

GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso sobre a cultura organizacional de colaboradores em uma cooperativa

PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: case study on the organizational culture of employees in a cooperative

Estéfany Luiza de Alcântara Silva¹, Eliezer Carneiro de Oliveira²

RESUMO

O presente artigo trata do tema, Gestão de Pessoas e Clima Organizacional. Seu objetivo busca analisar a influência do clima organizacional sobre a rotina de trabalho dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito situada em um Município da Região do Alto São Francisco, no período de 2021 a 2022. Sendo assim, foi adotado na metodologia a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa para levantamento de dados, mediante a aplicação de questionário a vinte e oito colaboradores e realizada uma entrevista com um gestor. Com os dados levantados e tratados, chegou-se aos resultados, de que o clima organizacional da cooperativa é caracterizado como favorável, com características grupais e responsabilidades compartilhadas com toda a equipe, que trabalha em busca de objetivos em comum e que possui uma cultura Adocrática, com ênfase no grupo e em aspectos responsáveis pelo sucesso da organização, como a eficiência. Conclui-se que o clima de participação em grupo existente na organização contribui para resultados positivos, como cooperação, boa comunicação, produtividade, habilidades e que este é do tipo de clima favorável, pois os colaboradores estão constantemente em busca de realização, evolução, resultados positivos e satisfatórios, enquanto as características negativas consistem em falhas na comunicação, competitividade e elevado nível de exigência ou de realização influenciando diretamente na rotina de trabalho dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: clima organizacional, cooperativa de crédito, cultura organizacional.

ABSTRACT

This article deals with the theme, People Management and Organizational Climate. Its objective seeks to analyze the influence of the organizational climate on the work routine of the employees of a Credit Union located in a municipality in the Alto São Francisco region, in the period from 2021 to 2022. Thus, the methodology adopted was quantitative research and qualitative research for data collection, through the application of a questionnaire to ninety-five employees and an interview with a manager. With the collected and processed data, we reached the results that the organizational climate of the cooperative is characterized as favorable, with group characteristics and responsibilities shared with the entire team, which works in pursuit

¹ Estudante da disciplina, Trabalho de Conclusão de Curso III (TCC III), curso de Administração, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF); e-mail estefanyluiza2014@gmail.com, Cel. (37) 9 8836-8312.

² Professor orientador: da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso III (TCC III), curso de Administração, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco (FASF); e-mail arievilodce@gmail.com, Cel. (37) 9 9977-4230.

of common goals and has an Adocratic culture. , with emphasis on the group and on aspects responsible for the success of the organization, such as efficiency. It is concluded that the climate of participation in an existing group in the organization contributes to positive results, such as cooperation, good communication, productivity, skills and that this is the kind of favorable climate, because the employees are constantly in search of achievement, evolution, positive and satisfactory results, while the negative characteristics consist of failures in communication, competitiveness, and high level of demand or achievement directly influencing the work routine of the employees.

KEYWORDS: organizational climate, credit union, organizational culture.

Data de submissão: 25/11/2022

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional se torna cada dia mais um ponto essencial e indispensável para todas as organizações, visto que esse é responsável por influenciar no desempenho dos colaboradores, com ligação direta ao sucesso ou insucesso da organização.

Desta maneira, é importante para a organização ter a capacidade de ver o cenário completo, ou seja, estudar tudo que a compõe através de uma visão sistêmica, para conseguir analisar a influência do clima organizacional sobre a rotina dos colaboradores.

De acordo com Feltrin (2020), o clima organizacional pode se modificar a partir de acontecimentos ao longo do tempo, constituindo traços específicos, que são caracterizados por três principais tipos diferentes, sendo eles, clima favorável, clima desfavorável e clima neutro.

Considerando os tipos de climas apontados anteriormente, é importante que exista o clima organizacional favorável, que interfira positivamente no desenvolvimento organizacional e no comportamento dos colaboradores, de forma que a organização e os colaboradores consigam se manter alinhados em propósitos, valores e metas.

Sendo assim, depois de todo o alinhamento entre organização e colaborador é importante a obtenção de resultados para que a organização consiga se manter no mercado, e para melhor alcance desses resultados é fundamental a existência da gestão de pessoas, que seja ativa e eficiente em seus processos propiciando e incentivando seus colaboradores a uma rotina de trabalho produtiva.

Desse modo, é importante considerar relevante os resultados que foram obtidos através da aplicação de questionário aos colaboradores e entrevista ao gestor para compreensão da cultura organizacional e identificação de ações que estimulem a produtividade dos colaboradores.

Segundo Silva (2020), a motivação pode ser percebida no meio organizacional, através do quanto de esforço alguém dá para atingir um objetivo, dessa forma, pode-se identificar um comportamento motivado quando se caracteriza através de determinação e empenho em busca de algo.

Além do estímulo a produtividade, a motivação permite que o colaborador mantenha um ambiente organizacional composto por um clima agradável e favorável as tarefas, sendo assim, sabe-se que colaboradores motivados exercem sua função com excelência, gerando mais lucro para a organização.

Dessa forma, o presente artigo de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) referente ao tema Gestão de Pessoas e Clima Organizacional, tem como questão: como o clima

organizacional de uma Cooperativa de Crédito influencia a rotina de trabalho dos colaboradores?

A hipótese deste estudo é balizada na existência de um clima organizacional favorável a obtenção de resultados positivos, na qual os colaboradores são motivados pela busca de satisfação de determinada necessidade. Essa hipótese é sustentada conforme os tipos de climas estudados por Feltrin (2020).

Sendo assim, a hipótese é relevante para o estudo, pois busca analisar se o clima organizacional existente é favorável ou desfavorável a obtenção dos resultados, levando ao sucesso ou insucesso da organização.

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar a influência do clima organizacional sobre a rotina de trabalho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito, situada na Região do Alto São Francisco, no período de 2021 a 2022.

Sendo assim, três objetivos específicos foram estabelecidos, sendo eles: identificar os fatores e pontos de influência existentes nas rotinas de trabalhos consequentes do clima organizacional, analisar as características positivas e negativas referentes ao clima organizacional presente, e caracterizar qual é a estratégia motivacional usada pela gestão para manter seus colaboradores motivados.

A base teórico-conceitual foi construída com base nos estudos de Feltrin (2020) sobre cultura e clima organizacional; Silva (2020) referente à gestão de pessoas e Dutra, Dutra e Dutra (2017) em relação a gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.

A base teórico-metodológica refere-se a uma pesquisa quantitativa e a qualitativa, pesquisa descritiva específica a um estudo de caso.

A estrutura deste artigo foi composta por três partes, sendo elas: Introdução, apresentando a contextualização do assunto, justificativa, objetivo geral, objetivo específico, questão problema e hipótese; o Desenvolvimento, dividido em referencial teórico que aborda os seguintes principais temas: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional e Motivação; metodologia que apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos adotados no artigo e resultados e discussão apresentando as respostas dos instrumentos de coleta de dados, finalizando com as Considerações Finais ressaltando as conclusões do estudo e com as referências utilizadas no trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

Essa seção é composta pelo referencial teórico, com finalidade de apresentar conceitos importantes para o desenvolvimento da pesquisa e proporcionar embasamento teórico para o estudo e pela metodologia, descrevendo os procedimentos metodológicos utilizados para compreender o processo de gestão de pessoas, de clima organizacional e sua influência sobre a rotina de trabalho dos colaboradores.

2.1 Referencial teórico

Este estudo demonstra os conceitos de gestão de pessoas, clima organizacional e motivação, que melhoram ou não, o clima organizacional, abordando com base em estudo bibliográfico de autores referentes à temática proposta.

2.1.1 Gestão de pessoas

Dutra, Dutra e Dutra (2017) ressaltam que a Gestão de Pessoas é uma ferramenta indispensável para as organizações, visto que esta utiliza práticas para alinhar a organização e os colaboradores, proporcionando uma futura realização profissional do colaborador e o

sucesso organizacional da empresa. Desta forma, é importante que os colaboradores responsáveis pela Gestão de Pessoas estejam preparados para aplicar práticas e técnicas visando o desenvolvimento da organização como um todo.

Segundo Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 44) o “[...] estudo da gestão de pessoas se apoia em conceitos teóricos da psicologia, da economia, de finanças, da estratégia, entre outras [...]”. Ainda segundo os autores, o estudo da gestão de pessoas é relevante, pois o mundo precisa de profissionais, com habilidades em se destacar em seus trabalhos, de serem os melhores no que fazem e de incentivar os colaboradores com quem trabalha a também buscarem os objetivos e metas da organização.

Segundo as afirmações de Daher (2016) gestão de pessoas possibilita que os objetivos organizacionais e pessoais sejam atingidos através da cooperação entre os colaboradores. Para exercer a Gestão de Pessoas é necessário possuir conhecimento da organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão, visão, o clima de trabalho e a cultura organizacional para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre organização e colaboradores.

E para auxiliar no desenvolvimento da organização por meio da ferramenta de gestão de pessoas, Paz, Ferreira e Teixeira (2016) afirmam que através do instrumento OCAI é possível definir o tipo de cultura existente na organização. Ressaltando quatro tipos de cultura, com representações de conjuntos específicos de indicadores de efetividade organizacional, sendo elas: Hierarquia, Clã, Adhocracia e Mercado.

Segundo Paz, Ferreira e Teixeira (2016) a cultura Clã está ligada a um ambiente cordial, otimista e composto por colaboradores que buscam o mesmo ideal; a cultura adhocracia é composta por um ambiente de inovação, maleável e de sucesso; a cultura de Mercado é referenciada por um ambiente competitivo e de crescimento contendo estabilidade e controle; a cultura Hierarquia é descendente de um ambiente em torno da estrutura, controle e regras.

Sendo assim, Dutra, Dutra e Dutra (2017), afirmam que a Gestão de Pessoas é uma ferramenta indispensável para o alcance dos objetivos e sucesso tanto pessoal, quanto organizacional, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) ressaltam a importância de profissionais com habilidades vinculadas ao estudo da gestão de pessoas, enquanto Daher (2016) enfatiza a relevância da relação de cooperação e a cultura organizacional e para finalizar Paz, Ferreira e Teixeira (2016) definem quatro tipos de cultura.

Posto isso, após toda a abordagem e contextualização feita a Gestão de Pessoas, como complemento, na próxima seção será tratado sobre o assunto Clima Organizacional.

2.1.2 Clima organizacional

De acordo com Chiavenato (2021, p. 6) o clima organizacional “refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações e com a influência das organizações sobre pessoas e os grupos. Retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente.”

Segundo Chiavenato (2021, p. 14) o clima organizacional possui algumas variáveis, sendo “aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização.”

Conforme os estudos de Feltrin (2020) o clima pode ser definido como favorável, este clima apresenta colaboradores proativos, proporcionando sentimento de satisfação, motivação, alta dedicação e sucesso nos negócios, também pode ser definido como desfavorável, no qual o colaborador manifesta comportamento de frieza, proporcionando sentimento de frustração, desmotivação, pouca dedicação e insucesso nos negócios, ou

definido como clima neutro, onde o colaborador exerce o papel de passivo, propiciando um sentimento de indiferença, apatia, média dedicação e estagnação nos negócios.

Ainda segundo Feltrin (2020), a empresa obtém um clima saudável e agradável a partir do momento que a organização é atenciosa quanto a qualidade de trabalho e bem-estar dos colaboradores, dessa forma, os processos são seguidos de modo preciso, influenciando no desempenho do grupo e gerando resultados positivos, pois impacta diretamente na produtividade e nos resultados da organização.

De acordo com Gil (2019) o que afeta a motivação, sensibilizando o desenvolvimento e desempenho dos colaboradores são as falhas na comunicação e as diferentes percepções e sentimentos dos membros, contribuindo para que o clima organizacional se torne desfavorável. Dessa forma, é importante que o gestor coloque em prática seus conhecimentos, propiciando um clima favorável que impacte o comportamento de seus colaboradores.

Por outro lado, Castro (2016) enfatiza que além da construção do clima e motivação de seus colaboradores, através de um clima organizacional favorável é possível e essencial buscar a satisfação de seus clientes, uma vez que irá contribuir para que a organização tenha sua imagem reconhecida de maneira positiva, contribuindo para a retenção dos clientes.

Em síntese, Chiavenato (2021) define Clima Organizacional, Feltrin (2020) ressalta os tipos de climas e os benefícios de se possuir um clima saudável, Gil (2019) enfatiza a importância de um clima organizacional favorável que impacte positivamente o comportamento de seus colaboradores, enquanto Castro (2016), ressalta que para construção de um clima organizacional favorável é necessário atenção a diversos fatores, entre eles a motivação de seus colaboradores e a satisfação de seus clientes.

Visto isso, na próxima seção será abordado os tipos de clima organizacional existentes.

2.1.2.1 Tipos de clima organizacional

Segundo Chiavenato (2020) o clima de uma organização se modifica ao longo do tempo a partir de determinados acontecimentos e é formado por uma concepção coletiva, estando relacionado ao ambiente, atmosfera e cultura organizacional, como os colaboradores se sentem em relação ao seu ambiente de trabalho na organização pode influenciar o estado do clima, sendo assim, é importante analisar as características presentes no clima e defini-lo.

Desse modo, no quadro a seguir, é explícito os tipos de clima e suas caracterizações para definição:

Quadro 1 – Tipos de clima organizacional.

(continua)

| TIPO DE CLIMA | CARACTERIZAÇÃO |
|--------------------------------|--|
| Clima autoritário | Paternalista possui um ambiente de trabalho benevolente, em que características como punição e recompensas são o forte, pois servem para motivar os trabalhadores. |
| Clima consultivo | Personificado como deliberativo, existe a confiança entre os superiores e subordinados, porém, os trabalhadores aqui conseguem tomar decisões específicas. |
| Clima de participação em grupo | Tem características grupais, as quais as responsabilidades são compartilhadas com toda a equipe. Existe a hierarquia, mas todos trabalham em busca de objetivos em comum, seria a comunicação fluida de forma vertical-horizontal. |

Fonte: Adaptado de Schultz (2016, p. 144).

Quadro 1 – Tipos de clima organizacional.**(continuação)**

| | |
|-----------------------------|---|
| Clima de espírito de equipe | Leva aos membros um sentimento de necessidade social atendida e aproveitamento das tarefas cumpridas, sendo fundamental a ambientes que necessitam de esforços mais humanizados para ocorrerem. |
| Clima de intimidade | Leva a um ambiente que vai além do local de trabalho, ao qual ocorre maior interação social entre os trabalhadores. |
| Clima de cordialidade | Ocorre com a predominância da camaradagem em que todos cooperam para o alcance do objetivo geral. No clima de tolerância ocorre a busca pela aprendizagem com os erros alheios, sem levar as atitudes para possíveis punições ou culpas. |
| Clima focado na produção | Grande preocupação o objetivo principal da empresa, os membros estão sempre pressionados por supervisão para o trabalho ser garantido, propenso a um clima ruim aos trabalhadores, que estarão passando por constantes pressões para o alcance de índices de produção cada vez maiores. |
| Clima burocrático | Tem-se o foco na formalidade, através de regras e procedimentos como primordiais. |

Fonte: Adaptado de Schultz (2016, p. 144).

Diante disso, como afirma Chiavaneto (2020), quando o clima proporciona bem-estar, motivação, sentimento de valorização profissional e satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, este clima é considerado satisfatório a organização, desta forma o clima consultivo, de participação em grupo, de espírito de equipe e o de cordialidade atendem satisfatoriamente as organizações.

Esses tipos de clima, como demonstrado no **Quadro 1**, agregam uma perspectiva intrinsecamente ligada a cada clima organizacional, o que demonstra que empresas ou organizações que se caracterizam como autoritárias exploradoras possuem um clima mais rígido de trabalho, o que segundo Silva (2020, p. 50) pode ser visto como “decisões tomadas somente pelos chefes, não existe confiança e nem interação com os empregados”.

Desse modo, Chiavenato (2020), trouxe definições e características dos possíveis tipos de climas existentes em uma organização, enquanto Silva (2020) trouxe uma análise sobre organizações que se caracterizam como autoritárias.

Depois de discorrer sobre os tipos de clima, na próxima seção será tratado sobre o tema de Motivação.

2.1.3 Motivação

Segundo Bergamini (2018, p. 18) “A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção dinâmica de ação, que é a principal característica do comportamento motivacional que representa o processo a partir do qual as pessoas entram em ação”

Para Bergamini (2018, p. 61) “Estar motivado por algo envolve determinada emoção que termina em prazer, dando sentido à vida”. Dessa forma, é preciso manter os colaboradores motivados para impulsionar uma razão, um sentido, o diferencial de se trabalhar em determinada organização.

Segundo os estudos de Santos e Henriques (2020, p. 4) “A motivação é considerada uma pressão interna surgida de uma necessidade guiando e mantendo a conduta até que

alguma meta ou objetivo sejam atingidos”. Com isso, a motivação incentiva a equipe na melhoria dos processos de trabalho, desempenhando um papel mais eficaz.

Para Marchiori (2017), a motivação é um processo que possui diversas perspectivas que depende intrinsecamente de todas as experiências de vida pessoal, das cargas sofridas ao longo da vida, dos valores de cada ser, influenciando as necessidades imediatas e também futuras do indivíduo.

Perante o exposto, Marchiori (2017) traz a origem da palavra motivação e afirma que a motivação é o fator que move o indivíduo a buscar um objetivo, Santos e Henriques (2020) ressaltam os motivos que impulsionam o indivíduo a alcançar o objetivo enquanto Bergamini (2017) ressalta a importância de se manter os colaboradores motivados.

Visando aprofundar mais no assunto, na próxima seção será apresentado os tipos de motivação.

2.1.3.1 Tipos de motivação

Quando se pesquisa sobre tipos de motivação, percebe-se que não existe apenas uma classificação para as motivações. As motivações podem classificar-se em dois grandes grupos: Motivações fisiológicas (primárias, básicas, biológicas, orgânicas) e Motivações sociais (secundárias, culturais) (MARCHIORI, 2017).

As motivações fisiológicas, segundo Marchiori (2017, p. 7) “são aquelas que estão ligadas à sobrevivência do organismo e não resultam de uma aprendizagem”. Elas provocam no organismo certos impulsos para o restabelecimento do seu equilíbrio. Exemplos: respiração, fome, sede, evitar o frio e o calor, sono, etc.

Já para as motivações sociais, como afirmam Santos e Dutra (2020, p. 4) “se caracterizam por serem aquelas que dependem essencialmente de aprendizagens, isto é, foram adquiridas no processo de socialização”. Tem-se como exemplos: a necessidade de convivência, de reconhecimento, de êxito social, de segurança, etc. Este grupo pode ser subdividido, por exemplo, entre motivações sociais centradas no indivíduo (autoafirmação) e ou centradas na sociedade (independentes dos interesses particulares).

Em abordagem ao tema, Marchiori (2017) traz a classificação dos dois grandes grupos da motivação e a caracterização das motivações fisiológicas e Santos e Dutra (2020) caracterizam as motivações sociais como adquiridas no processo de socialização.

Deste modo, depois de caracterizado os tipos de motivações, na próxima seção será abordado sobre os processos motivacionais.

2.1.3.2 Processo motivacional

Segundo Bergamini (2018, p. 59) “Na dinâmica dos processos motivacionais, o intelecto tem o importante papel de detectar o tipo de necessidade menos satisfeita, que energiza a conduta de busca daquele momento, na procura de determinados fatores de satisfação que lhe são complementares”. Sendo assim, o processo precisa partir da ação de um indivíduo através da motivação.

A motivação, como afirma Marchiori (2017) é um fator ligado à mobilização do indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. A motivação é, então, aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado.

Assim, o processo motivacional é composto por três fatores principais que se interagem e são dependentes entre si, sendo as necessidades, os impulsos e os incentivos, como demonstrado no **Quadro 2**.

Quadro 2 - Processo motivacional

| TIPOS DE PROCESSOS | CARACTERIZAÇÃO |
|--------------------|--|
| Necessidades | O organismo humano está em equilíbrio, porém no momento que surge uma necessidade ou desejo, inicia-se uma busca para que haja satisfação, como por exemplo, alimento, água, segurança, convívio social. |
| Impulsos | São os fatores mais importantes do processo motivacional, pois são eles que levarão a um determinado comportamento e/ou ação para alívio das necessidades. |
| Incentivos | São os estímulos que são externos e têm a função de aliviar uma necessidade ou impulso |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020, p. 308).

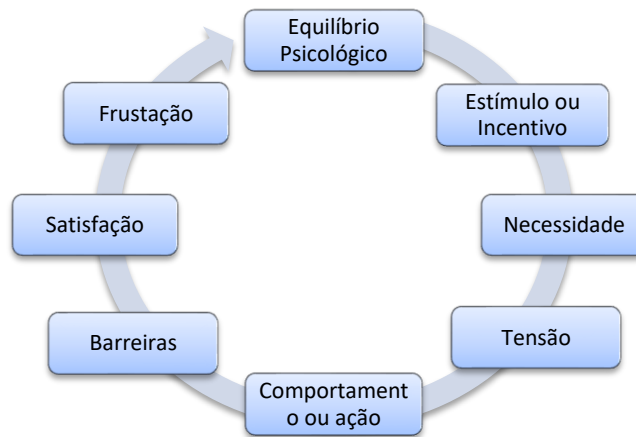
Diante dessa análise, é compreendido que o processo motivacional é marcado por dois aspectos, sendo eles, metas e necessidades.

Segundo Chiavenato (2020, p. 130) “as metas são resultados procurados pela pessoa e atuam como forças vitais que a atraem. O alcance das metas desejadas conduz a uma redução das necessidades humanas”.

Ainda de acordo com o autor, as metas podem ser positivas, como é o caso de elogios, reconhecimento, interesse pessoal, aumento salarial, promoção, ou metas negativas, por meio de críticas, advertência, desinteresse pessoal, a não promoção (CHIAVANETO, 2020).

Sendo assim, depois de discutir sobre o processo motivacional, torna-se necessário a compreensão do ciclo motivacional, com etapas conforme o exposto a seguir:

Figura 1 - Ciclo Motivacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020, p. 74).

Compreendendo a conceituação de motivação e dos processos motivacionais, conforme afirma Marchiori (2017) tem-se a análise, também, de um ciclo motivacional, pertencente a fatores que levam à motivação do indivíduo.

Como demonstrado na **Figura 1**, o ciclo motivacional é composto por etapas que explicam uma busca constante pela satisfação de necessidades que influenciam no comportamento humano (CHIAVANETO, 2020).

Segundo Chiavenato (2020) o equilíbrio psicológico remete a um controle interno, é um estado em que prevalece o organismo humano, até o momento em que surge um estímulo ou incentivo gerando uma necessidade caracterizado pela carência de algo, rompendo o equilíbrio interno e provocando um estado de tensão. Esta tensão direciona ao comportamento

ou ação, que inferem uma atitude para satisfazer a necessidade, influenciando diretamente na fase de barreira que deve ser superada para se chegar na fase de satisfação, fase em que surge o sentimento de prazer, de necessidade saciada e na fase da frustração, nasce um desapontamento perante expectativas fracassadas, sendo assim é preciso que se encerre a tensão para que gere um sentimento de satisfação. Desta forma, o organismo retorna ao estado de equilíbrio inicial, até que outro estímulo ocorra.

Conforme as análises de Bergamini (2018) é preciso identificar o ponto de necessidade para se conseguir motivar, satisfazer, Marchiori (2017) conclui que a motivação é o que leva o indivíduo em busca de algo, Chiavenato (2020) afirma que a meta é uma forma de reduzir a necessidade do ser humano em questão e enfatiza o ciclo motivacional, pertencente a fatores que levam à motivação do indivíduo.

Dessa forma, assim como foi tratado nesta seção sobre o processo motivacional, na próxima será dado ênfase sobre os fatores motivacionais, o que leva a motivação.

2.1.3.3 Fatores motivacionais

Para Chiavenato (2021, p, 19) “os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, auto realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.”

Segundo Bergamini (2018, p. 65) os fatores motivacionais são “realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, progresso e desenvolvimento pessoal. O traço comum entre eles é que são todos de ordem intrínseca, oferecendo o prazer no desempenho do trabalho”.

Avaliando esses fatores, existem teorias sobre a motivação, relevantes a este estudo e que permitem inferir sobre o processo motivacional positivamente, como a teoria de Maslow, uma das mais conhecidas sobre esse assunto (MARCHIORI, 2017).

A Teoria de Abraham Maslow, um psicólogo, fundador da psicologia humanista, descreve o processo como o indivíduo passa das necessidades básicas, como se alimentar, a necessidades superiores como as cognitivas ou estéticas. (SANTOS, DUTRA, 2020).

Sendo assim, Chiavenato (2020) enfatiza os fatores motivacionais, Bergamini (2018) afirma que os fatores motivacionais oferecem prazer no desenvolvimento do trabalho, Marchiori (2017) ressalta a teoria de Maslow como relevante ao estudo, e Santos e Dutra (2020) fazem uma breve discussão sobre a Hierarquia das motivações.

Por fim, após a contextualização dos assuntos tratados no referencial teórico, a próxima seção apresenta a metodologia utilizada no artigo.

2.2 Metodologia

Esta seção apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos adotados no artigo, um estudo de caso com base na influência do clima organizacional sobre a rotina de trabalho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito situada na Região do Alto São Francisco, no período de 2021 a 2022.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema foram utilizados, a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa segundo Strauss e Corbin (2008, p. 23) refere-se a “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”

Conforme Mattar e Ramos (2021, p. 24) “a pesquisa quantitativa, de outro lado, é experimental, empírica e estatística; utiliza instrumentos para coleta de dados, como escalas,

testes e questionários; e é dedutiva”.

A pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa foram evidenciadas durante a fase de coleta de dados em que foi aplicado um questionário fechado aos colaboradores e realizada uma entrevista com o gestor operacional.

O estudo, sob o ponto de vista dos objetivos, foi constituído por pesquisa exploratória e pesquisa descritiva.

De acordo com Ferreira, Miranda e Pinto (2021, p. 17) a pesquisa exploratória “inclui um processo de organizar, resumir, aplicar alguns cálculos e resumir as informações em um formato adequado à visualização”.

Segundo Maxwell (2016, p. 2) pesquisa descritiva “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

A pesquisa exploratória foi evidenciada durante a fase de elaboração do referencial teórico em que se consultou livros, como os de Feltrin (2020) *Cultura e Clima Organizacional*; autores, como Gil (2019) *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos*; artigos, como o de Zardo (2018) *Clima Organizacional: Percepção dos TAE's do Departamento de Gestão de Pessoas de uma IFES*; revistas, como em SANTOS, J.N. do; HENRIQUES, F.R. *Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações*. Ribeirão Preto: **Revista científica integrada**. Enquanto a pesquisa descritiva estará relacionada ao estudo de caso descrito no início dessa seção.

Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi composto por pesquisa bibliográfica e pelo estudo de caso.

De acordo com Gil (2022, p. 44) “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, essa modalidade de pesquisa inclui ampla variedade de material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação das novas tecnologias de comunicação e informação, passaram a incluir materiais em outros formatos, como discos, fitas magnéticas, microfímes, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet”.

Gil (2022, p. 19) caracteriza estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos casos, de maneira a permitir um amplo e detalhado conhecimento do fenômeno que se pretende pesquisar”.

A pesquisa bibliográfica foi evidenciada conforme já foi mencionado na pesquisa exploratória. E o estudo de caso conforme descrito a seguir, na unidade de análise.

A unidade de análise é referente a uma organização do segmento financeiro, sendo sua Matriz localizada em um município do Alto São Francisco que atua desde o ano de 1989 no mercado. Neste ano de 2022 se encontra com seis postos de atendimentos em diferentes cidades da região, todos com estrutura física padronizada, contendo ATM's, (caixas eletrônicos), gerentes, atendentes e caixas. Os colaboradores são divididos da seguinte forma, vinte e cinco na agência Matriz, quarenta e três no CAD (Centro Administrativo) unidade também localizada na Matriz, dois colaboradores no PA Digital e Plataforma e vinte e seis colaboradores localizados nas demais agências, totalizando em 96 colaboradores na Instituição, em que 28 participaram da pesquisa.

Tem-se como instrumento de coleta de dados uma entrevista e um questionário que já foi validado, por Maria das Graças Torres da Paz, Maria Cristina Ferreira e Maria Luisa Mendes Teixeira, conhecido como “Instrumento de avaliação da cultura organizacional OCAI”. Este instrumento compõe-se de seis blocos de questões, cada bloco possui quatro afirmativas, na qual o colaborador deve assinalar o grau de concordância em que cada uma delas se aplica à organização.

O tratamento de dados foi feito da seguinte forma: para os dados quantitativos

levantados mediante a aplicação do instrumento de avaliação da cultura organizacional OCAI, foi utilizado recursos de estatística, como por exemplo: média aritmética. E para os dados qualitativos decorrentes da entrevista será utilizado a análise de conteúdo. De forma a estabelecer um cruzamento de dados e informações para análise dos conteúdos para conclusão dos resultados.

2.3 Resultados e discussão

No desenvolver desta seção é apresentado os resultados obtidos por meio da aplicação do “Instrumento de avaliação da cultura organizacional OCAI” aos colaboradores da cooperativa e de uma entrevista ao gestor. O objetivo desta seção consiste em apurar e analisar os dados levantados através dos instrumentos utilizados, discutir os resultados e relacionar com a teoria.

2.3.1 Questionário aplicado aos colaboradores

O primeiro instrumento de pesquisa levado a campo foi o Instrumento de avaliação da cultura organizacional OCAI, aplicado a 28 colaboradores da empresa. Este instrumento compõe-se de seis blocos de questões e cada bloco possui quatro afirmativas. Foi solicitado que o colaborador marcasse sobre o número que correspondia ao seu grau de concordância em relação ao enunciado de cada afirmativa.

Para tal marcação, foi utilizada a seguinte escala:

| | |
|----------|-------------------------|
| 1 | Pouquíssimo aplicável |
| 2 | Pouco aplicável |
| 3 | Razoavelmente aplicável |
| 4 | Muito aplicável |
| 5 | Totalmente aplicável |

Fonte: Paz, Ferreira e Teixeira (2016).

E para conclusão dos resultados, cada letra dos blocos³, corresponde a um grupo cultural, sendo eles respectivamente:

| | | |
|----------|-------------------|--|
| A | Hierarquia | reflete os valores do modelo de processo interno |
| B | Clã | reflete os valores do modelo de relações humanas |
| C | Adocracia | reflete os valores do modelo de sistemas abertos |
| D | Mercado | reflete os valores do modelo de meta racional |

Fonte: Paz, Ferreira e Teixeira (2016).

Sendo assim, segue respostas obtidas através da aplicação do instrumento OCAI e suas respectivas médias para estudo:

Bloco de questão 1 – Características dominantes.

(continua)

| INDICADORES | | ESCALA DE RESPOSTAS (%) | | | | |
|-------------|--|-------------------------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | A organização é um lugar muito pessoal. É como | 3,60 | 7,10 | 17,90 | 39,30 | 32,10 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

³ As letras contidas nos blocos a partir desta inserção serão denominadas de “categorias”

Bloco de questão 1 – Características dominantes.

(continuação)

| | INDICADORES | ESCALA DE RESPOSTAS (%) | | | | |
|----------|--|-------------------------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si. | 3,60 | 7,10 | 17,90 | 39,30 | 32,10 |
| B | A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para expor e correr riscos. | 0,00 | 3,60 | 28,60 | 28,60 | 39,30 |
| C | A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização. | 0,00 | 0,00 | 3,60 | 39,30 | 57,10 |
| D | A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem. | 0,00 | 0,00 | 3,60 | 50,00 | 46,40 |
| | MÉDIA | 0,90 | 2,67 | 13,42 | 39,30 | 43,72 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com o **Bloco de questão 1**, referente a características dominantes no ambiente organizacional, na qual, a maior porcentagem encontrada foi de 57,1%, indicando prevalência de concordância à categoria C, ressalta que a organização é voltada aos resultados e preocupada com a conclusão do trabalho, enquanto as pessoas buscam a realização e são competitivas. Segundo Paz, Ferreira e Teixeira (2016), este item, representa a Adocracia.

De acordo com este contexto, é possível perceber os indícios da cultura Adocrática na organização, visto que esta busca por resultados através da comercialização de produtos e serviços inovadores no mercado financeiro.

E para finalizar, foi feito uma média das porcentagens em relação a escala de 1 a 5, correspondendo ao grau de concordância de cada item. O item 5 da escala equivalente a resposta “totalmente aplicável” em relação as afirmativas, apresentou a maior média encontrada, sendo de 43,72%. Sendo assim, é possível perceber o grau de concordância por parte dos colaboradores em todas as respostas.

Bloco de questão 2 – Liderança organizacional.

| | INDICADORES | ESCALA DE RESPOSTAS (%) | | | | |
|----------|--|-------------------------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de orientação, facilitação ou apoio. | 0,00 | 0,00 | 10,70 | 25,00 | 64,30 |
| B | A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou de assumir riscos | 0,00 | 3,60 | 10,70 | 28,60 | 57,10 |
| C | A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de foco direcionado, orientado aos resultados e agressivo. | 3,60 | 0,00 | 17,90 | 25,00 | 52,60 |
| D | A liderança na organização geralmente é considerada um exemplo de coordenação, organização ou de eficiência operacional estável. | 0,00 | 7,10 | 7,10 | 25,00 | 60,70 |
| | MÉDIA | 0,90 | 2,68 | 11,60 | 25,90 | 58,68 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O **Bloco de questão 2**, refere-se a liderança organizacional, onde a maior porcentagem se encontra na categoria A, com 64,3% de concordância dos colaboradores. Sendo assim, entende-se que o exemplo de orientação, facilitação e apoio se dão por parte da liderança organizacional.

De acordo com o exposto em Paz, Ferreira e Teixeira (2016), à categoria A trata-se da Hierarquia, refletindo os valores do modelo de processo interno. O modelo hierárquico não possui flexibilidade e vive com o ambiente hierarquizado, com procedimentos, regras e tarefas estáveis e integrados.

Neste sentido, percebe-se a evidência da cultura hierárquica na liderança organizacional, através da organização e coordenação, que permite com que os processos sejam orientados e apoiados por meio de integração e liderança positiva.

Em relação a média dos números da escala, a resposta correspondente a “totalmente aplicável” apresentou as maiores porcentagens em unanimidade e totalizou uma média de 58,68%, constatando-se concordância por parte dos colaboradores em todas as respostas.

Bloco de questão 3 – Gerenciamento de pessoas.

| | INDICADORES | ESCALA DE RESPOSTAS (%) | | | | |
|----------|---|-------------------------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação. | 3,60 | 0,00 | 14,30 | 25,00 | 57,10 |
| B | O estilo gerencial na organização é caracterizado por tomada de riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade. | 0,00 | 3,60 | 7,11 | 42,90 | 46,40 |
| C | O estilo gerencial na organização é caracterizado por forte competitividade, elevado nível de exigência e de realização. | 0,00 | 0,00 | 10,70 | 46,41 | 42,90 |
| D | O estilo gerencial na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos. | 3,60 | 3,60 | 10,70 | 32,10 | 50,00 |
| | MÉDIA | 1,80 | 1,80 | 10,70 | 36,60 | 49,10 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O **Bloco de questão 3**, trata-se do aspecto de gerenciamento de pessoas, no qual caracteriza o estilo gerencial presente na organização. Neste aspecto, à categoria A foi a mais escolhida, apontando 57,1% das marcações, afirmando que as características do estilo gerencial consistem no trabalho em equipe, consenso e participação.

Diante isto, e como já ressaltado na questão anterior, à categoria A representa a cultura Hierárquica. Esta cultura exerce a liderança através de monitoramento e investe em coordenação e organização, o critério de efetividade é a eficiência, o funcionamento tranquilo e a pontualidade nas entregas, enquanto a necessidade básica é a estabilidade. (PAZ, FERREIRA E TEIXEIRA, 2016).

Neste aspecto, é possível visualizar a cultura Hierárquica a partir do princípio de participação e trabalho em equipe, visto que a cultura organizacional preza pela cooperação, além de toda coordenação e organização existente na organização.

Visto isso, mais uma vez, apresentando o maior nível de grau de concordância “totalmente aplicável” marcou 49,10% das respostas em relação as afirmativas dos itens. Evidenciando, concordância por parte dos colaboradores em todos os itens.

Bloco de questão 4 – Coesão organizacional.

| INDICADORES | | ESCALA DE RESPOSTAS (%) | | | | |
|--------------|--|-------------------------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | O que mantém a organização unida é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é muito valorizado. | 0,00 | 7,10 | 7,10 | 25,00 | 60,70 |
| B | O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há ênfase em ser o primeiro. | 0,00 | 3,60 | 28,60 | 28,60 | 39,30 |
| C | O que mantém a organização unida é a ênfase na realização e no alcance das metas. Agressividade e vencer são temas comuns. | 3,60 | 7,10 | 10,70 | 32,10 | 46,40 |
| D | O que mantém a organização unida são as regras formais e as políticas. Manter a organização com uma operação estável é importante. | 3,60 | 0,00 | 7,10 | 46,40 | 42,90 |
| MÉDIA | | 1,80 | 4,45 | 13,37 | 33,02 | 47,32 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com o **Bloco de questão 4**, ressalta-se a coesão organizacional, os aspectos que possibilitam manter a organização unida. Novamente à categoria A é evidenciada, com grande porcentagem (60,7%), afirmando que a lealdade e a confiança mútua mantém a organização unida.

A cultura hierárquica, de acordo com Paz, Ferreira e Teixeira (2016) possui ênfase em eficiência e os principais orientadores são os valores de comunicação, rotinização e formalização.

Neste contexto, é possível afirmar que a lealdade e confiança mútua são o que mantem a organização unida e os traços da cultura hierárquica podem ser notados através da evidencia de eficiência e comprometimento com a organização.

De acordo com as médias encontradas na escala, o maior nível de concordância continua sendo “totalmente aplicável” em todos os itens, representado pelo número 5 e identificado pela porcentagem de 47,32%. Ou seja, mais uma vez ressaltando concordância por parte dos colaboradores em todos os itens.

Bloco de questão 5 – Ênfase estratégica.

| INDICADORES | | ESCALA DE RESPOSTAS (%) | | | | |
|--------------|---|-------------------------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação são permanentes. | 3,60 | 0,00 | 3,60 | 39,30 | 53,60 |
| B | A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Tentar coisas novas e buscar oportunidades são ações valorizadas. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 39,30 | 60,70 |
| C | A organização enfatiza ações competitivas e realização. Superar metas desafiadoras e vencer no mercado são as preocupações dominantes. | 0,00 | 0,00 | 10,70 | 32,10 | 57,10 |
| D | A organização enfatiza constância e estabilidade. Eficiência, controle e operações estáveis são importantes. | 0,00 | 0,00 | 7,10 | 32,10 | 60,70 |
| MÉDIA | | 0,90 | 0,00 | 5,35 | 35,70 | 58,02 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O assunto do **Bloco de questão 5**, refere-se a ênfase estratégica, quais aspectos a organização enfatiza por meio de sua estratégia. Visto isso, houve um empate, à categoria B e D obtiveram 60,7% das respostas, ressaltando que a organização enfatiza tanto o desenvolvimento humano, quanto a constância e estabilidade.

Segundo Paz, Ferreira e Teixeira (2016) à categoria B representa a cultura Clã, refletindo os valores do modelo das relações humanas com foco interno, nesta cultura a cooperação no trabalho e o funcionamento em grupo é evidente e preocupa-se com as pessoas, estabelecendo relacionamentos mais afetivos.

Já à categoria D também evidenciada, representa a cultura de Mercado, refletindo os valores do modelo de meta racional, com orientação externa e preocupação com o mercado competitivo, seu foco consiste nos resultados e na produtividade. (PAZ, FERREIRA E TEIXEIRA, 2016).

Diante este cenário é possível identificar na organização, características da cultura Clã e de Mercado, através de ações que enfatizam a busca por oportunidades, constância, estabilidade e eficiência.

A média da escala referente ao grau de concordância, aponta novamente a resposta correspondente a “totalmente aplicável” em unanimidade, totalizando uma média de 58,02 % das respostas. Indicando concordância por parte dos colaboradores em todos os itens.

Bloco de questão 6 – Critério de sucesso.

| INDICADORES | | ESCALA DE RESPOSTAS (%) | | | | |
|-------------|---|-------------------------|------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | A organização define sucesso tendo por base o desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento dos empregados e preocupação com as pessoas. | 3,60 | 0,00 | 3,60 | 39,30 | 53,60 |
| B | A organização define sucesso tendo por base o fato de dispor dos produtos, mais novos e originais. Ela é inovadora e líder em produtos. | 0,00 | 0,00 | 10,70 | 35,70 | 53,60 |
| C | A organização define sucesso tendo por base vencer no mercado e ser melhor do que a concorrência. Liderança competitiva no mercado é primordial. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 21,40 | 78,60 |
| D | A organização define sucesso tendo por base a eficiência. Entregas confiáveis, programação estáveis e baixo custo de produção são críticos. | 0,00 | 0,00 | 14,30 | 21,40 | 64,30 |
| MÉDIA | | 0,90 | 0,00 | 7,15 | 29,45 | 62,52 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O **Bloco de questão 6**, refere-se a critério de sucesso, a definição de sucesso imposta pela organização. Neste assunto, com 78,6% à categoria C apontou a maior porcentagem encontrada, evidenciando o sucesso como manter-se em liderança no mercado.

Como visto na questão 1, à categoria C representa a Adocracia, caracterizado por modelo de sistemas abertos. Segundo Paz, Ferreira e Teixeira (2016) a Adocracia possui destaque em criatividade e adaptabilidade, a necessidade básica é de mudança e o critério de efetividade é a inovação.

Desta forma, é possível visualizar, que por meio destes aspectos citados da cultura Adocrática, a organização consegue vencer no mercado competitivo.

A média da escala referente ao grau de concordância, segue apontando “totalmente aplicável” em unanimidade, totalizando uma média de 62,52% das respostas. Apontando também concordância por parte dos colaboradores em todos os itens.

A seguir será apresentado no **Quadro 3**, as médias das porcentagens encontradas na análise anterior, referente as respostas de cada item e suas respectivas definições de cultura.

Quadro 3 – Síntese dos resultados dos blocos de questões (em %)

| BLOCOS DE QUESTÕES | ESCALA DE RESPOSTAS | | | | |
|--------------------------------|---------------------|------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 - Características Dominantes | 0,90 | 2,67 | 13,42 | 39,30 | 43,72 |
| 2 - Liderança Organizacional | 0,90 | 2,68 | 11,60 | 25,90 | 58,68 |
| 3 - Gerenciamento de Pessoas | 1,80 | 1,80 | 10,70 | 36,60 | 49,10 |
| 4 - Coesão Organizacional | 1,80 | 4,45 | 13,37 | 33,02 | 47,32 |
| 5 - Ênfase Estratégica | 0,90 | 0,00 | 5,35 | 35,70 | 58,02 |
| 6 - Critério de sucesso | 0,90 | 0,00 | 7,15 | 29,45 | 62,52 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A partir desta relação é possível caracterizar o perfil geral da organização analisando a maior média encontrada (62,52%). O perfil é definido como da Adocracia, com ênfase no grupo referente a aspectos responsáveis pelo critério de sucesso, ressaltando a eficiência como base do sucesso, no qual foi evidenciado por meio das respostas obtidas.

Sendo assim, a organização reflete o modelo de cultura Adocrática, flexível, com foco externo, dinâmico, empreendedor e criativo, voltado à produção de produtos e serviços inovadores. É importante ressaltar que esta cultura evidencia o entendimento do impacto a tarefa, valorizando estimulação, autonomia e foco nos detalhes.

2.3.2 Entrevista realizada com o gestor

O segundo e último instrumento de pesquisa a ir a campo foi à entrevista aplicada ao gestor, com intuito de coletar informações relevantes para o estudo realizado na organização a partir do ponto de vista do gestor, enfatizando os principais assuntos deste estudo: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional e Motivação.

A primeira pergunta feita, foi a seguinte: Quais são os propósitos, missão e valores da organização? Você se identifica com eles? Por quê?

Propósito: Conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade; Missão: Promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação; Visão: Ser referência em **cooperativismo**, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade; Valores: Respeito e Valorização das Pessoas; **Cooperativismo** e Sustentabilidade; Ética e Integridade; Excelência e Eficiência; Liderança Inspiradora; Inovação e Simplicidade.

Sim. Após conhecer o **cooperativismo** financeiro, a história da organização, sua identidade, seu propósito e suas diretrizes organizacionais, percebi o quanto eles são importantes para as comunidades onde estamos inseridos. Um **cooperativismo** que busca unir as pessoas e apresentar as melhores oportunidades, para transformar o mundo em um lugar mais cooperativo, mais justo financeiramente e com mais responsabilidade social. (*sic*) (grifo nosso)

Por meio das palavras em negrito “**cooperativismo**”, pode-se perceber o quão importante o cooperativismo é para esta organização e para seus colaboradores, visto que por meio dele é possível alcançar e exercer seu propósito, missão, visão e valores.

Segundo Daher (2016) é preciso deter conhecimento do ambiente da organização, de suas crenças, valores, missão e visão, do clima e da cultura organizacional para se conseguir exercer a Gestão de Pessoas.

Sendo assim, diante a resposta do Gestor, é notório que ele possui amplo conhecimento sobre a organização em que está inserido, da prática do cooperativismo e como exercer a Gestão de Pessoas. Assim como também é possível perceber diante o resultado dos colaboradores que o estilo gerencial é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação, ou seja, o cooperativismo rege todas as condutas praticadas.

Dando sequencia, o segundo questionamento foi: Para você, de que forma o dia a dia de trabalho e as pessoas influenciam o clima organizacional tornando-o agradável ou desagradável?

No dia-a-dia é possível notar que indivíduos que se identificam com o propósito, missão, visão e valores institucionais apresentam:

- Uma identificação com as funções que lhe foram atribuídas;
- Bons relacionamentos com os colegas;
- Relacionamentos de confiança com seus gestores;
- Satisfação com o cargo, salários e demais benefícios ofertados pela empresa;
- **Comunicação** eficaz com seus colegas e superiores;
- Realização de atividades em tempo hábil, conforme prazos estipulados pela empresa;
- Pró-atividade e companheirismo na resolução dos problemas do grupo.

Já em grupos de pessoas que não comungam do mesmo propósito, missão, visão e valores institucionais é possível notar:

- Ausência de identificação com as funções e até mesmo falta de pertencimento à empresa;
- Conflitos de interesse com os demais colegas de trabalho;
- **Comunicação** ineficiente com seus colegas e gestores, muitas vezes tentam ganhar as coisas no grito;
- Insatisfação com o cargo, salários e demais benefícios ofertados pela empresa;
- Sentimento de desvalorização e inferioridade no ambiente de trabalho;
- Ausência de perspectivas para o futuro;
- Insatisfação com a forma do gestor conduzir a equipe;
- Ausência de interesse em ajudar o colega;
- Reclamações constantes sobre as tarefas a serem realizadas individualmente ou coletivamente. (*sic*) (grifo nosso)

A partir das palavras em negrito, “**comunicação**”, é possível perceber que as pessoas e seus relacionamentos organizacionais influenciam o clima organizacional por meio de sua comunicação.

Gil (2019) se refere a comunicação como responsável por influenciar o clima organizacional, podendo até mesmo torná-lo desfavorável.

Visto isso, é essencial que o gestor use seus conhecimentos para gerir sua organização, de forma que seja construído e prevaleça um clima saudável e favorável ao comportamento dos colaboradores, criando por meio da comunicação objetiva, transparente e confiança mútua, como também é identificado na resposta dos colaboradores no instrumento OCAI, o estilo gerencial é caracterizado por estabilidade nos relacionamentos, assim como a lealdade e a confiança mútua, é ressaltado como o que mantém a organização unida.

Sendo assim, a terceira pergunta foi: De que forma a organização motiva seus colaboradores? Exemplifique

- Lembrança em datas comemorativas (Aniversário, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia da Mulher, Outubro Rosa e Novembro Azul, Páscoa, Natal, Boas- Vindas e Retorno das férias);

- Cumprimento por datas marcantes (Folga de Aniversário, Nascimento de filho (a), Casamento, Apresentação de seu TCC);
- Prêmio atingimento de metas (financeiros, brindes ou folgas);
- Placa de **felicitações** tempo de casa (5, 10, 15 anos);
- **Comemoração** de aniversário do mês;
- Confraternização de final de ano;
- Pesquisa de Clima Organizacional;
- Programas de bem estar (Gympass, Naturologia);
- Bolsas de estudo (graduação e pós-graduação);
- Treinamentos online e presencial;
- Possibilidade de plano de carreira;
- Vale alimentação;
- **Gratificação** natalina (vale alimentação);
- Plano de saúde;
- Participação nas sobras;
- Seguro de vida e outros. (*sic*) (grifo nosso)

Através das palavras em negrito “**felicitações**”, “**Comemoração**” e “**Gratificação**” percebe-se de que forma a organização coloca em prática sua motivação, exercendo ações comemorativas, com atos de reconhecimento.

Chiavenato (2020) refere-se as ações motivadoras como metas positivas a serem introduzidas na organização.

Neste contexto, ressalta-se a atenção, importância e consideração que a organização possui por seus colaboradores diante a tantas formas significativas de demonstrar incentivo, reconhecimento e motivação. Que por outro lado também é reconhecido por parte dos colaboradores no instrumento OCAI apontando ênfase da organização em relação ao desenvolvimento humano.

E para concluir, a quinta pergunta retratou um ponto fundamental para o sucesso da organização e também pessoal, sendo a seguinte questão: Você se sente feliz, satisfeito e realizado na organização? Por quê?

Sim, sou muito **satisfeito** e **realizado**, tenho consciência do meu **valor** dentro da empresa onde trabalho, sei também o quanto ela valoriza os demais colaboradores e os cooperados e as comunidades, onde estamos inseridos, acreditamos que o cooperativismo é uma ferramenta transformadora na vida das pessoas.

Nossa preocupação é com a criação de alternativas simples e sustentáveis, as quais possibilitem a promoção da justiça financeira, prosperidade e o desenvolvimento econômico e social dos nossos cooperados e não cooperados, sem abrir mão dos nossos valores institucionais. (*sic*) (grifo nosso)

As palavras negritadas “**satisfeito**”, “**realizado**” e “**valor**”, permite que compreendamos que o gestor realmente está feliz com a organização em que está inserido, pois através das ações motivadoras, ele consegue entender o seu próprio valor e o do cooperativismo.

Para Dutra, Dutra e Dutra (2017), é preciso utilizar-se de ferramentas da Gestão de Pessoas para alinhar as ações de seus colaboradores com o propósito da organização de forma que proporcione realização profissional do colaborador e sucesso para a organização.

Sendo assim, diante a resposta do gestor, deduz-se que a organização está cumprindo seu papel e que existe alinhamento entre organização e colaboradores, existe conhecimento por meio dos colaboradores sobre a cultura e valores institucionais. Assim, como também é notório no resultado dos colaboradores por meio do instrumento OCAI, que o comprometimento com a organização é muito valorizado e que o compromisso com a inovação e o desenvolvimento mantém a organização unida.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi analisar a influência do clima organizacional sobre a rotina de trabalho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito, situada na Região do Alto São Francisco, no período de 2021 a 2022, enquanto a questão problema consiste em responder a seguinte pergunta: “como o clima organizacional de uma Cooperativa de Crédito influencia a rotina de trabalho dos colaboradores?”.

Considerando os resultados e discussões apresentadas, seguem as conclusões.

De acordo com o primeiro objetivo específico estabelecidos na introdução, sobre identificar os fatores e pontos de influencia existentes nas rotinas de trabalhos consequentes do clima organizacional, conclui-se por meio dos resultados dos colaboradores e do gestor que a organização é um lugar que possui um clima favorável porque apresentou as características ambiente propício para a valorização de pessoa, boa liderança, processos e padrões estruturados, apresentou procedimentos formais (fator de influencia), influenciam diretamente no que as pessoas fazem. Sendo assim, a rotina de trabalho corresponde a uma organização voltada a sua cultura, missão, visão, valores e princípios, assim como foi visto nos estudos de Daher (2016) sobre deter conhecimento sobre a organização em que se está inserido.

De acordo com o segundo objetivo específico, referente as características positivas e negativas referentes ao clima organizacional presente, foi concluído as principais características existentes. Sendo elas, as características positivas no clima organizacional que são voltadas para a realização, dessa forma a organização e seus colaboradores sempre estarão em constate evolução e em busca de aprimoramento, resultados positivos e satisfatórios, enquanto as características negativas consistem em falhas na comunicação, competitividade, elevado nível de exigência ou de realização, sendo assim, o clima vai se modificando a partir de acontecimentos, conforme foi visto nos pensamento de Chiavenato (2020).

Ainda sobre os objetivos específicos, o terceiro objetivo consiste em caracterizar qual é a estratégia motivacional usada pela gestão para manter seus colaboradores motivados, Conclui-se que o tipo de motivação usado na organização é a motivação social, ou seja, que foi adquirida no processo de socialização como afirma Santos e Dutra (2020). Diante disto, é constatado que a organização utiliza de ações motivadoras no âmbito social, como prêmio de atingimento de metas, lembranças em datas comemorativas, programas de bem estar, entre outras ações para motivar os colaboradores.

A partir dos resultados dos colaboradores e do gestor, conclui-se que na organização em questão, existe um Clima de participação em grupo, que de acordo com Schultz (2016) possui características grupais, com responsabilidades compartilhadas com toda a equipe que trabalha em busca de objetivos em comum. Conclui-se que a cultura existente na organização, conforme os estudos de Paz, Ferreira e Teixeira (2016), é a Adocrática, com ênfase no grupo e em aspectos responsáveis pelo critério de sucesso, como a eficiência, na qual é direcionada a produtos e serviços inovadores, com foco externo, criativo, dinâmico, empreendedor e flexível.

Com isso, demonstrou-se que o objetivo geral foi alcançado, pois foi analisado questões referentes a Gestão de Pessoas, motivação e o tipo de cultura existente no clima organizacional que influencia diretamente sobre a rotina de trabalho dos colaboradores, diante o período de 2021 a 2022, respondendo a questão de investigação, na qual, o clima organizacional influencia a rotina de trabalho dos colaboradores impactando no desempenho da organização como um todo, na produtividade, desenvolvimento, comprometimento e motivação de seus colaboradores, sendo notório que existe um alinhamento assertivo entre colaborador e gestor o que possibilita maior entrega de ambas as partes.

Conclui-se desta forma, que a hipótese é comprovada, existe um clima favorável na organização, definido como clima de participação em grupo, que é favorável a obtenção de resultados positivos, na qual os colaboradores são motivados pela busca da satisfação da necessidade de realização e resultados positivos e satisfatórios, levando ao sucesso da organização. O que indica que a organização possui um clima saudável e agradável conforme Feltrin (2020) enfatiza em seus estudos.

Como sugestão, poderia ser realizado este estudo em outras instituições financeiras da região, para verificar a possível existência do mesmo padrão de resultados, ampliando o conhecimento referente a influência do clima organizacional sobre a rotina dos colaboradores, evidenciando a entrega dos resultados, a motivação e satisfação dos colaboradores e a definição do tipo de cultura e clima organizacional existente na empresa, analisando e comparando as respostas de forma a agregar valor ao estudo da organização em questão.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: 7ª ed. Grupo GEN, 2018. [Recurso digital]

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, 2017.

CASTRO, R.M.M. de; et al. **Aspectos qualiquantitativos da gestão educacional**; Recursos de gestão para o educador. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2021.

CHIAVENATO, I. **Recurso humanos**: o capital aberto das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. Atlas: Grupo GEN, 2020. [Recurso digital]

DAHER, M.D.C. de; *et al.* **Gestão educacional**: espaços formais e não formais. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2016.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. S.l, 2017.

FELTRIN, C. M. A. **Cultura e clima organizacional**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020.

FERREIRA, R.G.C.; MIRANDA, L.B.A.D.; PINTO, R.A.; AL., E. **Preparação e Análise Exploratória de Dados**. Grupo A, 2021. [Recurso digital]

Gil, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: 7. ed. Grupo GEN, Atlas, 2022. [Recurso digital]

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATTAR, J.; RAMOS, D.K. **Metodologia da pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e Mistas**. Grupo Almedina (Portugal), 2021. [Recurso digital]

MARCHIORI, M.R. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 1. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2017.

MAXWELL, M. **Metodologia**. 1. ed. Rio de Janeiro: PUC, 2016.

PAZ, M. G. T.; FERREIRA, M. C.; TEIXEIRA, M. L. M. **Diagnóstico da cultura organizacional**. In: MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. (orgs.). **Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Vetor, 2016.

SANTOS, D.R.G. dos; DUTRA, E.S. Teorias motivacionais: a falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, 2020. Disponível em:

https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2020/518_teorias_motivacionais_a_falta_de_motivacao_ocasionada_pela_ma_qualidad.pdf Acesso em: 24 abr. 2022.

SANTOS, J.N. do; HENRIQUES, F.R. Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. Ribeirão Preto: **Revista científica integrada**, v.4, 2020. Disponível em: <https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-antiores/volume-4-edicao-5/4164-rci-motivacao-no-trabalho-122020/file> Acesso em: 24 abr. 2022.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

SILVA, C. C. **Gestão de pessoas e equipe de vendas**. 1 ed. Curitiba: Cuntentus, 2020

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008