

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A CREDIT COOPERATIVE

Jaime Peixoto Stecca

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS, Brasil, jaime@ufsm.br

Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS, Brasil, fabiana@ufsm.br

Marcia Helena dos Santos Bento

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS, Brasil, marciabento@politecnico.ufsm.br

Gustavo Fontinelli Rossés

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, RS, Brasil, gustavo@politecnico.ufsm.br

Resumo

A produtividade transcende as questões relativas apenas ao maquinário e aos sistemas de produção em geral. As pessoas determinam também o quanto produtiva é uma empresa. Neste sentido, esta pesquisa procurou detectar o clima organizacional de uma cooperativa de crédito, enquanto variável que influencia na produtividade das organizações. Para isso, realizou-se um estudo em uma empresa da Região Central do RS, na qual 75 colaboradores foram pesquisados com relação a 12 categorias: 1) cooperação no trabalho; 2) aplicação da missão, visão e valores; 3) reconhecimento e incentivo percebidos; 4) comprometimento organizacional; 5) gestão do desempenho; 6) incentivo à inovação; 7) estrutura, processos e ambiente de suporte; 8) comunicação; 9) atuação do superior imediato; 10) alta liderança; 11) carreira e desenvolvimento; e 12) motivação, papéis e responsabilidade. Os resultados indicaram a existência de um clima organizacional favorável à produtividade, evidenciando elevado comprometimento organizacional e afinidade com a alta liderança. Os fatores com possibilidades de melhorias do clima organizacional apontam para as questões relacionadas à missão e valores, carreira e desenvolvimento.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cooperativas de crédito. Produtividade.

Abstract

Productivity transcends issues only to the machinery and the overall production systems. People also determine the production as it is a company. In this sense, this research sought to detect the organizational climate of a credit union, while variable that influences the productivity of organizations. For this, we carried out a study on a company's Central Region of the RS, in which 75 employees were surveyed regarding the 12: 1) cooperation at work; 2) implementation of the mission, vision and values; 3) recognition and perceived incentive; 4) organizational commitment; 5) performance management; 6) encouraging innovation; 7) structure, processes and support environment; 8) communication; 9) performance of the immediate superior; 10) top leadership; 11) Career and development; and 12) motivation, roles and responsibility. The results indicated the existence of an organizational climate conducive to productivity, showing high organizational commitment and affinity with the top leadership. The factors with improved possibilities of organizational climate point to issues related to the mission and values, career and development.

Key words: Organizational climate. Credit unions. Productivity.

1 Introdução

Medir a produtividade não é um desafio desproporcional às organizações. Por produtividade entende-se correntemente como sendo a relação existente entre a produção e os meios utilizados para realizá-la. Ou seja, quando se consegue “produzir mais, com menos”, maior é a produtividade. Porém, o que parece simples no conceito, reveste-se de um desafio todo especial na prática. Quais são os meios utilizados na produção? Além das máquinas, equipamentos e matéria-prima, há que se considerar o papel do ser humano, do funcionário. Neste estudo, espera-se contribuir para que a organização conheça o seu clima organizacional, representado pelas suas mais diferentes facetas, proporcionando à mesma uma ferramenta gerencial útil na correção de políticas e práticas de gestão de pessoas. Também, é desafiador analisar uma organização tão peculiar: a sociedade cooperativa. Num misto de socialismo e capitalismo, as cooperativas vivem o dilema de proporcionar lucratividade através da oferta de facilidades aos cooperados, combinando esta lucratividade com o trabalho coletivo, com a educação para o associativismo e com a consciência do trabalho em conjunto.

A emergência de uma sociedade baseada no conhecimento é a explicação mais sucinta da importância que as pessoas adquiriram no moderno processo de geração de riquezas. É ilusório imaginar que os ativos tangíveis não possuem mais valor. Mas é igualmente ilusório imaginar que as formas de gestão destes ativos permitem concebê-los sem a interferência da intangibilidade. A indústria não morreu, apenas travestiu-se de imaterialidade e esta realidade alcança, também, as organizações cooperativas. O valor maior agregado aos ativos tangíveis modernos dá-se, na maioria das vezes, pela reunião de aspectos não materiais, como marca, imagem, aceitação, *status*, etc. E o grande responsável pela maior parte destes aspectos é o conhecimento, gerador de vantagens competitivas. Bohlander, Snell e Sherman (2005), ao salientar o papel das pessoas na geração de vantagens competitivas sustentáveis, enumeram quatro critérios relacionados à gestão de pessoal: a) os recursos devem ter valor – as pessoas são fonte de vantagem competitiva, quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa; b) os recursos devem ser diferenciados – as pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes; c) os recursos devem ser difíceis de imitar – as pessoas são fontes de vantagens competitivas quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros; e d) os recursos devem ser organizados – as pessoas são fonte de vantagem competitiva, quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições, ao serem incumbidas delas. Neste contexto, as pessoas assumem um caráter de diferencial estratégico, como já foi salientado por Bohlander, Snell e Sherman (2005) e o estudo das práticas de gestão destas pessoas na organização torna-se justificável e necessário. Sendo assim, define-se como proposta deste estudo diagnosticar o clima organizacional de uma cooperativa de crédito, a partir de seus colaboradores. Como objetivos específicos, pretende-se apontar os aspectos relevantes, que permitem um diferencial à organização, e os aspectos carentes de maiores cuidados que podem servir de balizadores para melhorias na gestão.

2 Satisfação no trabalho e clima organizacional

Os primeiros teóricos organizacionais já procuraram identificar fatores que determinavam o envolvimento do trabalhador com a atividade laboral, onde os clássicos consideravam aspectos monetários e físicos do trabalho como únicos a satisfazer. Estudos mais aprofundados da psicologia do trabalhador identificou que a satisfação destes advém, mais que dos aspectos externos, dos aspectos internos relativos ao trabalho.

Desta forma, podemos conceituar satisfação no trabalho como estado emocional positivo ou de prazer que resulta da avaliação que um empregado faz do seu trabalho ou de sua experiência no trabalho (LOCKE, 1976). A satisfação envolve aspectos representativos de uma situação ou circunstância laboral, tais como salários, promoções, reconhecimento, benefícios, horas trabalhadas, condições de trabalho, desempenho, habilidades e conhecimento utilizado. Estas interpretações produzem um sentimento de aprovação ou de desaprovação, afeição ou antipatia que forma a atitude de satisfação ou de insatisfação com e no trabalho. Adicionalmente, um trabalho que pode ser considerado satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas pelo trabalhador (TAMAYO, 2001). Ainda na tentativa de discutir satisfação no trabalho, sublinhamos a linha de pensamento de Locke (1976) *in* Wagner III e Hollenbeck (2001) que afirmam ser a satisfação fruto da combinação de três componentes-chaves: valores, importância dos valores e percepção.

Podem ser compreendidos como *valores* aquilo “que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente”. O autor continua o raciocínio diferenciando valores de necessidades, classificando o primeiro como “exigências subjetivas”, enquanto o segundo, ao seu entendimento, podem ser chamadas de “exigências objetivas”, já que as necessidades são consideradas essenciais à manutenção da vida e os valores existem na mente das pessoas, interpretados como um “alimento da alma” ou “desejo da mente”. (LOCKE, 1976 *in* WAGNER III & HOLLENBECK, 2000).

De posse de tais informações, é possível discutirmos clima organizacional em si, que é o reflexo coletivo da satisfação dos indivíduos com o trabalho. Em Coda *et al.* (2009) encontramos um arrazoado dos principais conceitos de clima organizacional dispostos de forma cronológica, que permitem ao leitor uma ideia da evolução deste mesmo conceito e a visão de diferentes pensadores. Reproduzimos aqui, então, com esta intenção.

O objetivo do estudo do clima organizacional é justamente identificar o nível de satisfação dos trabalhadores. O instrumento que possibilita o levantamento do clima organizacional de uma determinada organização é chamado de Pesquisa de Clima Organizacional. A proposta do termo “clima organizacional” é procurar condensar em um conceito todas as facetas das relações interpessoais vividas no ambiente da organização. O que as pessoas acham, pensam, sentem e convivem e como isto interfere no cotidiano do trabalho. Como os cooperadores percebem seu ambiente de trabalho, se estão satisfeitos e motivados também são fatores que compõem o clima organizacional. Segundo Altmann (2000) a adoção de ferramentas de monitoramento do clima organizacional pode trazer benefícios à organização, entre os quais podemos destacar: a) maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho; b) a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial; c) oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações e d) pró-atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

Notamos que a preocupação da organização com a medição e o gerenciamento do clima organizacional pode auferir vantagens como as já citadas acima. Muitas destas vantagens apresentam clara relação com o alcance dos objetivos traçados no

planejamento estratégico. Ao detalharmos estas vantagens apontadas por Altmann (2000), relacionando-as aos objetivos da empresa, destacamos o envolvimento dos funcionários – decisivo no sucesso do empreendimento.

3 Metodologia

Para consecução deste trabalho, analisou-se o sistema de gestão de pessoas da cooperativa de crédito ALEPHCREDI (nome fictício), focando-se no diagnóstico do clima organizacional. Seguindo essa proposta, considera-se esse estudo como sendo uma pesquisa classificada como quantitativa, exploratória e descritiva. Cervo & Bervian (2006) consideram que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem a interferência do pesquisador, desenvolvendo-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta documentado. Para Gil (2002) a característica mais importante desse tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. A pesquisa também é exploratória. Piovesan e Temporini (1995) definem a pesquisa exploratória, como parte complementar da pesquisa central, a exemplo do estudo preliminar realizado com o escopo de melhor adequar o instrumento de análise à realidade que se almeja conhecer. Para estes pesquisadores, a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo – tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela está inserida.

Para a coleta de dados, utilizamos um questionário composto de questões fechadas, que foi aplicado à totalidade dos colaboradores da organização. O total das questões está apresentado de forma alternada nas tabelas de resultados, categorizadas de acordo com o que é questionado. No momento da pesquisa, trabalhavam na cooperativa 92 colaboradores. O número de respondentes foi 75, que se posicionaram entre “discordância” e “concordância” com as afirmações apresentadas. A organização-alvo desse estudo é uma grande cooperativa de crédito da região central do Rio Grande do Sul, associada ao significativo sistema de crédito cooperativo brasileiro. A análise dos dados coletados resultou no diagnóstico do clima organizacional, demonstrando seus aspectos positivos e negativos salientados por categorias, apresentadas em grupos.

4 Análise dos resultados

Na sequência, apresentamos os resultados obtidos. Optamos por dividi-los em doze assuntos, a saber: 1) cooperação no trabalho, 2) aplicação da missão, visão e valores, 3) reconhecimento e incentivos percebidos, 4) comprometimento organizacional, 5) gestão do desempenho, 6) incentivo à inovação, 7) estrutura, processos e ambiente de suporte, 8) comunicação, 9) atuação do superior imediato, 10) alta liderança, 11) carreira e desenvolvimento e 12) motivação, papéis e responsabilidade. A divisão permitirá discutir as questões de uma forma mais didática

A Tabela 01 apresenta quatro questões relativas à percepção dos funcionários com a cooperação encontrada no ambiente de trabalho. Pelos resultados, podemos perceber que mais de 70% dos entrevistados consideram haver cooperação. Entendemos que as informações são repassadas corretamente (87% concordam), há sentimento de cooperação (76% concordam), a equipe recebe apoio necessário das áreas as quais depende (72%) e existe colaboração entre as empresas do sistema ALEPHCREDI (para 77% dos entrevistados), onde consideramos ser a cooperação um dos pontos fortes da organização.

Tabela 01 – Percepção em relação à cooperação no trabalho

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Eu tenho as informações que preciso para fazer o meu trabalho eficazmente.	01	12	87
Há cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo.	01	23	76
Minha equipe de trabalho recebe o apoio necessário das áreas que dependemos.	07	21	72
Existe colaboração entre as empresas do ALEPHCREDI.	07	16	77
Média	04	18	78

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se na Tabela 02, que para 73% dos entrevistados o conjunto de princípios e valores organizacionais são praticados, destacando a internalização da missão pelos funcionários de modo que 84% deles alegaram conhecer o conjunto de princípios e valores organizacionais. O compartilhamento de objetivos entre empresa e funcionários é crucial para o bom desempenho do desenvolvimento estratégico, dessa maneira 97% dos funcionários vê o futuro da ALEPHCREDI com otimismo.

Tabela 02 – Aplicação da missão, visão e valores do ALEPHCREDI

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
O conjunto de princípios e valores organizacionais são praticados.	04	23	73
Eu conheço o conjunto de princípios e valores organizacionais.	01	15	84
Eu vejo o futuro do ALEPHCREDI com otimismo.	00	3	97
Média	1,7	13,6	84,7

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando-se os resultados apresentados na Tabela 03, pode-se afirmar que 89% dos entrevistados asseveram que as atividades desempenhadas estão de acordo com o cargo que ocupam e os 11% restantes preferiram não se manifestar. Quando questionados se seu superior imediato trata de forma apropriada com pessoas que apresentam baixo desempenho repetidamente 73% responderam positivamente e 19% não opinaram. Considerando o salário um incentivo monetário, a pesquisa aponta que 46% dos entrevistados consideram que seu salário não está de acordo com o trabalho que realizam, destaca-se ainda que 36% permaneceram neutros na resposta.

Ainda discorrendo sobre os dados, podemos perceber que são considerados pontos positivos pelos colaboradores os aspectos relativos ao reconhecimento por parte do superior imediato, onde 72% dos entrevistados opinaram concordar haver. Ainda como pontos positivos, salientamos os benefícios oferecidos – 73% consideram competitivos – e a clareza dos critérios de remuneração, onde 70% afirmam considerá-los devidamente claros. Ressaltamos a opinião negativa predominante em relação à remuneração percebida. Do total, 42% dos entrevistados não se sentiram esclarecido o suficiente ou preferiram não opinar quanto à adequação da remuneração. Ainda neste quesito, notamos que 32% dos entrevistados afirmaram não concordar com a adequação da remuneração, ou seja, desejam receber mais. Apenas 26% consideram apropriados os seus vencimentos.

Tabela 03 – Percepção em relação a reconhecimento e incentivos

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Minhas atividades estão de acordo com o cargo que ocupo.	0	11	89
Meu superior imediato lida de forma apropriada com pessoas que apresentam baixo desempenho repetidamente.	8	19	73
O meu salário está de adequado com o trabalho que realizo.	18	36	46
Meu superior imediato reconhece quando realizo um bom trabalho.	11	17	72
Considerando o cargo que ocupo, eu considero minha remuneração adequada.	32	42	26
Os benefícios oferecidos são competitivos em relação ao mercado.	05	22	73
Os critérios de remuneração são claros.	08	22	70
Média	11,7	24,2	64,1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estudos apontam que apenas o comprometimento organizacional por parte dos colaboradores não garante a satisfação no trabalho. Esta satisfação é fruto de uma via de mão dupla. O funcionário e a organização colaboram para que ela aconteça. Mas um alto grau de comprometimento pode ser um “sintoma” de que os colaboradores estão com graus de satisfação elevados. Conforme os dados apresentados na Tabela 04 podemos observar que o Alephcredi possui alto nível de comprometimento organizacional, pois 95% dos funcionários participantes da pesquisa sentem-se orgulhosos por trabalhar na instituição e 89% recomendam a cooperativa como sendo um bom lugar para trabalhar apresentando assim, um forte desejo de se manter membro da organização, característica marcante no comprometimento. A pesquisa ainda apontou que 96% dos entrevistados recomendam a ALEPHCREDI como sendo um bom lugar para investir e 91% acreditam que os resultados da pesquisa serão utilizados de maneira positiva.

▣ Tabela 04 – Comprometimento organizacional

<i>Questão</i>	<i>Discordo (%)</i>	<i>Neutro (%)</i>	<i>Concordo (%)</i>
Eu sinto orgulho de trabalhar no ALEPHCREDI.	00	5	95
Eu recomendo o ALEPHCREDI como sendo um bom lugar para investir.	00	4	96
Eu recomendo o ALEPHCREDI como sendo um bom lugar para trabalhar.	00	11	89
Eu acredito que os resultados da pesquisa serão usados de maneira positiva.	03	06	91
Média	0,8	6,4	92,8

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 05 apresenta as percepções dos entrevistados em relação à gestão do desempenho adotada pela ALEPHCREDI. Percebemos que, para os colaboradores, existe relação entre o desempenho individual e a remuneração percebida (59%) e oportunidades apresentadas (88%). Também são considerados justos os critérios para avaliação dos funcionários para 59% dos entrevistados. Estes dados evidenciam estar correta a política de gestão de desempenho dos funcionários, permitindo aos mesmos a sensação de que seu esforço será reconhecido e recompensado.

▣ Tabela 05 – Percepção em relação à gestão do desempenho

<i>Questão</i>	<i>Discordo (%)</i>	<i>Neutro (%)</i>	<i>Concordo (%)</i>
Quanto melhor meu desempenho, melhor será minha remuneração.	12	29	59
Os critérios utilizados para avaliar o desempenho são justos.	11	30	59
Quanto melhor meu desempenho, maiores serão minhas oportunidades.	04	08	88
Média	9,0	22,3	68,7

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os trabalhadores da ALEPHCREDI também foram questionados sobre os incentivos que recebem para a inovação e como percebem a postura da empresa em relação a questão. A Tabela 06 apresenta os resultados, onde podemos destacar que 80% dos entrevistados consideram-se encorajados a encontrar novas ou melhores formas de realizar suas tarefas. Pressupõe-se, através deste percentual, que a empresa procura valorizar a iniciativa dos mesmos. Quando interrogados sobre a imagem inovadora da empresa, 62% destacaram ser a ALEPHCREDI inovador nos processos internos com vistas à melhoria no trabalho. Destacamos que, apesar do percentual acima ser considerado satisfatório, ainda há um número expressivo de 28% (neutros) e 10% (não concordantes) dos entrevistados a ponderar que a empresa não inova nem menos em processos internos para melhoria no trabalho. A inovação, já amplamente discutida na literatura especializada, é um fator determinante de competitividade e a pergunta proposta não procura analisar a cultura inovadora dominante na organização, mas apenas aspectos novos em processos cotidianos.

Tabela 06 – Incentivo à inovação

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Sou encorajado a encontrar novas ou melhores formas de fazer as coisas.	04	16	80
A empresa é inovadora nos métodos e processos internos para melhorar a eficácia no trabalho.	10	28	62
Média	7,0	22,0	71,0

Fonte: Elaborado pelos autores.

Fez também parte da pesquisa a percepção dos trabalhadores em relação à estrutura da organização, seus processos adotados e o ambiente de suporte às atividades. Os dados apresentados na Tabela 07 demonstram que 85% dos entrevistados concordam que estrutura organizacional adotada facilita o alcance dos objetivos, 74% consideram a pressão recebida pela realização do trabalho adequada, 81% atestam ter o trabalho um fluxo bem organizado, 84% consideram que a quantidade de trabalho é a esperada, 73% ponderam não existir barreiras significativas que impeçam a realização do trabalho e 76% acreditam que as condições de trabalho facilitam a produtividade. Acreditamos ser conveniente ressaltar, respeitando os dados auferidos na pesquisa, a percepção dos entrevistados.

Tabela 07 – Percepção quanto à estrutura, processos e ambiente de suporte.

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
A estrutura organizacional facilita a realização dos objetivos do ALEPHCREDI.	01	14	85
A pressão que recebo para realizar meu trabalho é adequada.	03	23	74
Os fluxos de trabalho são bem organizados.	01	18	81
A quantidade de trabalho esperada por mim é adequada.	07	09	84
Não existem barreiras significativas que me impeçam de realizar um trabalho.	03	24	73
As condições de trabalho facilitam eu ser tão produtivo quanto posso ser.	01	23	76
Média	2,7	18,5	78,8

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os colaboradores foram questionados quanto sua percepção em relação à comunicação praticada pela empresa. Como demonstra a Tabela 08, 85% dos entrevistados a consideram eficaz e 88% afirmam terem tido ciência em relação à estratégia e as metas do negócio. Os demais percentuais ajudam a compreender tal afirmação. Ao serem perguntados se são informados pelo superior imediato sobre mudanças que podem afetar no trabalho, 80% responderam que sim. Da mesma forma, 71% alegaram serem estimulados a expressar o seu ponto de vista, o que denota haver um canal eficiente de comunicação entre as gerências intermediárias. Outro dado levantado foi em relação aos resultados obtidos. Em 95% das respostas, os colaboradores afirmaram conhecer os resultados alcançados através dos canais formais de comunicação da empresa.

Tabela 08 – Percepção quanto à comunicação.

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
A estratégia e as metas do negócio foram comunicadas a mim.	00	12	88
Os meios de comunicação interna utilizados são eficazes.	03	12	85
Meu superior imediato informa sobre mudanças que podem afetar meu trabalho.	01	19	80
Sou estimulado a expressar meu ponto de vista.	08	21	71
Os colaboradores são informados sobre os resultados obtidos periodicamente.	00	05	95
Média	2,4	13,8	83,8

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 09 demonstra que 81% dos entrevistados consideram serem tratados com justiça pelos seus superiores imediatos, 86% acreditam que o superior imediato age de acordo com o que fala, ou seja, é coerente, e 89% confiam em seu superior imediato. Estes dados igualmente ajudam a compreender a eficácia – aos olhos dos entrevistados – dos processos de comunicação da ALEPHCREDI. Mas extrapolando a demanda

comunicação, podemos afirmar que a confiança depositada nos superiores (nenhum índice está abaixo de 80%) contribui para a criação de um clima organizacional favorável.

Tabela 09 – Percepção quanto ao superior imediato.

<i>Questão</i>	<i>Discordo (%)</i>	<i>Neutro (%)</i>	<i>Concordo (%)</i>
Meu superior imediato trata a todos com justiça, sem favoritismos.	05	14	81
Meu superior imediato age de acordo com o que fala.	03	11	86
Eu confio no meu superior imediato.	01	10	89
Média	3,0	11,7	85,3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao mesmo tempo em que buscamos criar uma relação entre comunicação e confiança no superior imediato, esperamos ser conveniente continuar a relação trazendo a percepção dos entrevistados em relação à alta liderança da organização. Os dados demonstram – de acordo com a Tabela 10 - haver, assim como com o superior imediato, uma forte confiança nos líderes da organização. 91% afirmam que são claros os papéis e responsabilidades, 89% também dizem serem claras as prioridades e 89% consideram as estratégias e metas condizentes com o momento atual. Mas ressaltamos os altos percentuais de percepção quanto à ética – 99% acreditam que a ALEPHCREDI é ética em seus negócios – e 96% confiam na alta liderança da empresa. Como tratamos de clima organizacional, podemos afirmar, respeitando as respostas dos questionados, que a empresa possui um corpo funcional sensibilizado e confiante na liderança.

Tabela 10 – Percepção quanto à alta liderança.

<i>Questão</i>	<i>Discordo (%)</i>	<i>Neutro (%)</i>	<i>Concordo (%)</i>
São claros os papéis e responsabilidades no processo de tomada de decisão.	01	08	91
O ALEPHCREDI é ético em seus negócios.	00	01	99
As prioridades em relação ao que precisa ser feito para atingir resultados estão claras.	01	10	89
Eu confio na alta liderança da empresa em que trabalho.	00	04	96
Considerando o momento atual, acredito que as estratégias e metas estão corretas.	01	10	89
Média	0,6	6,6	92,8

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os colaboradores também foram convidados a manifestar sua percepção em relação à carreira e às possibilidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa (Tabela 11). Como positivos salientamos a percepção de possibilidade de crescimento profissional – 82% acreditam que elas existem, e a preocupação do superior imediato com a preparação do subordinado para novos desafios – 71% afirmam haver esta preocupação. Também como positivo destacamos a orientação do superior imediato quando do erro do subordinado – 80% alegam que o superior orienta no sentido de proporcionar o desenvolvimento pessoal. Como aspectos negativos, salientamos a incapacidade da ALEPHCREDI em atrair e reter talentos. Para 51% dos entrevistados, a empresa não demonstra possuir a capacidade de atrair talentos e para 44% não há capacidade de retê-los. Da mesma forma, foi apontado como negativo a inexistência do hábito dos superiores imediatos dialogarem com os subordinados sobre seus pontos fortes e fracos e necessidades de desenvolvimento.

Tabela 11 – Carreira e desenvolvimento.

Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Existem possibilidades de crescimento profissional no ALEPHCREDI.	05	13	82
Meu superior planeja ações de desenvolvimento, visando preparar-me para novos desafios.	08	21	71
O ALEPHCREDI é hábil em atrair colaboradores altamente qualificados.	22	34	51
O ALEPHCREDI é hábil em reter colaboradores altamente qualificados.	15	34	44
Quando cometo eventuais erros, meu superior orienta-me para meu desenvolvimento.	03	17	80
Meu superior imediato conversa comigo sobre meus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento.	15	21	64
Média	11,3	23,3	65,4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos entrevistados, 82% concordaram em haver na ALEPHCREDI condições para que se motivem e, conseqüentemente, darem o máximo de rendimento no trabalho (Tabela 12). Para 85% das pessoas o trabalho realizado é motivador e em 80% das respostas os entrevistados concordaram haver relação entre o desempenho da atividade e as qualificações e habilidades do ocupante do cargo. Pensamos ser conveniente ressaltar estes aspectos. Um trabalho motivador e desafiador é um importante aliado para a organização cumprir suas determinações e os percentuais parecem refletir claramente uma política de transparência na gestão de pessoas da organização.

Tabela 12 – Motivação, papéis e responsabilidade.

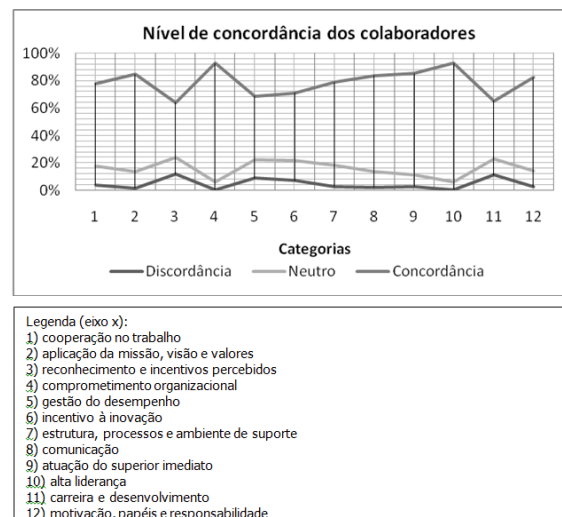
Questão	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
O ALEPHCREDI apresenta condições de eu motivar-me para dar o máximo em meu trabalho.	05	13	82
O trabalho que realizo é motivador e interessante.	00	15	85
As atividades que desempenho permitem que eu faça bom uso de minhas qualificações e habilidades.	04	16	80
Média	3,0	14,7	82,3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como percebemos, os índices de maior concordância são os relativos ao comprometimento organizacional e confiança na alta liderança. Os de maior discordância, apesar de não ultrapassarem 15%, são reconhecimento e incentivos percebidos e carreira e desenvolvimento. Os índices de maior neutralidade coincidem com os de discordância.

Os resultados condensados são apresentados na Figura 01.

Figura 01: Resumo dos resultados



Fonte: Elaborado pelos autores.

5 Conclusões

Esta pesquisa procurou diagnosticar o clima organizacional de uma cooperativa de crédito, identificando os sentimentos dos colaboradores em relação ao seu local de trabalho. É importante tratar sobre clima organizacional, porque a abordagem é um referencial de cada indivíduo na empresa. Com o advento de uma sociedade organizacional, a ocupação deixa de ser apenas uma fonte de sustento e passa a determinar a posição social, a aceitação pelo grupo e o *status* do indivíduo frente à sociedade em que vive. Também, pelas crescentes atribuições, o trabalho deixa de ser mais uma e torna-se a principal atividade humana, relacionada com sucesso, autoestima e realização.

Ao analisar o ambiente de trabalho da ALEPHCREDI direcionamos os estudos para aspectos referentes à cooperação, aplicação da missão, visão e valores, reconhecimento e incentivos percebidos, comprometimento organizacional, gestão do desempenho, incentivo à inovação, estrutura, processos e ambiente de suporte, comunicação, atuação do superior imediato, alta liderança, motivação e papéis e responsabilidade.

A análise destes quesitos evidenciou os seguintes aspectos favoráveis:

a) Percepção de existência de cooperação no trabalho – o grupo alega possuir as informações necessárias para executar as tarefas, cooperar entre si, receber o apoio condizente e contribuir para a colaboração entre as empresas constituintes do sistema ALEPHCREDI;

b) Aplicação da missão, visão e dos valores da organização – que são alegadamente conhecidos, bem como seus princípios. É positivo, também, ao se considerar ainda este quesito, o otimismo quanto o futuro da organização;

c) Sentimento de ser reconhecido e ter incentivos condizentes – notamos que há boa reação em relação a benefícios e critérios de remuneração. Ressaltamos, todavia, que a remuneração não é considerada adequada;

d) Existência de funcionários comprometidos – uma expressiva maioria considera-se orgulhosa de trabalhar na instituição, recomendando-a como um bom lugar para investir e trabalhar;

e) Estrutura organizacional adequada – com suporte que permite a realização das propostas. Existem condições de trabalho condizentes com o que se espera do funcionário, permitindo a realização das tarefas de acordo com o esperado;

f) Processos de comunicação eficazes – as estratégias e metas são conhecidas e praticadas, as falhas são apontadas no sentido de promover a melhoria e os funcionários são estimulados a se expressarem sem o risco de retaliação;

g) Boa imagem do superior imediato – o favoritismo não existe e há coerência entre o falar e o agir, e também confiança nas chefias;

h) Confiança na alta liderança – há sentimento de trabalhar em local ético e de clareza nas responsabilidades na tomada de decisão;

i) Ambiente estimulante à motivação – os funcionários se sentem-se compelidos a dar de si, motivam-se e percebem o trabalho como interessante e usam suas qualificações e habilidades.

Por sua vez, os aspectos a serem melhorados, de acordo com os resultados da pesquisa, são a remuneração dos funcionários, apontada como inadequada à função e não evoluir proporcionalmente ao desempenho; e o descuido quanto à carreira e o

desenvolvimento do funcionário. Apesar de haver consenso de que é possível crescer na organização, os funcionários concordam em que a mesma não tem condições de atrair e reter os talentos necessários. Eles destacam, também, que há descuido por parte das chefias imediatas que, não obstante estarem próximas aos subordinados, descaram do *feedback* construtivo, que leva ao crescimento profissional.

Por fim, destacamos a visão dos colaboradores em relação à sua participação para o alcance dos objetivos da cooperativa, em que uma significativa maioria sente-se contributiva e corresponsável pelo sucesso da organização.

Referências

ALTMANN, Rob. Forecasting your organizational climate. *Journal of Property Management*. Chicago: v.65, n.4, p. 62-65, julho/agosto de 2000. Disponível em <www.umi.com/proquest> Acesso em: 12 de dezembro de 2001.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CODA, R.; SILVA, J. R. D.; GOULART, L. E. T.; SILVA, D.; DIAS, M. Nada mais prático que uma boa teoria! Proposição e validação de modelo de clima organizacional. In: *ENANPAD*, 2009. Anais, São Paulo: ENANPAD, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2002.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Rev. Saúde Pública*. V.29. N.4. São Paulo, agosto 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101995000400010> Acesso em 21 de junho de 2008.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, ANPAD, Rio de Janeiro, v.5, n. 3, p. 127-147, 2001.

WAGNER III, A. J.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2000.