário chamado de Escala de Clima Organizacional (ECO). Os resultados da pesquisa sugerem a cooperativa investigada tem um bom clima organizacional, capaz de gerar benefícios expressivos para a organização, sendo este considerado a base fundamental para uma gestão eficaz.

**Palavras-chave:** Cooperativa; Agronegócio; Clima Organizacional.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo tem como objeto conhecer e demonstrar a importância da aplicação das pesquisas de clima organizacional para as empresas e como este clima afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente de trabalho. Nas duas últimas décadas muitos estudos têm sido produzidos, tanto para mensurar clima no ambiente organizacional, quanto para justificar sua importância (SIQUEIRA, 2011).

Devido ao processo de globalização as empresas têm buscado conhecer e entender melhor a situação da vida organizacional, na busca de detectar como os trabalhadores, influenciados por uma série de estímulos provenientes da organização, do ambiente de trabalho e externos, possuem percepções análogas e atribuem significados parecidos aos aspectos significativos da vida organizacional.

É essencial que seja dada a devida importância para estas pesquisas, por ser um elemento que influencia predominantemente na motivação, esta influência ocorre quando a percepção do trabalhador é avaliada de forma negativa, ocorrendo uma manifestação de fatores que interferem na motivação dos colaboradores e, consequentemente, nos resultados alcançados com o desenvolvimento de suas funções e no desempenho da organização como um todo (TORO, 2001 apud CORRÊA; CARVALHO; ARO, 2017).

No contexto das organizações do agronegócio, mais especificamente no setor de Cooperativas de Agronegócio, organizações estas responsáveis por desempenhar um importante papel econômico e social, a realização de pesquisas de clima tem constituído um mecanismo importante para melhoria da qualidade das relações de trabalho. Uma cooperativa agrícola nasce da associação voluntária de produtores rurais com os mesmos interesses e que buscam vantagens comuns em suas atividades agro econômicas. Assim, a gestão desse tipo de negócio tem características próprias que nem sempre são compreendidas por seus gestores e colaboradores.

No Brasil há cooperativas que são verdadeiros conglomerados de produtores que se unem para se tornarem ainda mais estáveis, buscando na cooperação as vantagens e benefícios necessários para que se mantenham fortes e ativos neste mercado altamente competitivo (MUNDOCOOP, 2017).

A Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense (COPASUL), sediada em Naviraí-MS, se enquadra no contexto apresentado. Trata-se de um empreendimento de grande importância do

ponto de vista de produção, produtividade e resultados econômicos financeiros para a cidade, região e Estado de Mato Grosso do Sul, em atividades do agronegócio e que tem necessitado, cada vez mais, melhorar sua capacidade de gestão e competitividade. Nesse contexto, as pesquisas de clima organizacional podem trazer contribuições importantes para a gestão de recursos humanos e melhoria da qualidade da cooperativa de forma mais ampla.

Considerando os aspectos discutidos, o objetivo desse artigo é mensurar a qualidade do clima organizacional dos empregados administrativos da COPASUL. O Estudo é de natureza quantitativa e qualitativa, com aplicação do questionário de Escala de Clima Organizacional (ECO) (SIQUEIRA, 2011), construído e validado com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. Os resultados da pesquisa mostram que a COPASUL possui um bom clima organizacional, capaz de gerar benefícios expressivos para a organização, sendo este considerado a base fundamental para uma gestão eficaz.

## **2 COOPERATIVAS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

O cooperativismo teve origem na Inglaterra durante o período da revolução industrial na cidade de Rochdale, onde 28 tecelões reuniram-se para comprar materiais de primeira necessidade, devido ao desemprego e baixos salários uniram-se para formar a primeira Associação dos Proibos Pioneiros de Rochdale, que passaria a se tornar Cooperativa de Rochdale com o objetivo de conseguir capital e aumentar seu poder de compra (CARDOSO; NOGUEIRA; RODRIGUES, 2014).

Para o termo cooperativa existem várias definições na literatura, mas buscamos a que mais relaciona as diversas definições, podemos citar em primeiro plano legal: A Lei nº 5.764/71, no seu artigo 4º, assim preceitua: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades” (BRASIL, 1971, s/p).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE),

cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, por meio da produção de bens e serviços com qualidade destinada a seus cooperados e clientes (CARDOSO; NOGUEIRA; RODRIGUES, 2014, p. 9).

Pode-se defini-la ainda como “uma sociedade de, pelo menos, vinte pessoas físicas, unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades” (REISDORFER, 2014, p. 16).

Toda cooperativa busca melhorar a situação econômica de um determinado grupo, resolvendo problemas e satisfazendo as necessidades e objetivos comum, onde um indivíduo sozinho não conseguiria alcançar esses objetivos, as cooperativas podem ser entendidas como uma prestadora de serviço aos seus colaboradores.

As características fundamentais das cooperativas estão no artigo 1094 do Código Civil Brasileiro, são elas:

- I – Variabilidade ou dispensa do capital social;
- II – Concurso de sócios em número mínimo necessário para compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
- III – Limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;
- IV – Intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- V – Quorum, para a Assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;
- VI – Direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital na sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
- VII – Distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado; • VIII – Indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade (BRASIL, 2002, s. p.).

As 1548 cooperativas do setor agropecuário existentes no brasil em 2010, atuavam com 943 mil produtores associados e geravam cerca de 146 mil postos de trabalho diretos (OCB, 2010 apud CHADDAD, 2013). Isto demonstra sua importância, pois as cooperativas atuam promovendo o desenvolvimento e socialização de inovação tecnológicas para os produtores, com custo baixo, ou em muitas situações, sem custos, bem como fornecendo insumos como terra, trabalho, capital. Destaca-se ainda, questões relacionadas a financiamento e produção com o oferecimento de linhas de crédito de custeio, investimento e comercialização, além de inúmeros serviços necessários à gestão dos negócios (OCB, 2010 apud CHADDAD, 2013).

Os principais fatores de sucesso dos produtores de commodities são a exploração de economias de escala e escopo, os ganhos de produtividade, a racionalização dos processos produtivos, o acesso aos recursos naturais, às condições da infraestrutura e logística, entre outros, em outras palavras, as cooperativas têm papel fundamental na segurança alimentar, na

produção e distribuição de alimentos a preços competitivos e na inserção internacional do agronegócio brasileiro. Uma vez que 67% de seus associados são produtores com áreas menores de 50 hectares, as cooperativas são extremamente importantes para o aumento da eficiência e para a inserção da agricultura familiar aos mercados.

Apesar de sua longa história, foi somente em 1844 que foi formalizado um conjunto de princípios que norteou o desenvolvimento de cooperativas em vários setores da economia. Esses princípios foram adotados pela Aliança Cooperativa Internacional em 1937 e também serviram de modelo para a lei federal 5.764 de 1971, que serve de arcabouço jurídico para a organização e funcionamento de todas as cooperativas no Brasil (OPUSZKA, 2010).

É importante destacar que as cooperativas têm características importantes como a separação entre propriedade e modelo de gestão, o que significa que os associados não participam de forma oficial da gestão, cabendo essa atividade a representantes eleitos pelos associados que vão formar um conselho de administração (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012). Para os autores, cabe a esse conselho acompanhar e avaliar as atividades da cooperativa, que por sua vez, deve colocar profissionais capacitados para fazer a gestão da organização.

Devido ao processo de globalização da economia, as Cooperativas enfrentam riscos, precisando ser competitivas para sobreviver no mercado e cumprir suas metas de servir seus membros. Para tanto terão que reduzir seus custos e aprimorar sua gestão, bem como tratar diferentemente seus membros (RODRIGUES, 1997 apud DALMOLIN; DENARDIN; MEDEIROS, 2015 apud RODRIGUES, 1997).

As Cooperativas possuem inúmeros conflitos na maioria das vezes por não possuir ferramentas para uma gestão eficaz. Além disso, o clima organizacional das Cooperativas é afetado por conflitos de interesses pessoais, como no caso o individualismo de alguns cooperados que podem levar à destruição da coletividade. Assim, através da pesquisa de clima organizacional é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa.

Assim, existindo um clima favorável os cooperados podem alcançar metas em comum mais facilmente. Portanto, observa-se que o desenvolvimento desse clima afeta diretamente o desempenho profissional dos indivíduos que integram a Cooperativa e consequentemente o funcionamento e a gestão dessa Cooperativa (DALMOLIN; DENARDIN; MEDEIROS, 2015).

Ao utilizar a pesquisa de clima organizacional, a empresa poderá obter a otimização na comunicação, a geração de um ambiente de trabalho mais seguro em relação às instalações e riscos ambientais, a melhor percepção da imagem da empresa por parte dos colaboradores, a

redução do índice de rotatividade e, consequentemente, o aumento de produtividade (TECNOLÓGICA, 2016).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada é de natureza quantitativa com aplicação de questionário socioeconômico Escala de Clima Organizacional (ECO).

A aplicação foi feita, em sua maioria, por meio de questionário eletrônico, Google Forms, onde foram coletados, junto ao departamento pessoal da Copasul, os endereços de e-mail de todos os colaboradores registrados na unidade matriz e, posteriormente, disparado para que pudessem ser respondidos. Três questionários foram aplicados pessoalmente pois as pessoas entrevistadas não tinham acesso a e-mail corporativo.

O questionário é composto por 63 afirmações, que abordam os seguintes pontos: Apoio, Recompensa, Conforto, Pressão e Coesão. Cada uma das afirmações é composta por cinco alternativas, onde busca saber a percepção do colaborador sobre os pontos mencionados acima. São elas: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Nem concordo nem discordo, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente.

Como a ECO é uma escala composta por 5 fatores, que seriam as 5 alternativas descritas no parágrafo anterior, seus resultados devem ser apurados por fator. Assim, se terá um resultado ou media fatorial para cada um dos fatores, ou seja, o diagnóstico do clima organizacional será feito baseando-se em 5 aspectos.

Isso é feito somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens. Desse modo, por exemplo, para o Fator 1, apoio da chefia e da organização, somam-se os valores das respostas aos itens 1 até o 21 e divide-se o resultado por 21. De- pois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas.

Para interpretá-los, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Porém, isto é inverso no caso do Fator 4, controle/pressão. Neste caso, quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Para o Fator 4, os valores maiores que 4

apontam clima ruim, porque existe muita pressão e controle excessivo, os menores que 2,9 apontam um bom clima, pois existe pouca pressão e baixo controle, isto deve ser considerado sempre no contexto de cada fator. A ECO é resultado de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade e fidedignidade (SIQUEIRA, 2011).

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

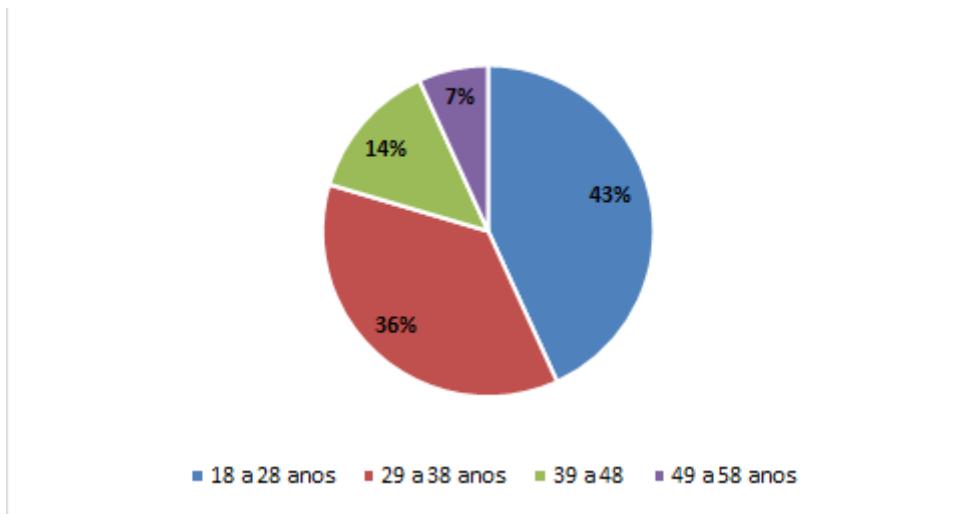
Foram respondidos 44 questionários, de um potencial 73. Entretanto, seis pessoas estavam de férias nos períodos em que os questionários foram aplicados, de acordo com dados fornecidos pelo departamento pessoal da cooperativa. Dessa forma tivemos 65% dos questionários respondidos.

Ao analisar os 44 questionários aplicados na Sede Administrativa da cooperativa Copasul, podemos observar os seguintes perfis dos trabalhadores do setor.

Quanto ao gênero, observou-se que a maior parte dos colaboradores, 56,8%, identifica-se como sendo do sexo masculino, e os outros 43,2% dos colaboradores se identificam como sendo do sexo feminino. O questionário não contemplou outras variações de gênero.

Em se tratando de faixa etária, a maioria dos colaboradores têm entre 18 a 38 anos, totalizando 79% dos entrevistados. Ver Figura 1.

**Figura 1: Faixa Etária**

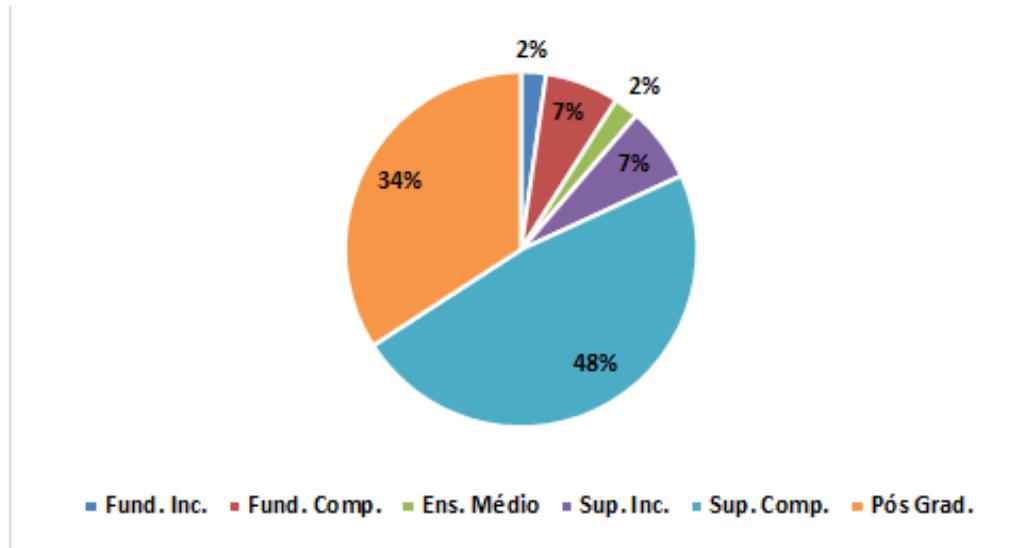


Fonte: autores com base nos dados da pesquisa.

Sobre a escolaridade, como pode ser observado na Figura 2, é demonstrado um grande

número de funcionários com alto grau de instrução, onde 82% possuem nível superior completo ou estão cursando uma pós-graduação, e 18,2% estão compreendidos funcionários com ensino fundamental incompleto/completo, ensino médio completo ou superior incompletos.

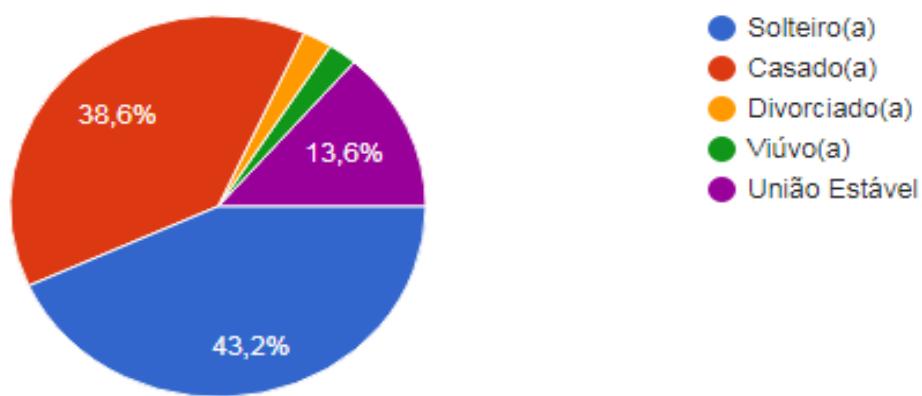
**Figura 2: Grau de Instrução**



Fonte: autores com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao estado civil, 43,2% se declararam solteiros, 38,6% casados, 2,3% divorciados, 2,3% viúvos e 13,6% declararam união estável, como demonstrado na Figura 3.

**Figura 3: Estado Civil**

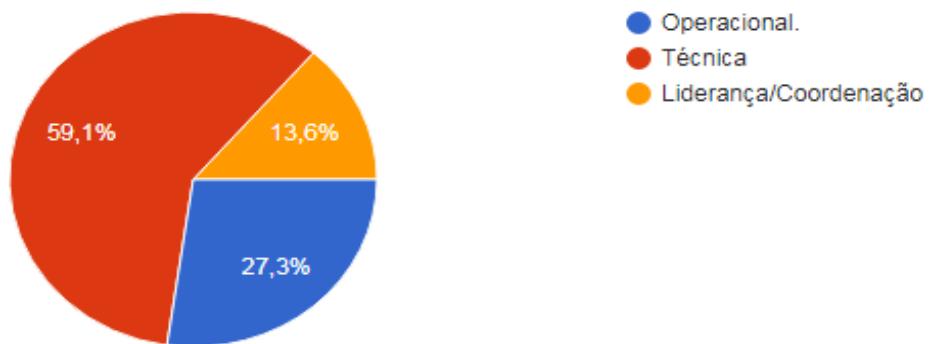


Fonte: autores com base nos dados da pesquisa.

Sobre o tempo de serviço na empresa, houve uma grande diferença nos dados obtidos, onde temos funcionários com 7 meses de serviços e outros com mais de 270 meses, onde 50% dos funcionários estão na empresa a mais de 4 anos. Isso mostra que a empresa além de contratar novos funcionários procura também mantê-los. Já em questão do tempo de serviço houve também uma grande diferença, onde temos funcionários com o mínimo de 3 meses até ao máximo de 227 meses no mesmo setor. No item sobre quanto tempo o funcionário pretende ficar na empresa não foi diferente, pois novamente tivemos dados positivos, que mostram que mais de 50% dos funcionários pretendem continuar na empresa pelos próximos 4 anos.

Outro ponto importante levantado nesta pesquisa foi sobre a função que cada funcionário exerce, representado na Figura 4.

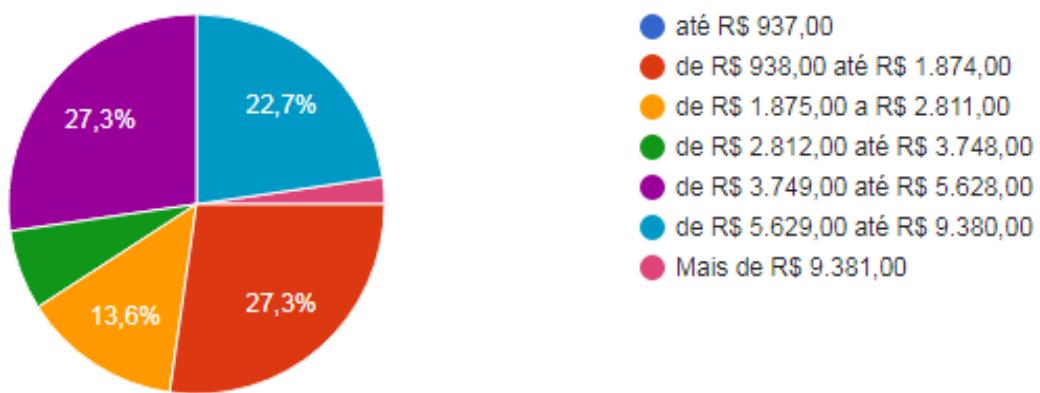
**Figura 4: Classificação da Função**



Fonte: autores com base nos dados da pesquisa.

A faixa de renda também foi outro ponto questionado e mostrou uma grande distribuição dos salários pagos aos funcionários do setor administrativo da empresa, como pode ser observado na Figura 5. O regime de contratação mostra que 97,7% são celetista e apenas 2,3% são terceirizados, 50% dos funcionários trabalharam em apenas 1 empresa antes de ser contratado pela Copasul.

Figura 5: Remuneração



Fonte: autores com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar os dados coletados, chegamos a média fatorial dos 5 fatores que servem de base para apurar os resultados de Clima Organizacional da empresa.

**Apoio:** Foram aplicadas 21 questões utilizando os métodos da ECO, onde obtivemos uma **média fatorial de 3,95**, demonstrando um bom clima organizacional. pois de acordo com a ECO valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim.

**Recompensa:** Foram aplicadas 13 questões utilizando os métodos da ECO, onde obtivemos uma **média fatorial de 3,55**, demonstrando um bom clima organizacional. pois de acordo com a ECO valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim.

**Conforto:** Foram aplicadas 13 questões utilizando os métodos da ECO, onde obtivemos uma **média fatorial de 4,33**, demonstrando um bom clima organizacional, pois de acordo com a ECO valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim.

**Coesão:** Foram aplicadas 7 questões utilizando os métodos da ECO, onde obtivemos uma **média fatorial de 3,83**, demonstrando um bom clima organizacional, pois de acordo com a ECO valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim.

**Pressão:** Foram aplicadas 9 questões utilizando os métodos da ECO, onde obtivemos uma **média fatorial de 3,26**. Neste item a análise dos dados é ao inverso, pois de acordo com a ECO quanto maior a média fatorial pior será o clima, porque maior será o controle e a pressão

exercidos sobre os empregados. Para o fator pressão, os valores maiores que 4 apontam clima ruim, porque existe muita pressão e controle excessivo, os menores que 2,9 apontam um bom clima, pois existe pouca pressão e baixo controle. Consideramos então que no fator pressão a empresa possui um clima organizacional mediano, devido a média fatorial estar compreendida entre 2,9 e 4.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo é mensurar o clima organizacional dos servidores administrativos de uma cooperativa de agronegócio.

A revisão da literatura mostrou que as pesquisas de clima organizacional são cada vez mais importantes para que a empresa possa compreender melhor a qualidade das relações, do ambiente interno e externo para o sucesso dos negócios. No ambiente do agronegócio, sua aplicação é fundamental para que essas empresas se tornem ainda mais competitivas.

É possível afirmar com os resultados empíricos da pesquisa que a COPASUL apresenta um ótimo clima organizacional, capaz de gerar benefícios expressivos para a organização e isso inclui, resultados diferenciados para os negócios, ambiente adequado para a atração e a retenção dos talentos, bem como um campo fértil para um ambiente propício ao surgimento de ideias criativas que quando colocadas em práticas podem dar uma guinada significativa nos processos de gestão. Infere-se ainda que a conquista de um bom clima organizacional constitui uma base fundamental para empreender um caminho de crescimento sustentado que permite a COPASUL enfrentar os desafios de crescimento.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 24 maio 2018.

BRASIL. **Lei 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/l10406.htm)>. Acesso em: 29 maio 2018.

CARDOSO, U, C; NOGUEIRA, V. L; RODRIGUES, E. R. Q. **Cooperativa**. Série Empreendimentos Coletivos. Brasília, DF, Sebrae, 2014.

CHADDAD, F. Cooperativas de sucesso no agronegócio mundial. 2013. **Portal do**

**Agronegócio.** Disponível em: <<https://www.portaldoagronegocio.com.br/artigo/cooperativas-de-sucesso-no-agronegocio-mundial>>. Acesso em: 29 maio 2018.

CORRÊA, M. G. M.; CARVALHO, A. S. C. C.; ARO, E. R. A influência do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores públicos brasileiro. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, set. 2017.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, 2012.

DALMOLIN, V; DENARDIN, E. S; MEDEIROS, F. S. B. Clima organizacional: o caso de uma cooperativa da região fronteira oeste do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, Santa Maria, v. 2, n. 3, jan./jun. 2015.

MUNDOCOOP. **O papel das cooperativas no agronegócio brasileiro.** 2017. Disponível em: <<http://www.mundocoop.com.br/entrevista/o-papel-das-cooperativas-no-agronegocio-brasileiro.html>>. Acesso em: 29 maio 2018.

OPUSZKA, P. R. **Cooperativismo popular:** os limites da organização coletiva do trabalho a partir da experiência da pesca artesanal do extremo sul do Brasil. 2010. Tese de doutorado. Programa de Pós-graduação em Direito da Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2010.

REISDORFER, V. K. **Introdução ao Cooperativismo.** Santa Maria: UFSM, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional, ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre-RS: ArtMed, 2011.

TECNOLÓGICA. **Qual a importância das pesquisas de clima organizacional?** 2016. disponível em:<<https://blog.teclogica.com.br/importancia-das-pesquisas-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 29 maio 2018.