

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

JOSIELE APARECIDA SCHONS MULLER

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIDADE DE ATENDIMENTO DE
SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ - COOPERATIVA SICREDI SERRANA

SÃO LEOPOLDO

2016

Josiele Aparecida Schons Muller

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIDADE DE ATENDIMENTO DE
SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ - COOPERATIVA SICREDI SERRANA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof.^a Ms. Cristiane Carbonell Rabello.

São Leopoldo

2016

AGRADECIMENTOS

À Deus que sempre me guiou e iluminou o caminho para seguir em frente.

Aos meus pais, Bruno Schons e Dalva Schons, por ser meu porto seguro e sempre me darem forças para alcançar os meus objetivos.

Ao meu esposo, Rodolfo Rodrigues Muller, pela compreensão nas horas dedicadas ao meu trabalho e por todo o apoio concedido.

"O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis."
(José de Alencar)

RESUMO

É primordial à organização levantar as dificuldades dos colaboradores e encontrar meios para solucionar esses problemas. A pesquisa de clima organizacional é um recurso utilizado como meio para se conhecer as opiniões e percepções dos colaboradores a respeito da empresa para qual trabalham. Através da pesquisa, a organização poderá identificar quais os fatores que precisam melhorar para poder desenvolver diversas propostas de melhoria, e com isso, proporcionar um clima agradável aos seus colaboradores, que motivados, estarão realizando suas tarefas de forma eficaz. Por meio da análise de alguns conceitos de pesquisadores, autores desta área, de uma análise da pesquisa de clima que foi aplicada pela organização no ano de 2014 e na entrevista aplicada ao gestor da unidade de atendimento pelo acadêmico, pode-se analisar e identificar as percepções do clima organizacional e propor práticas e ações de melhoria para um bom clima organizacional. A metodologia classificou-se como uma pesquisa de abordagem quantitativa, quanto aos objetivos é classificada como descritiva e quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como bibliográfica e documental. Conforme as variáveis analisadas, o engajamento dos colaboradores foi a variável com melhor resultado, mostrando o envolvimento e o comprometimento emocional e intelectual, o que garante melhores resultados para a organização e menor índice de rotatividade de pessoas. As variáveis de remuneração e suporte organizacional apresentaram na pesquisa os piores resultados entre os colaboradores. O gestor da unidade também apontou a remuneração na entrevista como sendo um dos fatores que precisa de atenção e da implantação de um plano de melhoria. O resultado negativo neste fator pode contribuir para uma desmotivação dos colaboradores com os objetivos organizacionais, tornando o clima de trabalho desagradável. De modo geral, o clima da organização é positivo, mas existem várias oportunidades de melhorias, como por exemplo, a implantação de uma política de cargos e salários, melhorias no recrutamento interno, construção de um plano de desenvolvimento individual, padronização de fluxos e processos, entre outros.

Palavras-chave: Clima organizacional. Colaboradores. Motivação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos principais conceitos	30
Quadro 2 - Síntese das propostas sugeridas	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Reconhecimento e incentivos	38
Gráfico 2 - Gestão de desempenho	39
Gráfico 3 - Crescimento profissional	39
Gráfico 4 - Cooperação e satisfação de clientes internos	41
Gráfico 5 – Recursos.....	42
Gráfico 6 - Estrutura e processos.....	43
Gráfico 7 - Suporte organizacional	44
Gráfico 8 – Direção	44
Gráfico 9 - Alta liderança	45
Gráfico 10 – Comunicação	46
Gráfico 11 – Engajamento.....	47
Gráfico 12 - Qualidade e foco no associado.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA	10
1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1.1 Conceito de gestão de pessoas.....	14
2.1.2 Evolução da gestão de pessoas	15
2.1.3 Papel da área de gestão de pessoas	17
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.2.1 Conceito de clima organizacional.....	18
2.2.2 Fatores do clima organizacional.....	20
2.2.3 Clima organizacional e motivação no ambiente de trabalho.....	21
2.2.4 Pesquisa de clima organizacional	23
2.2.5 Importância da pesquisa de clima organizacional	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	32
3.2 AMOSTRA.....	32
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	33
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	35
4.1.1 Sicredi Serrana	36
4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNIDADE DE ATENDIMENTO	37
4.2.1 Análise da pesquisa de clima aplicada pela organização	37
4.2.2 Percepção do gestor quanto ao clima organizacional.....	48
4.2.3 Análise do clima organizacional	50
4.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL	51
4.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS	52

4.4.1 Criar uma política de cargos e salários e adequar à remuneração	53
4.4.2 Priorizar o recrutamento interno.....	54
4.4.3 Desenvolver melhorias no suporte aos colaboradores	55
4.4.4 Direcionamento e construção de planos de desenvolvimento individual	55
4.4.5 Elaborar um programa de Feedback	56
4.4.6 Cultivar o trabalho em equipe e a cooperação	57
4.4.7 Desenvolver melhorias nos fluxos e processos	57
4.4.8 Treinamento contínuo.....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR	65

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se, cada vez mais, da necessidade que as pessoas e as instituições têm em manter um clima organizacional voltado para a gestão humana, já que os colaboradores possuem um papel muito importante no que se refere à produtividade e aos lucros obtidos por uma empresa.

Frente a todas as mudanças pelas quais estamos passando nos últimos anos, percebe-se cada vez mais a necessidade que as empresas estão tendo em fazer adaptações visando atingir seus objetivos. Devido às várias mudanças que vêm ocorrendo nos últimos tempos, a evolução dos setores e o fator globalização tem aumentado a competitividade entre as empresas.

Numa época onde as variações ocorrem da noite para o dia, torna-se necessário que as empresas façam adaptações para que assim consigam atingir seus objetivos.

A evolução dos modelos organizacionais e as mudanças ocorridas devido à globalização fez aumentar a competitividade entre as empresas e, com isso, é preciso lembrar sempre da valorização que se deve proporcionar aos seus colaboradores, já que esse espírito competitivo entre as organizações desenvolve a busca pelos melhores colaboradores.

É preciso levar em consideração que, para que essa valorização seja realmente efetivada, alguns itens devem prevalecer, como: motivação, liderança, valores, cultura organizacional, estrutura organizacional e o clima organizacional, sempre tendo como principal objetivo a valorização do colaborador.

Um bom clima organizacional consegue oferecer benefícios significativos para uma organização, incluindo resultados diferenciados para os negócios, espaço correto para o reconhecimento de talentos, assim como manter os colaboradores em um espaço de trabalho que ainda proporcione o surgimento de ideias que, ao serem colocadas em prática, podem auxiliar no processo expressivo de gestão.

Uma das formas de poder fazer uma investigação e implantar melhorias é fazendo um estudo do clima organizacional, visando sempre aperfeiçoamento e sabendo que isso é de grande importância para a organização.

Considerando tudo isso, a proposta deste trabalho é analisar a pesquisa de clima aplicada pela cooperativa, aplicar uma entrevista com o gestor da unidade de atendimento, identificar os fatores que influenciam no clima organizacional e

apresentar práticas e ações para melhoria com o objetivo de propiciar e envolvimento pelos objetivos organizacionais. Tendo conhecimento de que a organização está em busca de melhorias para seus colaboradores, tornando seu ambiente de trabalho profícuo e aprazível.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

Frente a um mercado que a cada dia se torna mais competitivo, as corporações precisam investir em seus colaboradores, já que eles são parte fundamental para o sistema organizacional. É possível investir neles de uma forma mais humana, proporcionando um ambiente de trabalho prazeroso, e para isso, é importante fazer um estudo do clima organizacional, visando identificar pontos fortes e fracos e, assim, buscar soluções para tentar elevar os pontos positivos e extinguir ao máximo os pontos negativos.

A organização que será pesquisada é uma unidade da Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana, que oferece um grande portfólio de produtos e serviços próprios de uma instituição financeira, tais como previdência, seguros, cartões de crédito e débito, poupança, empréstimo, entre outros. Ela opera no município de São Sebastião do Caí e conta com 3.376 associados.

O local de trabalho dos colaboradores de uma instituição financeira funciona em meio a muita cobrança, pressão dos gerentes e também por parte dos clientes, horas extras frequentes, ausência de pausas de trabalho e ainda metas altas a serem cumpridas. Outro fator relevante que tem afetado as instituições financeiras é o ambiente inseguro gerado pelo aumento da criminalidade, assaltos cada vez mais ousados e colaboradores e clientes desprotegidos.

Nos últimos anos chama atenção o interesse dos assaltantes pelas cidades do interior, sendo que a unidade de atendimento em estudo se localiza no interior do Estado do Rio Grande do Sul, ou seja, possui uma segurança vulnerável e oferece maiores possibilidades de fuga após o assalto. A violência, o arsenal de armas, explosivos e a organização com que os assaltantes vêm agindo, deixa os colaboradores assustados, gerando estresse e tensão no ambiente de trabalho, e para aliviar este estresse, nada melhor que um ambiente com um clima de trabalho agradável.

A partir dos estudos feitos durante o curso de gestão estratégica de negócios, percebeu-se a necessidade de buscar, por meio deste trabalho, práticas e ações de melhorias que possam ser implantadas na unidade de atendimento a fim de melhorar o clima organizacional.

Considerando que a maioria das pessoas passa grande parte do dia em seu local de trabalho, é esperado que encontre nele um ambiente aprazível, sendo que a unidade de atendimento de São Sebastião do Caí juntamente com a Cooperativa Sicredi Serrana já vem trabalhando para melhorar este clima.

Frente a isso surge a interrogação: quais ações de melhoria podem ser implantadas pós pesquisa de clima organizacional na unidade de atendimento do Sicredi de São Sebastião do Caí?

1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho tem como foco apresentar práticas e ações de melhoria do clima organizacional da unidade de atendimento de São Sebastião do Caí da Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Propor ações de melhoria do clima organizacional na unidade de atendimento de São Sebastião do Caí da Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) apresentar a unidade de atendimento de São Sebastião do Caí da Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana;
- b) diagnosticar o clima organizacional a partir da pesquisa aplicada pela instituição;
- c) identificar a percepção do gestor quanto ao clima organizacional;
- d) identificar fatores que influenciam positiva e negativamente no clima organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

A motivação, a satisfação e o rendimento dos colaboradores têm relação direta com o clima organizacional de uma organização. Um ambiente de trabalho propício e satisfatório resulta em melhor produtividade e ainda em mais desenvolvimento e expansão da entidade.

As instituições financeiras atuam em um mercado dinâmico e competitivo, existindo uma guerra constante pela liderança de mercado. As Instituições atuantes no Brasil possuem produtos e serviços idênticos, com alteração muitas vezes somente nos nomes dos produtos. Então o que faz as instituições sobreviverem e crescerem no mercado? Por que o cliente escolhe uma determinada instituição financeira?

É preciso buscar um diferencial no atendimento ao cliente, pois um atendimento de qualidade conquista, fideliza e retém clientes. Portanto, a instituição financeira que se prontificar em disponibilizar o melhor atendimento certamente se tornará líder de mercado. Os colaboradores são os encarregados por este atendimento de qualidade, são eles que interagem e mantêm contato direto com o cliente.

Por essa razão a discussão sobre a gestão do clima organizacional no âmbito das instituições financeiras vem ganhando grande destaque, um clima de trabalho ruim pode desmotivar o colaborador, prejudicando o seu desempenho. E o contrário também é fato, um bom clima de trabalho pode tornar o colaborador motivado, o que leva o mesmo a um melhor desempenho. Um assistente de negócios motivado pode atender com melhor qualidade os clientes durante sua jornada de trabalho que um desmotivado, e, em ambos os casos, o desempenho e o crescimento da instituição financeira será afetado.

Percebido que o clima organizacional está ligado com a produtividade e esta ligada à lucratividade, o desenvolvimento de um bom clima organizacional tornou-se fator decisivo para o sucesso das instituições financeiras, gerenciar o clima organizacional é gerenciar os resultados da instituição.

Este trabalho buscará propor sugestões de práticas e ações de melhorias que poderão ser implantadas na unidade de atendimento do Sicredi de São Sebastião do Caí procurando melhorar as situações que influenciam o ambiente de trabalho. A organização do objeto de estudo deu-se especialmente pela notoriedade que a

entidade tem na sociedade e por tratar-se de uma cooperativa. Além disso, por ter suas convicções e princípios voltados para a coletividade, pelo olhar direto ao setor humano, aos associados e colaboradores, e por estar sempre em busca de aperfeiçoamento no seu clima organizacional.

Por fim, considera-se que este trabalho poderá contribuir de forma efetiva com a organização estudada, pois fornecerá subsídios para adequar os fatores que influenciam na gestão do clima organizacional.

O próximo capítulo apresenta um resumo dos principais tópicos teóricos utilizados como base para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão, sendo alguns temas de suma importância para as organizações.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para que uma organização conquiste o sucesso, é de fundamental importância que ela dê atenção especial para a área de gestão de pessoas. Com isso, é possível idealizar estratégias, reconhecer o talento do seu pessoal, potencializar o clima organizacional de forma cada vez mais favorável e ainda tornar mais gratificante a vida de seus cooperadores e assim, alcançar cada vez mais metas para a instituição.

Logo, esta é uma área que tem por fim intermediar de maneira plena o interesse de todos os envolvidos e de comprovar como a gestão de pessoas, cada vez mais, é muito importante para conseguir cumprir o clima organizacional a partir da valorização do desenvolvimento humano.

2.1.1 Conceito de gestão de pessoas

De acordo com Chiavenato (1999, p. 9), uma forma de conceituar gestão de pessoas é a “função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Já Gil (2001, p. 17) define como “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Conforme Dutra (2002, p. 17), a gestão de pessoas é caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Por ser uma área que está diretamente ligada ao ser humano, é considerada como um setor que trata dos direitos pessoais de um grupo de colaboradores. Assim, deve-se levar em consideração que a administração de recursos humanos estende o planejamento sobre o trabalho dos colaboradores visando adquirir estratégias que tragam benefícios a eles, melhorando a qualidade de vida trabalhista dos seus colaboradores, assim como os aspectos próprios da empresa (TOLEDO, 1986).

2.1.2 Evolução da gestão de pessoas

A abordagem sobre gestão de pessoas remete ao aparecimento dos estudos sobre administração, até porque, toda a organização precisa de pessoas de sucesso trabalhando em seu grupo para conseguir atingir o sucesso. Por conseguinte, percebe-se a necessidade de abordar como anda o desempenho do seu pessoal e de que modo está o seu comportamento.

É possível perceber que quando se começou a falar em desenvolvimento empresarial e da forma como o setor administrativo científico expandiu, foi justamente no momento em que Taylor e Fayol começaram a aprimorar seus estudos, justamente com a preocupação da gestão de pessoas. Há, neste período, uma produção voltada para operações processuais e trâmites burocráticos visando potencializar o desempenho funcional dos trabalhadores a fim de obter uma sistematização de esforços para aumentar a lucratividade, tornando dessa forma mais hábil e mais rendosa a empresa.

Esse arquétipo desponta do aparecimento do departamento pessoal e com o intuito de racionalização do trabalho, facilitação dos movimentos e de que os empregados são elementos de produção cujos custos devem ser conduzidos de modo racional, do mesmo jeito que os custos da organização (GIL, 2001).

Aos colaboradores é despendida uma maior atenção, tendo por eles um olhar diferenciado, mais atento, observando mais os aspectos psicológicos e de que forma eles afetam a produtividade e como é possível satisfazer seus desejos.

Gil (2001) afirma que se chega a um período em que a preocupação do comportamento humano torna-se superior à administração de recursos humanos (ARH). Isso começa no momento em que o psicólogo Elton Mayo inicia o desenvolvimento dos seus estudos.

A partir dos anos 60 e 70, o liceu de relações humanas começou a priorizar a relação entre os funcionários e a empresa, tendo como intermediários os gerentes de produção. O cerne concentra-se no treinamento gerencial, na forma como as relações interpessoais acontecem, nos métodos de avaliação e no fomento dado ao modo de desenvolver os perfis gerenciais de acordo com o processo de ARH empresarial (FLEURY, 2002).

Já nas décadas de 70 e 80 começou-se a utilizar um novo método auxiliador ao setor do RH, a união estratégica da empresa com a gestão de pessoas.

Conforme Fleury (2002, p. 24), “passa-se a acreditar que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais”.

O intuito é poder, com isso, amplificar uma nova perspectiva estratégica da gestão de pessoas, fundamentada em uma filosofia de participação, recrutamento, crescimento e demissão, formas de recompensa e sistema de trabalho, ou seja, preocupar-se com todos os fatores que possam sofrer influência dos *stakeholders* (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo). A empresa entra na visão sistêmica da administração integrando todas as partes que interagem para formar um só elemento (FLEURY, 2002).

Com isso pode-se dizer que o quarto momento da ARH começa a entrar em vigor a partir do século XXI, pois é necessário fazer uma nova abordagem da gestão de pessoas, procurando cada vez mais estabelecer conexão entre os resultados e o funcionamento da organização.

O serviço passa a ser desenvolvido de uma forma muito mais prazerosa e profícua, sem que se busque apenas a mecanização das aptidões do funcionário, esperando que com essa valorização ele possa aprimorar cada vez mais suas aptidões, e com isso, elevar o índice processual da empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p. 31), as mudanças ocorridas na gestão de pessoas até a concepção aceita no século XXI podem ser descritas da seguinte forma:

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

As transformações acontecem no mundo a todo o momento, sendo que a área de gestão de pessoas também passa por esse processo de inovação. O setor que antes apenas tinha como identificação de Recursos Humanos, passou a ser conhecido como setor de Gestão de Pessoas, lugar este que desenvolve novos papéis e cujo principal objetivo é ter seus colaboradores como parceiros, principalmente da valorização das suas habilidades, competências e da capacidade intelectual de cada um.

O gerenciamento pessoal nesta nova etapa de conhecimento precisará ser proativa e inovadora, até porque, nesta nova fase as habilidades e competências humanas anexam valores à organização. Sendo assim, Tavares (2010) acredita que a gestão de pessoas deve proporcionar ações que garantam a administração e desenvolvimento de pessoas, oportunizando aos colaboradores meios para que possam atingir seus objetivos e, conseqüentemente, os da organização.

2.1.3 Papel da área de gestão de pessoas

O principal papel da área de gestão de pessoas está em conseguir atrair e manter talentos individuais e que possam atuar no coletivo das organizações. Além disso, realizar um bom planejamento, seleção e recrutamento de colaboradores.

Ainda realizar uma análise de cargos por competências como um instrumento para recrutamento e seleção, procurando adequar as melhores pessoas para o cargo disponível no momento. Buscando o recrutamento interno e também externo, visando realizar a melhor seleção possível através de entrevistas, currículo, conhecimento, informações, testes de seleção entre outros.

Também a área de gestão de pessoas deve apoiar e desenvolver sugestões e ações que almejem melhorar o clima organizacional, buscando trabalhar em conjunto com as demais áreas da empresa para tornar o ambiente positivo e no qual os colaboradores possam se desenvolver, criar e atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

Segundo Chiavenato (2006, p. 21).

A administração de recursos humanos (ARH) funciona em um conjunto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas funções dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. Assim organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona e é importante também que a área de RH e gestores sejam parceiros e trabalhem em conjunto.

O papel da área de gestão de pessoas em recursos humanos é agregar valor, ajudando a humanizar as relações na organização, tornando o ambiente de trabalho leve e alegre, ajudando a capacitar gente que lida com gente.

De acordo com Amorim, Dutra e Fischer (2010, p. 83).

A atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas é de parceria empresarial, com ações integradas e orientadas para satisfazer o objetivo do negócio. As ações, práticas e políticas devem adicionar valor e contribuir para melhorar os resultados corporativos.

A área de gestão de pessoas deve trabalhar na busca de um planejamento de ações e incorporação do capital humano na organização, bem como a manutenção, desenvolvimento, retenção e avaliação das pessoas envolvidas internamente na organização. Enquanto maior responsável pela promoção de um bom clima organizacional entre os colaboradores da empresa, a área de gestão de pessoas deve investir permanentemente em ações que melhorem o clima organizacional, ou seja, a área de gestão de pessoas deve objetivar o caminho e a estratégia para a construção e manutenção de um clima organizacional sadio, amistoso, motivador, voltado ao progresso.

Este item apresentou a área de gestão de pessoas e seus principais papéis dentro da organização. O próximo capítulo apresenta o clima organizacional e a sua importância para as organizações.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Todo o conjunto de valores ou atitudes que interferem na maneira como as pessoas se relacionam é considerado clima organizacional. Os colaboradores percebem a qualidade do ambiente de trabalho e isso logo interfere nas suas atitudes.

Assim, dentro de uma organização, a maneira positiva ou negativa como os cooperantes são influenciados, o modo como eles sofrem as influências internas e externas, os fatores políticos e as diversas variáveis podem influenciar muito a qualidade de trabalho e a rentabilidade da empresa.

2.2.1 Conceito de clima organizacional

Diversos autores conceituam clima organizacional devido ao fato de este ser um conceito que vem sendo aprimorado ao longo dos anos.

Conforme as ideias de Bernardi (2015, p. 91):

Clima organizacional é a atmosfera psicológica interna que envolve a percepção das pessoas e dos interessados sobre a empresa no contexto dos valores existentes em normas, usos e costumes, atitudes, relações e comportamentos formais e informais que geram motivações, ações e reações influenciando fortemente os resultados.

Silva (2005, p. 425) afirma que “o clima organizacional é a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais”.

Acredita-se que a forma como os colaboradores visualizam seu ambiente de trabalho, se estão motivados, agem de forma natural e espontânea e conseguem ter ideia específica de suas obrigações, indica que o clima organizacional está bem claro para todos. De outra forma, não estando isso bem organizado e definido, pode causar grande insatisfação a todos.

Segundo compreensão de Chiavenato (2000, p. 314), o clima organizacional “refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

Ainda segundo o mesmo autor:

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Na medida em que o ambiente organizacional permite a satisfação das necessidades individuais de seus participantes, o clima organizacional tende a mostra-se favorável e positivo. Na medida em que o ambiente organizacional frustra a satisfação das necessidades dos participantes, o clima organizacional tende a mostrar-se desfavorável e negativo.

Já para Maximiano (2000, p. 260):

O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se clima organizacional. O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Os autores Luz (1995, p. 6) e Champion (1985, p. 88) respectivamente afirmam que:

O clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. O

clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos que ocorrem fora delas.

Pode-se definir Clima Organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira das pessoas e grupos.

De acordo com Luz (2003), vários autores caracterizam a ideia de clima organizacional, mas ainda é possível, dentro desse tema, identificar ao menos três palavras-chave como: contentamento, sagacidade e cultura.

- a) contentamento: refere-se ao grau de contentamento dos cooperadores dentro do setor empresarial e que contempla direta ou indiretamente no clima organizacional;
- b) sagacidade: refere-se ao panorama que os colaboradores têm sobre alguns setores da empresa e que pode influenciá-los tanto para o lado bom quanto o ruim;
- c) cultura: é visto por vários autores de uma forma bem semelhante ao clima, já que a cultura influencia o clima, levando-os a se completarem.

2.2.2 Fatores do clima organizacional

O clima organizacional possui vários componentes que são determinantes na busca por um ambiente favorável, livre de divergências e de acordo com a satisfação de todos na empresa.

Alguns fatores são de muita importância ao querer fazer um estudo mais aprofundado sobre clima. Pode-se citar: comunicação, relacionamento interpessoal, valorização, liderança, benefícios e satisfação. Logo, alguns fatores ainda podem ser considerados intangíveis, mas mesmo assim podem ser inferidas (VIEIRA E VIEIRA, 2004 apud BOLZAN et al, 2016).

O clima organizacional não é algo que se cria a partir de determinado momento, mas é algo que existe continuamente e é resultado de fatores internos, das decisões tomadas e da forma como os trabalhadores são administrados pelas suas gerências. Nesse sentido é importante lembrar que as organizações são formadas por pessoas com diferentes conhecimentos e experiências, com cargos

diferentes, com desacordo de opiniões e formas diferentes de encarar casos vivenciadas no dia-a-dia, inexistindo conceitos e valores homogêneos. Portanto, ao medir uma situação existente em uma organização, num determinado período, haverá diferentes percepções do grupo de colaboradores: alguns entenderão como algo positivo, agradável e motivador, pois terá relação direta com suas expectativas e desejos; outros, frente a mesma situação, terão uma percepção negativa, pois não atenderão aos seus anseios e necessidades (GASPARETTO, 2008).

De acordo com Chiavenato (2006), o clima organizacional depende de seis dimensões:

- a) estrutura da organização: que abala o sentimento das pessoas, principalmente no que diz respeito às regras em demasia, regulamentos, normas, hierarquia, disciplina, etc.;
- b) responsabilidade: quando o funcionário tem autoridade na tomada de decisões e não está dependente de outras verificações;
- c) riscos: nesse caso, o cooperador consegue arriscar-se e enfrentar desafios diversos em seu local de trabalho;
- d) recompensas: indica a recompensa a ser recebida pelo desenvolvimento de um trabalho bem feito e com qualidade; na verdade é a extinção das críticas negativas e das punições por situações de recompensa;
- e) calor e apoio: é a ligação de coleguismo que ajuda a manter mutuamente a organização;
- f) conflito: é o instante que a administração aceita as diferentes opiniões ou os conflitos, sendo que as coisas acontecem no momento imediato.

O clima organizacional tem relação direta com a ambiência interna da empresa, estando os colaboradores motivados e realizados com seu trabalho, o clima organizacional será, com certeza, próspero e asseverativo.

2.2.3 Clima organizacional e motivação no ambiente de trabalho

Motivação é fundamental, sem ela nada acontece, e um dos maiores desafios dos colaboradores é manter a motivação elevada durante o trabalho. Não se trata apenas de estar empolgado, mas de saber como manter-se motivado todos os dias. A motivação está ligada ao clima que o colaborador encontra em seu ambiente de trabalho, a maioria dos profissionais vive em uma correria, correndo de um lado para

outro, sem saber exatamente o que fazer primeiro. Uma organização que possui um ambiente alegre ajuda a manter a motivação de seus colaboradores durante a jornada de trabalho.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa percorrer, que em seu sentido original representa incentivo, estímulo ou intensificação por algum motivo ou razão, uma meta ou tarefa (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Davis e Newstron (1992, p. 28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

O que motiva um colaborador em um certo momento pode não motivar o outro no mesmo instante. Os colaboradores são diferentes uns dos outros e por este motivo, é primordial que as organizações invistam em conhecer cada membro da equipe para conseguir chegar a uma consonância do que motiva cada colaborador.

Pensando nisso, pode-se perceber que as empresas precisam preocupar-se de forma individual em seus colaboradores, pois, segundo Chiavenato (2004, p. 63):

A motivação funciona nos indivíduos como desejo e receio, tendo cada pessoa necessidades, valores sociais e objetivos diferentes, sendo que o resultado alcançado gera um comportamento diferenciado em cada ser humano.

Um dos propósitos mais difíceis de um líder é manter sua equipe motivada e unida, uma vez que a motivação vem de dentro para fora, ou seja, são motivos que nos levam à ação. O líder deve motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa, deve estimular os colaboradores a desempenharem suas atividades em seu maior alto nível de desempenho e simultaneamente alcançar satisfação no contexto organizacional.

Nem sempre o cargo ocupado e o salário recebido torna uma pessoa mais motivada para o exercício de sua função, é importante ter salários competitivos, pelo menos na média do mercado, mas isso pode apenas não desmotivar um colaborador e não será garantia de motivação. Existem inúmeros fatores dentro e fora da organização que fazem com que as pessoas se motivem a trabalhar melhor.

De acordo com Paschoal (2006, p. 21):

Ao contrário do que se tende a pensar, os salários e os benefícios não se enquadram na primeira ordem, e sim na segunda. Trata-se, portanto, de um

equivoco esperar que os colaboradores adorem a empresa e se mostrem motivados apenas em razão dos salários e dos benefícios. Quem pensa assim é levado a considerar que basta pagar bons salários e oferecer generosos benefícios e tudo está resolvido.

Luz (2003), ao avaliar o impacto do clima organizacional sobre a qualidade do trabalho prestado, diz que o colaborador para prestar um bom serviço precisa saber fazer, que envolve conhecimento, treinamento e habilidades; poder fazer, que envolve dispor e utilizar os recursos necessários; e querer fazer, que depende da vontade do trabalhador, de sua satisfação e, portanto, do clima organizacional. Ou seja, a performance de um colaborador depende destes dos fatores saber fazer; poder fazer e querer fazer.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 95), “o conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização”.

Nesse sentido, Chiavenato (2002, p. 94) descreve que:

[...] o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.

Chiavenato (2006) ainda afirma que o clima organizacional está diretamente ligado aos parâmetros motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, o que pode provocar diferentes tipos de motivação referente aos valores de incentivos dentro de todo um conjunto organizacional.

As pessoas precisam se sentir responsáveis pelos resultados dentro da organização, os fatores motivacionais estão relacionados ao ambiente, bom relacionamento com os colegas, gostar daquilo que faz, qualidade de vida, ser reconhecido pelo seu trabalho, ser importante para a organização.

2.2.4 Pesquisa de clima organizacional

Os colaboradores são os mais aconselhados para falar sobre o ambiente em que trabalham. Ninguém melhor do que eles para definir o clima da organização. É

sempre necessário ouvi-los durante a busca de compreender e organizar melhor os pontos negativos nas organizações.

De acordo com Gil (2001), a pesquisa de clima tem como finalidade verificar se os colaboradores se identificam com as políticas e regras da organização, e com isso buscar uma melhora na relação entre os gestores e colaboradores. A comparação entre várias pesquisas poderá antecipar as tendências de alteração de comportamento, o que poderá ser um alerta preventivo para a organização sobre a satisfação e a moral dos colaboradores.

Já para Luz (2003, p. 2):

As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outras.

Ainda de acordo com a afirmação de Luz (2003, p. 38), “para os colaboradores, a pesquisa representa uma oportunidade para que expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa”.

Além desses, há ainda o fato dos empregados sugerirem mudanças ou novas ideias, ou seja, estarem comprometidos e participantes na vida da organização. E não adianta mudar as pessoas se a própria organização não mudar.

A avaliação de clima organizacional pode ser realizada de forma setorial ou de forma institucional. Quando a avaliação é setorial, a responsabilidade de ouvir os colaboradores é do gestor local, independente de seu cargo, pois é ele que mantém parte da responsabilidade de cultivar o colaborador satisfeito e motivado para o trabalho. Comandar é obter resultados através de outras pessoas, por isso é importante conhecer os fatores existentes entre sua equipe de trabalho. Quando a avaliação é institucional, a avaliação pode ser realizada pelo setor de recursos humanos ou de forma terceirizada, sendo sempre compartilhada com profissionais de outros setores, porém, também a responsabilidade de trabalhar os fatores negativos cabe a área de recursos humanos (LUZ, 2003).

A aplicação da uma pesquisa de clima é de responsabilidade da área de gestão de pessoas, mas para favorecer o conhecimento sobre a execução e tabulação da pesquisa de clima o melhor é agregar o conhecimento desta área com

os demais setores da organização. Com isso, esta ação terá maior confiabilidade quanto à obtenção e manipulação dos dados da pesquisa (LUZ, 2003).

Segundo Ferreira (2013, p. 66):

São exemplos de variáveis normalmente utilizadas para medir o clima: tipo de trabalho realizado, salário e benefícios, a integração entre os departamentos, a liderança, a comunicação, o treinamento, o progresso profissional, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego e a participação dos funcionários.

Segundo Luz (2003), existem três técnicas de pesquisa: questionário que é uma das técnicas mais utilizada pelas organizações nas pesquisas de clima organizacional. Suas características são o baixo custo para aplicação e a participação de todos os colaboradores, mesmo quando as equipes de trabalho estejam distribuídos em várias regiões. É bem visto por todos os respondentes pelo fato dele ser sigiloso e principalmente por manter o anonimato das pessoas, sendo que a única identificação feita pelas empresas é referente aos setores de trabalho dos colaboradores. Utiliza-se em torno de 40 a 80 perguntas, podendo ser utilizadas questões abertas ou fechadas e de formas cruzadas. É preciso ser construída com um vocabulário claro e objetivo e ser feito um pré-teste antes de sua aplicação. O questionário é enviado ou apresentado aos colaboradores, podendo ser de forma eletrônica, não exigindo local específico para aplicar o mesmo, deve ser aplicado a todos os colaboradores da organização, mas caso não seja possível em função das características da organização, pode ser aplicado a uma amostra deles.

Na segunda técnica de pesquisa, a entrevista, os colaboradores precisam se identificar e também é um método mais demorado e com um custo mais elevado. É preciso de pessoas preparadas para aplicá-los, exige várias formas de linguagem para sua interpretação.

Por fim, a técnica de painel de debates é considerada uma entrevista, caracterizada por um entrevistador e vários entrevistados, com menor custo que a entrevista tradicional, visto ser aplicada em conjunto de 5 a 8 pessoas. Quebra o anonimato e é preciso de um espaço físico para sua aplicação.

De acordo com Gasparetto (2008), a técnica mais utilizada para medir o clima organizacional é a aplicação de questionários, sendo mais frequente com perguntas fechadas pelo fato de ser mais objetivo e amplo, permitindo um maior número de questões, mas o questionário também pode conter questões abertas. Apesar disso,

é preciso observar nas organizações no momento do planejamento da pesquisa de clima se é preciso um questionário exclusivo para cada setor ou se o pode ser único para toda a organização.

A empresa deve decidir qual é o melhor método para ser aplicado e também poderá utilizar mais que um método, porém, independente do método que for aplicado, a pesquisa de clima deve existir dentro da organização, pois ela é um método formal que possibilita a avaliação do clima dentro das mesmas.

A partir da pesquisa de clima de acordo com Luz (2003), o clima pode ser identificado como bom, prejudicado e ruim. Quando há predominância de atitudes positivas, participação, prazer, contentamento, comprometimento, empenho, satisfação, envolvimento por grande parte dos funcionários e que tornam o ambiente de trabalho propício, favorecendo o fluxo dos trabalhos, pode-se considerar este clima como bom. Agora, quando há conflitos, desacordos, rivalidades, antipatias, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, o clima pode ser considerado como prejudicado ou ruim.

Na opinião de Chiavenato (1994, p. 53):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Ou seja, pessoas motivadas tem prazer em fazer, garantindo um resultado de trabalho satisfatório, gerando assim um clima organizacional positivo. Já quando as pessoas não querem fazer, ou fazem sem motivação, isso significa insatisfação, ou seja, clima organizacional negativo. Essa satisfação ou insatisfação pode ser percebida pela eficiência dos trabalhos realizados. Por meio deles é possível observar o grau de comprometimento dos colaboradores em suas atividades.

O clima de uma empresa é também considerado bom no momento em que seus cooperantes divulgam a aos seus conhecidos e familiares, como gostam de trabalhar nela e quando falam com alegria do seu ambiente de trabalho (LUZ, 2003).

Ainda para Luz (2003), pode-se considerar o clima ruim ou desfavorável quando algumas variantes organizacionais influenciam de modo ruim ou constante o ânimo da muitos funcionários, revelando situações de tensão, discórdia, rixas, hostilidade, conflito de interesses ou ainda competições que não favorecem o

ambiente de trabalho. Assim, conforme for o ritmo que essas situações acontecem na empresa, é o que evidencia o clima como prejudicado ou ruim, sendo que ambos desfavorecem a busca pela qualidade geral de trabalho.

Além disso, conforme for o ambiente de trabalho proporcionado aos seus colaboradores, assim será caracterizado o tipo de clima; tendo um espaço favorável, mais produtividade, empenho e qualidade de trabalho se obterá. Agora, se o ambiente não for propício, o clima é ruim ou prejudicado, acontecerá justo o contrário, a produção estanca ou reduz e o comprometimento de todos passa a ser inferior ao esperado (LUZ, 2003).

LUZ (2003, p. 3) conclui que:

Administrar o clima passou a ser uma ação para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. Afinal, como se pode alcançar a qualidade dos produtos ou serviços se não houver qualidade no clima organizacional? O mesmo se aplica as empresas voltadas para a gestão participativa, já que a participação dos empregados entre outras coisas pressupõe ouvi-lo, tanto em relação as suas preocupações pessoais quanto profissionais.

2.2.5 Importância da pesquisa de clima organizacional

É preciso que haja uma preocupação por parte das organizações quanto a pesquisa de clima organizacional, porque a partir dela é possível observar como está a qualidade do ambiente no qual seus colaboradores participam, assim como a realidade que apresenta o ambiente dessa organização e como anda a motivação e satisfação de seus colaboradores. Isso tudo gera elementos que facilitam a companhia a alcançar seus objetivos, obtendo o lucro necessário para o reconhecimento nos negócios.

Ao aplicar a pesquisa de clima, a empresa não está somente reconhecendo a necessidade de estudo do seu ambiente, como também, está em busca de produtividade organizacional. Com essa busca, descobre-se mais claramente os fatores organizacionais da produtividade, assim como a sua organização, os conflitos e resistências pelos quais a empresa está passando, além de ter uma noção exata da forma por vários fatores da organização, conflitos e resistências, que tem como objetivo conhecer de forma estruturada seus processos sociais e da forma de se relacionar, bem como preparar um plano de ação para melhorar a produtividade e a saúde organizacionais.

De acordo Ferreira (2013, p. 47):

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais.

De acordo com Robbins (2002), para obter satisfação no seu ambiente de trabalho é necessário que haja uma atitude próspera e proativa em relação ao seu ambiente de trabalho, assim como o desejo de alavancar os índices da empresa e, conseqüentemente, seus próprios rendimentos. A partir dessas variantes, a pesquisa de clima passa a ser fundamental para a instituição, até porque, retrata a imagem que a organização mostra e as percepções de trabalho que seus colaboradores têm.

A pesquisa de clima organizacional também serve de referência para a gestão estratégica, pois por meio dela pode-se identificar aspectos que necessitam interferência.

Segundo Luz (2003. p. 38):

Pesquisa de clima organizacional - De todas as estratégias para avaliação do clima, essa é a mais completa. É a que permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores em relação a vários aspectos da organização. (...) Ela revela o grau de satisfação dos empregados em um determinado momento. A pesquisa aponta também a tendência de comportamento dos empregados, como por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar determinados projetos a serem promovidos pelas empresas. A pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal. (...) representa, também, uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa. A pesquisa de clima.

Para a organização, a pesquisa propicia um maior mapeamento sobre o funcionamento geral da mesma e seu resultado serve de apoio para a tomada de decisão, permite a realização de ações que contribuam para melhoria do clima organizacional, buscando o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e a excelência da organização.

Luz (1995, p. 42) afirma também que:

A pesquisa do clima organizacional expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente. Neste sentido, deve apenas ser encarada como um instrumento acessório de gestão, e

não como um meio para achar culpados. Cabe à direção das empresas estar preparada para ajudar os gerentes que, de modo sincero, estejam interessados em aperfeiçoar o ambiente de trabalho, e para saber lidar com aqueles que não o desejam.

Sendo assim, é de fundamental importância que a pesquisa aconteça para que as organizações possam identificar se existem problemas no ambiente de trabalho e gerenciá-los para obter um bom comportamento de todos os colaboradores.

É muito útil quando as organizações desenvolvem sistematicamente pesquisas sobre o clima organizacional levando em vista 5 fatores: conhecer as condutas dos colaboradores para com as propostas, políticas e práticas da organização, pois assim, a mesma poderá avaliar as implicações das decisões anteriores e buscar mudanças onde for conveniente; trabalhar os superiores para serem receptivos quanto a visão de seus subordinados, melhorando a relação entre líder e liderados; identificar as tendências das opiniões e estilos dos empregados, comparando as pesquisas em vários períodos, podendo a organização ser proativa na identificação de aspectos que poderão influir no comportamento dos colaboradores; contribuir para identificar através dos dados obtidos os fatores que interferem na satisfação e motivação dos colaboradores em busca de uma melhor produtividade organizacional; evidenciar o interesse da organização nas apreciações dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho (GIL, 2001).

A finalidade da pesquisa de clima é identificar dentro da organização quais são os fatores negativos, ou seja, itens que estão causando insatisfação na equipe de trabalho. Entretanto, não basta apenas saber quais são esses fatores, é necessário também tomar uma atitude frente a eles. Luz (2003, p. 80) ilustra isso dizendo que a “pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho”.

Após listar os fatores negativos encontrados através da pesquisa de clima é preciso encontrar as soluções, cada setor vai buscar uma melhoria de curto prazo para suprir o momento atual e a organização precisa buscar um planejamento de longo prazo para uma solução definitiva dos problemas, sempre levando em conta que vai depender de sua gravidade; dos recursos necessários para a resolução; da relação da dificuldade encontrada com outras dificuldades detectadas; da dedicação

e confiança dos membros da organização e da inclinação dos gestores em busca melhoria dos fatores negativos (BISPO, 2006).

Quadro 1 - Síntese dos principais conceitos

Autores	Clima Organizacional
	Conceito de Clima Organizacional
Bernardi (2015, p. 91)	Clima organizacional é a atmosfera psicológica interna que envolve a percepção das pessoas e dos interessados sobre a empresa no contexto dos valores existentes em normas, usos e costumes, atitudes, relações e comportamentos, formais e informais, que geram motivações, ações e reações influenciando fortemente os resultados.
Chiavenato (2000, p. 314)	Refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.
Luz (1995, p. 6)	O clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas.
	Fatores do Clima Organizacional
Vieira e Vieira, 2004 apud BOLZAN, 2016	Pode-se citar: comunicação, relacionamento interpessoal, valorização, liderança, benefícios e satisfação. Logo, alguns fatores ainda podem ser considerados intangíveis, mas mesmo assim podem ser inferidas.
Chiavenato (2006)	O clima organizacional depende de seis dimensões: estrutura da organização, responsabilidade, riscos, recompensas, calor e apoio e conflito.
	Pesquisa de Clima Organizacional
Gil (2001)	A pesquisa de clima tem como objetivo verificar se os empregados se identificam com as políticas e normas da empresa, assim pode-se melhorar a relação entre os subordinados e o seu gerente. Isto poderá antecipar por meio da comparação de diversas pesquisas, as tendências de alteração de comportamento dos empregados, o que funcionará como um alerta preventivo para a organização sobre a satisfação e a moral destes.
Robbins (2002)	Para obter satisfação no seu ambiente de trabalho é necessário que haja uma atitude próspera e proativa em relação ao seu ambiente de trabalho, assim como o desejo de alavancar os índices da empresa e, conseqüentemente, seus próprios rendimentos. A partir dessas variantes, a pesquisa de clima passa a ser fundamental para a instituição, até porque retrata a imagem que a organização mostra e as percepções de trabalho que seus colaboradores têm.
Luz (2003, p. 38)	“Para os colaboradores, a pesquisa representa uma oportunidade para que expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 1 podemos fazer um comparativo entre os conceitos, fatores e pesquisa de clima organizacional de diversos autores.

Este capítulo apresentou os conceitos principais sobre a temática que é apresentada neste trabalho de conclusão, apresentando o clima organizacional e sua importância, a fim de fornecer subsídios os quais contribuam para o desenvolvimento de estratégias e ações visando a potencialização dos colaboradores e a máxima produtividade e qualidade nos serviços prestados. O próximo capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, a amostra e indica as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. No final, descreve algumas limitações que o método apresentou na pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como pesquisa documental por usar dados secundários da empresa, e de acordo com Vergara (2009, p. 43), “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, comunicações informais e outros”.

Foi utilizado no trabalho a abordagem de uma pesquisa quantitativa, de natureza aplicada. Isso significa que foi efetuado um levantamento de dados que em seguida foram analisados numericamente, ou seja, a execução de um questionário por parte da empresa como instrumento de coleta de dados, sendo esta uma das formas mais utilizadas para coletar dados, já que possibilita medir o que se deseja com melhor exatidão.

A pesquisa caracteriza-se também como pesquisa descritiva, que segundo Andrade (2008, p. 5), “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”. Já de acordo com Gil (2012, p. 27), este tipo de pesquisa “tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

3.2 AMOSTRA

A organização na qual se realizou o trabalho foi na unidade de atendimento do Sicredi de São Sebastião do Caí, Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana. O principal motivo da escolha dessa organização foi pela proximidade que a acadêmica tem com a empresa, visto ser seu local de trabalho e também pela representatividade na sociedade, por ser uma cooperativa com foco nas pessoas, associados e colaboradores e estar sempre em busca de melhoria de seu clima organizacional.

A entrevista foi aplicada ao gestor da unidade de atendimento de São Sebastião do Caí no dia 21 de Julho de 2016 pela acadêmica com 6 questões (Apêndice A) referente ao clima organizacional na unidade de atendimento.

Atualmente a unidade possui apenas um gestor, por este motivo, a população e a amostra desta pesquisa é de 1 colaborador.

Para analisar a pesquisa foram utilizados os dados fornecidos pela organização oriundos da pesquisa de clima organizacional aplicada pela organização no período de novembro de 2014. A pesquisa tinha como objetivo identificar como estava o clima organizacional, o questionário na época foi direcionado a toda equipe, totalizando 13 colaboradores respondentes, obtendo 100% de frequência na unidade de atendimento do Sicredi de São Sebastião do Cai da Cooperativa de Crédito, ou seja, a população e a amostra desta pesquisa é de 13 colaboradores.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, a acadêmica utilizou-se dos dados obtidos através de uma entrevista com o gestor da organização e da análise do questionário de pesquisa de clima aplicado pela Cooperativa Sicredi Serrana.

O autor Gil (1999) afirma que a entrevista é o recurso de coleta de dados mais utilizado nas ciências sociais. Com este instrumento podemos obter informações acerca das percepções das pessoas envolvidas, envolvendo expectativas, crenças e sentimentos, e também é possível buscar explicações sobre fatos que já aconteceram no passado relacionados ao tema em estudo.

Esta pesquisa envolveu a solicitação de informações verbais por meio de entrevista semi-estruturadas, com 6 questões (Apêndice A) aplicadas ao gestor da organização em estudo. Essa entrevista foi gravada e transcrita mediante concordância do entrevistado no dia 21 de Julho de 2016 pela acadêmica.

Com relação ao questionário, os autores Lakatos e Marconi (2003, p. 203) destacam que:

O questionário deve ser limitado em extensão e em finalidade. Se for muito longo, causa fadiga e desinteresse; se curto demais, corre o risco de não oferecer suficientes informações. Deve conter de 20 a 30 perguntas e demorar cerca de 30 minutos para ser respondido.

O questionário apresentou 73 questões com doze variáveis ou fatores trabalhados na pesquisa de clima: suporte organizacional, recursos, reconhecimento

e incentivos, qualidade e foco no associado, gestão de desempenho, estrutura e processos, engajamento, direção, crescimento profissional, cooperação e satisfação de clientes internos, comunicação e alta liderança.

Os colaboradores acessaram o questionário por meio de um link encaminhando pela instituição para o e-mail dos colaboradores no mês de novembro de 2014, obtendo-se assim um número considerável de respondentes.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de análise dos dados pode ser considerada uma das mais importantes, pois é a partir da transformação dos dados que são geradas as informações necessárias para verificar se o foco da pesquisa foi alcançado.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 167), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambos no núcleo central da pesquisa”.

A entrevista com a gestora foi gravada, transcrita, analisada e interpretada pela acadêmica e encontra-se citada no trabalho (Apêndice A).

Os dados da pesquisa de clima fornecidos para acadêmica com as 73 questões aplicadas pela organização em novembro de 2014 foram transformados em dados estatísticos pela acadêmica, que melhor representam os resultados, facilitando assim a interpretação dos dados. Encontram-se expostos por meio de gráficos, sendo apresentados através da análise e argumentos de acordo com base no referencial teórico abordado, que possibilitam compreender os fatores que influenciam no clima organizacional.

Esses foram os métodos utilizados pela acadêmica para obtenção e análise dos dados. A seguir uma breve apresentação da organização, análise dos dados e propostas de melhorias.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto deste estudo é uma alternativa às organizações financeiras ou econômicas disponíveis atualmente na sociedade. Trata-se do SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo, uma instituição financeira cooperativa organizada em um sistema com padrão operacional único, que é constituído por 95 cooperativas de crédito filiadas que operam com uma rede de atendimento com 1.400 pontos, a estrutura conta ainda com quatro centrais regionais – acionistas da Sicredi Participações S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas. Todas essas entidades, juntas, formam o Sistema Sicredi que está presente em mais de 11 estados brasileiros, com mais de mil pontos de atendimento, e no restante do Brasil disponibilizam os serviços por meio da rede banco24 horas.

O Sicredi tem como diferencial um modelo de gestão que valoriza a participação, na qual seus associados votam e decidem sobre os rumos da sua cooperativa de crédito. Orientadas por objetivos econômicos e sociais com gestão democrática e participativa, contribuindo para a união de todos em prol do bem estar comum, o Sicredi é uma das maiores instituições financeiras cooperativas do país, contando atualmente com mais de 3 milhões de associados.

As assembleias são o ponto alto do modelo de gestão democrática e participativa do Sicredi, que consolida as cooperativas de crédito como uma sociedade de pessoas, em que o voto de todos tem o mesmo valor. Os debates e as deliberações sobre os assuntos da cooperativa, de interesse coletivo, ocorrem nas assembleias de núcleo. Juntos, os associados elegem seu representante, que são chamados de coordenadores de núcleo. Cada coordenador tem voto representativo e é responsável por levar as decisões dos associados do seu núcleo para a assembleia geral. Na assembleia geral os coordenadores de núcleo levam e apresentam as decisões previamente votadas em assembleias de núcleo para serem analisadas.

Deste sistema, teve-se como objeto de estudo a unidade de São Sebastião do Caí da Cooperativa de Crédito Serrana.

4.1.1 Sicredi Serrana

A Cooperativa Sicredi Serrana foi constituída em 18 de novembro de 1985, através de dirigentes, diretores e associados da Cooperativa Santa Clara, que impulsionaram a necessidade de empreender coletivamente, constituindo uma cooperativa de crédito para atender as necessidades dos agricultores em face da retirada do Estado no financiamento agrícola. Com a força de todos nasceu a Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Barbosa - CREDICLARA – cujo nome compreende a expressão CREDI acrescido do nome da Cooperativa de Produção a qual estava vinculada, a Cooperativa Santa Clara. No ano de 2000 ocorreu a alteração do nome fantasia para Sicredi Serrana RS.

Atualmente atua em 23 municípios da Serra Gaúcha e Vale do Caí, com 29 unidades de atendimento, 88 mil associados e mais de 480 colaboradores nestes municípios. A sede administrativa fica no município de Carlos Barbosa.

A Cooperativa coloca à disposição dos associados e comunidade oportunidades de aplicação e poupança, além de linhas de crédito e investimento. Oferece também todo o portfólio de produtos e serviços próprios de uma instituição financeira, como: seguro, crédito imobiliário, consórcio, cobrança, cartões de crédito e débito, previdência e muito mais. Ao idealizar e desenvolver produtos e serviços, o Sicredi segue um modelo comercial cooperativo, que transfere o foco de oportunidades de mercado e produtos para as expectativas dos associados.

Seu maior diferencial está em ser uma instituição financeira voltada ao desenvolvimento da comunidade. Os recursos e resultados são reinvestidos na própria região, se consolidando como um agente financeiro voltado para atividades produtivas. Enquanto empreendimento coletivo, o envolvimento com a comunidade faz parte de sua essência, a cooperativa está presente na vida das comunidades por meio de ações, parcerias locais e iniciativas de responsabilidade social. São eventos de comunidade, festas municipais, eventos esportivos, eventos religiosos, ações voltadas ao turismo e à cultura, entre outros.

Sua missão: Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Seus valores: Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das

pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; eficácia e transparência na gestão.

A Sicredi Serrana acredita que o relacionamento deve ser constantemente trabalhado e aprimorado, pois ele é fundamental para que o cooperativismo possa ser difundido e consolidado, tendo em vista a essência da organização cooperativa.

A unidade de atendimento analisada atua no município de São Sebastião do Caí, Vale do Caí, atualmente atua com 15 colaboradores e 3.376 associados.

4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNIDADE DE ATENDIMENTO

O clima organizacional traduz a realidade percebida pelas pessoas que fazem uma organização. Uma vez que o clima influencia e é influenciado por nossas ações, as pesquisas se tornam ferramentas fundamentais de gestão. Isso porque além de medir, é possível gerir o clima organizacional a partir da identificação dos caminhos para a sua melhoria.

Por acreditar na gestão do clima como ferramenta de gestão de pessoas e de negócios, o Sicredi realiza a pesquisa de clima organizacional em nível nacional a cada dois anos, refletindo assim os resultados de cada unidade de atendimento.

A seguir, segue o resultado e análise da pesquisa aplicada no ano de 2014 com todos os colaboradores da unidade de atendimento de São Sebastião do Caí, respondidas 100% online e de forma individual, com 73 questões abordadas sobre os fatores: reconhecimento e incentivos, gestão de desempenho, crescimento profissional, cooperação e satisfação de clientes internos, recursos, estrutura e processos, suporte organizacional, direção, alta liderança, comunicação, engajamento e qualidade e foco no associado.

4.2.1 Análise da pesquisa de clima aplicada pela organização

Este fator está relacionado com os critérios de remuneração e benefícios oferecidos pela organização. É possível perceber no Gráfico 1 que as questões comparando à remuneração em relação ao mercado e se o salário está adequado ao trabalho que realizo, apresentam baixa pontuação, uma vez que nestes itens os percentuais variam entre 30 a 35% somente de colaboradores favoráveis. Já as demais questões apresentam de 52 a 62% de colaboradores favoráveis.

Gráfico 1 - Reconhecimento e incentivos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os colaboradores se empenham e trabalham em uma organização em missão de cumprir metas e propósitos da empresa com expectativas em relação aos resultados, aguardando um retorno relevante pelo esforço dedicado à organização.

Na visão de Chiavenato (2004), os colaboradores que recebem uma retribuição adequada são aliados da organização e possuem dedicação e energia pelo trabalho com suas competências e habilidades.

O salário é uma das imprescindíveis variáveis a ser estudada no clima organizacional, uma vez que está comprovada sua importância sobre o nível de satisfação dos colaboradores de uma organização.

O fator salário leva em consideração a percepção dos colaboradores da organização quanto à equivalência dos salários praticados pela organização com os praticados no mercado, a perspectiva de obter aumentos salariais justos, o entendimento quanto às medidas do plano de cargos e salários da organização e a possibilidade de viver bem com o salário (LUZ, 2003).

A gestão de desempenho refere-se o entendimento do colaborador com o papel que desempenha na organização, resultados esperados do seu trabalho, critérios e regras utilizados para avaliação de desempenho. É possível perceber no Gráfico 2 que na maioria das questões a cooperativa obteve maior número de colaboradores favoráveis. Na questão referente a quanto melhor meu desempenho melhor será minha remuneração, o número de colaboradores desfavoráveis foi mais alto, 56% dos colaboradores estão insatisfeitos com a afirmativa.

Gráfico 2 - Gestão de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Remete-se com a forma como a organização faz a gestão do desempenho das pessoas e quais oportunidades são criadas para o desenvolvimento da carreira profissional dos seus colaboradores.

Segundo Neves (2007), as organizações devem propor condições de progresso, oportunidades de crescimento e avanço profissional e definir regras justas para atender as aspirações e expectativas dos seus colaboradores.

Gráfico 3 - Crescimento profissional



Fonte: Elaborado pelo autor.

O crescimento profissional diz respeito a atração e retenção de colaboradores, oportunidades de crescimento, se o superior imediato ajuda e apoia o desenvolvimento e crescimento do colaborador na cooperativa, ou seja, o plano de carreira dos colaboradores. É possível perceber no Gráfico 3 que o número de colaboradores favoráveis é maior que desfavoráveis em todas as questões. É preciso uma atenção na questão referente a atração de colaboradores altamente qualificados, pois o número de colaboradores favoráveis foi de apenas 56%.

Conforme Luz (2003), é responsabilidade de cada gestor ouvir cada colaborador, dando-lhes o *feedback* acerca de seu desempenho, mantendo-os realizados e motivados, pois a performance de cada colaborador depende da sua capacitação e motivação para o trabalho. O colaborador sente-se então mais disposto a responder positivamente a essa confiança, o que contribui para seu desenvolvimento profissional e para a melhoria do clima organizacional.

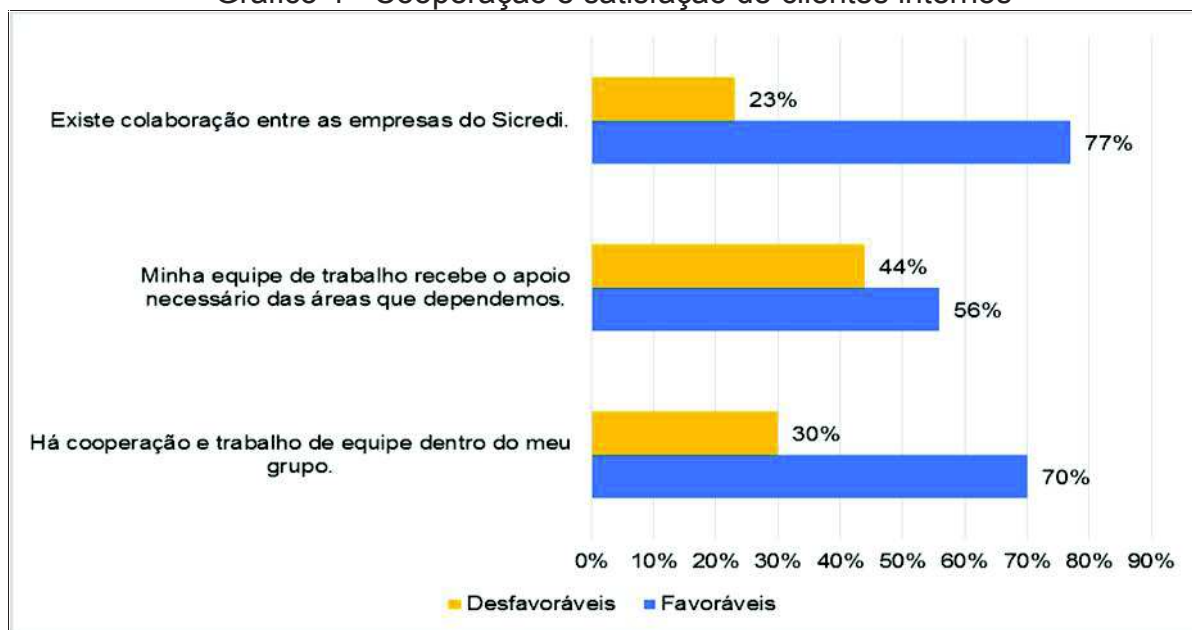
De acordo com Resende (1999), para que os colaboradores possam se desenvolver e assumir novos cargos, é necessário que a empresa crie condições para a execução de planos de carreira e sucessões, sendo que as principais condições são:

- a) para que possa ser eliminado qualquer tipo de preconceito, tabus e visões distorcidas, as políticas das empresas devem ser claras e manter uma boa comunicação;
- b) os gerentes e os supervisores devem ter consciência de suas responsabilidades na administração de carreiras e de seus benefícios;
- c) existe muita oposição por parte dos gestores em realizar as transferências e oportunizar promoções para seus subordinados, muitas vezes não existem pessoas qualificadas ou treinadas para substituir um colaborador;
- d) criação de instrumentos que possibilitem definir se as pessoas estão qualificadas e possuem todos os requisitos para evoluírem nas suas carreiras.

A questão associada a cooperação e satisfação de clientes internos está relacionada com o apoio que as equipes recebem das outras entidades da cooperativa e se existe cooperação e trabalho em equipe dentro do grupo. É possível perceber no Gráfico 4 que o número de colaboradores favoráveis é maior que o de desfavoráveis em todas as questões. Mas é preciso uma atenção na

questão sobre o apoio necessário das áreas que dependemos, pois o número de colaboradores desfavoráveis é de 44%.

Gráfico 4 - Cooperação e satisfação de clientes internos



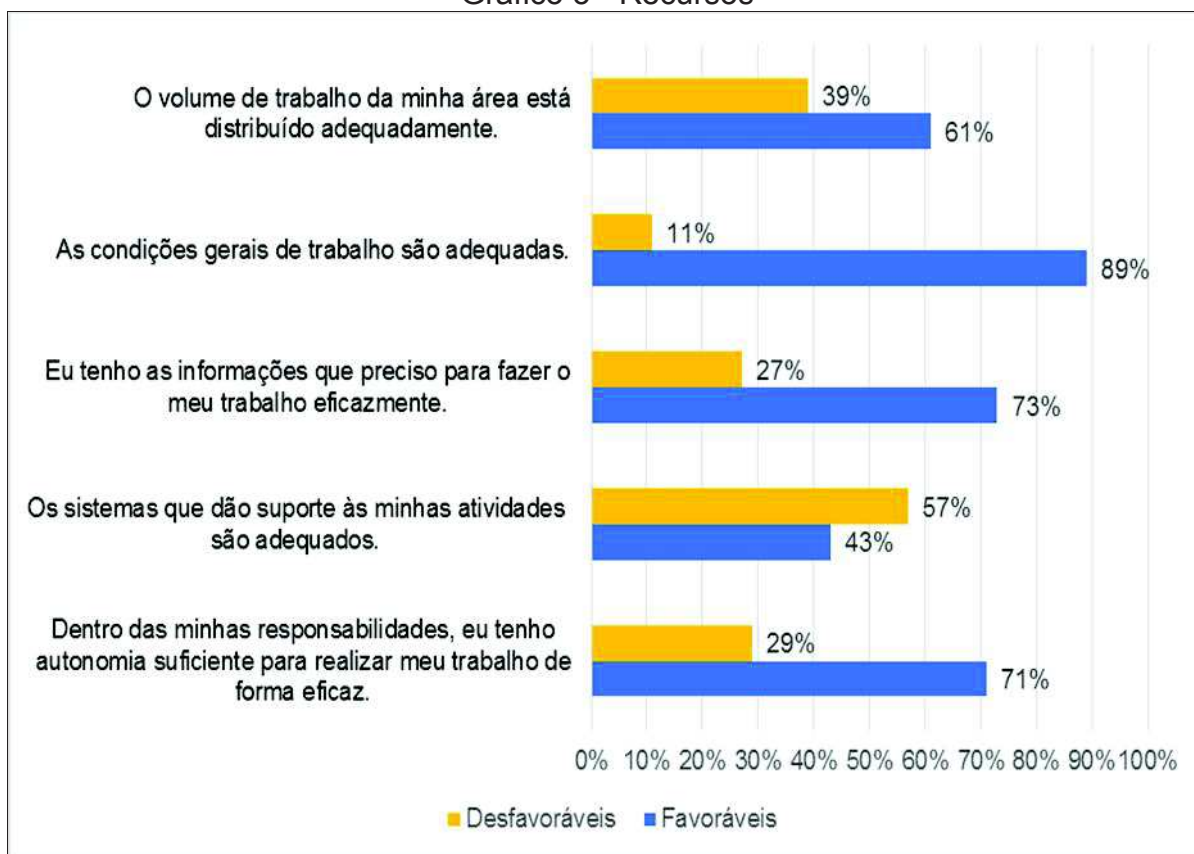
Fonte: Elaborado pelo autor.

A maneira como os colaboradores se relacionam entre si é o que define as condições de harmonia dentro do ambiente de trabalho. O indicado é sempre agir com prudência para evitar possíveis conflitos e evitar problemas que possam comprometer o bom relacionamento e criar um clima de stress no ambiente de trabalho (LEITÃO, 2006).

Para Luz (2003, p. 43), “a integração entre os departamentos da empresa avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa”.

A abordagem do fator de recursos está relacionado à distribuição de volume de trabalho por área, responsabilidade e autonomia para a realização de um trabalho eficaz, informações necessárias para a realização do trabalho e sistemas de suporte às atividades a serem realizadas. É possível perceber no Gráfico 5 que na questão referente aos sistemas que dão suporte, que a porcentagem de colaboradores desfavoráveis é maior, sendo que 57% dos colaboradores são desfavoráveis, já nas demais questões o número de colaboradores favoráveis é maior que os de colaboradores desfavoráveis.

Gráfico 5 - Recursos



Fonte: Elaborado pelo autor.

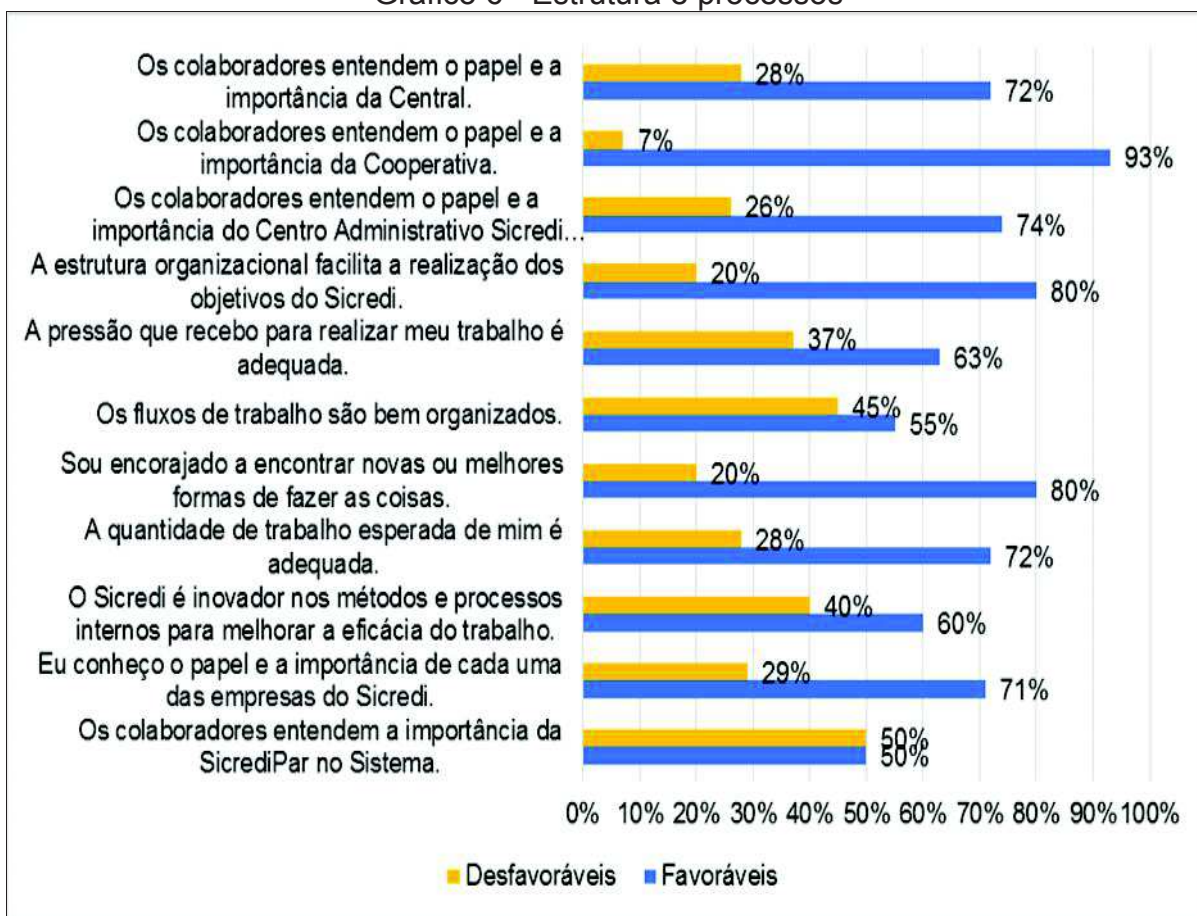
As condições físicas de trabalho estão ligadas as questões de higiene no ambiente de trabalho, condições das instalações e recursos que estão à disposição dos colaboradores para que possam realizar suas atividades, local de trabalho e segurança no trabalho (LUZ, 2003).

Ainda para Luz (1995) a estabilidade no que se refere ao sentimento de segurança das pessoas em relação às condições físicas de trabalho, em particular à identificação do grau de conforto das instalações e a segurança como o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, quanto a acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Na visão de Maximiano (2000), a divisão do trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa diferente, tendo impacto na estrutura organizacional, definindo sistemas de responsabilidades e as responsabilidades dos cargos e departamentos.

Outro aspecto diagnosticado na pesquisa se refere a estrutura e processo e está relacionado com os métodos e processos internos, os fluxos de trabalho, as melhores formas que o colaborador encontra para realizar o seu trabalho e a estrutura organizacional para realização dos objetivos. É possível perceber no Gráfico 6 que número de colaboradores favoráveis é maior que o de colaboradores desfavoráveis e em todas as questões.

Gráfico 6 - Estrutura e processos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Luz (2003) define que a distribuição do trabalho exercido pelos colaboradores deve estar de acordo com as normas já existentes. Os colaboradores devem estar cientes do papel que devem desempenhar na organização e da sua importância para o futuro da organização.

Refere-se ao fator de suporte organizacional, é possível perceber no Gráfico 7 que a questão referente a formação de novos colaboradores requer uma atenção especial, visto o número de colaboradores desfavoráveis ser de 66%. Nas demais questões o número de colaboradores favoráveis é maior.

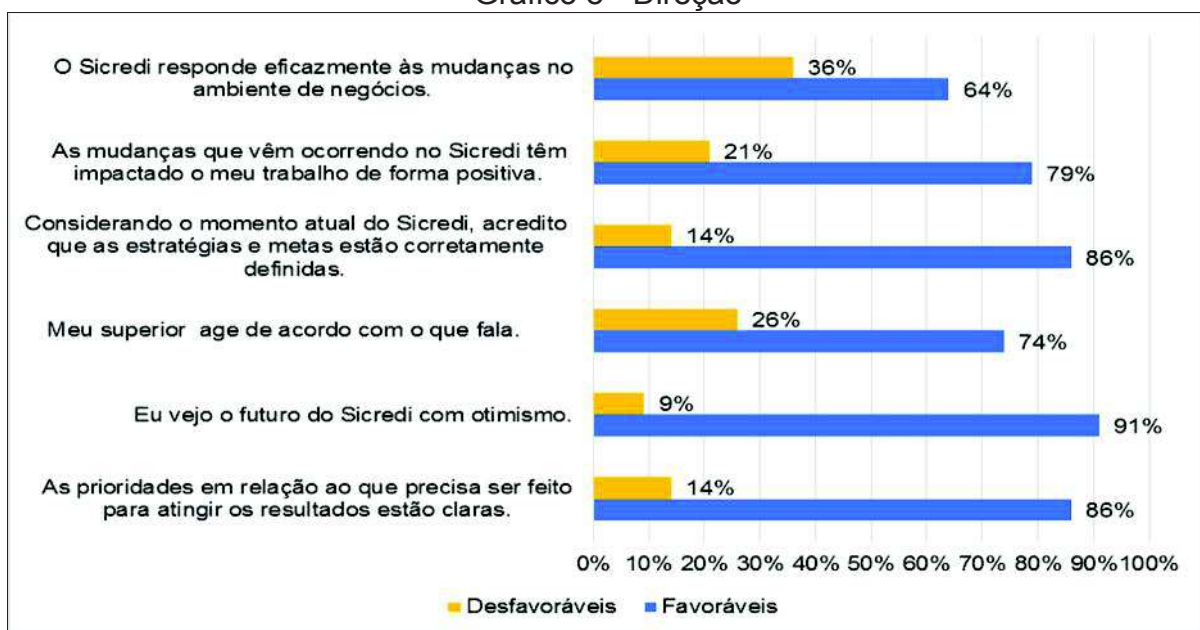
Gráfico 7 - Suporte organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o autor Ramalho (2013), percebendo que a organização se preocupa com o bem estar de seus colaboradores, é visto que existe um suporte organizacional que leva os colaboradores a se sentirem apoiados, confiantes e confortáveis, o que resulta em comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e desempenho e produtividade.

Gráfico 8 - Direção



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este fator, direção, refere-se ao momento atual da organização, com as definições de metas, estratégias e prioridades para atingir os resultados. É possível perceber no Gráfico 8 que o número de colaboradores favoráveis é maior que o de colaboradores desfavoráveis em todas as questões.

Segundo Luz (2003), é preciso avaliar a satisfação dos colaboradores com relação a direção da empresa, quanto a condição dos métodos adotados e a qualidade do gerenciamento dos negócios.

Já a questão da alta liderança aborda os papéis e responsabilidades no processo de tomada de decisão, direcionamento dos líderes, confiança na liderança, questões éticas, princípios e valores da organização. É possível perceber no Gráfico 9 que o número de colaboradores favoráveis é maior que o de desfavoráveis em todas as questões.

Gráfico 9 - Alta liderança



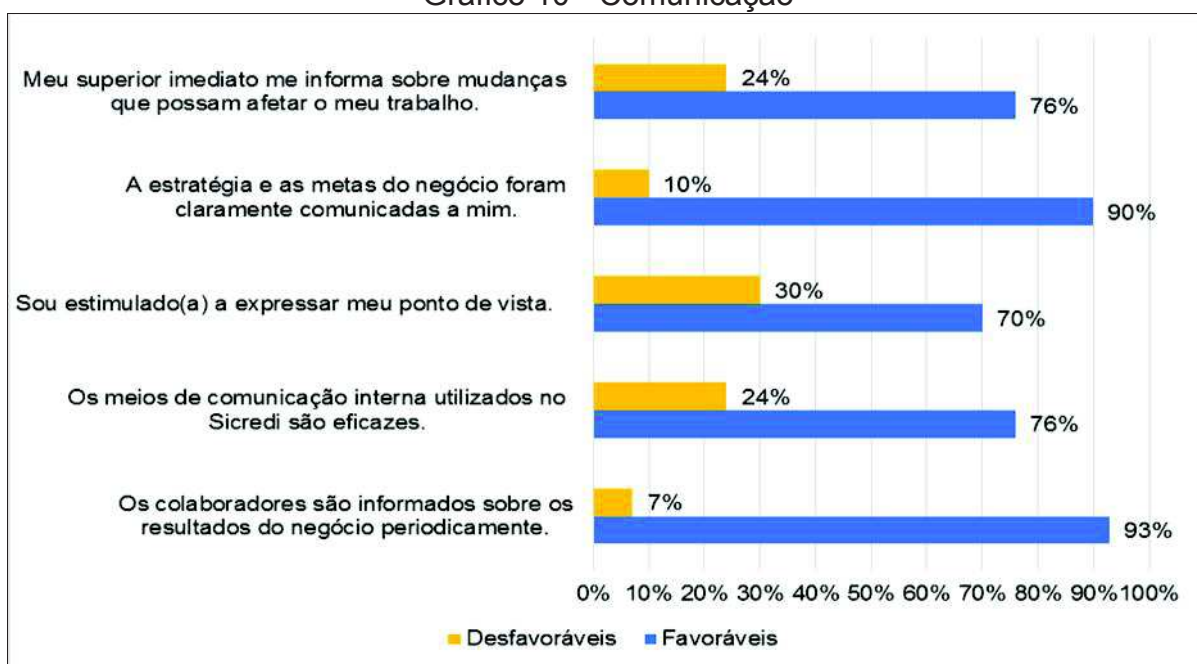
Fonte: Elaborado pelo autor.

Liderar uma equipe não consiste numa tarefa fácil, porém quando bem realizada, os benefícios obtidos são infinitos. O papel da liderança nas organizações objetiva articular as necessidades organizacionais estabelecidas pelas estratégias com as necessidades individualizadas dos colaboradores, incentivando o compromisso dos indivíduos de forma que os comportamentos conduzam para um clima organizacional em que seja visível a satisfação dos colaboradores.

Para Luz (2003), o fator de liderança avalia a satisfação dos colaboradores em relação aos seus gestores, como está a supervisão exercida pelos líderes aos colaboradores, suas capacidades técnicas, administrativas e humanas, o nível de *feedback* oportunizado aos colaboradores e o tratamento geral que a equipe recebe de seu líder. O gestor é fundamental sobre o clima de trabalho da equipe, ele exerce várias tarefas que podem influenciar de forma positiva ou negativa no clima, principalmente seu estilo de liderança.

A comunicação diz respeito aos meios de comunicação utilizados pela cooperativa, estratégias e metas, expressão do ponto de vista dos colaboradores e informações a respeito dos resultados. É possível perceber no Gráfico 10 que o número de colaboradores favoráveis é maior que o de colaboradores desfavoráveis e em todas as questões

Gráfico 10 - Comunicação



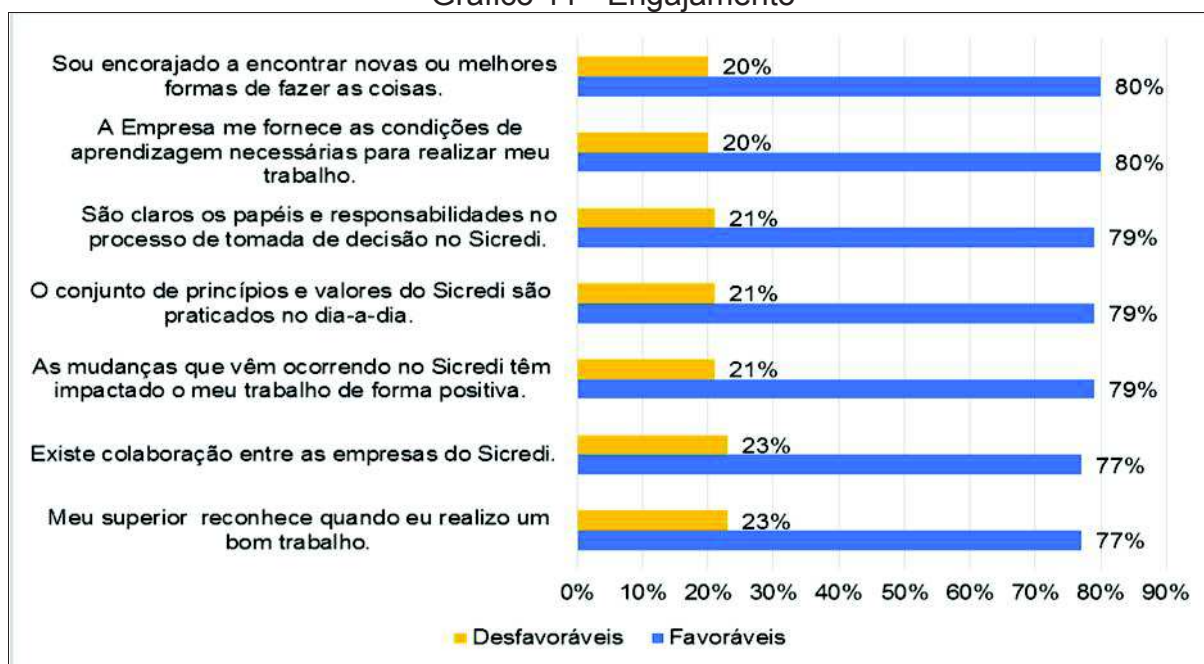
Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Chiavenato (2004), toda a organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. A comunicação é de extrema importância para uma organização, pois é através dela que as pessoas conseguem trocar informações, ideias e opiniões, proporcionando uma relação de compreensão e confiança.

Em outras palavras, é importante que a empresa seja capaz de se comunicar com seus colaboradores, através de ações integradas por meio de um programa de comunicação interna, mantendo os colaboradores informados sobre os objetivos da organização. Quando um programa de comunicação interna é bem elaborado, é possível motivar os colaboradores para se comprometerem com os novos objetivos organizacionais traçados, cada um em sua área e através da realização de suas atividades (MATOS, 2009).

Refere-se ao fator de engajamento, é possível perceber no Gráfico 11 que o número de colaboradores favoráveis é maior que o de colaboradores desfavoráveis em todas as questões.

Gráfico 11 - Engajamento



Fonte: Elaborado pelo autor.

O envolvimento e comprometimento dos colaboradores deve ser algo voluntário e não de forma compulsória, contra suas vontades, caso contrário irá gerar revolta ao invés de satisfação, podendo causar danos e prejuízos indesejados para a organização LUZ (2003).

Neves (2007) lembra que um dos fatores de análise do clima organizacional é a identificação do trabalhador com a organização, sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, gerando um sentimento de felicidade ao

colaborador e o desejo de continuar a trabalhar na organização para o resto da sua vida.

A qualidade e foco no associado compreende o entendimento e o atendimento das necessidades e exigências dos associados, suporte de qualidade, melhorias nos produtos e serviços e comprometimento. É possível perceber no Gráfico 12 que o número de colaboradores favoráveis é maior que o de colaboradores desfavoráveis em todas as questões.

Gráfico 12 - Qualidade e foco no associado



Fonte: Elaborado pelo autor.

A orientação da empresa para os clientes avalia a forma como a organização é vista externamente pelos clientes e o quanto preocupa-se com as necessidades apresentadas pelos clientes (LUZ, 2003).

4.2.2 Percepção do gestor quanto ao clima organizacional

Em relação à política de gestão de pessoas (questão 1, Apêndice A), o gestor expõe que existe clareza na avaliação dos colaboradores através da ferramenta evolução, em suas palavras “os objetivos contratados e competências, comportamentos observados e esperados são acompanhados através da ferramenta

evolução”. E que a área de gestão de pessoas tem se preocupado e vem investimento também de forma contínua em treinamentos para desenvolver os gestores.

Referente a forma que o clima organizacional é percebido pelos gestores e de como é orientado para melhoria de resultados, segundo o gestor “é percebido como uma forma de feedback por parte da equipe que apontam as oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Existe iniciativas que originaram da pesquisa de clima entre elas, algumas implementadas e outras em estudo e futura implementação”.

Em relação aos fatores apontados como negativos na pesquisa de clima de 2014 na unidade de atendimento que já foram melhorados (questão 3, Apêndice A), segundo o gestor, “maior proximidade do gestor com estímulo a comunicação a expressar o ponto de vista. Trabalho de liderança situacional para gestão do desempenho e desenvolvimento de pessoas”.

Referente aos fatores apontados como negativos na pesquisa de clima de 2014 na unidade de atendimento que ainda precisam ser melhorados (questão 4, Apêndice A), segundo o gestor, “temos ainda em construção um plano de cargo e salários que precisa ser implantado e que deve trazer maior clareza pensando em remuneração e crescimento profissional que foram apontados negativos na pesquisa de clima de 2014”.

Em relação como o clima organizacional pode influenciar nos resultados positivos ou negativos do Sicredi (questão 5, Apêndice A) o gestor acredita que “uma equipe motivada, com ambiente de trabalho que estimule a inovação, o desenvolvimento e crescimento de pessoas a participação e a construção do dia a dia terá um engajamento muito maior de todos os colaboradores para gerar bons resultados”.

A imagem do Sicredi em relação ao futuro (questão 6, Apêndice A), de acordo com o gestor, é de que a cooperativa terá “um futuro muito promissor, cada vez mais a empresa busca trabalhar sua missão como propósito e com o engajamento de todos os colaboradores. Com uma atuação efetiva de Cooperativa que é, passa a ser uma alternativa inovadora de instituição financeira onde o associado tem a possibilidade de ter as soluções financeiras a um custo mais baixo, participação nos resultados e atendimento diferenciado”.

4.2.3 Análise do clima organizacional

Após analisar a pesquisa de clima aplicada pela organização e a entrevista com o gestor, o clima da unidade de atendimento do Sicredi de São Sebastião do Caí pode ser diagnosticado como um clima saudável, os colaboradores sentem orgulho, se identificam com a organização e com os objetivos desta e desejam manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução das estratégias e objetivos da organização. Este sentimento de orgulho apontado na pesquisa de clima de forma positiva é aquele associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização. Ter em sua maioria colaboradores afetivamente ligados à organização tornando-os mais produtivos e motivados.

Considerando que o reconhecimento pode ser percebido de uma forma diferente por cada colaborador, podemos dizer que na unidade de atendimento de São Sebastião do Caí a grande maioria dos colaboradores sente-se reconhecidos e isto é importante, pois as pessoas buscam além da satisfação profissional, o reconhecimento profissional, este reconhecimento serve como um fator motivacional no desenvolvimento do colaborador.

O Sicredi apresenta-se pelo quinto ano consecutivo entre as melhores empresas para você trabalhar, conforme pesquisa realizada pela Revista Você S.A em parceria com a Fundação Instituto de Administração. Segundo a organização, uma das causas desta percepção é a valorização humana, essência do negócio Sicredi, seu sistema voltado para as pessoas e que se baseia em valores de ajuda mútua e de solidariedade.

Mas também é preciso ficar sempre atento a alguns fatores que podem vir a prejudicar o clima organizacional e que foram apontados de forma negativa na pesquisa aplicada pela organização, como por exemplo, a remuneração, um dos fatores também citado na entrevista com o gestor, acredita-se que este ponto apresenta maior insatisfação devido à falta de um plano de cargos e salários definido e divulgado para todos. Esta falta de transparência e clareza pode tornar os colaboradores desmotivados, levando a deixar o clima negativo no ambiente de trabalho.

Analisando de maneira geral a satisfação dos colaboradores, pode se perceber por meio da pesquisa aplicada pela organização e da entrevista com o

gestor que a maioria dos colaboradores da Cooperativa estão satisfeitos em trabalhar na organização.

Após a apresentação das análises em relação aos aspectos abordados por este estudo, segue a seguir os fatores positivos e negativos em relação ao clima organizacional da unidade de atendimento.

4.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Alguns fatores apontados influenciam de forma positiva no clima organizacional, como por exemplo, o bom relacionamento entre as pessoas que fazem parte da unidade de atendimento de São Sebastião do Caí. Além disso, este é um fator que pode ser considerado um diferencial, pois um bom relacionamento entre as pessoas da organização é determinante para se ter um bom clima organizacional. Em contrapartida também favorece o desenvolvimento profissional dos colaboradores e da organização.

Podemos também citar a boa relação entre gestores e colaboradores na unidade de atendimento de São Sebastião do Caí evidenciada por valores como confiança, justiça e comunicação. O bom relacionamento entre chefia e colaborador é muito importante, pois além de favorecer um bom clima na unidade, facilita o desenvolvimento de ações e proporciona uma maior participação dos colaboradores no dia a dia da unidade, e conseqüentemente no desenvolvimento profissional de cada membro da equipe.

O trabalho em equipe foi também um fator apontado de forma positiva que influencia o clima, principalmente pelo fato dos colaboradores sentirem-se respeitados pela equipe de trabalho e terem liberdade para falar, criticar, sugerir e trocar ideias com o grupo. Porém, a pesquisa demonstra a necessidade de retomar a função de cada colaborador no grupo de trabalho, de forma que as tarefas e fluxos sejam distribuídos adequadamente entre os mesmos, a fim de não sobrecarregar um ou outro. Isto é importante, pois as atividades bem divididas evitam o stress desnecessário entre as pessoas do setor, evita a sobrecarga de atividades em apenas algumas pessoas, favorecendo um melhor desempenho individual. Cada colaborador tem suas responsabilidades e rotinas definidas e a unidade estará evitando que o fator de fluxos e processos possa contribuir de forma negativa no clima organizacional da unidade de atendimento.

Também foram encontrados alguns fatores que podem afetar de forma negativa o clima de trabalho da unidade, entre eles, remuneração e salário. Se os colaboradores estão insatisfeitos, o nível de esforço será reduzido e, conseqüentemente, seu desempenho tenderá também a cair e trazer prejuízos a organização, afetar o clima de trabalho e levar a uma alta rotatividade de pessoas.

Em relação ao fator de treinamento, ele satisfaz em parte os colaboradores, podendo ser outro fator negativo a afetar o clima de trabalho. Os novos colaboradores, conforme a pesquisa de clima, não são treinados e capacitados para exercerem com êxito suas tarefas e desempenhar seus cargos, o que pode afetar o ambiente de trabalho. O colaborador sabendo que está sendo preparado e treinado, tem condições de desempenhar seu papel de forma mais tranquila e mais segura. Profissionais capacitados inovam em suas atividades e melhoram a satisfação e o relacionamento com os colegas de trabalho.

O suporte e apoio das áreas necessárias também é um fator negativo que foi apontado na pesquisa. As constantes mudanças que o Sistema Sicredi vem passando devido a sua reestruturação faz com que o suporte e apoio influenciem o clima organizacional, visto nem todas as áreas e setores estarem preparadas para darem o respaldo necessário que os colaboradores necessitam no dia a dia de trabalho.

Diante disso percebe-se que os fatores que mais influenciam o clima de trabalho da unidade do Sicredi de São Sebastião do Caí são o bom relacionamento entre os colaboradores, a relação gestores versus colaboradores, o trabalho em equipe, o treinamento, a remuneração e o suporte organizacional.

Após a apresentação dos fatores que influenciam o clima organizacional, constrói-se a seguir algumas sugestões de melhorias.

4.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS

A partir da realização deste estudo, da entrevista com o gestor da unidade de atendimento e da análise da pesquisa de clima aplicada pela organização, foi possível construir algumas sugestões de melhorias. Segue abaixo com o objetivo de contribuir na construção e no aprimoramento do clima organizacional da unidade de atendimento São Sebastião do Caí.

4.4.1 Criar uma política de cargos e salários e adequar a remuneração

Essa melhoria abrange o fator de reconhecimento e incentivos, que conforme o Gráfico 1, apresenta várias questões com um baixo índice de satisfação, a questão sobre a comparação do salário em relação ao mercado obteve apenas 30% dos colaboradores favoráveis. Também é citado pelo gestor (questão 4, Apêndice A), como um dos fatores que foi desfavorável na pesquisa e que ainda precisa de uma melhoria.

Criando uma política de cargos e salários através de um plano de carreira será possível apresentar aos colaboradores o caminho que cada um precisa percorrer para atingir o nível máximo que o plano de carreira da organização oferece, fazendo com que cada colaborador desenvolva seu trabalho com produtividade, entusiasmo e motivação. Além disso, o plano de carreira vai mostrar de forma clara e transparente aos colaboradores os salários e benefícios que a cooperativa oferece.

Além de proporcionar clareza e equidade aos colaboradores, o plano de carreira pode tornar-se um fator de motivação dentro da cooperativa, todos os colaboradores saberão o que e como devem fazer para chegar ao escalão almejado, o sucesso de cada um vai depender de sua dedicação, força de vontade e comprometimento, ou seja, cada um desenvolverá seu trabalho da melhor maneira possível, pois terá visibilidade de onde poderá chegar a partir de seu mérito.

O plano de cargos e salários é um mecanismo utilizado para definir ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. O principal objetivo é atingir os equilíbrios internos e externos através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais (SILVA, 2002).

Além disso, é preciso ajustar os salários dos colaboradores em relação ao cargo que ocupam e também em relação ao mercado, visto que estas questões apresentam um alto índice de insatisfação dos respondentes. Seria importante a contratação de uma consultoria externa para auxiliar na pesquisa salarial e na formulação da política e na manutenção dos salários.

De acordo com Bernardes (2004), a remuneração sempre vai gerar um índice de insatisfação, pois assim que as necessidades vão se satisfazendo, surgem outras

mais difíceis que as anteriores e torna-se novamente um fator de insatisfação entre os colaboradores de uma organização.

O intervalo de tempo exercendo determinada função e executando determinadas tarefas possibilita a construção da experiência de trabalho e, conseqüentemente, maior conhecimento e agilidade na prestação do serviço. Por isso, quanto maior o tempo de serviço, maior a probabilidade de obter insatisfação, sendo que é natural do ser humano crescer, desenvolver e aperfeiçoar-se nos campos sociais, profissionais e financeiros.

4.4.2 Priorizar o recrutamento interno

É preciso olhar com cuidado este fator, pois ele pode gerar desmotivação por parte dos colaboradores, gerando um alto grau de insatisfação e é preciso oferecer e priorizar as oportunidades aos colaboradores de crescimento e desenvolvimento. Conforme o Gráfico 3, a organização pode buscar uma melhora neste fator em todas as questões.

Quanto maior o tempo de serviço, dentro de uma empresa, maior são as experiências adquiridas nas funções desempenhadas pelos colaboradores, e os mesmos esperam ser reconhecidos pela sua capacidade e dedicação à organização, conseguindo novas oportunidades para melhorar seu desempenho. A empresa precisa oferecer e priorizar as novas oportunidades para o profissional interno que busca mudar de posição sem sair da organização, e com isso o colaborador e a organização crescem juntos. Priorizar o recrutamento interno é uma forma de valorizar, motivar, desenvolver e oferecer oportunidades de crescimento aos colaboradores.

Assim, a empresa prioriza seus talentos internos na hora de buscar profissionais identificando entre seus colaboradores aqueles profissionais que melhor atendam ao perfil proposto, permitindo o crescimento na carreira e obtendo vantagens como a motivação de todos os colaboradores, sinalizando a disposição de promoção e de se criar grandes perspectivas de carreira.

De acordo com Robbins (2005), as organizações devem dar apoio aos colaboradores para que os mesmos possam desenvolver suas capacidades, habilidades e conhecimentos. Cada colaborador deve ter a oportunidade de usufruir experiências novas de trabalho, que sejam interessantes e desafiadoras na sua

carreira profissional, pois se a organização não der a oportunidade ao colaborador para mostrar suas habilidades, esta não vai poder saber se o mesmo está preparado a ocupar um novo cargo.

4.4.3 Desenvolver melhorias no suporte aos colaboradores

Essa melhoria refere-se ao fator de recursos, conforme o Gráfico 5, os colaboradores da unidade de atendimento se dizem desfavoráveis em relação ao suporte oferecido pelas áreas especializadas. O suporte de informações para as unidades de atendimento é realizado pela assessoria da Superintendência Regional. Quando estes assessores não conseguem auxiliar no suporte, os colaboradores buscam auxílio pela central de atendimento, tendo que esperar por retornos que podem demorar até 5 dias úteis.

Essa demora ocasiona diversos transtornos aos colaboradores que desenvolvem o serviço cooperativo diretamente com o associado, que busca ser atendido com tranquilidade e agilidade, resolvendo sua situação o mais rápido possível. Talvez haja aqui uma possível falta de domínio dos assessores sobre seus produtos e serviços, e neste caso, sugere-se uma reestruturação do suporte oferecido aos colaboradores das unidades de atendimento; contratação de novos assessores especializados e treinados, que possam suprir todas as dúvidas que venham a surgir referente aos produtos e serviços oferecidos pela instituição.

As ligações para a central de atendimento poderão ser reduzidas e as dúvidas poderão ser sanadas pelos assessores que estarão preparados para auxiliar os colaboradores no dia a dia de trabalho. É de suma importância investir nos colaboradores para que eles tenham conhecimento e habilidades necessárias para lidar com determinadas situações e resolvê-las o mais rápido possível, conquistando assim o associado.

4.4.4 Direcionamento e construção de planos de desenvolvimento individual

Essa melhoria refere-se ao fator de gestão de desempenho. É possível perceber no Gráfico 2 a necessidade de uma atenção especial em algumas questões, visto ser possível melhorar o número de colaboradores favoráveis neste sentido.

Na Cooperativa já existe um programa de gestão de desempenho que permite a avaliação individual dos colaboradores através de objetivos contratados no início no ano entre o gestor e o colaborador, e durante a metade do ano ocorre o chamado período de acompanhamento, e por último, no final do ano o período de avaliação dos objetivos. Também neste momento são avaliadas as competências e os comportamentos adotados pelo colaborador. Conforme citado na entrevista com o gestor (questão 1, Apêndice A), este programa acontece através de uma ferramenta conhecida como evolução, porém, não existe nenhuma construção de plano de desenvolvimento a partir dos resultados recebidos.

Sugere-se que após a avaliação aconteça o direcionamento e a construção de um plano de desenvolvimento, no qual o gestor em conjunto com o colaborador constrói um plano de desenvolvimento individual em busca dos objetivos e do desenvolvimento das competências necessárias para o cargo atual e também para que ele possa se preparar para novos desafios que venha a surgir na cooperativa. Uma busca contínua voltada ao desenvolvimento e acompanhamento do desempenho do colaborador e do seu crescimento profissional.

4.4.5 Elaborar um programa de *feedback*

O recebimento de *feedback* em qualquer organização tem grande significância, e na unidade do Sicredi de atendimento de São Sebastião do Caí não é diferente. Esta necessidade é apontada pelos colaboradores através de suas respostas. Desta forma, sugere-se a criação de um programa de *feedback* aos colaboradores de maneira que a periodicidade estabelecida por este programa seja cumprida. Conforme entrevista com o gestor (questão 2, Apêndice A), o *feedback* aponta as oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho.

No momento em que o gestor solicitar aos colaboradores opiniões sobre o que está indo bem e o que poderia melhorar, faz com que eles se sintam ouvidos. Ao mesmo tempo o gestor terá conhecimento do que pode implementar para melhorar a satisfação da sua equipe, e assim, mantê-la mais motivada para trabalhar. Um método de *feedback* é muito importante, todos os colaboradores precisam de um *feedback* objetivo e constante. O ser humano é inseguro, e por melhor que seja um colaborador, ele sempre estará inseguro se está realizando um bom trabalho e, principalmente, se está alinhado com a organização.

4.4.6 Cultivar o trabalho em equipe e a cooperação

Essa melhoria abrange o fator de cooperação e satisfação de clientes internos da organização, que conforme apresentado no Gráfico 4, pode melhorar o índice de colaboradores favoráveis, visto ser muito maior a importância de cultivar o trabalho em equipe e a cooperação, uma vez que se trata de uma cooperativa que busca o crescimento de todos os seus cooperados, objetivo um tanto desigual das organizações privadas.

Cada vez mais o trabalho em equipe é valorizado nas organizações por permitir interatividade, estimular a cooperação, o crescimento coletivo e a união na ascensão de metas e objetivos. Cada um desenvolve o seu trabalho da melhor maneira possível, pois os resultados positivos individuais geram o resultado positivo de uma organização, e este resultado permite o desenvolvimento de todos os colaboradores envolvidos no processo.

4.4.7 Desenvolver melhorias nos fluxos e processos

Essa melhoria abrange o fator de estrutura e processos conforme o Gráfico 6. Os fluxos e processos podem ser organizados de uma melhor forma e com isso aumentar o número de colaboradores favoráveis. Para melhorar este fator seria importante o desenvolvimento de uma padronização dos fluxos operacionais para melhorar a organização interna e aumentar a produtividade e o alinhamento dos colaboradores. Gerando uma diminuição do acúmulo de atividades por colaborador e o delineamento pelas funções e responsabilidades atribuídas ao cargo de cada colaborador. Após o desenvolvimento e a implantação, criar uma comissão interna para avaliar e criar melhorias para os fluxos entre todas as áreas envolvidas.

4.4.8 Treinamento contínuo

Essa melhoria refere-se ao fator de suporte organizacional, é possível perceber no Gráfico 7 a necessidade de uma atenção especial na questão referente a formação de novos colaboradores, visto o grande número de colaboradores desfavoráveis.

Desenvolver um programa de treinamentos presenciais, que se inicia para novos colaboradores e permanece durante toda a vida de trabalho na organização. Os novos colaboradores precisam conhecer a organização, sua missão, visão, metas da organização, equipe de trabalho e também precisam ser capacitados e qualificados visando o bom desempenho de suas atribuições.

A formação dos colaboradores precisa acontecer de maneira contínua, tornando-se um fator de amenização da resistência a determinadas mudanças e tornando a organização atualizada em relação aos acontecimentos e pressupostos do ambiente em que está inserida. Esta formação continuada pressupõe a inserção da cooperativa em um macro ambiente sem fronteiras, com inúmeras possibilidades de crescimento e desenvolvimento, identificando sempre a necessidade de novos treinamentos presenciais à medida que novos produtos e serviços são lançados, apresentando dicas e procedimentos para melhor conhecer o produto e assim obter mais sucesso no momento da negociação com o associado.

Além disso, incentivar os colaboradores a participarem dos treinamentos EAD (Educação a Distância) que a cooperativa disponibiliza e que podem ser acessados de forma online a qualquer momento. Estes compreendem diversos temas que possibilitam desde o aperfeiçoamento pessoal quanto o profissional.

A evolução contínua dos indivíduos é fundamental para o crescimento, e para isso é preciso investir em treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Para melhor visualização das propostas, apresenta-se no Quadro 2 uma síntese das mesmas.

Quadro 2 - Síntese das propostas sugeridas

(continua)

Áreas Identificadas	Propostas
Política de cargos e salários	Criar uma política clara de cargos e salários, através de um plano de carreira;
Recrutamento interno	Priorizar o recrutamento interno, identificando entre seus colaboradores aqueles profissionais que melhor atendam ao perfil proposto;
Gestão de desempenho	Direcionamento e construção de um plano de desenvolvimento;
<i>Feedback</i>	Elaborar um programa que permita ao gestor Feedback constante com foco no desenvolvimento;
Trabalho em equipe e cooperação	Fortalecer o trabalho em equipe e a cooperação;

(conclusão)

Suporte aos colaboradores	Desenvolver melhorias no suporte aos colaboradores das unidades de atendimento;
Fluxos e processos	Padronização dos fluxos e processos operacionais;
Treinamento	Desenvolvimento de um programa de treinamento contínuo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho, verifica-se que para uma organização ter sucesso no mundo globalizado e competitivo do século XXI, é necessário que o ambiente de trabalho esteja agradável para que seus colaboradores desenvolvam um trabalho com qualidade, motivação e se sintam satisfeitos.

De modo geral, obteve-se um resultado bastante positivo em relação ao tema abordado, demonstrando que o clima organizacional da unidade de atendimento do Sicredi de São Sebastião do Caí é positivo na percepção de seus colaboradores.

De acordo com a pesquisa aplicada pela organização, os colaboradores demonstraram que estão satisfeitos em trabalhar na unidade de atendimento e que o clima de trabalho é agradável. Foi constatado que os fatores como o engajamento dos colaboradores e a alta liderança são considerados pelos respondentes da unidade de atendimento os aspectos positivos. Em contrapartida, fatores como remuneração, cargos e salários são os aspectos apontados como negativos por parte dos respondentes. Acredita-se que estes fatores apresentaram maiores insatisfações devido à falta de um plano de cargos e salários definido e divulgado para todos os colaboradores.

Embora com resultados satisfatórios, ainda que não corresponda a um nível elevado de excelência, a unidade de atendimento precisa implantar planos de melhorias para que o clima organizacional seja pleno. Acredita-se que se deve priorizar a questão do plano de cargos e salários a fim de deixar claro para todos os colaboradores quais os critérios de promoção e perspectivas de crescimento, ajustando as remunerações conforme pesquisa de mercado. Além disso, recomenda-se a criação de melhorias nos fluxos e processos, bem como a implantação de um novo suporte organizacional, uma vez que percebe-se que os resultados estão aquém do que é considerado ideal.

Sugere-se que a organização realize com maior frequência a avaliação de clima junto aos seus colaboradores de forma transparente e democrática, oportunizando aos mesmos a expressarem o grau de satisfação com a organização e ao mesmo tempo os resultados possam ser usados para implantação de projetos de melhoria. A organização além de implantar ações e políticas voltadas à promoção, o reconhecimento e a valorização do colaborador, deve avaliar

constantemente até que ponto essas ações e políticas estão sendo positivas tanto a organização como aos colaboradores.

A preocupação com a melhoria do clima organizacional no trabalho é essencial, pois embora seja uma organização de natureza cooperativa e associativa, possui metas a atingir da mesma forma que as demais instituições financeiras. Essa situação não é um capricho para se tornar referência financeira, mas sim, uma questão de sobrevivência.

Desta forma considera-se que os objetivos propostos para a realização deste trabalho foram alcançados de maneira significativa, e certamente contribuirão para a área de gestão de pessoas e para a Superintendência Regional, possibilitando a implantação de práticas e ações de melhorias, e assim, contribuir para o crescimento da unidade de atendimento do Sicredi de São Sebastião do Caí Cooperativa Sicredi Serrana.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Wilson Aparecido Costa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ANDRADE, Maria de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: Noções Práticas**. 7 ed. Atlas, 05/2008. VitalSource Bookshelf Online.

BERNARDES, C. **Teoria geral da administração**: gerenciando organizações. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Empreendedorismo e Armadilhas Comportamentais: Causalidades, Emoções e Complexidade**. Atlas, 02/2015. VitalSource Bookshelf Online.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. 2006.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsever, 2004.

_____. **Administração Geral Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas. Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Patricia Itala. Série MBA - **Gestão de Pessoas** - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. LTC, 07/2013. VitalSource Bookshelf Online.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. Atlas, 07/2012. VitalSource Bookshelf Online.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

LEITÃO, Sérgio Proença et al. Relacionamentos Interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública – RAP**. São Paulo, p. 25, set/out. 2006.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. São Paulo: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Neves, J. **Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: RH, 2007.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas nas Micro, Pequenas e Médias Empresas para Empresários e Dirigentes**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

RAMALHO, Andréia Lins Ribas E. Cassiano et al. **Gestão de Pessoas para Concursos**. Leya, 2013.

RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH – Nacional, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SICREDI SERRANA. Disponível em:

<<http://www.sicrediserranars.com.br/anexos/assemblear/37-sicredi.assemblear.05-sicredi-relatorio-2015-digital.pdf>>. Institucional. Acesso em: 15 abr. 2016.

SICREDI. Institucional. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SICREDI. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-vocesa/>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

SILVA, Mateus de Oliveira. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TAVARES, Denise de Lourdes de Andrade. **A política de Gestão de pessoas da UFPA: Em sintonia com o gerencialismo?** 2010. 122 p. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2010.

TOLEDO, F. de. **O que são recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas**. ICPG, 2004. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

Roteiro da entrevista com o gestor da unidade de atendimento.

1. Considerando a importância da gestão de pessoas para qualquer organização, como você, enquanto gestor percebe a política de gestão de pessoas do SICREDI, especificamente nesta unidade de atendimento?

R: Considero que a política de gestão de pessoas traz clareza. Os objetivos contratados e competências, comportamentos observados e esperados, são acompanhados através da ferramenta evolução.

E também existe um contínuo investimento da área de gestão de pessoas em treinamentos para desenvolvimento dos gestores.

2. De que forma o clima organizacional é percebido pelos gestores e como é orientado para melhoria de resultados?

R: É percebido como uma forma de feedback por parte da equipe que apontam as oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Existem iniciativas que originaram da pesquisa de clima entre elas, algumas implementadas e outras em estudo e futura implementação.

3. Quais os fatores apontados como negativos na pesquisa de clima de 2014 nesta unidade de atendimento você considera que foram melhorados?

R: Maior proximidade do gestor com estímulo à comunicação, a expressar o ponto de vista. Trabalho de liderança situacional para gestão do desempenho e desenvolvimento de pessoas.

4. Quais os fatores apontados como negativos na pesquisa de clima de 2014 nesta unidade de atendimento você considera que ainda precisam ser melhorados?

R: Temos ainda em construção um plano de cargo e salários que precisa ser implantado e que deve trazer maior clareza pensando em remuneração e

crescimento profissional que foram apontados desfavoráveis na pesquisa de clima de 2014.

5. Como o clima organizacional pode influenciar nos resultados positivos e/ou negativos do Sicredi?

R: Uma equipe motivada, com ambiente de trabalho que estimule a inovação, o desenvolvimento e crescimento de pessoas a participação e a construção do dia a dia terá um engajamento muito maior de todos os colaboradores para gerar bons resultados.

6. Qual a sua percepção de futuro em relação ao SICREDI?

R: Vejo o futuro do Sicredi como muito promissor, cada vez mais a empresa busca trabalhar sua missão como propósito e com o engajamento de todos os colaboradores. Com uma atuação efetiva de Cooperativa que é, passa a ser uma alternativa inovadora de instituição financeira onde o associado tem a possibilidade de ter as soluções financeiras a um custo mais baixo, participação nos resultados e atendimento diferenciado.