Organizações Rurais & Agroindustriais, 29(2026), e2138
eISSN: 2238-6890

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO E CONSUMO

Organizational Climate Research in a Production and Consumption Cooperative

Larissa Moresco[a], Carlos Alberto Frantz dos Santos[b]
[a]Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS – Unidade Erechim), larissa-moresco@uergs.edu.br, ORCID: 0000-0002-3941-5997
[b]Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS – Unidade Tapes), carlos-santos@uergs.edu.br, ORCID: 0000-0002-6547-2610

RESUMO
A análise de uma pesquisa de clima organizacional é fundamental para identificar fatores motivacionais e desmotivacionais que influenciam os colaboradores no desempenho de suas atividades. O objetivo deste estudo foi verificar o clima organizacional de uma cooperativa de Produção e Consumo localizada no Norte do Estado do Rio Grande do Sul. Quanto à metodologia, realizou-se um estudo de caso de natureza qualiquantitativa. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com 29 perguntas fechadas, utilizando uma escala do tipo Likert, além de uma pergunta aberta destinada à análise qualitativa. Os resultados indicam que a instituição, segundo a percepção dos colaboradores participantes, tende a apresentar um clima organizacional agradável, embora existam oportunidades de aprimoramento. A cooperativa se destaca por oferecer um ambiente de trabalho considerado positivo, com conforto proporcionado por uma estrutura física bem organizada, tecnologias avançadas e flexibilidade nas rotinas, fatores que contribuem para a satisfação dos colaboradores. Entretanto, a pesquisa também evidenciou aspectos que podem ser desenvolvidos, como a comunicação interna, capacitações e treinamentos, integração entre setores, benefícios e adequação da remuneração. As principais contribuições do artigo são: (i) apresentar uma pesquisa de clima em um contexto pouco explorado nas cooperativas de produção e consumo e (ii) demonstrar como a aplicação da pesquisa de clima organizacional pode apoiar a estruturação da área de gestão de pessoas em cooperativas em fase de crescimento.

Palavras-chave: Organização coletiva, cooperativismo, recursos humanos.

ABSTRACT
Analyzing an organizational climate survey is essential for identifying motivational and demotivational factors that influence employees in performing their activities. The aim of this study was to assess the organizational climate of a Production and Consumption cooperative located in the northern region of the state of Rio Grande do Sul, Brazil. Regarding the methodology, a qualitative–quantitative case study was conducted. Data were collected through a structured questionnaire containing 29 closed-ended questions using a Likert-type scale, along with an open-ended question for qualitative analysis. The results indicate that the institution, according to the perception of the participating employees, tends to present a pleasant organizational climate, although there are opportunities for improvement. The cooperative stands out to offer a positive work environment, with comfort provided by a well-organized physical structure, advanced technologies, and flexibility in work routines, factors that contribute to employee satisfaction. However, the survey also revealed aspects that may be further developed, such as internal communication, training and development, integration between departments, benefits, and salary adequacy. The main contributions of the article are: (i) presenting an organizational climate survey in a context that remains underexplored within production and consumption cooperatives, and (ii) demonstrating how the use of organizational climate surveys can support the structuring of the human resources area in cooperatives undergoing growth.

Keywords: Collective organization, cooperativism, human resources.

Recebido em: 23/01/2026. Aprovado em: 27/03/2026.
Avaliado pelo sistema *double blind review*.
Avaliador científico: Elisa Reis Guimarães
DOI: 10.48142/2920262138

This work is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International License

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é compreendido como as atitudes e percepções dos membros de uma organização que, em conjunto, refletem parte substancial do contexto em que estão inseridos (Ashkanasy *et al.*, 2000). Em outras palavras, trata-se de um conjunto de percepções compartilhadas pelos trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional (Menezes & Gomes, 2010). O tema é relevante porque essas percepções influenciam diretamente o comportamento humano dentro das organizações e são essenciais para avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento e recompensa (Menezes & Gomes, 2010).

Por isso, administrar o clima organizacional tornou-se uma ação estratégica, especialmente para empresas que buscam qualidade nos serviços ou produtos oferecidos (Luz, 2014). Embora seja um conceito intangível e não observável de forma direta, seus efeitos podem ser percebidos facilmente por meio do desempenho dos colaboradores (Nacife, 2019; Trentin, 2023). Como consequência, organizações que monitoram o clima de forma periódica e reconhecem sua importância tendem a reduzir custos relacionados à rotatividade, baixa produtividade e absenteísmo (Great Place To Work, 2024). Isso ocorre porque ambientes com maior engajamento, colaboração e confiança tornam a empresa mais atrativa para seus colaboradores e para a atração de novos talentos (Great Place To Work, 2024). Ambientes organizacionais favoráveis estimulam proatividade e fortalecem relacionamentos interpessoais, enquanto climas neutros tendem a gerar apatia e estagnação.

A avaliação do clima é, portanto, fundamental para organizações que buscam maior produtividade. Pesquisas de clima organizacional oferecem indícios sobre os níveis de comprometimento dos trabalhadores e auxiliam gestores na criação de ambientes positivos que favorecem o desempenho (Ashkanasy *et al*., 2000). Apesar de sua evolução desde a década de 1930, com diferentes definições e dimensões propostas, o clima organizacional permanece como ferramenta importante para compreender a interação entre cultura, estrutura, liderança e variáveis relacionadas aos funcionários (Hussainy, 2022). Em organizações coletivas, a pesquisa de clima contribui para compreender suas múltiplas facetas e fornece um instrumento gerencial para aprimorar práticas de gestão de pessoas (Stecca *et al.*, 2016).

A análise do clima organizacional é especialmente relevante para cooperativas, que frequentemente enfrentam conflitos decorrentes da ausência de ferramentas de gestão eficazes. Conflitos de interesse pessoal, como o individualismo de alguns cooperados, podem prejudicar o clima e gerar desunião. Assim, a pesquisa de clima organizacional torna-se uma ferramenta importante para avaliar o relacionamento entre colaboradores e organização, bem como entre cooperados e a instituição (Santos *et al*., 2018).

Este artigo analisa uma cooperativa de produção e consumo em fase de expansão e crescimento. A Cooperativa Terra Rural (nome fictício) possui mais de 3.000 agricultores familiares em seu quadro social, 18 cooperativas associadas e mais de 50 agroindústrias. A pesquisa foi motivada pela recorrência de rumores e reclamações que indicavam insatisfações em diversos aspectos da gestão. Dessa forma, busca-se analisar a efetividade da organização em cumprir seu papel enquanto empresa, oferecendo uma ferramenta gerencial e contribuindo para a lacuna existente na literatura sobre clima organizacional em cooperativas de produção e consumo. O objetivo deste artigo é diagnosticar o clima organizacional de uma cooperativa de Produção e Consumo localizada na região norte do Rio Grande do Sul.

A principal contribuição deste estudo é explorar a pesquisa de clima em um contexto

empírico pouco abordado pela literatura nacional: uma cooperativa de produção e consumo em fase de expansão, cuja atividade central é a comercialização de alimentos para a alimentação escolar, ou seja, o mercado institucional. O foco de comercialização da Cooperativa Terra Rural está em programas do Governo Federal, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), atendendo mais de 300 prefeituras em todo o Brasil, com mais de 60 produtos oriundos da agricultura familiar e de agroindústrias. Em 2023, as vendas ultrapassaram R$ 100 milhões em faturamento bruto, abrangendo diversos estados, como Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Bahia, Paraná e Santa Catarina.

A cooperativa é responsável por captar a matéria-prima dos agricultores familiares, encaminhá-la para processamento industrial e comercializar o produto final conforme regras estabelecidas por editais ou negociações. Embora existam pesquisas sobre clima organizacional em cooperativas, não foram encontradas publicações que abordem especificamente o tema em cooperativas de produção e consumo. Os estudos existentes concentram-se, em geral, em cooperativas de crédito (Bento *et al*., 2022) e em cooperativas do setor agroalimentar (Dalmolin *et al*., 2015; Santos *et al*., 2018). Além disso, o caso analisado oferece subsídios práticos para outras cooperativas em expansão, ao demonstrar como a pesquisa de clima organizacional pode servir como instrumento estruturante para o desenvolvimento e profissionalização da área de recursos humanos.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS

A presente seção de referencial teórico está estruturada com o objetivo de oferecer a base conceitual que sustenta a análise desenvolvida neste estudo. O conteúdo foi sistematizado em três eixos temáticos complementares: Cooperativas e o Cooperativismo; Clima Organizacional; e Pesquisa de Clima Organizacional em organizações cooperativas.

De acordo com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2025), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma organização de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (2024), as organizações coletivas operam com base em sete princípios fundamentados em valores de autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Esses princípios orientam o funcionamento e a gestão das organizações. Entre eles estão: a adesão voluntária e aberta, permitindo que qualquer pessoa ingresse sem discriminação; o controle democrático pelos membros, garantindo participação nas decisões; a participação econômica dos membros, com distribuição dos resultados conforme a contribuição de cada um; a autonomia e independência, assegurando que instituições coletivas sem fins lucrativos mantenham sua independência; a educação, formação e informação dos membros para participação efetiva; a cooperação entre cooperativas, incentivando apoio mútuo; e o interesse pela comunidade, promovendo o desenvolvimento sustentável das localidades onde estão inseridas (ACI, 2024).

Apesar desses valores coletivos e colaborativos, as cooperativas atuam em um contexto competitivo. Nesse sentido, um clima organizacional favorável é crucial para seu desenvolvimento. Quando os colaboradores trabalham de forma harmoniosa e colaborativa, cria-se um ambiente de confiança e respeito mútuo que favorece a comunicação aberta e a resolução eficaz de conflitos. Esse espírito de cooperação contribui para a motivação e satisfação

dos funcionários, resultando em uma cultura organizacional mais saudável e produtiva. Além disso, um clima positivo potencializa inovação e eficiência, pois os colaboradores se sentem mais engajados e dispostos a compartilhar ideias e conhecimentos. Assim, a cooperação é um elemento essencial que sustenta e aprimora o clima organizacional, promovendo o sucesso e a sustentabilidade da empresa (Schein, 2010).

Esse clima pode ser utilizado como estratégia, apoiando-se na construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso para diferenciar-se de outras empresas, tanto no setor privado quanto no meio colaborativo, como nas cooperativas (Bento *et al*., 2022). Os fatores que influenciam o clima organizacional são sempre antecedentes, não componentes. Assim, fatos que ocorrem na organização, como a recusa de um aumento salarial, podem alterar ou afetar o clima, mas não devem ser considerados parte dele, pois não modificam padrões de comportamento estabelecidos, apenas representam incidentes específicos envolvendo determinados indivíduos (Puente-Palacios & Freitas, 2006).

Acredita-se que o ambiente organizacional representa entre 20% e 30% do sucesso da empresa, podendo gerar retorno significativo quando positivo ou reduzir resultados quando negativo (Schultz, 2016). O clima organizacional corresponde às atitudes e valores vigentes na organização, que afetam diretamente o comportamento e as relações interpessoais (Silva *et al*., 2016). Na perspectiva de Araújo *et al.* (2017), trata-se da compreensão dos funcionários sobre suas experiências na organização, sendo um retrato estático de um momento específico, sujeito a alterações constantes.

Segundo Stadler & Pampolini (2014, p. 65), "a pesquisa de clima organizacional visa identificar o nível de satisfação das pessoas em relação ao ambiente de trabalho" em determinado período. A pesquisa é geralmente realizada por meio de questionários, e seus resultados podem servir de base para resolver problemas futuros que afetem a produtividade. Nessa mesma linha, a análise do clima oferece ao gestor informações como diagnóstico motivacional e identificação de pontos de maior e menor satisfação relacionados às crenças e valores presentes na organização. É fundamental realizar avaliações regulares do clima, pois ele influencia o comportamento dos funcionários e afeta diretamente os resultados organizacionais. Além disso, por sua relação com a retenção de talentos, a pesquisa pode identificar causas de problemas, permitindo intervenções corretivas antes que se transformem em conflitos (Great Place To Work, 2024).

As cooperativas, devido à sua natureza participativa e ao foco no bem-estar coletivo, podem beneficiar-se de um clima organizacional que promove integração, comunicação aberta e satisfação dos membros. A implementação de ferramentas de monitoramento do clima organizacional em cooperativas pode levar a maior engajamento dos cooperados, redução de conflitos internos e aumento da produtividade. Assim, a gestão eficaz do clima organizacional fortalece a coesão e o comprometimento dos membros e impulsiona a competitividade das cooperativas (Robbins, 2009; Spector, 2003).

O clima organizacional é um fator determinante para o sucesso e a eficiência de qualquer organização, influenciando diretamente motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores, conforme mencionado anteriormente. No contexto das cooperativas, que se baseiam na colaboração e participação ativa dos seus membros, a importância de um clima organizacional positivo é ainda mais acentuada. Em cooperativas há proximidade entre líderes e liderados, tratamento igualitário, avaliação justa dos resultados e pesquisas, além da implementação de ações voltadas à melhoria do ambiente organizacional. Dessa forma, é possível

manter um clima organizacional positivo na organização (Evaristo & Gomes, 2024).

Santos *et al.* (2018) analisaram uma cooperativa com ótimo clima organizacional, capaz de gerar benefícios expressivos para a organização, incluindo resultados diferenciados para os negócios, ambiente adequado para atração e retenção de talentos e condições favoráveis ao surgimento de ideias criativas. Na visão de Dalmolin *et al.* (2015), os funcionários estão satisfeitos com o clima organizacional proporcionado na cooperativa pesquisada. Entretanto, existem pontos que precisam ser aprimorados. Em relação ao salário oferecido pela cooperativa, observou-se que os funcionários acreditam que ele não corresponde ao mercado de trabalho e que não é justo de acordo com o desempenho de cada um na organização. Os funcionários também avaliam que os benefícios não atendem às necessidades e que a cooperativa não possui programas de incentivo para evolução na carreira.

A adoção de uma nova estratégia para a governança do clima organizacional elevou as métricas de uma cooperativa de Porto Alegre. A gestão realiza a aplicação sistematizada das pesquisas de clima e, a partir dos resultados, com monitoramento mensal, elabora programas customizados para lideranças e equipes, além de planos de ação cocriados entre líderes e liderados. Também comunica à cooperativa as conquistas e atua na manutenção do engajamento. Desde o início da implantação, o índice de Clima e Engajamento passou de 8,0 para 8,7, consolidando estabilidade acima da zona de benchmarking na área da saúde da ferramenta, que é de 8,1 (Rodrigues *et al*., 2024).

Locatelli *et al.* (2023) investigaram o clima organizacional de uma cooperativa agrícola que atua no beneficiamento, transporte e comercialização de trigo, com diversas unidades de negócio, como pecuária, insumos, peças, ferragens, implementos agrícolas, lar, construção, moinho de trigo, fábrica de rações, posto de recebimento de leite, unidade de beneficiamento de sementes (UBS) e supermercados. Os resultados revelam que o clima organizacional contribui para a motivação dos trabalhadores, a qual decorre das percepções e da assimilação de ideias referentes às condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com colegas e organização do trabalho.

Trindade *et al.* (2020) analisaram uma cooperativa formada por cinco fazendas produtoras de uva, localizada na região rural de Petrolina (PE). Os resultados indicaram bom clima organizacional, com satisfação dos trabalhadores sendo fator decisivo para o atingimento dos objetivos da cooperativa. Os principais aspectos positivos foram realização no trabalho, satisfação no cargo atual, treinamentos, valorização dos colaboradores, comunicação entre liderança e liderados e relacionamento de cooperação entre os setores.

Tendo em vista as pesquisas mencionadas, percebe-se que o clima organizacional de uma cooperativa pode ser mais agradável em comparação ao de uma empresa privada, desde que exista cultura de cooperação, confiança e respeito entre os colaboradores. Em organizações coletivas, os funcionários costumam sentir-se mais valorizados e engajados, pois possuem voz ativa na tomada de decisões. Além disso, a democracia interna e a transparência nas ações contribuem para um ambiente de trabalho saudável e harmonioso. Embora as cooperativas apresentem elementos favoráveis a um bom clima organizacional, isso não é garantido, exigindo atuação contínua dos líderes para mantê-lo positivo e produtivo.

Neste artigo, optou-se pelo modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Luz (2014). Segundo o autor, a pesquisa de clima organizacional deve ser realizada com periodicidade bienal, uma vez que intervalos superiores podem resultar em surpresas negativas para as organizações. De acordo

com Luz (2014), a pesquisa de clima deve ser baseada em sete dimensões.

A Tabela 1 apresenta as dimensões e os itens de avaliação do clima organizacional propostos por Luz (2014) e adaptados para o contexto de organizações cooperativas, organizados de forma sistemática para mensurar diferentes aspectos do contexto de trabalho. As dimensões contemplam condições estruturais e tecnológicas, responsabilidade social, reconhecimento e desenvolvimento profissional, remuneração e benefícios, relacionamento e trabalho em equipe, qualidade da gestão e fatores motivacionais.

TABELA 1 – Dimensões de Análise da Pesquisa de Clima Organizacional

Dimensão	Aspectos/Questões
Estrutura física, tecnológica e condições de trabalho	A cooperativa está bem preparada tecnologicamente para que seus colaboradores exerçam suas funções com qualidade. As condições físicas de trabalho são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene e mobiliário).
Ética, valores e respeito interpessoal	A atuação da cooperativa é guiada por valores éticos. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos.
Bem-estar e suporte organizacional	A cooperativa preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores. O superior preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.
Reconhecimento e desenvolvimento profissional	Recebo *feedback* e reconhecimento quando realizo um bom trabalho. Meu potencial profissional é adequadamente aproveitado. Recebo o treinamento necessário para realizar minhas funções. A cooperativa oferece oportunidade de crescimento profissional.
Autonomia, participação e abertura ao diálogo	Tenho liberdade para manifestar opiniões, sugestões e tomar decisões. Meu superior é aberto para receber opiniões, contribuições e propostas de mudanças. Existe participação dos colaboradores na definição de metas, objetivos e decisões relacionadas ao trabalho.
Avaliação global e clima organizacional	Considero a cooperativa um bom lugar para se trabalhar. O clima de trabalho da minha equipe é favorável. Existe relacionamento de cooperação entre os setores. A qualidade do trabalho é mais importante que o volume. Há maior preocupação em solucionar problemas do que punir culpados.
Remuneração e benefícios	Minha remuneração é adequada ao trabalho que realizo. Há clareza de informação sobre a política de remuneração. Os benefícios atendem às necessidades e são compatíveis com o mercado. O salário satisfaz minhas necessidades e está equiparado ao mercado.
Gestão, comunicação e confiança	As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas. Sinto-me adequadamente informado sobre decisões que afetam meu trabalho. Confio nas decisões tomadas pela gestão. A gestão está disponível quando necessário.
Estrutura da equipe	Minha equipe possui número adequado de funcionários para realizar as atividades com excelência.
Motivação e sentido do trabalho	Estou motivado(a) a dar o meu melhor em todas as tarefas. Sinto que meu trabalho é significativo e tem propósito.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Luz (2014)

3. MÉTODO

A presente pesquisa é um estudo de caso único (Yin, 2010), com nível de análise organizacional, tendo como objeto de análise o clima organizacional de uma cooperativa de produção e consumo, a Cooperativa Terra Rural. Trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que, além de contribuir para o avanço do conhecimento científico acerca da temática do clima organizacional em cooperativas, buscou gerar subsídios práticos e informações estratégicas para a gestão da organização analisada. A abordagem metodológica adotada foi quali-quantitativa.

O local escolhido para a aplicação da pesquisa de clima organizacional é uma cooperativa de produção e consumo localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul. A principal atividade da Cooperativa Terra Rural é a comercialização de alimentos para a alimentação escolar, ou seja, o mercado institucional. A cooperativa atende mais de 300 prefeituras em todo o Brasil, disponibilizando mais de 60 tipos de produtos. É responsável por captar a matéria-prima do agricultor familiar, encaminhá-la para a indústria para processamento e, posteriormente, comercializar o produto final conforme regras estabelecidas por editais ou acordos firmados na negociação.

Para a coleta de dados, optou-se pelo uso de um questionário autorrespondível, visando garantir maior credibilidade às respostas, uma vez que preserva o anonimato dos participantes (Luz, 2014). O questionário foi composto por 30 questões (29 quantitativas e uma aberta), divididas em sete dimensões propostas por Luz (2014): estrutura física da organização, responsabilidade social, reconhecimento e carreira profissional, salários e benefícios, relacionamento e trabalho em equipe, liderança e gestão e, por fim, fatores motivacionais. O instrumento foi aplicado a todo o quadro de colaboradores da cooperativa, totalizando 20 participantes.

As questões foram adaptadas das proposições de Luz (2014). Para medir o nível de concordância com as afirmativas do questionário, utilizou-se uma escala do tipo Likert, de cinco pontos. Essa escala inicia no número 1, correspondente a “Discordo totalmente”, e vai até o número 5, “Concordo totalmente”. O respondente escolhe uma das opções conforme seu ponto de vista.

A pesquisa foi realizada presencialmente. Os 20 colaboradores foram organizados em seus respectivos setores, onde receberam explicações sobre o objetivo da pesquisa e a garantia de anonimato das respostas. Cada participante teve aproximadamente uma hora para responder ao questionário. Após concluírem, os colaboradores colocaram suas respostas em um envelope, que foi recolhido somente após todos finalizarem, seguindo-se então para o próximo setor.

Quanto aos dados coletados, o estudo utilizou dados primários, obtidos por meio de um questionário que buscou medir a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Após a aplicação, os dados foram tabulados em uma planilha eletrônica. Os dados quantitativos foram organizados e analisados por meio do Excel, utilizando funções estatísticas descritivas básicas. Embora a escala adotada seja ordinal (Likert), foram utilizadas estatísticas descritivas como média, moda, desvio padrão, frequências e distribuição percentual, prática recorrente em pesquisas organizacionais nas quais escalas com múltiplos pontos são tratadas como aproximações intervalares para fins analíticos descritivos. As respostas à questão aberta foram compiladas e inseridas na plataforma digital Mentimeter, que possibilitou a geração de uma nuvem de palavras a partir da frequência de ocorrência dos termos mencionados pelos participantes.

Por tratar-se de pesquisa de clima organizacional com coleta de dados anônima, sem possibilidade de identificação dos respondentes e sem intervenção ou exposição a riscos, o estudo enquadra-se nas

disposições da Resolução CNS nº 510/2016, sendo dispensado de tramitação pelo Sistema CEP/CONEP.

4. RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO E CONSUMO

A Cooperativa Terra Rural teve sua origem em setembro de 2001, em resposta à crescente demanda local por um canal de comercialização dos produtos da agricultura familiar. Inicialmente, os agricultores comercializavam seus produtos em uma feira semanal, mas o aumento da procura impulsionou a criação de um ponto de venda fixo e a formalização de uma cooperativa. Em 2003, com o lançamento de programas governamentais como o Fome Zero, que incentivavam a aquisição de alimentos da agricultura familiar para distribuição a famílias carentes, a cooperativa identificou uma nova oportunidade de negócio. A organização foi pioneira ao aderir ao programa, atendendo aos requisitos técnicos e normativos para a comercialização de alimentos.

A partir de 2009, com a implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que estabeleceu a obrigatoriedade de escolas e prefeituras adquirirem, no mínimo, 30% de seus alimentos da agricultura familiar, a cooperativa experimentou crescimento exponencial. A ampliação da visibilidade e da base de associados permitiu a diversificação da oferta de produtos e a expansão para novos mercados, incluindo outros estados. A comercialização dos produtos era segmentada em dois canais: o mercado convencional, responsável por 70% das vendas, e o mercado institucional, com 30%. Essa estratégia de distribuição revelou-se fator preponderante para a instabilidade financeira da organização. A intensa concorrência no mercado convencional pressionou os preços de venda, resultando em margens de lucro reduzidas. Além disso, a volatilidade nos preços do leite, produto carro-chefe da cooperativa, amplificou os impactos negativos. A elevada oscilação nos valores de mercado tornou o faturamento altamente sujeito a flutuações, comprometendo sua sustentabilidade financeira.

Em 2014, a Cooperativa Terra Rural vivenciou uma mudança significativa em sua gestão, o que impulsionou a implementação de novas estratégias. A primeira ação foi a reestruturação organizacional, com a criação de quatro setores distintos (agrícola, vendas, transporte e finanças) e a contratação de gestores especializados para cada área. Essa medida visava identificar fragilidades e otimizar o desempenho de cada setor.

Como resultado dessa reestruturação, a Cooperativa Terra Rural adotou nova orientação estratégica, direcionando a maior parte de suas vendas para o mercado institucional. Essa decisão foi fundamentada na busca por maior previsibilidade de receita e melhores condições comerciais. Após período de intensa reorganização, a cooperativa conseguiu sanear sua situação financeira em 2019, encerrando um ciclo de desafios e iniciando nova fase de crescimento. Em 2025, a organização conta com um ecossistema composto por mais de 3.000 membros, 18 cooperativas parceiras e 50 agroindústrias associadas, unidos pelo propósito comum de comercializar os produtos de pequenos agricultores.

Em 2023, a cooperativa alcançou marco significativo, ultrapassando a marca de R$ 100 milhões em faturamento bruto. Essa conquista demonstra a solidez do modelo de negócio e a expansão da atuação da cooperativa, que atualmente comercializa seus produtos em diversos estados brasileiros, incluindo Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Bahia, Paraná e Santa Catarina.

No contexto recente de expansão e ampliação de sua atuação mercadológica, a cooperativa passou a operar em patamar organizacional distinto daquele observado em sua fase inicial, quando sua estrutura

era mais enxuta e os processos de gestão de pessoas eram conduzidos de forma predominantemente operacional, sem a formalização de uma área específica de Recursos Humanos. Nesse cenário, a análise do clima organizacional assume relevância estratégica, ao permitir compreender como os colaboradores percebem as condições de trabalho, as práticas gerenciais e os processos internos em um momento de transição e reconfiguração organizacional.

4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO E CONSUMO

A presente seção apresenta os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada na Cooperativa Terra Rural, analisando a percepção dos colaboradores sobre diversos aspectos da organização. A pesquisa se baseia no modelo proposto por Luz (2014), que abrange sete dimensões: estrutura física, responsabilidade social, reconhecimento e carreira profissional, salários e benefícios, relacionamento e trabalho em equipe, liderança e gestão e fatores motivacionais.

A Tabela 2 apresenta os resultados da dimensão estrutura física da cooperativa.

Os resultados da avaliação da estrutura física demonstraram alto grau de satisfação entre os colaboradores, commédiade 4,3. Complementarmente à análise das estatísticas descritivas, a distribuição percentual das respostas evidenciou concentração nas categorias superiores da escala: na Questão 1, 90% dos respondentes assinalaram as opções 4 ou 5, enquanto apenas 10% indicaram a opção 3. Esse resultado positivo pode ser atribuído a fatores como amplitude das salas, mobiliário adequado e presença de elementos ergonômicos, como descanso para os pés. A localização do escritório em área residencial, com baixo nível de ruído, também contribui significativamente para o bem-estar e a concentração dos colaboradores. Esses resultados aproximam-se de Locatelli *et al.* (2023), que obtiveram média de 4,4 para as condições físicas de trabalho em uma cooperativa agrícola.

No que se refere à infraestrutura tecnológica, a média obtida foi de 4,6, indicando alto nível de satisfação dos colaboradores com os recursos disponíveis (95% concentraram-se nas categorias 4 ou 5, sendo 70% na opção máxima da escala). Os equipamentos, como computadores e notebooks, são modernos e contam com internet de alta velocidade e estabilidade. A integração dos sistemas, que automatiza processos e otimiza o trabalho, também foi bem avaliada.

A Tabela 3 sintetiza os resultados da pesquisa relacionados à dimensão de responsabilidade social.

Os dados revelam avaliação positiva das práticas éticas da cooperativa, com média de 4,1. Essa percepção indica que os colaboradores

TABELA 2 – Dimensão Estrutura Física

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão
A cooperativa está bem preparada tecnologicamente para que seus colaboradores exerçam suas funções com qualidade.	4,3	4,0	0,60
As condições físicas de trabalho na cooperativa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário).	4,6	5,0	0,60

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 3 – Dimensão Responsabilidade Social

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão
A atuação da cooperativa é guiada por valores éticos.	4,1	5,0	0,60
Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos.	4,6	5,0	0,60
A cooperativa preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.	4,3	5,0	0,90

Fonte: dados da pesquisa

enxergam a organização como atuante de forma ética em suas relações, sendo que 70% dos respondentes atribuíram notas 4 ou 5 à atuação orientada por valores éticos. Em comparação com a literatura, os achados mostram-se ligeiramente inferiores aos de Locatelli *et al.* (2023), que identificaram média de 4,25, e abaixo dos resultados de Stecca *et al.* (2016), nos quais 99% dos participantes concordaram que a cooperativa adotava práticas éticas. No que se refere ao respeito, os resultados aproximam-se daqueles encontrados por Locatelli *et al.* (2023), cuja média foi de 4,5. Quanto ao bem-estar dos colaboradores, os resultados também são promissores, com 80% das respostas concentradas nas categorias superiores da escala, especialmente na opção máxima (65%). Ainda assim, permanecem inferiores aos reportados por Locatelli *et al.* (2023), que registraram média de 4,7.

A Tabela 4 apresenta os resultados da dimensão de reconhecimento e carreira profissional.

Os dados evidenciam necessidade de aprimoramento em práticas de gestão de pessoas. As médias dos itens "realização de treinamentos" (3,4), "*feedback*" (3,7) e "potencial de aproveitamento dos funcionários" (3,8) indicam nível de satisfação abaixo da média geral. A análise da distribuição das respostas reforça essa interpretação, especialmente no item treinamento, no qual 25% dos respondentes atribuíram notas 1 ou 2, e no item *feedback*, com 20% de avaliações nas categorias inferiores, evidenciando percepções críticas de parte dos colaboradores. Dalmolin *et al*. (2015) também identificaram valor baixo para treinamento. Os achados convergem com a literatura ao indicar fragilidades recorrentes em treinamento, *feedback* e desenvolvimento em cooperativas; conforme Stecca *et al.* (2016), embora 82% percebam crescimento, 44% apontam dificuldades de retenção e falta de *feedback*.

A ausência de plano de cargos e salários formalizado e a falta de *feedback* regular aos colaboradores podem estar contribuindo para a percepção de oportunidades limitadas de crescimento profissional, apesar da média de 4,2 para o item "oportunidade de crescimento". No entanto, as pontuações mínimas (15% nas categorias 1 e 2) e avaliações intermediárias (5% na categoria 3) indicam que parte dos colaboradores não percebe essas oportunidades de forma consistente, revelando possível assimetria na experiência interna de desenvolvimento profissional. Esse resultado aproxima-se das médias de Stecca *et al.* (2016) (4,1 para crescimento e 4,0 para *feedback*), mas a maior dispersão das respostas indica fragilidades na consistência das práticas de desenvolvimento e comunicação interna.

Embora a média de 3,9 para "liberdade de expressão" demonstre ambiente relativamente aberto à participação dos colaboradores, a não implementação frequente de suas sugestões pode gerar frustração. A distribuição das respostas indica que 75% dos respondentes atribuíram notas 4 ou 5 a esse item, enquanto 25% situaram-se nas categorias 2 ou 3, evidenciando que nem todos percebem o ambiente como plenamente participativo. Por outro lado, a cooperativa é percebida como excelente local de trabalho (média de 4,7), com 100% das respostas concentradas nas categorias superiores da escala (4 e 5), destacando-se pela valorização do colaborador, pela promoção de ambiente colaborativo e saudável e pela diversidade e inclusão. Os resultados indicam ambiente mais aberto que o observado por Dalmolin *et al*. (2015), mas ainda com sinais de participação limitada, aproximando-se do risco de "pseudoparticipação", em linha com Stecca *et al*. (2016) quanto à importância do *feedback*. A elevada percepção da cooperativa como excelente local de trabalho (média 4,7) converge com Stecca *et al.* (2016) e reforça Dalmolin *et al.* (2015) ao associar valorização e ambiente colaborativo a altos níveis de satisfação.

A Tabela 5 apresenta os resultados da dimensão de salários e benefícios.

TABELA 4 – Dimensão Reconhecimento e Carreira Profissional

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão
Recebo *feedback* e reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho.	3,7	4,0	1,2
O potencial que possuo é adequadamente aproveitado.	3,8	4,0	1,2
Recebo o treinamento necessário para a realização das funções propostas.	3,4	4,0	1,4
A cooperativa oferece oportunidade de crescimento profissional.	4,2	5,0	1,2
Tenho liberdade para manifestar opiniões, sugestões e tomar decisões.	3,9	4,0	0,8
Considero a cooperativa um bom lugar para se trabalhar.	4,7	5,0	0,5

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 5 – Dimensão Salários e Benefícios

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão
Minha remuneração é adequada de acordo com o trabalho que realizo.	3,8	4,0	1,3
Há clareza de informação sobre a política de remuneração.	3,8	5,0	1,4
Os benefícios oferecidos pela cooperativa atendem as minhas necessidades e estão compatíveis com o mercado.	3,7	4,0	1,2
O salário que recebo satisfaz minhas necessidades e está equiparado ao mercado.	3,7	4,0	1,2

Fonte: dados da pesquisa

A análise da Tabela 5 revela um nível de satisfação dos colaboradores com salários e benefícios abaixo do esperado, com médias entre 3,7 e 3,8. Esse padrão é coerente com os achados de Stecca *et al.* (2016), que também identificaram percepções críticas quanto à remuneração, apesar de avaliações positivas em outras dimensões. Considerando a distribuição percentual, 76% dos respondentes atribuíram notas 4 ou 5, enquanto 24% situaram-se entre 1 e 3, indicando que, embora a maioria avalie positivamente sua remuneração, há parcela relevante que demonstra insatisfação. Acompetitividade salarial da cooperativa é comprometida pela defasagem em algumas funções em relação ao mercado, o que pode levar à perda de talentos. Essa preocupação é reforçada pela distribuição percentual das respostas, uma vez que, embora 74% dos participantes tenham atribuído notas 4 ou 5 ao item relacionado à satisfação salarial, 26% posicionaram-se entre as opções 1 e 3, evidenciando que mais de um quarto dos respondentes percebe desalinhamento entre a remuneração praticada e as exigências do mercado. Os resultados indicam que, embora a maioria avalie positivamente salários e benefícios, persiste parcela relevante de insatisfação associada ao desalinhamento com o mercado, convergindo com Stecca *et al.* (2016), Dalmolin *et al.* (2015), Trindade *et al.* (2020) e Locatelli *et al.* (2023), que apontam a remuneração como dimensão crítica nas cooperativas e reforçam o risco de perda de talentos.

A Tabela 6 apresenta uma síntese dos resultados sobre relacionamento e trabalho em equipe.

A Tabela 6 apresenta resultados mais positivos em relação à colaboração entre os membros de uma mesma equipe (média = 4,1), com 82% dos colaboradores atribuindo notas 4 ou 5. No entanto, a falta de comunicação e integração entre os diferentes departamentos pode impactar negativamente o atingimento das metas organizacionais. A percepção de possível sobrecarga de trabalho, evidenciada pela média de 3,6 (na qual 71% dos respondentes atribuíram notas 4 ou 5, enquanto 29% indicaram níveis entre 1 e 3), sugere que parcela significativa dos colaboradores identifica insuficiência no quadro de pessoal, fator que pode contribuir para um ambiente de trabalho tensionado. Os resultados indicam que a percepção de sobrecarga e insuficiência do quadro de pessoal converge com Locatelli *et al*. (2023) e Dalmolin *et al.* (2015), ao evidenciar que demandas elevadas e recursos limitados comprometem o engajamento e o clima organizacional, diferindo do cenário mais equilibrado observado por Stecca *et al.* (2016). Por

outro lado, a menor integração entre áreas sugere presença de silos organizacionais, em linha com Dalmolin *et al.* (2015), contrastando com os achados de Stecca *et al.* (2016) e Trindade *et al.* (2020), que apontam maior cooperação interdepartamental como fator de alinhamento e desempenho coletivo.

A Tabela 7 apresenta os resultados da dimensão liderança e gestão.

A Tabela 7 apresenta resultados que evidenciam percepção positiva dos colaboradores em relação às práticas de liderança e gestão. As médias obtidas demonstram compromisso da organização com o bem-estar dos funcionários, com destaque para a criação de ambiente de trabalho saudável e valorizador. O foco na qualidade do trabalho em detrimento da quantidade (83% atribuíram notas 4 ou 5 e 17% posicionaram-se nas faixas inferiores), a resolução de problemas e a abertura para ouvir as ideias dos colaboradores são aspectos que contribuem para essa percepção positiva.

No entanto, a análise dos dados revela algumas lacunas. A média de 3,8 para o item "compartilhamento de informações sobre decisões que afetam diretamente as atividades diárias dos colaboradores" (75% atribuíram notas 4 ou 5, enquanto 25% indicaram níveis inferiores) indica que a transparência nas decisões pode ser aprimorada. A falta de comunicação e a limitada participação dos colaboradores na definição de metas e objetivos, evidenciada pela média de 3,4 (68% atribuíram notas 4 ou 5, enquanto 32% posicionaram-se nas categorias inferiores), confirma percepção de participação restrita no processo decisório e pode gerar sentimento de desconexão entre liderança e equipe. No que se refere à afirmação de que o superior passa *feedbacks* constantemente, 68% dos respondentes atribuíram notas 4 ou 5, enquanto 32% posicionaram-se entre 1 e 3, evidenciando fragilidade na regularidade e sistematização do *feedback*. Quanto à percepção de que há maior preocupação em solucionar problemas do que punir culpados, 79% atribuíram avaliações positivas, ao passo que 21% situaram-se nas faixas inferiores da escala, indicando que, embora

TABELA 6 – Dimensão Relacionamento e Trabalho em Equipe

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão
O clima de trabalho da minha equipe é favorável.	4,1	5,0	1,4
17. Minha equipe possui o número adequado de funcionários para realizar as atividades com excelência.	3,6	5,0	1,5
18. Existe um relacionamento de cooperação entre os setores.	3,8	4,0	1,0

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 7 – Dimensão Liderança e Gestão

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão
19. Meu superior é aberto para receber opiniões contribuições e propostas de mudanças.	4,4	5,0	0,9
20. A qualidade do trabalho é considerada mais importante que o volume do mesmo.	4,2	5,0	1,2
21. As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.	4,2	5,0	1,1
22. Sinto-me adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	3,8	4,0	1,1
23. Há uma maior preocupação em solucionar problemas do que punir culpados.	4,0	5,0	1,2
24. Confio nas decisões tomadas pela gestão.	4,0	4,0	1,1
25. Meu superior preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.	4,6	5,0	0,9
26. A gestão sempre está disponível quando necessário.	4,3	5,0	1,1
27. Existe participação dos colaboradores na definição de metas, objetivos e decisões relacionadas ao trabalho.	3,4	4,0	1,2

Fonte: dados da pesquisa

predomine visão construtiva da gestão, ainda existem percepções divergentes nesse aspecto. Os resultados evidenciam liderança orientada ao bem-estar e à abertura ao diálogo, convergindo com Stecca *et al.* (2016) e contrastando com o perfil mais autocrático identificado por Dalmolin *et al.* (2015), embora ainda com limitações na participação efetiva dos colaboradores. A menor participação na definição de metas e o compartilhamento parcial de decisões indicam desconexão entre liderança e equipe, situando-se abaixo dos níveis de transparência observados por Locatelli *et al.* (2023). Além disso, fragilidades no *feedback* e percepções divergentes na gestão de problemas evidenciam desafios na consolidação da comunicação e segurança psicológica, conforme destacado por Stecca *et al.* (2016) e Dalmolin *et al.* (2015).

A Tabela 8 apresenta os resultados dos fatores motivacionais.

A análise dos dados referentes à motivação dos colaboradores revela cenário predominantemente positivo. A presença da moda na categoria máxima indica que a maioria dos colaboradores se sente motivada a desempenhar suas funções. A distribuição percentual reforça esse resultado, indicando que 83% dos respondentes atribuíram notas 4 ou 5, enquanto 17% posicionaram-se entre 1 e 3. Isso sugere heterogeneidade nas respostas, indicando que a motivação pode variar entre os colaboradores.

A percepção dos colaboradores em relação ao significado e propósito de seu trabalho também é positiva, com média de 4,5. Percentualmente, 90% atribuíram notas 4 ou 5, ao passo que 10% situaram-se entre 1 e 3. Esse resultado evidencia forte alinhamento entre os colaboradores e o propósito organizacional, embora a presença de parcela minoritária com avaliações inferiores indique espaço para ações que fortaleçam o sentido e o engajamento no trabalho. Os resultados deste estudo convergem com a literatura ao evidenciar elevados níveis de motivação (83%) e alinhamento com o propósito (90%), aproximando-se dos achados de Stecca *et al.* (2016) e superando os índices observados por Dalmolin *et al.* (2015), reforçando a presença de ambiente organizacional favorável ao engajamento dos colaboradores. Entretanto, a heterogeneidade identificada nas respostas também é consistente com estudos anteriores, indicando que, apesar do alto alinhamento com o propósito, fator reconhecido como central para a sustentação do clima organizacional, parcelas menos motivadas podem refletir lacunas em práticas de gestão, como *feedback* e desenvolvimento, sugerindo necessidade de ações mais direcionadas para garantir consistência do engajamento.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca das expectativas dos colaboradores, incluiu-se uma questão aberta no instrumento de pesquisa: “De acordo com sua perspectiva sobre o clima organizacional, quais medidas seriam necessárias para alcançar um clima organizacional favorável?”. As respostas foram examinadas por meio de nuvem de palavras (Figura 1), cujo dimensionamento dos termos reflete sua frequência de menções. Destacaram-se, entre os temas mais recorrentes, benefícios, comunicação, *feedback*, remuneração e cooperação entre setores.

A necessidade de melhoria nos benefícios, especialmente a oferta de plano de saúde, foi o ponto mais recorrente. A comunicação interna também emergiu como aspecto sensível, sendo apontada a importância de maior clareza e alinhamento entre os setores para evitar ruídos e conflitos. O fortalecimento

TABELA 8 – Dimensão Fatores Motivacionais

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão
28. Estou motivado (a) a dar o meu melhor em todas as tarefas.	4,2	5,0	1,2
29. Sinto que meu trabalho é significativo e tem propósito.	4,5	5,0	1,0

Fonte: dados da pesquisa

das práticas de *feedback* por parte da liderança foi igualmente mencionado como fator relevante para o desenvolvimento profissional e o reconhecimento do trabalho. Embora a cooperativa seja percebida como ambiente respeitoso e favorável, com bom nível geral de satisfação, os relatos indicam oportunidades de aprimoramento relacionadas à política de benefícios, à integração intersetorial, à participação nas decisões e ao dimensionamento do quadro de pessoal. Esses achados qualitativos corroboram as evidências quantitativas anteriormente apresentadas.



FIGURA 1 – Nuvem de Palavras
Fonte: dados da pesquisa

Em resumo, os resultados da pesquisa indicam que a cooperativa possui ambiente de trabalho positivo, mas há oportunidades para melhoria em algumas áreas. A implementação de ações como oferta de plano de saúde, fortalecimento dos canais de comunicação, promoção da colaboração entre os setores e investimento em programas de treinamento e desenvolvimento pode contribuir para um ambiente de trabalho ainda mais saudável e produtivo.

A Tabela 9 sintetiza os fatores de satisfação e as oportunidades de melhoria identificadas na pesquisa de clima organizacional.

Outro ponto para se destacar é a insatisfação por parte dos colaboradores quanto a remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição. Atualmente, é essencial que a organização busque implementar uma política salarial mais competitiva, que valorize a experiência e o desempenho dos funcionários, refletindo as responsabilidades específicas de cada setor. Além disso, a inclusão ou ampliação de benefícios como plano de saúde, vale-alimentação e programas de bem-estar podem não apenas aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores, mas também contribuir para a retenção de talentos, reduzindo a rotatividade e promovendo uma cultura de valorização e desenvolvimento contínuo.

4.3 PLANO DE AÇÃO GERENCIAL DA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO E CONSUMO

Atualmente, a cooperativa enfrenta desafios significativos devido à ausência de um setor formal de gestão de pessoas. As atividades relacionadas aos recursos humanos estão delegadas a um colaborador do setor contábil, que acumula funções para atender às demandas de pessoal, enquanto a contadora realiza tarefas pontuais relacionadas ao RH quando sua agenda permite. Essa estrutura limita o desenvolvimento de estratégias

TABELA 9 – Resumo de Fatores de Satisfação e Oportunidades de Melhoria

Fatores de Satisfação	Oportunidades de Melhoria
Estrutura Física	Valores éticos
Respeito Mútuo	*Feedbacks*
Bem estar dos colaboradores	Remuneração
Bom lugar para se trabalhar	Benefícios
Clima favorável	Quadro de funcionários
Liberdade de Expressão	Cooperação entre setores
Solucionar problemas	Comunicação
Disponibilidade da gestão	Aplicabilidade de sugestão
Colaboradores Motivados	Participação dos colaboradores na tomada de decisão
Propósito na execução	

Fonte: dados da pesquisa

mais consistentes em áreas cruciais, como comunicação interna, capacitação, integração entre setores e gestão de benefícios. Como consequência, comprometem-se a eficácia das práticas de gestão de pessoas, o clima organizacional e o desempenho geral da organização.

A gestão de pessoas é essencial para o bom funcionamento e o crescimento sustentável de qualquer organização, o que também se aplica às cooperativas. No caso da cooperativa em estudo, que apresentou crescimento significativo nos últimos anos, observa-se que sua estrutura não acompanhou essa expansão. Esse descompasso gerou desafios que impactam diretamente o clima organizacional. Um desses desafios é a percepção de que as métricas relacionadas ao clima estão aquém do esperado, o que afeta negativamente tanto a motivação dos colaboradores quanto a eficiência operacional.

Diante desse contexto, este plano de ação propõe estratégias para a criação de um setor de gestão de pessoas (Tabela 10). O objetivo é melhorar o ambiente de trabalho, aumentar o engajamento e a satisfação dos colaboradores e, consequentemente, contribuir para o alcance das metas organizacionais. As ações propostas serão práticas, acessíveis e alinhadas aos recursos disponíveis, com a visão de construir um ambiente mais colaborativo, eficiente e harmônico.

Essas práticas demonstrariam o compromisso da instituição com seus colaboradores, reforçando transparência e engajamento. O ideal seria repetir esse ciclo a cada seis meses ou, no máximo, um ano, para acompanhar a evolução das médias do clima organizacional e verificar se as ações implementadas estão gerando resultados positivos. A adoção desse ciclo é essencial para garantir a credibilidade da pesquisa de clima organizacional, desde sua concepção até a execução das ações, de modo a gerar expectativas realistas e promover mudanças efetivas.

TABELA 10 – Plano de Ação Gerencial

Proposta Gerencial	Descrição
Comunicação Interna	Criar e gerenciar canais de comunicação interna para informar os colaboradores sobre decisões, metas e resultados da cooperativa. Estabelecer agenda regular de reuniões de alinhamento e *feedback*, promovendo cultura de diálogo constante entre líderes e equipes.
Plano de Cargos e Salários	Consolidar o plano de cargos e salários em andamento, definindo claramente atribuições e responsabilidades de cada função. Essa clareza proporcionará transparência sobre oportunidades de crescimento, detalhando pré-requisitos e passos necessários para progressão na carreira, além de orientar o desenvolvimento de competências específicas para promoções.
Revisão de Remuneração e Benefícios	Revisar salários e benefícios, garantindo competitividade e justiça. Realizar pesquisas de mercado para comparar práticas da cooperativa com organizações do mesmo setor. Identificar benefícios valorizados pelos colaboradores, como planos de saúde e auxílio-alimentação, e considerar políticas de remuneração variável baseadas no desempenho organizacional.
Capacitação e Desenvolvimento de Lideranças	Oferecer treinamentos específicos para líderes, como escuta ativa e comunicação não violenta, aprimorando habilidades de gestão e resolução de conflitos. Identificar necessidades dos colaboradores para organizar treinamentos que desenvolvam competências e otimizem tarefas, além de mapear perfis de liderança para preparar futuros gestores.
Integração e Colaboração Intersetorial	Promover atividades de integração e iniciativas interdepartamentais, fomentando trabalho colaborativo e reduzindo a fragmentação entre setores.
Pesquisa de Clima Organizacional	Transformar a pesquisa de clima organizacional em ferramenta regular de análise e melhoria contínua. Analisar resultados, discutir plano de ação com direção e conselheiros e apresentar relatórios detalhados aos colaboradores, demonstrando transparência e compromisso com as mudanças. Realizar o ciclo completo a cada seis meses ou anualmente para monitorar a evolução do clima organizacional e avaliar a eficácia das ações implementadas.

Fonte: dados da pesquisa

5. DISCUSSÕES

Em termos teóricos, os resultados reforçam a literatura ao evidenciar que o clima organizacional em cooperativas tende a ser sustentado por fatores relacionais e identitários, como a proximidade da liderança, a qualidade das relações de trabalho e o alinhamento com o propósito organizacional. Contudo, o estudo avança ao demonstrar que a consistência desse clima positivo pode ser comprometida por fragilidades em práticas estruturadas de gestão de pessoas, evidenciadas pela maior dispersão das respostas em dimensões como *feedback*, carreira e remuneração. Assim, os achados sugerem que o equilíbrio entre elementos culturais e mecanismos formais de gestão é central para a sustentação do clima organizacional em contextos cooperativos que estão em fase de crescimento e expansão.

Sob a perspectiva gerencial, a análise integrada indica que a cooperativa apresenta ambiente organizacional favorável, sustentado por liderança acessível, relações colaborativas e elevado engajamento dos colaboradores. No entanto, as fragilidades identificadas em dimensões como desenvolvimento profissional, participação decisória e políticas de remuneração evidenciam a necessidade de maior formalização das práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, o principal desafio não reside na construção do engajamento, já presente, mas na sua sustentação ao longo do tempo, por meio de políticas mais estruturadas que reduzam assimetrias na experiência dos colaboradores, aumentem a transparência organizacional e fortaleçam a retenção de talentos.

Adicionalmente, o estudo contribui de forma aplicada ao propor plano de ação gerencial estruturado, orientado à criação e consolidação de um setor de gestão de pessoas, o que representa diferencial em relação à literatura, que majoritariamente se limita à identificação de fragilidades sem avançar na proposição de soluções operacionais detalhadas. As ações sugeridas (como institucionalização de canais de comunicação interna, formalização de planos de cargos e salários, revisão de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento de lideranças e sistematização da pesquisa de clima como ferramenta contínua de gestão) traduzem os achados empíricos em intervenções concretas e viáveis. Dessa forma, o estudo diagnostica o clima organizacional e estabelece ciclo de melhoria contínua, reforçando a capacidade da cooperativa de alinhar crescimento organizacional com maturidade na gestão de pessoas, aspecto ainda pouco explorado em pesquisas sobre cooperativas de produção e consumo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi verificar o clima organizacional de uma Cooperativa de Produção e Consumo do Norte do Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados evidenciaram um clima organizacional favorável, destacando-se como um bom local para se trabalhar. Observou-se que a instituição possui estrutura física bem organizada, com tecnologias avançadas, além de flexibilidade no ambiente de trabalho, o que contribui positivamente para a satisfação dos colaboradores. Contudo, o estudo revelou pontos que podem ser aprimorados, como comunicação interna, capacitações e treinamentos, integração entre setores, benefícios e adequação da remuneração.

A pesquisa de clima organizacional realizada evidenciou desafios significativos na cooperativa, especialmente nas dimensões de liderança, gestão, remuneração, benefícios, treinamentos e comunicação. As médias baixas nessas áreas indicam necessidade urgente de melhorias para fortalecer o ambiente de trabalho e a motivação dos colaboradores. A ausência de um setor de gestão de pessoas agrava esses problemas, uma vez que a falta de estrutura organizada dificulta a implementação de práticas

eficientes de gestão de talentos, desenvolvimento e comunicação interna.

Esta pesquisa apresentou duas contribuições. A primeira foi apresentar evidências de um contexto inexplorado pela literatura, dada a escassez de publicações que abordem especificamente pesquisa de clima organizacional em cooperativas de produção e consumo. Ao ampliar a compreensão sobre as particularidades desse tipo de organização, o estudo evidencia dinâmicas marcadas por lógicas híbridas entre eficiência econômica e princípios cooperativistas, contribuindo para o avanço teórico ao incorporar novas evidências empíricas a um campo ainda incipiente e oferecendo subsídios para futuras investigações comparativas e para o refinamento de modelos analíticos aplicados ao cooperativismo.

A segunda contribuição refere-se a demonstrar como a utilização da pesquisa de clima organizacional pode subsidiar a estruturação da área de gestão de pessoas em cooperativas em fase de crescimento. Ao identificar percepções dos colaboradores acerca de comunicação, liderança, reconhecimento, remuneração e condições de trabalho, o diagnóstico do clima fornece evidências empíricas que orientam a priorização de intervenções gerenciais. Em contextos de expansão, nos quais a complexidade organizacional aumenta e a informalidade tende a se tornar disfuncional, a pesquisa de clima opera como instrumento estratégico de governança, permitindo alinhar práticas de RH às demandas emergentes. Desse modo, favorece a institucionalização de políticas, a profissionalização da gestão e a consolidação de planos de ação fundamentados em dados.

Embora a pesquisa tenha contemplado a totalidade dos colaboradores da cooperativa, configurando um censo organizacional, os resultados estão circunscritos a um único contexto empírico. Assim, não se pretende a generalização estatística dos achados para outras organizações, especialmente aquelas com estruturas, culturas ou modelos de gestão distintos.

Para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar o estudo para outras organizações coletivas, a fim de permitir comparações entre diferentes realidades e enriquecer a compreensão do clima organizacional em cooperativas de produção e consumo. Além disso, seria pertinente realizar estudos que explorem a relação entre clima organizacional e desempenho dos colaboradores, ou que investiguem o impacto de práticas inovadoras de gestão.

REFERÊNCIAS

Aliança Cooperativa Internacional (2024). *Aliança Cooperativa Internacional: o que é, história e fundamentos*. https://blog.ailos.coop.br/cooperativismo/alianca-cooperativa-internacional

Araújo, C. C. S. de, Modolo, D., Junior, E. C., Vils, L. (2017). Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*.7(2). https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/515/pdf

Ashkanasy, N. P., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage Pub.

Bento, M. H. dos S., Madruga, L. R. da R. G., Stecca, J. P., & Estivalete, V. de F. B. (2022). Clima organizacional em cooperativas de crédito: validação de versão reduzida. *Revista De Gestão e Organizações Cooperativas*, *9*(17), e7. https://doi.org/10.5902/2359043263184

Dalmolin, V., Denardin, Élio S., & Souto Bolzan Medeiros, F. (2015). Clima organizacional: o caso de uma cooperativa da região fronteira oeste do Rio Grande do Sul. *Revista De Gestão E Organizações Cooperativas*, *2*(3), 55–70. https://doi.org/10.5902/2359043217708

Evaristo, S. G., & Gomes, S. R. F. R. (2024). Como a liderança pode contribuir para o desenvolvimento de equipes de alta performance nas cooperativas. *Revicoop, 5*(2). https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/110

Great Place To Work. (2024) *Entenda qual o impacto do clima organizacional na produtividade da sua empresa*. https://gptw.com.br/conteudo/artigos/impacto-do-clima-organizacional/#

Hussainy, S. S. (2022). Organizational Climate: from literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, *9*(1), 44–62. https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107

Locatelli, M. A., Sgarbossa, M., & Mozzato, A. R. (2023). Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. *Caderno de Administração, 31*(2), 85-109. https://www.redalyc.org/journal/7338/733876314006/733876314006.pdf

Luz, R. S. da (2014). *Gestão do clima organizacional* (6. ed.). Qualitymark.

Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista, 16*(1), 158–179. https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158

Nacife, J. M. (2019). *A pesquisa de clima organizacional na prática:* o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise. Simplíssimo.

Trindade, A. C. da, Alves, G. H. F., & Souza, R. dos S. (2020). Clima organizacional: fator de sucesso organizacional nas empresas exportadoras de frutas. *Revista Opara – Ciências Contemporâneas Aplicadas*, *10*(3), 112-143. https://research.ebsco.com/c/boy2fs/viewer/pdf/m7nxyvgxhj?route=details

Organização das Cooperativas Brasileiras (2025). *O que é uma Cooperativa***.** https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/#oquee.

Puente-Palacios, K., & Freitas, I. A. de. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, *1 3*(38), 45–57. https://www.scielo.br/j/osoc/a/v3FpHCRCXkqF9KWBzyCWktN/.

Rodrigues, L. G., Mello, L. A. de, Gregory, R. F., & Melo, R. (2024). O clima é nosso, vamos juntos? *A estratégia adotada pela Unimed Porto Alegre para a governança do clima organizacional*. https://customer-abrhrs.s3.amazonaws.com/unimed_porto_alegre-_case.pdf

Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional* **(**13ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Santos, E. F. A. dos, Elias, M. S., Volpato Júnior, P. E., Venturin, R. H., & Silva, M. A. C. da. (2018). Clima Organizacional: um estudo de caso em uma cooperativa do agronegócio. *Encontro Internacional De Gestão, Desenvolvimento E Inovação (EIGEDIN)*, *2*(1). https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7133

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. ed.). Jossey-Bass.

Schultz, G. (2016) *Introdução à gestão de organizações*. Editora da UFRGS. http://hdl.handle.net/10183/150140

Silva, R. S., Ferreira H. L., Filho, J. R. T. da S., & Souza, D. A. de. (2016). Fatores motivacionais: um estudo empírico em uma indústria têxtil no centro oeste do brasil. *Roraima: Revista de administração de UFRR*, *6*(2), 299-321. https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/3602.

Spector, P. (2003). *Industrial and Organizational Psychology*: Research and Practice (3ª ed.). John Wiley & Sons.

Stadler, A., & Pampolini, C. P. G. (2014). *Gestão de pessoas*: ferramentas estratégicas de competitividade. Inter Saberes.

Stecca, J. P., Stecca, F. L. P.A., Bento, M. H. dos S., & Rossés, G. F. (2016). Diagnóstico de clima organizacional em uma Cooperativa de Crédito. *Revista GESTO, 4*(1), 43-53. http://srvapp2s.santoangelo.uri.br/seer/index.php/gesto/article/view/1935/885

Trentin, L. (2023). Organizational climate practices in absorptive capacity: an analysis from the textile industry. *Revista de Administração da UFSM*, *16*(3), e4. https://doi.org/10.5902/1983465973655

Yin, R. (2010). *Estudo de caso*: planejamento e métodos (4. ed.). Bookman.