

RELACIONAMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO FORMADA POR INDÚSTRIAS DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ

Antonio Reske Filho

Doutorando em Administração (FEA/USP). Professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
reskefilho@gmail.com

Fabio Lotti Oliva

Doutor e pós-doutor em Administração. Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.
fabiousp@usp.br

Resumo: Este artigo se propõe a analisar o clima e o relacionamento organizacional das empresas participantes de uma *Rede de Cooperação Interorganizacional* (RCI) denominada Rede Arrozeiras do Sul. Essa RCI é constituída por dezesseis indústrias de beneficiamento de arroz, sediadas em nove municípios do Estado do Rio Grande do Sul, e tem como propósitos básicos: (i) identificar e disponibilizar novas tecnologias; (ii) proporcionar intercâmbio de informações; (iii) agregar valor aos produtos fabricados e comercializados por seus associados; (iv) elevar o poder de negociação; (v) realizar pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos orizícolas; e (vi) ser ecologicamente e diretamente responsável pelos efluentes das instalações industriais das organizações associadas. O método que caracteriza esse estudo é o de pesquisa exploratória, com uma coleta de dados realizada por meio de questionários junto aos gestores das empresas associadas Rede Arrozeiras do Sul. Em termos conclusivos, pode-se constatar que os dados apontam que essa RCI contribui positivamente para melhorar o clima e o relacionamento organizacional de suas associadas.

Abstract: This paper aims to analyze the organizational climate and relationship in companies of Inter-organizational Cooperation Network (ICON) called Network South Rice Processing Industries. This ICON is formed for sixteen rice processing industries, located on nine cities of the State of Rio Grande do Sul, and its basic purposes are: (i) identify and offer new technologies; (ii) provide information exchange; (iii) adding value to products manufactured and marketed by its partners; (iv) increase the bargaining power; (v) conduct research to develop new rice products; and (vi) to be ecologically and directly responsible for effluents from industrial installations of associates organizations. The method that characterizes this study is research exploratory, with a collection of data through questionnaires conducted with the managers of associates organizations of Network South Rice Processing Industries. In terms conclusive, it can be seen that the data indicate that ICON positively contributes to improve the organizational climate and the relationship of its associates organizations.

Resumen: Este trabajo tiene como objetivo analizar el clima organizacional y la relación de las empresas de la Red de Cooperación Inter-organizacional (RCI) llamada Red Arroceras del Sul. Esta RCI se formatea durante dieciséis industrias procesadoras de arroz, que se encuentra en nueve ciudades del Estado de Rio Grande do Sul, y sus objetivos básicos son: (i) identificar y ofrecer nuevas tecnologías; (ii) facilitar el intercambio de información, (iii) la adición de valor a los productos fabricados y comercializados por sus asociados; (iv) aumentar la capacidad de negociación, (v) llevar a cabo investigaciones para desarrollar nuevos productos de arroz, y (vi) a ser ecológica y responsable directo de los efluentes de las instalaciones industriales de las organizaciones asociadas. El método que caracteriza a este estudio es una investigación exploratoria, con una colección de datos a través de encuestas realizadas con los directivos de las organizaciones asociadas de la Red Arroceras de Sul. En términos concluyentes, se puede observar que los datos indican que RCI contribuye positivamente a mejorar el clima organizacional y la relación de sus organizaciones asociadas.

Palavras-chave: clima organizacional; relacionamento organizacional; rede de cooperação interorganizacional.

Key-words: organizational climate; relationship; inter-organizational cooperation network

Palabras-clave: clima organizacional; relación organizacional; red de cooperación interinstitucional.

1 INTRODUÇÃO

As empresas que atuam na conjuntura econômica atual, precisam se adaptar a um ambiente competitivo, cada vez mais acirrado, como forma de sobrevivência e desenvolvimento sustentáveis dentro de suas cadeias de valor. Nesta emergente configuração, novas formas organizacionais são elaboradas e propostas como alternativa. Uma dessas formas que está em franca expansão desde o começo do século XXI, é a Redes de Cooperação.

As redes de cooperação constituem ferramentas de uso coletivo de um grupo de empresas, que permitem conquistar condições mais vantajosas de compra, marketing compartilhado, com vistas a criar possibilidades para: (i) o desenvolvimento de campanhas publicitárias com maior impacto; (ii) o fortalecimento de marcas; e (iii) a solidificação de um conceito comum, central para alianças, que estabelece parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços e consultorias. Portanto, uma rede de cooperação implica, sempre, em confiar, colaborar, auxiliar e trabalhar conjuntamente com empresas que exploram o mesmo ramo de atividades e, não raro, geram suas receitas por meio da colocação de seus produtos e serviços em um mesmo e único mercado. Em outras palavras, as redes de cooperação podem ser entendidas como uma “central de negócios”, e são criadas para atender específicas necessidades de um grupo de empresas, colaborando para reduzir custos, aumentar lucros, otimizar a qualidade de produtos e serviços de seus associados.

Desta forma, para um bom funcionamento das Redes de Cooperação, é de suma importância e desejável que o relacionamento entre os gestores das empresas participantes seja muito bom, e que o clima organizacional se revele tranqüilo e de boa qualidade. Percebe-se que manter estas características em uma única organização por si só é tarefa bastante complexa, uma vez que além do cumprimento das ações e compromissos organizacionais cotidianos, exige-se a pré-fixação de normas claras, trabalho árduo e, sobretudo, honestidade, ética e confiança mútuas, ou seja, em se tratando de Redes de Cooperação essa situação torna-se muito mais complexa, pois lida com as singularidades de cada uma de suas empresas que compõe o conjunto.

Como as organizações sociais são formadas por pessoas, o relacionamento para a definição e alcance de seus propósitos passa a ser vital. Neste sentido, entende-se o clima organizacional como sendo um dos indicadores de satisfação dos colaboradores que compõe uma organização. Pode-se avaliar essa satisfação em relação a diferentes aspectos da realidade aparente da organização, *e.g.*, políticas de recursos humanos, modelos de gestão, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O Programa Redes de Cooperação foi implementado pelo governo gaúcho em 2000 e se constituiu em uma mudança de mentalidade empresarial na medida em que infringia os paradigmas conservadores, tais como o individualismo, e instigava o trabalho conjunto, o comprometimento e a confiança. O propósito central desse programa era reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma nova entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantinham a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma rede permitiria a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. Em tese, as empresas integradas conseguiriam reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a idéia de que o todo é maior que a soma das partes.

A proposta, em suma, era de que as redes constituídas seriam administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos nas decisões estratégicas e distribuindo simetricamente os benefícios entre os participantes. Desta forma, considerando-se a importância deste Programa para a economia gaúcha, a necessidade de avaliação desta experiência com Redes de Cooperação, presente há mais de dez anos na realidade estadual, e a ponderação de fatores variáveis que afetam o cotidiano organizacional, este artigo tem por propósito central verificar o clima e o relacionamento organizacional vivenciado pelos gestores das empresas associadas a uma Rede de Cooperação Interorganizacional (RCI). De modo específico pretende-se identificar o grau de satisfação dos empresários associados à Rede Arrozais do Sul, com relação ao relacionamento e ao clima organizacional existente nesta Rede de Cooperação. Para alcançar tal objetivo, buscou-se quantificar avaliativamente a percepção que estes participantes têm quanto à contribuição da rede para suas performances pessoais.

2 CLIMA E RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização (SOUZA, 1978). Portanto, o clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. A partir dessa constatação, considera-se importante para esse artigo apresentarem-se alguns conceitos básicos de clima e relacionamento organizacionais, bem como sobre a sua avaliação.

2.1 Conceitos básicos

O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxe para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança. De acordo Shein *apud* Souza (1978, p. 21): "[...] O clima gerencial é determinado primeiro pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização [...]". Deste modo,

"[...] o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.

Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, consequentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa." (LUZ, 2001, p.25)

A ambiência organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. Davis (SOUZA, 1978), como outro referencial fixou-se mais no clima organizacional e compreendeu que este é resultado, em sua totalidade, da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização. Para ele, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Por meio da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem e mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

O clima organizacional é reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis, sendo definido por Abbey e Dickson (1983) como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades. Na mesma linha seguem Isaksen *et al.* (2000), associando-o à repetição de um modelo padrão de comportamento, atitude e sentimento, que caracteriza a convivência na organização. Apesar das várias correntes de conceituação, há quase uma concordância entre os autores de que o clima é um dos atributos de uma organização, com importantes implicações para a empresa, entretanto, para que o clima organizacional das Redes de Cooperação seja de excelente qualidade é fundamental que seus gestores tenham também um excelente Relacionamento Organizacional.

O Relacionamento Organizacional está diretamente ligado aos conflitos que as organizações gerenciam nas relações com os seus diferentes públicos, nesta ótica,

"[...] a melhor forma de beneficiar a sociedade é administrar os conflitos que as organizações criam ou os conflitos criados pelos diferentes stakeholders, que interagem com a organização. Na nossa tarefa diária nas empresas, devemos tentar a construção de relacionamentos nas organizações para as quais trabalhamos, com a atenção voltada para a responsabilidade social, atuando dentro das características locais, mas sem perder de vista as necessidades globais da sociedade." (FERRARI, 2003, p. 10).

Grunig e Hon (1999) destacam o papel da área na construção do relacionamento organizacional, onde, uma organização "[...] é mais efetiva quando identificam os principais públicos estratégicos dentro de um processo de gestão estratégica e conduz os programas de comunicação para desenvolver e manter, de forma efetiva, relacionamentos de longo prazo entre a Administração e seus públicos" (GRUNIG; HON, 1999, p. 12). Logo, sugerem o desenvolvimento de um instrumento que avalie o relacionamento organizacional no longo prazo. A mensuração do relacionamento de longo prazo entre a organização e seus públicos exige o uso de conceitos e atributos específicos. Neste sentido, propõem criar uma escala para a mensuração do relacionamento organizacional: *PR Relationship Measurement Scale*. A escala é composta por seis atributos:

- 1) *Controle mútuo*: o grau no qual as partes, envolvidas, concordam em que tenham o legítimo poder de influenciar um ao outro. Mesmo que haja um desequilíbrio natural nesta relação, para que ocorra uma relação estável, entre a organização e seus públicos, é necessário que cada uma das partes tenha algum controle sobre a outra;
- 2) *Confiança*: o nível de confiabilidade que as partes possuem de revelarem-se uma a outra. Há três dimensões na confiança: (a) integridade - a crença de que a organização é justa; (b) coerência - a crença de que a organização fará aquilo que ela diz que fará; e (c) competência - a crença de que a organização tem a habilidade para fazer aquilo que diz que fará;
- 3) *Satisfação*: o quanto cada parte se sente favorecida pela outra, pois as expectativas positivas reforçam o relacionamento. Um relacionamento satisfatório é um benefício que excede, em valor, os custos;
- 4) *Comprometimento*: a extensão na qual as partes sentem e acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento. Possui duas dimensões: (a) comprometimento contínuo - relativo a uma determinada linha de conduta; e (b) comprometimento afetivo - derivado de uma orientação emocional;
- 5) *Relacionamento de troca*: em um relacionamento de troca, uma parte beneficia a outra, somente, porque a outra já a beneficiou no passado ou a beneficiará no futuro; e
- 6) *Relacionamento em comum*: cada uma das partes procura ajudar a outra, por que estão preocupadas no bem-estar da outra, até mesmo quando não obtém retorno algum da outra parte. O gerenciamento correto do processo de relacionamento da organização com os seus públicos possibilitam a construção de uma imagem positiva e de uma opinião favorável sobre a mesma, tornado-se uma importante estratégia organizacional.

Esse estudo baseia-se especificamente em fatores levantados por Pereira (2005) para verificar a influência dos gestores das empresas associadas à uma Rede de Cooperação. Nesse sentido, Pereira (2005) baseando-se em Olson (1971) e Sandler (1995), elaborou um instrumento para avaliar seis variáveis de ingresso das empresas nas redes: (a) papel da liderança; (b) status da rede; (c) confiança; (d) oportunismo; (e) minimização de custos; e (f) tamanho do grupo. Em se tratando de influenciadores de Clima Organizacional e Relacionamento Organizacional, pautando-se no estudo de Pereira (2005), pode-se apontar a existência de treze fatores influenciadores do Clima Organizacional dos gestores das empresas na rede e de sete fatores para o Relacionamento Organizacional, conforme Tabela 1.

TABELA 1 – FATORES QUE INFLUENCIAM OS GESTORES DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE DE COOPERAÇÃO

Questão	FATOR 1 – Clima
1	O que motiva uma empresa a se submeter aos pactos de uma rede é a redução da incerteza quanto aos resultados.
7	A presença de uma líder proeminente e com reputação é um atrativo para as empresas ingressarem na rede.
9	Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agem de forma cooperativa, mas sim oportunística.
10	A confiança cresce a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um está em jogo.
11	Quanto maior a confiança entre os membros da rede, menor será os custos de negociação e de cumprimento dos contratos
12	Na rede, há empresas que não geram benefícios, mas têm incentivos com os seus resultados dos outros.
15	No ambiente de trabalho em redes, existe a tolerância aos erros.
16	Na rede, existem fortes mecanismos de controle dos seus membros
17	Os mecanismos de controle são necessários para impedir as ações oportunísticas de alguns membros
18	Na rede, o ambiente de trabalho favorece a inovação e a criatividade.
23	As decisões em rede são sempre tomadas através da cooperação, do consenso e da coerência de propósitos.
24	O conflito é sempre visto como fator inibidor para o crescimento da rede
25	Na rede, o grau de confiança entre os participantes é tamanho, que permito a qualquer participante agir em meu nome.
Questão	FATOR 2 – Relacionamento
2	A associação em rede permite aos empresários conhecerem as pessoas importantes de outros segmentos,

	gerando, assim um maior status social.
3	No início da rede, as relações de confiança são baseadas em contratos informais.
5	Ingressei na rede, principalmente, com o objetivo de interagir com os outros membros e, assim, aprender novos conhecimentos.
8	Os empresários integrantes da rede têm maior visibilidade social do que os outros empresários do setor.
19	A maioria dos integrantes da rede já eram amigos anteriormente a sua constituição.
20	Para o ingresso na rede, há a necessidade de o empresário interessado ser indicado por um amigo pertencente à rede.
26	Hoje, possuo melhores relacionamentos entre os membros da rede do que com outros empresários fora da rede.

Fonte: Adaptado de PEREIRA, 2005.

A teoria ora exposta é de suma importância, na definição do Clima e Relacionamento Organizacional e desta forma poder avaliar estes aspectos em uma Rede de Cooperação Interorganizacional.

2.2 Avaliação do Clima e Relacionamento Organizacional

A análise do impacto da cooperação em redes no desempenho (performance) das organizações isoladas tem originado pouca contribuição para a literatura, apesar de um considerável número de estudos existentes (HEIMERIKS; SHREINER, 2002). Parte desse problema pode ser causada pela dificuldade em identificar construtos que possam mensurar a performance das redes. Parkhe (1993) ressalta que, em redes ou alianças, de um modo geral, a mensuração da performance é extremamente difícil por várias razões. Primeiramente, numa rede, vários grupos de objetivos coexistem. Assim, as redes podem ser analisadas sob diferentes enfoques. Dessa forma, um pesquisador poderá analisar o sucesso das redes, no nível do projeto, no nível do relacionamento ou no nível da empresa pertencente à rede. Enquanto a análise de um relacionamento pode ser satisfatória, se visualizada de um ângulo, o resultado pode mudar, se analisado sob um prisma diferente (KASA, 1999).

No entender de Keil (2000), apesar de várias pesquisas tentarem verificar a performance das alianças e das empresas pertencentes a elas (parceiros), poucos aspectos têm sido compreendidos. Enquanto alguns pesquisadores preferem utilizar medidas subjetivas, semelhantes à percepção da satisfação dos parceiros (MJOEN; TALLMAN, 1997), outros estudos utilizam medidas objetivas, como a lucratividade e o crescimento das vendas (MOHR; SPEKAMAN, 1994) e rendimentos e custos (CONTRACTOR; LORANGE, 1998). Da mesma forma, outros estudos usam a dicotomia da sobrevivência-extinção como uma medida de desempenho da aliança.

Apesar de suas limitações, que são características de todos os estudos em ciências sociais, para Heimeriks e Shreiner (2002), pesquisadores de várias áreas têm devotado considerável esforço na tentativa de identificar fatores que influenciam a performance das redes. A proposta deste trabalho é avaliar, o Clima e o Relacionamento Organizacional da rede, por meio de uma análise das empresas inseridas e das condições da cooperação. Para a execução deste trabalho, faz-se necessária uma avaliação de alguns trabalhos existentes na área, com o intuito de identificar as principais teorias sobre o referido tema.

2.3 O Programa Redes de Cooperação

O Programa Redes de Cooperação funciona por intermédio de convênios entre a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul - SEDAI e um conjunto de universidades conveniadas, que atuam na sensibilização das Micros e Pequenas Empresas (MPEs) correspondentes a sua região, contribuindo com a indicação de consultores e na disponibilização de cursos de capacitação gerencial para os gestores destas organizações. Nos convênios são definidos o repasse da metodologia e a forma de atuação. De igual forma, são definidos os objetivos, as metas e as etapas constantes do plano de trabalho que determinam as atividades que serão executadas. O Programa conta também com alguns coordenadores regionais, os quais acompanham de forma descentralizada a execução de suas atividades. Vale destacar, que a infra-estrutura necessária para a execução do Programa Redes de Cooperação não requer nenhum custo para as empresas integrantes, disponibilizando para tal: salas para reuniões, equipamentos, organização de eventos, materiais, entre outros.

Na operacionalização do Programa, fomenta-se e sensibiliza-se para a cooperação entre

empresas, regional e setorialmente, com vistas à ampliação da eficiência coletiva dos empreendimentos e disponibilização dos instrumentos necessários para a formação. Paralelamente, para o desenvolvimento das Redes de Cooperação, elabora-se um plano de ação conjunta, que é executado pelos empresários participantes. No intuito de consolidar as redes, capacitam-se gestores, abre-se espaço para troca de informações entre os empresários e oportuniza-se a articulação entre as empresas, estimulando-se negócios, parcerias e alianças. Ao final, todo o processo é reavaliado.

Os consultores, disponibilizados em tempo integral à rede pelo período de doze meses, são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação destas. São eles que iniciam o contato com empresários para participação nas reuniões de sensibilização para cooperação e apresentação do Programa e motivam os envolvidos, atuam como facilitadores de atividades do grupo e identificam as possibilidades de ações conjuntas para resolução de problemas comuns e para a potencialização de oportunidades do grupo. Os consultores têm a responsabilidade de adequar à melhor formatação jurídica e registro da rede em cartório (com estatuto, regimento interno e código de ética), constituir a diretoria e auxiliar na formação de equipes de trabalho. Depois de formatada a rede é escolhida sua marca, com apoio de agência de publicidade, e feita a apresentação da mesma, de sua marca e de seu potencial como comprador e parceiro, para seus potenciais fornecedores. Estabelecida, é realizado o lançamento para o público consumidor em um evento organizado pelos empresários e apoiado pelo Programa.

3 MÉTODO

Este trabalho foi desenvolvido como pesquisa exploratória. Buscou-se alcançar uma maior familiaridade com as empresas associadas à Rede Arrozeiras do Sul e seus problemas, aplicando aos dados coletados uma Escala Métrica de Likert. A importância e utilidade da pesquisa exploratória são destacadas quando o pesquisador está orientado para a descoberta e, quando a entrevista for bem aplicada, a interpretação dos questionários abrirá uma janela para a percepção de comportamentos. Hair *et al.* (2005, p. 84) afirmam que:

“A pesquisa exploratória é útil na identificação de práticas inovadoras de produção e administração. Por exemplo, a pesquisa exploratória foi empregada para o desenvolvimento de sistemas de compensação de incentivos para executivos de divisões de empresas com o objetivo de aumentar a capacidade de inovação de cada unidade.”

Na visão de Diehl e Tatim (2004), as bases lógicas da descrição de uma investigação descritas podem ser caracterizadas como método fenomenológico, onde a descrição direta da experiência constatada corresponde à preocupação principal dos investigadores quando da realização das entrevistas dirigidas. Constitui-se numa abordagem qualitativa uma vez que a análise dos dados foi desenvolvida no decorrer do processo de levantamento, os quais foram descritos conforme relacionados pelos sujeitos investigados e relacionados com a literatura estudada.

Neste trabalho, aplicou-se o método do estudo de caso (YIN, 1981), pois a problemática envolvida na pesquisa era encontrar respostas sobre o relacionamento e o clima organizacional da Rede Arrozeiras do Sul, composta por dezesseis empresas associadas. Foram pesquisadas dez empresas, aplicando-se um questionário com a métrica da escala likert por ocasião da reunião mensal dos gestores nas empresas associadas a rede e na sede desta, as respostas foram dadas de forma a não identificar o respondente e desta forma obter uma maior fidedignidade das respostas, que auxiliam o processo de descrição dos resultados obtidos na empresa pesquisada. A favor do método do estudo de caso tem-se que:

“[...] são úteis para proporcionar uma visão mais clara a cerca de fenômenos pouco conhecidos. São adequados para a formulação de hipóteses de pesquisa. Contribuem para a descrição de grupos, organizações e comunidades. Também podem fornecer explicações acerca de fatos e fenômenos sob o enfoque sistêmico.”(GIL, 2009, p. 14)

4 DESCRIÇÃO DA REDE DE EMPRESAS

A Rede Arrozeira do Sul, com sede em Santa Maria/RS, é a primeira rede de indústrias orizícolas do Brasil. Organizada em 25.11.2005, com onze empresas associadas, para fortalecer suas cooperadas, abrange inicialmente toda a região central do Rio Grande do Sul. Hoje conta com dezesseis indústrias de beneficiamento de arroz. Tem como missão criar diferenciais competitivos às empresas cooperadas no que diz respeito à compra, industrialização e comercialização de arroz.

Os objetivos da Rede são: (i) identificar e disponibilizar novas tecnologias; (ii) proporcionar intercâmbio de informações; (iii) agregar valor aos produtos; (iv) elevar o poder de negociação; (v) realizar pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos; (vi) ser ecologicamente responsável ao respeitar a regulamentação nacional e internacional, em especial o Tratado de Kioto.

Outra característica inerente a rede é a constituição de estatuto, de regimento interno e código de ética. Esses documentos auxiliam na normatização das operações da rede e possibilitam aos atores/empresas identificarem seus direitos e responsabilidades para com a rede e os seus parceiros. A rede conta com a colaboração de um secretário “executivo”, responsáveis pelos trabalhos de operacionalização das compra e de comercialização/distribuição na rede. Na metodologia desse programa, existe a participação mais efetiva dos atores envolvidos, sendo eles responsáveis pelas atividades da rede.

As atividades estratégicas ficam a cargo da diretoria da rede, as quais se reúnem periodicamente (uma vez por semana). Dada a necessidade de decisões de caráter estrutural, todos os associados/proprietários reúnem-se uma vez por mês para as devidas deliberações. Fica a cargo da deliberação nessas reuniões, a inclusão de novos membros, a eleição e a destituição das diretorias e dos conselhos fiscais, as mudanças no estatuto e nas formas de estruturação da rede.

A estrutura básica da rede estudada está exposta na Figura 1. A diretoria é composta do presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro, conselho fiscal. Ao presidente, função mais representante da diretoria, cabe, entre outras funções, representar a rede ativa, passiva e judicialmente, aprovar a admissão, o afastamento e a demissão de empregados da rede e presidir as assembléias.

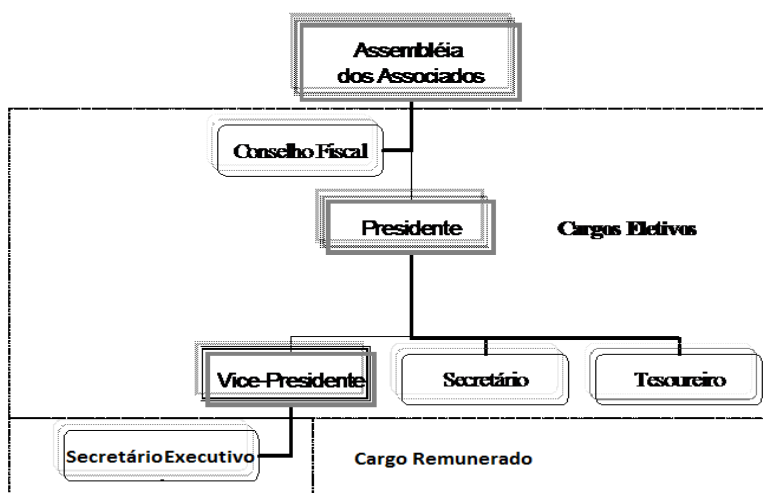


FIGURA 1

ESTRUTURA DA

REDE ARROZEIRAS DO SUL
Fonte: Elaborado pelos autores.

A rede identificada neste estudo possui sede própria, separada dos estabelecimentos industriais a que pertencem. Esse fato, apesar de incorrer em custos, representa uma independência da rede para qualquer um de seus membros. Com isso, cria-se um ambiente neutro, onde todos teriam os mesmos direitos e onde a relação de poder seria minimizada.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente procurou-se estabelecer o perfil da Rede Arrozeiras do Sul no município de Santa Maria/RS. Posteriormente relata-se a característica inerente a rede que tem a sua constituição com estatuto social, regimento interno de atuação e de um código de ética. Esses documentos auxiliam na normatização das operações da rede e possibilitam aos atores/empresas identificarem seus direitos e responsabilidades para com a rede e os seus parceiros.

Há de se ressaltar que as atividades estratégicas ficam a cargo da diretoria da rede, as quais se reúnem periodicamente (uma vez por semana). Dada a necessidade de decisões de caráter estrutural, todos os associados reúnem-se uma vez por mês para as devidas deliberações. Fica a cargo da deliberação nessas reuniões, a inclusão de novos membros, a eleição e a destituição das diretorias e dos conselhos fiscais, as mudanças no estatuto e nas formas de estruturação das redes.

A estrutura básica da rede estudada está exposta na Figura 1. A diretoria é composta do presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro, conselho fiscal. Ao presidente, função mais representante da diretoria, cabe, entre outras funções, representar a rede ativa, passiva e

judicialmente, aprovar a admissão, o afastamento e a demissão de empregados da rede e presidir as assembléias.

Obviamente, o desempenho individual de cada empresário não depende totalmente da rede, pois outro fator quer os alheios ao entorno de atuação da rede, como aqueles que não podem ser identificados pela referida instituição, também irão pesar sobre o desempenho das empresas associadas e de seus gestores.

Ou, dito de outra forma: o desempenho de uma empresa depende, também de outros fatores extra rede. Mas, tentar identificá-los, tabulá-los e equacioná-los iria tornar este estudo desprovido de utilidade prática, senão até mesmo impraticável. Procurou-se assim apenas determinar com exatidão o grau de satisfação dos gestores, proporcionado pelas atividades da rede. Percebe-se desde logo que para a realização do trabalho completo, seria necessária a utilização do método experimental, o que foge ao escopo desta proposta. No entanto, resolveu-se identificar essa contribuição junto à percepção dos empresários que são integrantes da Rede Arroeiras do Sul.

Os resultados pesquisados revelam a existência de treze fatores influenciadores do Clima Organizacional dos gestores das empresas na rede e sete para o Relacionamento Organizacional entre os gestores das empresas associados à Rede arrozeiras do Sul.

A Tabela 2 apresenta os treze fatores influenciadores do Clima Organizacional, enquanto que a Tabela 3 apresenta os sete fatores influenciadores do Relacionamento Organizacional.

TABELA 2 – FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL DOS GESTORES DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE DE COOPERAÇÃO

Empresa	Questões													MÉDIA
	NR 01	NR 7	NR 9	NR 10	NR 11	NR 12	NR 15	NR 16	NR 17	NR 18	NR 23	NR 24	NR 25	
1	5	6	7	6	1	3	4	4	6	4	2	5	2	4,23
2	5	7	2	5	6	6	2	7	6	7	6	7	1	5,15
3	3	6	4	6	5	4	7	3	3	6	4	3	2	4,31
4	5	6	5	6	4	7	6	4	4	6	4	5	5	5,15
5	5	5	6	4	7	6	4	2	5	6	5	3	4	4,77
6	6	6	7	5	4	5	5	4	7	3	3	6	3	4,92
7	6	7	2	5	6	6	3	7	5	7	7	7	2	5,38
8	4	7	5	6	6	5	7	5	5	7	6	4	3	5,38
9	6	7	6	7	5	7	6	4	4	7	5	5	6	5,77
10	6	6	4	7	6	6	4	5	5	6	6	2	2	5,00
MÉDIA	5,10	6,30	4,80	5,70	5,00	5,50	4,80	4,50	5,00	5,90	4,80	4,70	3,00	

Fonte: Coleta de Dados

TABELA 3 – FATORES QUE INFLUENCIAM O RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL DOS GESTORES DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE DE COOPERAÇÃO

Empresa	Questões							MÉDIA
	NO. 2	NO. 3	NO. 5	NO. 8	NO. 19	NO. 20	NO. 26	
1	5	6	7	4	6	5	4	5,285714
2	6	4	6	6	5	7	6	5,714286
3	4	4	6	7	7	7	7	6
4	5	6	7	5	6	4	5	5,428571
5	6	5	6	6	2	7	7	5,571429
6	6	7	6	5	6	6	5	5,857143
7	7	5	6	6	6	7	7	6,285714
8	5	4	6	7	7	7	7	6,142857
9	6	7	7	6	7	5	6	6,285714
10	6	5	6	6	3	7	6	5,571429
MÉDIA	5,6	5,3	6,3	5,8	5,5	6,2	6	

Fonte: Coleta de Dados

De forma organizada, os resultados são demonstrados na Tabela 4.

TABELA 4 – FATORES QUE INFLUENCIAM OS GESTORES DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE DE COOPERAÇÃO

Questão	Média	FATOR 1 – Clima
1	4,00	O que motiva uma empresa a se submeter aos pactos de uma rede é a redução da incerteza quanto aos resultados.
7	6,20	A presença de uma líder proeminente e com reputação é um atrativo para as

		empresas ingressarem na rede.
9	4,80	Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agem de forma cooperativa, mas sim oportunística.
10	5,70	A confiança cresce a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um está em jogo.
11	5,00	Quanto maior a confiança entre os membros da rede, menor será os custos de negociação e de cumprimento dos contratos
12	5,50	Na rede, há empresas que não geram benefícios, mas têm incentivos com os seus resultados dos outros.
15	4,80	No ambiente de trabalho em redes, existe a tolerância aos erros.
16	4,60	Na rede, existem fortes mecanismos de controle dos seus membros
17	5,00	Os mecanismos de controle são necessários para impedir as ações oportunísticas de alguns membros
18	6,00	Na rede, o ambiente de trabalho favorece a inovação e a criatividade.
23	4,80	As decisões em rede são sempre tomadas através da cooperação, do consenso e da coerência de propósitos.
24	4,70	O conflito é sempre visto como fator inibidor para o crescimento da rede
25	3,00	Na rede, o grau de confiança entre os participantes é tamanho, que permito a qualquer participante agir em meu nome.
Questão	Média	FATOR 2 – Relacionamento
2	5,60	A associação em rede permite aos empresários conhecerem as pessoas importantes de outros segmentos, gerando, assim um maior status social.
3	4,90	No início da rede, as relações de confiança são baseadas em contratos informais.
5	6,30	Ingressei na rede, principalmente, com o objetivo de interagir com os outros membros e, assim, aprender novos conhecimentos.
8	5,80	Os empresários integrantes da rede têm maior visibilidade social do que os outros empresários do setor.
19	5,50	A maioria dos integrantes da rede já eram amigos anteriormente a sua constituição.
20	6,20	Para o ingresso na rede, há a necessidade de o empresário interessado ser indicado por um amigo pertencente à rede.
26	6,00	Hoje, possuo melhores relacionamentos entre os membros da rede do que com outros empresários fora da rede.

Fonte: Coleta de Dados adaptado na proposta de PEREIRA (2005).

5.1 Análise dos fatores que Influenciam o clima e o relacionamento dos gestores das empresas integrantes da Rede Arrozeiras do Sul

Apoiando-se na proposta original de PEREIRA (2005), optou-se por dividir os vinte quesitos do questionário em dois segmentos. Treze foram relacionados com o clima organizacional existente nas empresas, e sete com o relacionamento organizacional entre os gestores. No primeiro fator – clima organizacional - tabulando-se as respostas dadas nos questionários, e atribuindo valor entre 1 [*hum*], quando o entrevistado discorda totalmente da afirmativa, e 7 [*sete*] quando concorda totalmente, constatou-se, com relação ao clima organizacional, que a média variou entre 3,0 [*três*] e 6,2 [*seis vírgula dois*]. Se for atribuído o mesmo peso para todos os quesitos deste segmento, a nota média é de 4,93 [*quatro vírgula noventa e três*]. Seis indagações receberam concordância e aprovação acima da nota média, e sete indagações tiveram aprovação abaixo da média, na opinião dos gestores respondentes. Chama atenção a nota mais alta ter sido atribuída ao quesito 7 - A presença de uma líder proeminente e com reputação é um atrativo para as empresas ingressarem na rede [*grau de concordância 6,2*] e a mais baixa para o quesito 25 - Na rede, o grau de confiança entre os participantes é tamanho, que permito a qualquer participante agir em meu nome [*grau de concordância 3,0*].

Aplicando-se os mesmos procedimentos ao segundo fator – relacionamento organizacional – a média é 5,75 [*cinco vírgula setenta e cinco*], quatro quesitos ficando com grau de concordância acima da média da amostra, e outros três abaixo. A nota mais alta foi obtida no quesito 5 – Ingressei na rede, principalmente, com o objetivo de interagir com os outros membros e, assim, aprender novos conhecimentos [*grau de concordância 6,3*], e a mais baixa foi dada no quesito 3 – No início da rede, as relações de confiança são baseadas em contratos informais. [*grau de concordância 4,9*].

As amplitudes – diferença entre as médias mais altas e mais baixas aos quesitos – demonstram que as percepções sobre o clima organizacional [*amplitude 3,2*] estão menos consolidadas que quanto ao relacionamento organizacional [*amplitude 1,4*]. Concluiu-se que o relacionamento organizacional é melhor percebido, e existe opinião mais firme e coesa a este

respeito, que quanto ao clima. Os gestores participam mais ativamente no relacionamento entre as empresas participantes, que do clima organizacional existente no grupo.

O Gráfico 1 retrata as informações acima relatadas, extraídas das questões do questionário. As questões relatam a percepção dos proprietários, numa escala de 1 a 7, sobre a sua satisfação para com a rede e a contribuição dessas para a performance da sua organização.

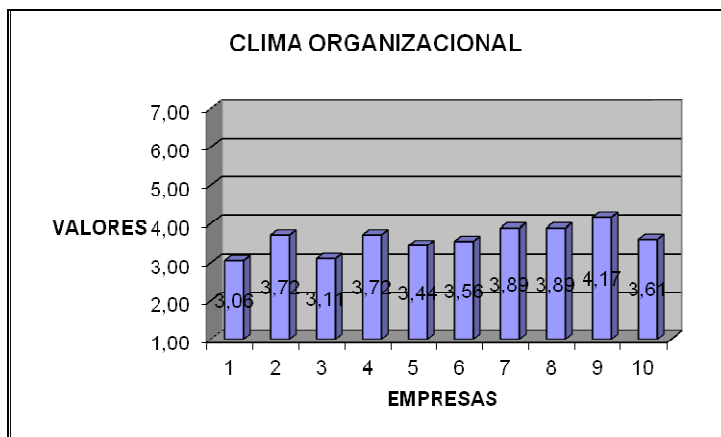


GRÁFICO 1. PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS PERTENCENTES ÀS REDES SOBRE A VARIÁVEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da análise em conjunto dos dados apresentados no gráfico 1, verifica-se que o clima organizacional na Rede Arrozeira do Sul pode ser considerado de boa qualidade, contribuindo dessa forma para o sucesso do empreendimento.

O Gráfico 2 retrata as informações extraídas das questões do questionário quanto à percepção dos proprietários, numa escala de 1 a 7, sobre a sua satisfação para com a rede e a contribuição dessas para a performance da sua organização relativamente ao relacionamento entre os gestores das diversas empresas integrantes da Rede Arrozeiras do Sul.



GRÁFICO 2. PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS PERTENCENTES ÀS REDES SOBRE A VARIÁVEL RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da análise em conjunto dos dados apresentados no Gráfico 2, pode-se constatar que o relacionamento organizacional entre os gestores, de forma similar a variável clima organizacional na Rede Arrozeira do Sul, é percebido como de boa qualidade pelos empresários, o que também contribui para o sucesso deste empreendimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho é mensurar o grau de satisfação dos empresários associados à Rede Arrozeiras do Sul, com relação ao relacionamento e ao clima organizacional existente na referida instituição. Para alcançar tal objetivo, buscou-se quantificar avaliativamente a percepção que estes empresários têm quanto à contribuição da rede para suas performances pessoais.

A pesquisa, feita por meio de questionário apresentado aos gestores de dez das dezesseis empresas integrantes da Rede Arrozearas do Sul, demonstrou que a entidade contribui positivamente para melhorar o clima e o relacionamento organizacional nas empresas associadas. Entretanto, não se pode inferir que tal contribuição positiva se faça sentir em todo o universo constituído pelas redes de cooperação de negócios. Quando tais organizações podem envolver parcerias nas vendas, cooperação nas compras, procedimentos de treinamento dos gestores e funcionários, ou, para sintetizar; troca de informações e conhecimentos entre gestores de empresas que operam em um entorno caracterizado por concorrência cada vez mais acirrada, é de se esperar que em muitos casos surjam antagonismos e conflitos que prejudicam o funcionamento das redes.

O estudo realizado comprova que, no caso da Rede Arrozearas do Sul, a entidade vem produzindo bons resultados na melhoria do relacionamento e do clima organizacional entre os gestores das empresas associadas.

REFERÊNCIAS

- ABBEY, A.; DICKSON, J.W. R&D work climate and innovation in semiconductors. **Academy of Management Journal**, v.26, n.2, p.362-368, 1983.
- CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds.), **Cooperative strategies in international business**. Lexington, MA: Lexington Books, p. 3-30, 1988.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FERRARI, M. A. Relações públicas e a sua função estratégica. **Anais: Congresso Brasileiro de Comunicação**, XXVI, Belo Horizonte, 2003. Anais de Belo Horizonte.
- GRUNIG, J. E.; HON, L. C. **Guidelines for measuring relationships in public relations**. Gainesville/FL: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: www.instituteforpr.com, acesso em 28 fev. 2005.
- HAIR, J. F. Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEIMERIKS, K. H.; SHREINER, M. Relational quality and alliance capacity: a conceptual framework for their influence on alliance performance. **22º Annual International Conference of the Strategic Management Society**, September, 2002.
- ISAKSEN S. G. *et al.* Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. **Creativity Research Journal**, v.13, n.2, p.171-174, 2000.
- KASA, Ville-Pekka. Networks of alliances. **Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology**. Report of the course, 1999.
- KEIL, T. [Strategic Alliances - A Review of the State of the Art](#). Helsinki University of Technology, **Institute of Strategy and International Business**. Working Paper Series 2000.
- LUZ, J. P. Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. **Dissertação** (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, 15, p. 135-152, 1994.
- MJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**, 8 (3): 257-273. 1997.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, **Academy of Management Journal**, vol. 36, p. 794-829, 1993.
- PEREIRA, B. A. D. Estruturação de relacionamentos horizontais em redes. **Tese de Doutorado em Administração** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.
- SEDAL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Estudo Internacionais. **Redes de Cooperação**. Disponível em: <http://www.sedal.rs.gov.br>. Acesso em: 24 de julho de 2006.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.
- YIN, R. K. The case study crisis – some answers. **Administrative Science Quarterly**, vol. 26, March 1981.