

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM ERECHIM
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CRISTIAN BERTUZZI FAENELLO

**RELATÓRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**ERECHIM
2021**

CRISTIAN BERTUZZI FAENELLO

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Relatório de trabalho de conclusão
apresentado como requisito final para
aprovação no componente curricular de TCC
II do Curso de Administração na UERGS -
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
– Unidade Universitária em Erechim – RS

Orientadora: Prof.^a Ma. Sandra Mara Berti

ERECHIM

2021

CRISTIAN BERTUZZI FAENELLO

**RELATÓRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Relatório de trabalho de conclusão
apresentado como requisito final para
aprovação no Componente Curricular de TCC
II do Curso de Administração na UERGS -
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
– Unidade Universitária em Erechim – RS.

Orientadora: Prof.^a M^a. Sandra Mara Berti

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof. Ma. Sandra Mara Berti
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Professor: Fabio Pinotti
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

Prof.º Dr. Idiane Manica
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo a Deus, pelo dom da vida e pelos bons momentos, nela proporcionados. Também, agradeço as dificuldades que ela nos proporciona, dificuldades essas superáveis e, que nos tornam mais fortes e experientes.

Agradeço a meus pais, pela educação, ensinamentos e conhecimentos que me repassaram ao longo de minha vida e, principalmente, por sempre terem me auxiliado e disponibilizado o melhor para mim. Trabalhando, incansavelmente, para ajudar em meus estudos e crescimento profissional.

Aos meus amigos e parceiros de pesquisa, por toda a ajuda e apoio durante este período tão importante da minha formação acadêmica.

Aos meus colegas de curso, agradeço pelo companheirismo, as amizades, o bom relacionamento que tivemos ao longo desses anos. Também pelos trabalhos em grupo e eventos que participamos e ficaram registrados. Companheiros esses, que ficarão guardados na memória e sempre serão lembrados no restante de minha vida.

Agradeço a todos os professores (as) desta Instituição, pela importante contribuição em meu aprendizado, repassando seu conhecimento, experiências e cumprindo com seu papel magnífico de educadores.

A todos trabalhadores da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), por estarem sempre prontos para atender as necessidades e dúvidas de forma cordial e precisa.

As demais pessoas que, de forma direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste sonho.

RESUMO

Analisar e avaliar o clima organizacional tem sido um grande desafio para muitas das empresas ao redor do mundo, já que é um tanto imprescindível para o sucesso, mas, ao mesmo tempo, é algo intangível. A pesquisa de clima organizacional consiste em um instrumento crucial para levantar dados sobre a percepção dos trabalhadores a respeito da satisfação do ambiente de trabalho proporcionado pela empresa, e, assim, buscar ações e programas que possam vir a contribuir com a motivação e produtividade. A condição do clima organizacional está diretamente atrelada a conjuntura do trabalho, das atividades desempenhadas, composição da equipe, decisões empresariais, as condições de trabalho e relacionamentos afetam inteiramente o comportamento dos funcionários e, por consequência, o desempenho da empresa. As melhores organizações para se trabalhar empregam a pesquisa de clima organizacional como balizadora na promoção de ações e melhorias em seus indicadores. O presente estudo tem como objetivo evidenciar a percepção dos funcionários, no que diz respeito ao clima organizacional proporcionado pela agência da Cooperativa Sicredi localizada no município de Itatiba do Sul. O estudo desenvolveu-se em uma linha de pesquisa teórico empírica, de natureza descritiva e exploratória e, abordagem de dados de maneira qualitativa e quantitativa, buscando assim as informações e dados pertinentes ao estudo. Para identificar os principais aspectos do clima organizacional, foi elaborado um questionário de 30 questões, aplicado no período de 1 a 30 de setembro de 2021 e em um total de 6 trabalhadores. Diante dos resultados, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados e constatou-se que, a maioria dos trabalhadores da agência Sicredi localizada em Itatiba do Sul, evidencia que o ambiente de trabalho proporcionado pela mesma é agradável e promissor, no entanto, existem lacunas e que foi possível propor ações de melhorias.

Palavras-chaves: Pesquisa de Clima. Ambiente de trabalho. Cooperativa. Satisfação. Produtividade. Lucratividade.

ABSTRACT

Analyzing and evaluating the organizational climate has been a great challenge for many companies around the world, as it is essential for success, but at the same time, it is intangible. The organizational climate survey is a crucial instrument to gather data on the perception of workers regarding the satisfaction of the work environment provided by the company, and, thus, seek actions and programs that can contribute to motivation and productivity. The organizational climate condition is directly linked to the work situation, the activities performed, the composition of the team, business decisions, working conditions and relationships fully affect the behavior of employees and, consequently, the performance of the company. The best organizations to work for use the organizational climate survey as a guide in promoting actions and improvements in their indicators. This study aims to demonstrate the perception of employees with regard to the organizational climate provided by the Cooperativa Sicredi agency located in the municipality of Itatiba do Sul. The study was developed in a line of empirical theoretical research, of a descriptive and exploratory and data approach in a qualitative and quantitative way, seeking information and data relevant to the study. To identify the main aspects of the organizational climate, a 30-question questionnaire was developed, applied from September 1 to 30, 2021 and in a total of 6 workers. Based on the results, it is concluded that the proposed objectives were achieved and it was found that the majority of workers at the Sicredi branch located in Itatiba do Sul, shows that the work environment provided by it is pleasant and promising, however, there are gaps and that it was possible to propose improvement actions.

Keywords: Climate Research. Workplace. Cooperative. Satisfaction. Productivity. Profitability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os seis processos da Gestão de Pessoas	18
Figura 2 - Formulário de Pesquisa de Clima Organizacional	24
Figura 3 - Mapa de abrangência da agência Sicredi Itatiba do Sul	24
Figura 4 - Participantes classificados por idade	38
Figura 5 - Tempo de trabalho na instituição	39
Figura 6 - Fator comunicação	40
Figura 7 - Fator relacionamento interpessoal	42
Figura 8 - Fator valorização	44
Figura 9 - Fator liderança	46
Figura 10 - Fator benefícios	48
Figura 11 - Fator satisfação	50
Figura 12 - Média geral clima organizacional	51

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores e variáveis mensuradas em pesquisas de clima organizacional **Erro! Indicador não definido.** Quadro 2 - Informações coletadas durante a realização do TCC I e II **Erro! Indicador não definido.** Quadro 3 - Relação entre os objetivos, coleta e análise dos dados **Erro! Indicador não definido.** Quadro 4 – Trabalhadores da agência Sicredi Itatiba do Sul e seus cargos ³⁵ Quadro 5 - Propostas de ações e programas de melhoria do clima organizacional para a empresa estudada 53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	15
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.5 VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE	27
3.2 TIPO DE PESQUISA	28
3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	29
3.3.1 Dados a serem coletados nos TCC I e II	30
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	33
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES	37
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	38
4.3.1 Fator comunicação	39
4.3.2 Fator relacionamento interpessoal	40
4.3.3 Fator valorização	42
4.3.4 Fator liderança	44
4.3.5 Fator benefícios	46
4.3.6 Fator satisfação	48
4.3.7 Média geral do clima organizacional da agência	50
4.4 SUGESTÕES	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS PARA OS INTEGRANTES	63

1 INTRODUÇÃO

A área da Gestão de Pessoas sempre teve papel importante no desempenho das organizações. Atualmente, em tempos difíceis e de crise pandêmica o papel do gerenciamento de pessoas é avaliar e adequar os recursos humanos às necessidades mutantes da empresa e do seu negócio, das quais a mais relevante é apresentar, antes dos concorrentes, resultados satisfatórios mesmo com recursos escassos (SÓLIDES, 2021).

As pessoas compreendem uma parte importante para qualquer empresa, sejam elas do ramo industrial, comercial, prestadoras de serviço, do setor público ou privado, independentemente de seu tamanho. Mas principalmente, as prestadoras de serviços, pois são nestas que os recursos humanos devem receber maior importância, devido ao trabalho prestado a terceiros (TOTVS, 2019).

A maior relevância dos ativos humanos em empresas prestadoras de serviços é justificada pelas atividades de serviços, das quais são geralmente intensivas, principalmente, das pessoas que a empresa possui. As quais formam a parte fundamental e responsável pelo sucesso da organização e, dependendo do seu comportamento, que é parte integrante e importante do processo de prestação de serviço, garante a eficácia da empresa (VIDAL et al., 2010).

De acordo com Barros (2021, p.1), o “clima organizacional é um indicador de satisfação e mostra como o ambiente de trabalho é percebido entre os colaboradores e seus superiores. Manter esse ambiente positivo é uma tarefa do setor de Recursos Humanos que precisa estar atento aos processos da empresa.”

Nas instituições financeiras, o gerenciamento do clima organizacional se mostra como uma ferramenta estratégica, da qual almeja soluções e ações voltadas a obter um ambiente de trabalho mais prazeroso e com menor desgaste. Além de reduzir o impacto de fatores que impactam o ambiente de forma negativa e que trazem consequências, das quais podem comprometer o desempenho dos trabalhadores e da empresa (SOUZA; COSTA; COSTA, 2016).

Um dos aspectos que impacta, profundamente, o clima organizacional de qualquer empresa consiste no aumento da concorrência e exigências dos clientes. No setor

bancário não seria diferente, onde cada vez maior é o número de instituições financeiras, aumentando a concorrência nesse mercado, bem como, aumento da quantidade de produtos e serviços disponibilizados por elas. Dessa maneira, o alto número de agências bancárias e de circulação de clientes, ocasiona o aumento de pressões no ambiente, estabelecimento de metas rigorosas, acúmulo de trabalho, e, muitas empresas acabam por não dar a devida atenção ao trabalhador e que por vezes, acabam por visar a lucratividade e o atingimento dos objetivos acima de tudo (BONFAT; MOURA; SOUZA, 2015).

Diante deste contexto e da importância que o clima organizacional representa para o sucesso das empresas, principalmente as do ramo bancário, a Cooperativa de Crédito Sicredi Uni Estados, constantemente, vem desenvolvendo ações na área de Gestão de Pessoas que visa proporcionar aos trabalhadores, um clima organizacional positivo, para que os mesmos possam desempenhar as suas funções de forma integrada e conjunta. Por isso, os trabalhos curriculares terão esse foco e serão realizados na Cooperativa de Crédito Poupança e Investimento União de Estados (Sicredi), na agência de Itatiba, Rio Grande do Sul, da qual presta serviços bancários há 27 anos no município de Itatiba do Sul.

Nesse sentido, a realização desse estudo procurará trazer elementos que evidenciem, em conformidade com estudos de Silva e Dias (2017), quando o mesmo defende que o estudo do clima organizacional se demonstra como uma ferramenta importante para avaliar e conhecer a empresa e todo o seu ambiente de trabalho. Mas, principalmente, os seus funcionários e o que eles pensam a respeito da instituição e, dessa maneira, promover aos gestores uma visão holística da organização e propor possíveis melhorias.

Conforme complementa Dias (2020), o clima de uma unidade empresarial é apropriado quando as atitudes e ações positivas predominam e, propiciam ao ambiente de trabalho sensações, como por exemplo, cooperação, alegria, entusiasmo, dedicação, motivação, satisfação e comprometimento dos trabalhadores com as suas funções e com a eficiência dos processos. Em contrapartida, outras situações podem alimentar um cenário de preocupação, sobrecargas, estresse, rivalidade, desinteresse, resistência às mudanças e originando um clima organizacional pouco produtivo para a organização.

O gerenciamento do ambiente de trabalho consiste em um importante elemento para o desenvolvimento empresarial. Uma vez que, fornece os subsídios necessários para aprimorar políticas e práticas que promovem a superação de desafios e a sustentabilidade dos negócios, uma das formas de gerenciamento, é o estudo do clima organizacional, com um bom grau de acerto (SILVA et al.,2018).

No contexto teórico, o estudo é importante, pois permitiu procurar, avaliar e descrever as teorias que tratam sobre nível de satisfação das pessoas em relação ao trabalho e empresa. Justifica-se ainda, pois o estudo agregou conhecimento prático ao pesquisador, devido a coleta de dados, tratamento e análise dos mesmos, tendo a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido durante a graduação no Curso de Administração.

O estudo possui também importância para a sociedade empresarial, pois com a realização do mesmo foi possível identificar as oportunidades de melhorias no processo de gestão de pessoas, bem como do clima organizacional, ganho de qualidade motivacional, elevação da satisfação do funcionário e, principalmente, sobre os principais pontos que podem ser melhorados dentro de um ambiente organizacional.

E, por último, em relação a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, será uma oportunidade de demonstrar a importância da formação acadêmica para o crescimento pessoal e, principalmente, profissional. Pois, de forma indireta esta auxilia na promoção do desenvolvimento empresarial e sustentável do mercado que a cerca, além da formação de trabalhadores qualificados, capazes de contribuir para o crescimento econômico, social e cultural da comunidade.

Por consequência do tema e de sua importância, visando conhecer como se encontra o clima organizacional da agência e propor possíveis melhorias, a questão que orienta a elaboração desse estudo consiste em: Como os funcionários avaliam o grau de satisfação em relação ao clima organizacional propiciado em uma agência da Cooperativa Sicredi localizada no município de Itatiba do Sul, do estado do Rio Grande do Sul?

Na tentativa de responder a questão proposta, a hipótese parte da premissa de que o estudo do clima organizacional é empregado para levantar e analisar as opiniões e percepções dos trabalhadores, para tentar conhecer e entender melhor seu

comportamento dentro da organização. A pesquisa de clima organizacional, ganha ainda mais importância, quando é norteada na ideia de que quanto mais satisfeito um funcionário estiver, melhor será o seu desempenho e resultados apresentados.

O objetivo geral deste projeto consistiu em evidenciar a percepção dos funcionários, no que diz respeito ao clima organizacional proporcionado pela agência da Cooperativa Sicredi localizada no município de Itatiba do Sul.

E, em relação aos objetivos específicos que nortearam a elaboração desse projeto, consistem em:

- a) Descrever as atividades de prestação de serviços proporcionadas pela Cooperativa e apresentar a sua estrutura organizacional;
- b) Levantar as ações praticadas pela organização estudada a respeito do clima organizacional;
- c) Entender a percepção dos trabalhadores com cada variável envolvida na pesquisa de clima organizacional;
- d) Identificar as limitações no clima organizacional desenvolvidas pela agência da Sicredi em Itatiba do Sul (RS);
- e) Propor ações e medidas gerenciais para tornar o clima organizacional mais adequado às necessidades apontadas pelos funcionários.

Diante do exposto, este projeto do trabalho está dividido da seguinte forma: o capítulo 1, já apresentado, teve como foco descrever sobre a abordagem do tema proposto, bem como seus objetivos, questão de pesquisa e justificativa. No capítulo 2 tem-se o referencial teórico, o qual traz à pesquisa a conceituação de clima organizacional a partir dos autores pesquisados e como está interfere no cotidiano dos trabalhadores. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para tal pesquisa. Já o capítulo 4 apresenta os resultados e discussões da mesma e o capítulo 5 a conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico, do qual embasou o presente trabalho de conclusão , em que será apresentado os principais assuntos e termos envolvidos em uma pesquisa de clima organizacional.

2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Independentemente do tamanho e ramo de atuação, as empresas possuem seu ambiente organizacional e este é influenciado por fatores, internos e externos. Define-se como ambiente interno, o voltado para os acontecimentos dentro da organização, enquanto, o ambiente externo busca tratar dos acontecimentos fora do ambiente organizacional (BRASIL, 2014). Tais fatores tanto internos quanto externos influenciam, diretamente, nas tomadas de decisões, objetivos e metas de uma empresa, pois os ambientes estão em constante transformação (SILVA; MACHADO NETO, 2012).

Já o ambiente interno, pode ser descrito como a parte interna à empresa, ou seja, o ambiente que esta possui o controle. Este ambiente é composto por vários elementos, tais como, os gestores, trabalhadores, sistemas, tecnologias, cultura organizacional, estrutura organizacional, instalações físicas, recursos e entre outros componentes, dos quais formam a organização como um todo (SOBRAL; PECL, 2008).

É por intermédio destes elementos que uma empresa busca adequar-se ao ambiente externo, e conseqüentemente, alcançar eficiência no desempenho e a lucratividade (BRASIL, 2014). O autor Srour (1998, p. 176) já enfatizava sobre ambiente interno: "[...] que varia segundo a motivação dos agentes, apreende as suas relações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais".

É no ambiente interno que o significado de uma organização é criado e tem o seu início, diante da forma com a qual a empresa se relaciona com as pessoas envolvidas e reconhece o papel ativo delas na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências (SILVA; MACHADO NETO, 2012).

Porém, é necessário que a empresa promova ações para motivar e promover o desenvolvimento dos indivíduos. Além disso, promover um ambiente que seja condizente com as expectativas dos mesmos, bem como, o estreitamento das relações e o pleno conhecimento por parte dos trabalhadores, dos objetivos da mesma (XERPAY, 2021). Fica evidente que é inerente a qualquer empresa que o clima organizacional influencia e da mesma forma é influenciado por seus participantes.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

No século XVII, durante a Revolução Industrial as pessoas e organizações presenciaram uma grande mudança no processo produtivo, onde houve a substituição do sistema de produção artesanal pelo sistema fabril. Portanto, o que alavancou isso foi a mecanização da produção, na qual diminuía o esforço humano e proporcionava a divisão do processo produtivo em fragmentos, onde cada operário ficava responsável por apenas uma tarefa (FONSECA; GUTIERREZ; SILVA, 2008). A divisão dos processos produtivos em segmentos, tornava cada tarefa mais simples e com isso, não se necessitava mais pessoas com ampla experiência, resultando na contratação de mulheres e crianças para trabalhar e os salários pagos eram bem menores (VIZIOLI, 2010).

As condições de trabalho eram precárias, os ambientes eram mal iluminados e sujos, não apresentando condições mínimas de segurança e de qualidade, além disso, as jornadas de trabalho eram de 14 horas e sem direito a descanso nos finais de semana. Mas, não demorou muito para surgirem movimentos e confrontos contraditórios em defesa dos operários, que buscavam por melhorias nas condições de trabalho e direitos para os trabalhadores (MACHADO, 2007).

Nessa época a divisão hierárquica era radical entre os gerentes, onde eram responsáveis pelo planejamento científico das operações e dos processos, e os operários, que deveriam dar cumprimento das atividades e sem o direito de opinar. A principal filosofia seguida na época era “você é pago para trabalhar, e não para pensar”, que se intensificava na maioria das indústrias da época (KNAPIK, 2011).

No período após a Revolução Industrial, de 1950 até o início do século XX, as empresas passaram a adotar uma estrutura organizacional burocrática, que se caracterizava pela centralização das decisões e na formalização de regras internas, que visavam disciplinar e padronizar o comportamento dos funcionários (GONÇALVES JÚNIOR, 2011).

A administração de pessoal, segundo Araújo e Garcia (2006), ficou conhecida depois de 1930, onde eram desempenhadas quase ao mesmo tempo as funções básicas de recrutamento e seleção. Nesta época, as pessoas simplesmente procuravam trabalho, caso a empresa possuísse vagas, elas eram contratadas imediatamente, onde assinavam o chamado Livro de Escrita Pessoal. O controle de frequência e a contabilidade eram feitas com base nas “Fichas de Pôr o Nome”, onde era possível adulterá-las ou eliminá-las caso o funcionário deixasse a organização. A administração de pessoal, nessa época, monitorava apenas as rotinas trabalhistas da empresa.

No período de 1950, o velho conceito de Relações Industriais é substituído por uma nova maneira de administrar as pessoas, chamada de Administração dos Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2010). Del Corso et al. (2014), definem a Administração de Recursos Humanos como sendo um conjunto de políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho desenvolvido pelas pessoas, a fim de, contribuir para a eficácia da organização, alcance de resultados e o crescimento dos funcionários. Além disso, ela visa conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as práticas de recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

A partir dessa época, os departamentos de recursos humanos deixavam de ser vistos, pela sociedade empresarial, como uma parte dos fatores de produção e, sim, como recursos vivos e inteligentes, munidos de práticas e procedimentos humanísticos, o que era importante para o sucesso da organização. Além disso, os departamentos de recursos humanos, que antes cuidavam apenas das tarefas operacionais e burocráticas, passam a desenvolver funções táticas e agir como prestadores de serviços especializados dentro da organização (GIL 2011).

Além de cuidar do recrutamento e seleção, os departamentos de recursos humanos passaram a desenvolver as tarefas de treinamento, avaliação, remuneração,

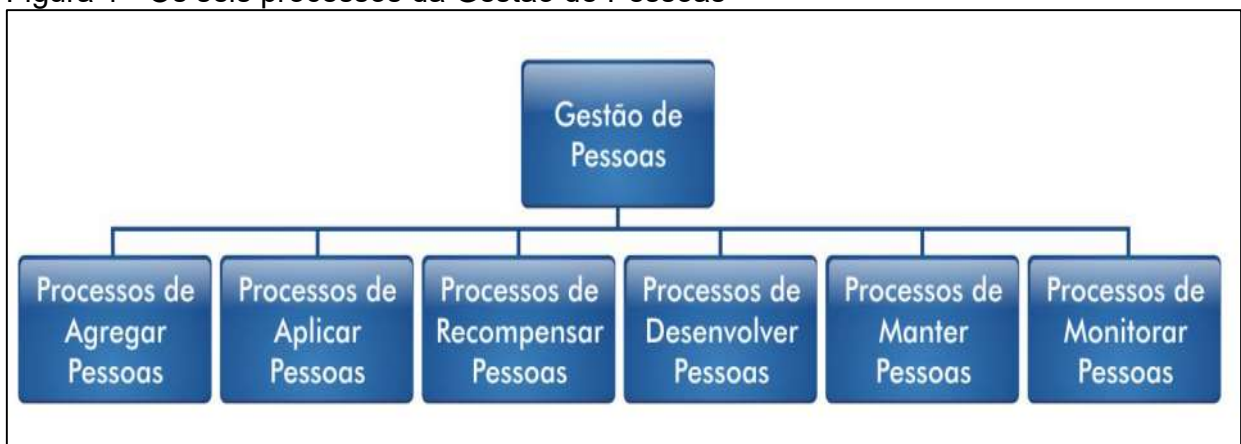
higiene e segurança do trabalho e, também, era responsável por atender as relações trabalhistas e com os sindicatos (ROBBINS, 2005).

A partir desse período, algumas organizações passaram a considerar as pessoas como peças fundamentais para o sucesso e sustentabilidade da organização. Já na Era da Informação, por volta de 1990, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução, proporcionando vantagens competitivas para as empresas. O capital financeiro, que antes era importante para a organização, passava a ceder lugar para o conhecimento e o planejamento, elevando assim, à responsabilidade gerencial de como utilizá-lo de forma útil e produtiva (VIZIOLI, 2010).

A Administração de Recursos Humanos, de maneira ampla e irreversível, vai se transformando na área de Gestão de Pessoas, deixando de ser uma área fechada, monopolística e centralizadora, tornando-se uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora (RAITZ, 2010).

Segundo Araújo e Garcia (2006 p.23), conceituaram a: “Gestão de Pessoas é o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.”. Para Chiavenato (2010), o processo de Gestão de Pessoas consiste em um grupo de processos dinâmicos e interativos, que são divididos em seis processos básicos, conforme Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Os seis processos da Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 14).

Chiavenato (2010) descreve as etapas para um melhor entendimento:

a) **Processo de Agregar Pessoas:** são os processos utilizados para a inclusão de novas pessoas na organização, também chamados de suprimentos de pessoas, sendo dividido em processo de análise do cargo, recrutamento e seleção de pessoas.

Completado por Pizolotto e Drews (2009), agregar pessoas é possibilitar que novos profissionais façam parte da empresa, contribuindo com seu conhecimento e suas competências, com o intuito de que as tarefas diárias sejam executadas com perícia. Para que isso aconteça, se faz necessário possuir um processo de recrutamento e seleção bem estruturado.

Essa etapa possui grande importância para a estratégia da empresa, pois o preenchimento de um cargo requer um cuidado minucioso de atração, identificação e seleção do profissional mais adequado, ao desempenho na função (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009).

Processo de Aplicar Pessoas: inclui todos os processos desde o desenho do cargo até a avaliação de desempenho. Também compreende pela maneira que a organização recebe os recém-contratados e os incluem a sua cultura e seus processos. É composto pela descrição de cargos, desenho organizacional e de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

Completado por França (2011), após contratar um novo funcionário, é crucial integrá-lo à cultura da empresa e sua nova equipe de trabalho. Isso é realizado para que o recém-contratado consiga se adaptar aos procedimentos, normas, costumes e peculiaridades da empresa.

Portanto, para que isso aconteça de forma coerente, é necessário estruturar um processo de integração apropriado, que vai desde a apresentação do código de conduta da empresa até visitas aos setores mais importantes (GUIMARÃES, 2020).

b) **Processo de Recompensar Pessoas:** incluem todas as maneiras de recompensar o funcionário pelo seu esforço e sua força de trabalho. São divididos em recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

Para que uma empresa seja bem-sucedida, não basta apenas estabelecer metas desafiadoras, cobrar resultados contínuos e alcançar a lucratividade. É sim, necessário que os trabalhadores sejam reconhecidos e recompensados por seu auxílio no alcance dessas conquistas (MARRAS, 2009).

Quando um profissional sente que está sendo recompensado de acordo com os seus esforços e alcance de seus resultados, este passa a dedicar-se mais na realização de cada atividade, procurando aumentar sua produtividade e seu comprometimento com a obtenção de resultados em seu setor (SILVA, 2007).

c) Processo de Desenvolver Pessoas: são todas as ações voltadas para o funcionário para que aprendam novas atitudes, solucionam problemas e contribuem com novas ideias. Incluem nesse processo o Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Os desafios dessa etapa é desenvolver competências essenciais, garantir a atualização de informações, o compartilhamento do conhecimento, a profissionalização e a aprendizagem contínua dos funcionários da empresa (MARRAS, 2009).

São ações sistemáticas que contribuem para a formação de pessoas e equipes preparadas para atuarem em um cenário de constantes mudanças e, assim, tornando a empresa adaptável ao mercado e competitiva perante seus concorrentes (PIMENTA; ROCHA, 2011).

d) Processos de Manter Pessoas: são os processos adotados e fornecidos para criar um ambiente de trabalho satisfatório para o desenvolvimento das atividades das pessoas. São elas: administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Completado por Silva (2007) por esse processo é empregado com o intuito de manter as pessoas da organização satisfeitas e motivadas, fornecendo as condições ambientais e psicológicas satisfatórias, com o intuito de despertar o interesse do funcionário em permanecer na empresa por longo prazo.

e) Processo de Monitorar Pessoas: são ferramentas que servem para acompanhar as operações e atividades desenvolvidas pelo funcionário, a fim de, garantir que o planejamento seja executado conforme traçado e que os objetivos sejam alcançados de forma rápida e adequadas. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Esse processo possui a finalidade de avaliar o desempenho e determinar o sucesso que cada um dos funcionários está obtendo em suas atividades e responsabilidades, a fim de compará-los com os critérios considerados essenciais para o sucesso do cargo (GUIMARÃES, 2020).

Portanto, com o emprego dessas ferramentas e entre diversas outras, faz com que as organizações focam a sua atenção para seus funcionários e toda a infraestrutura que ela deve oferecer a eles, para que assim eles possam desempenhar e desenvolver suas funções e atribuições de forma eficiente. Diante disso, o emprego dos procedimentos de gestão de pessoas se faz fundamental no meio organizacional, pois as organizações são compostas de pessoas e o sucesso ou fracasso depende grande parte delas (FRANÇA, 2011).

É de responsabilidade da gestão de pessoas, proporcionar análises, avaliações e ações, projetos e planos que visam o engajamento dos funcionários em prol da empresa, para assim alcançar as metas e objetivos estabelecidos por ela. Porém, também é de responsabilidade da gestão de pessoas incluírem nessas ações e planos, métodos que visam analisar o clima organizacional, avaliar o desempenho e recompensar os trabalhadores pelo engajamento, como por exemplo: remuneração compatível com sua função, benefícios, *feedbacks*, planos de carreira, entre outros, fazendo com que desempenham suas funções cada vez melhor.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O capital humano, atualmente, é considerado o recurso mais valioso dentro de uma organização. São as pessoas, as principais responsáveis pela análise, criação, desenvolvimento, alinhamento e andamento de todas as atividades que compõe uma empresa. Com o passar dos anos, muitas políticas e práticas de gestão de pessoas têm sido estudadas, estruturadas e aplicadas, com o intuito de fazer com que as pessoas se sintam motivadas e empreguem todo seu potencial, conhecimentos, habilidades e energia em suas responsabilidades dentro da empresa, a fim de alcançar os objetivos (MAXIMIANO, 2012).

O clima organizacional é como os trabalhadores percebem a organização em que trabalham, consiste em um conjunto de sensações e pensamentos, que dos quais são comuns entre a maioria deles e que influenciam diretamente na motivação e na satisfação em trabalhar em determinado local. Estes fatores podem influenciar, tanto positivamente como negativamente, o ambiente organizacional (EGESTOR, 2017).

Nesse sentido, para que as pessoas produzam e contribuam para com as atividades de uma empresa, elas necessitam de um ambiente saudável e organizado, o qual proporcione as condições e ferramentas para realizarem seu trabalho com ergonomia, eficiência, qualidade de vida, satisfação, recompensas satisfatórias, ou seja, um bom clima organizacional (VIDAL et al., 2010).

O clima organizacional pode ser considerado e observado, como uma forma de expressão dos sentimentos dos funcionários, perante os valores, os métodos, as políticas, as práticas de gestão de recursos humanos, as recompensas, o relacionamento com os colegas de trabalho e entre muitas outras variáveis que devem ser observadas. “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento” (LUZ, 2014, p.10).

Completado por Lacombe (2011, p. 283):

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Os autores Bonfat, Moura e Souza (2015) comentam que, muitos são os fatores que influenciam no clima organizacional de uma empresa, tais como, a cultura, comunicação, benefícios, satisfação, valorização profissional, as mudanças, oportunidades de crescimento, relacionamentos com seus gestores e companheiros de trabalho e, entre outros. Em resumo, o clima organizacional pode ser visto como conjunto de fatores, que dos quais influenciam na satisfação do funcionário no ambiente organizacional

Os autores ainda comentam que, existem os fatores que demonstram sentimentos positivos no trabalhador em relação ao trabalho como, por exemplo, a responsabilidade e reconhecimento. Mas por outro lado, o clima organizacional também pode ser visto como um conjunto de fatores que podem trazer resultados negativos e desencantamento,

tais como, falta de oportunidades, insatisfação do salário, desmotivação, ambiente pesado, entre outros (BONFAT; MOURA; SOUZA, 2015).

Os fatores mais imprescindíveis e que dirigem à satisfação no trabalho são compostos pelo trabalho mentalmente desafiador, condições e ferramentas que apoiem o trabalho, equipe alinhada, colegas que forneçam apoio e, principalmente, recompensas justas. A constatação de que o diferencial competitivo de uma empresa de prestação de serviços, decorrerá a partir do comprometimento de seus recursos humanos, pois é através deles que ocorre a identificação das expectativas e necessidades de seus clientes, bem como, atendimento das suas necessidades e a promoção de níveis de satisfação dos mesmos, que dos quais são fatores estratégicos para a eficácia da organização no mercado em que está inserida (GUIOTTI, 2014).

O conhecimento do clima organizacional de uma empresa por parte dos seus administradores, é um importante termômetro para a análise, propostas e condução de ações de mudanças. Pois, de posse de tais informações permite aos seus gestores reavaliar, analisar, planejar e desenvolver ações e relações de trabalho produtivas e proativas de seus trabalhadores (BONFAT; MOURA; SOUZA, 2015).

Conforme explica Siqueira (2008, p. 31), "[...] um melhor conhecimento do clima organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e esclarecimentos das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional".

Perante isso, é evidente que quando os trabalhadores de uma empresa são valorizados em seu ambiente de trabalho, é notável a satisfação dos mesmos e junto com a valorização, surge o desenvolvimento de novas ideias, melhorias, soluções de problemas de forma eficiente, agilidade no desempenho das atividades, proporcionando o trabalho mais favorável e eficaz.

O clima organizacional consiste em um fator, cada vez mais, relevante nas instituições empresariais. Destacando-se ainda mais, naquelas que possuem um número de trabalhadores elevado e são classificadas como competidoras no mercado (SOUZA; COSTA; COSTA, 2016).

2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional tem a finalidade de mapear o ambiente organizacional, avaliando os pontos positivos e, principalmente, os pontos negativos encontrados na empresa. Com esses resultados, os responsáveis podem atuar nos pontos cruciais e melhorar o ambiente organizacional.

A pesquisa de clima organizacional consiste em uma ferramenta para o levantamento de opiniões e sentimentos dos funcionários, no que diz respeito ao ambiente da organização, ou seja, busca evidenciar a realidade que as pessoas acreditam ocorrer no ambiente da organização (SOUZA; COSTA; COSTA, 2016). Na Figura 2, tem-se um breve exemplo de pesquisa de clima organizacional.

Figura 2 - Formulário de Pesquisa de Clima Organizacional

		PESQUISA CLIMA ORGAZACIONAL		
		Responda as perguntas abaixo de acordo com o seu grau de satisfação		
		😊 SATISFEITO	😐 PARCIALMENTE SATISFEITO	☹️ INSATISFEITO
Grupo 1 - INTERESSE GERAL				
1	Gosto do trabalho quando executo	😊	😐	☹️
2	Quando vejo o que fazemos aqui, sinto orgulho	😊	😐	☹️
3	Tenho vontade vir para o trabalho	😊	😐	☹️
4	Tenho o orgulho de contar as outras pessoas que trabalho aqui	😊	😐	☹️
5	Penso em trabalhar aqui por muito tempo	😊	😐	☹️
6	Como você se sente quanto ao seu grau de motivação?	😊	😐	☹️
7	Como você se sente dentro da organização?	😊	😐	☹️
8	Quanto a oportunidade de crescimento interno?	😊	😐	☹️

Fonte: Maciel (2021, p.1).

A pesquisa de clima organizacional deve empregar formulários com questões de fácil entendimento e preenchimento, que das quais devem abordar toda a equipe. O

modelo anteriormente demonstrado, disponibiliza conteúdos básicos e respostas intuitivas, que das quais trazem ao gestor um entendimento da percepção individual de cada membro. Entretanto, é imprescindível escolher o modelo e as questões que mais se encaixem a realidade dos trabalhadores da empresa.

Conforme descreve Boog (2002, p. 585) “para avaliar, regularmente e de forma ampla, o que os empregados pensam a respeito do tratamento que recebem, as empresas precisam realizar pesquisas de clima”. Deste modo, a pesquisa de clima é crucial para analisar e avaliar como o funcionário se sente trabalhando na empresa e, principalmente, descobrir o que o motiva a continuar trabalhando durante anos na mesma.

Por esse motivo e vários outros que a avaliação do clima organizacional de uma empresa é importante. Pois, é por intermédio da pesquisa de clima organizacional, que o gerenciamento da empresa mede o grau de satisfação dos funcionários e identifica os pontos críticos, dos quais causam desconforto ou descontentamento nos membros da equipe e interferem no seu rendimento, bem como na lucratividade da organização (CORTINHAS, 2014).

Os autores Silva e Dias (2017), relatam que essas pesquisas de clima organizacional possuem o papel de tornar abertas as percepções dos funcionários em relação a determinados aspectos, estruturando um diagnóstico sobre a situação atual da organização, visando levantar os problemas para que possam ser realizadas as devidas correções.

Por fim, Strapazzon e Camilotti (2008), relatam que compreender o que as pessoas almejam consiste no primeiro passo para abordar o processo de gerenciar o clima organizacional. As empresas necessitam distinguir as diferenças individuais e as necessidades dos grupos, bem como ouvir os funcionários, realizar reuniões e pesquisas de clima, para assim, achar um equilíbrio entre os objetivos de ambas as partes (empresas e funcionários).

2.5 VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

A manifestação do clima organizacional se dá por intermédio de fatores que, na grande maioria das vezes, são levantados e criticados pela percepção dos funcionários. Esses fatores, são os meios que os trabalhadores empregam, a fim de expressar seu grau de satisfação em relação às variáveis que fazem parte do ambiente da organização (TRUYLIO, 2013).

As variáveis organizacionais consistem em vetores, os quais indicam o que deve ser levantado e avaliado em uma pesquisa de clima organizacional. De modo geral, grande parte delas são fundamentais em todas as empresas, e, são cruciais para mensurar o grau de satisfação geral dos funcionários, para com o trabalho desempenhado por eles e com relacionamento com a organização (LUZ, 2014).

Em uma pesquisa de clima organizacional inúmeros fatores e variáveis podem ser mensuradas, grande parte delas podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores e variáveis mensuradas em pesquisas de clima organizacional

<ul style="list-style-type: none"> ● O trabalho realizado pelos funcionários; ● Salário e Benefícios; ● Integração entre os departamentos da empresa; ● Supervisão, liderança, estilo gerencial e gestão; ● Comunicação; ● Treinamento, desenvolvimento, carreira, progresso e realização profissional; ● Possibilidades de progresso profissional; ● Relacionamento interpessoal; ● Estabilidade no emprego; ● Processo decisório; ● Condições físicas de trabalho; ● Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários; ● Participação dos funcionários; ● Pagamento dos salários; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Segurança o trabalho; ● Objetivos organizacionais; ● Orientação da empresa para resultados; ● Disciplina; imagem da empresa; ● Estrutura organizacional; ética e responsabilidade social; ● Qualidade e satisfação do cliente; ● Reconhecimento; ● Vitalidade organizacional; ● Direção e estratégias; ● Valorização dos funcionários; ● Envolvimento e comprometimento; ● Trabalho em equipe; ● Modernidade; ● Planejamento e organização; ● Fatores motivacionais e desmotivadores.
---	---

Fonte: Silva e Dias (2017, p.182).

Ao conhecer e analisar os fatores que podem ser mensurados em uma pesquisa de clima organizacional, de acordo com Vieira (2004), os principais fatores avaliados são divididos e conceituados a seguir:

a) Comunicação: nesse fator devem ser abordadas questões ligadas ao entendimento empresarial, no que se refere ao modo como são divulgadas as políticas, responsabilidades e diretrizes da organização, ou seja, a transparência e rapidez do processo de comunicação.

b) Relacionamento interpessoal: nesse fator deve-se verificar a percepção do funcionário, em relação aos aspectos relacionados à colaboração, à soma dos esforços, o espírito de equipe e compreensão entre os membros da equipe de trabalho, em prol dos objetivos organizacionais a serem alcançados.

c) Valorização: esse fator visa verificar se o funcionário percebe que o seu esforço, sua competência, experiência, dedicação ao trabalho, participação e contribuições estão sendo reconhecidas e valorizadas pelo seu gestor e empresa.

d) Liderança: nesse fator é verificado se o relacionamento é benéfico, entre o gerente, funcionário e a equipe de trabalho.

e) Benefícios: nesse fator são ponderados as questões salariais, benefícios e vantagens, se estas atendem as necessidades básicas e as expectativas do funcionário.

f) Satisfação: nesse fator é avaliado se o funcionário está satisfeito com seu cargo e suas responsabilidades, se o mesmo se sente realizado com suas atividades desempenhadas dentro da organização.

Após a conceituação dos principais fatores, pode-se compreender o porquê da importância do clima organizacional, e que esse seja agradável e promissor para os funcionários de uma instituição empresarial. Assim, revela-se a relevância da identificação destes fatores, que em sua maioria são intangíveis, mas facilmente perceptíveis e impactantes no desempenho de uma organização.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa, será descrita e apresentada à metodologia empregada na abordagem, sistematização e análise dos dados, referente ao tema abordado e para o alcance dos objetivos inicialmente estabelecidos.

Conforme Zanella (2013), os procedimentos técnicos adotados em uma pesquisa científica, referem-se à quais as técnicas empregadas para obter os resultados previstos e imprevistos inicialmente no projeto de pesquisa.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise escolhida para a realização dos TCC I e II foi a Cooperativa de Crédito Poupança e Investimento União de Estados (Sicredi UniEstados), mais especificamente, a agência financeira do município de Itatiba do Sul, situada no estado do Rio Grande do Sul.

A agência Sicredi de Itatiba do Sul foi instituída em 26 de março de 1994 e, hoje conta com uma equipe composta por 6 (seis) trabalhadores, divididos na área administrativa, empresarial e agronegócio.

Devido à necessidade e a importância da prestação de serviços financeiros eficientes para os munícipes itatibenses, bem como, o alinhamento das atividades internas da organização, o estudo abordou em relação ao clima organizacional da agência. Este estudo tem o intuito de demonstrar a percepção dos trabalhadores referente ao clima organizacional da agência, visando analisar o grau de satisfação dos funcionários e compreender os principais fatores que estão afetando o mesmo, a fim de, encontrar possíveis soluções para minimizar os impactos negativos. O critério empregado para a escolha desta cooperativa de crédito como unidade de análise, deveu-se ao fato de a mesma ter oportunizado a realização do estudo na agência mencionada.

3.2 TIPO DE PESQUISA

O estudo realizado na agência Sicredi, quanto à natureza, distingue-se como uma pesquisa teórico-empírica, pois foi necessário buscar dados e informações através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, revistas e demais materiais de cunho acadêmico, os quais abordam sobre o assunto descrito.

Em relação aos objetivos, o estudo foi caracterizado como sendo descritivo e exploratório, pois foi necessário o levantamento de uma gama de dados e informações sobre o assunto escolhido, tendo o anseio de constituir uma relação entre a bibliografia e a realidade apresentada pela instituição objeto desse estudo, no que se refere ao seu clima organizacional. A abordagem exploratória-descritiva, Roesch (2015) afirma ser uma abordagem apropriada para a “avaliação formativa” de organizações, quando se trata de analisar a estrutura atual, avaliar e propor melhorias a esta, para elevar o nível de qualidade das atividades desenvolvidas pelas organizações.

A abordagem adotada é de natureza quali-quantitativa. A pesquisa quali-quantitativa, possibilita um cruzamento muito maior dos dados e o peso da pesquisa aumenta em conjunto com a validação de todas as informações, sendo elas qualitativas ou quantitativas.

Segundo Malhotra (2012), a análise dos dados e informações de forma qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações, as transcrições de entrevistas, as próprias análises, as análises de documentos e as demais informações disponíveis no ambiente. Já a análise dos dados de forma quantitativa compreendem em coletar fatos concretos, tais como, números. Sendo estruturados e estatísticos formando assim uma base para tirar conclusões gerais da sua pesquisa.

O estudo caracteriza-se como quantitativo pois empregou cálculos matemáticos e estatísticos para determinar os indicadores e, para a construção dos gráficos e expor as informações processadas com base nos principais fatores colocados por Vieira (2004), como mensuráveis em uma pesquisa de clima organizacional, bem como nos dados apurados através dos procedimentos técnicos. Já como qualitativo, pois foram confrontados os dados obtidos em relação ao clima organizacional da agência Sicredi,

além de serem confrontados com os pressupostos teóricos, que norteiam o referencial deste trabalho.

Por fim, o estudo foi classificado como um estudo de caso, pois refere-se a uma forma de pesquisa que se dedica a relatar fenômenos ou problemas, de uma ou mais realidades exclusivas (PRODANOV, 2013). Para Roesch (2015, p. 201), o estudo de caso, “permite o estudo de fenômenos em profundidade, dentro do seu contexto e especialmente adequado ao estudo dos processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta de dados foram provenientes de fontes primárias e secundárias. Conforme Roesch (2015), os dados primários são aqueles elaborados e colhidos diretamente pelo pesquisador, através de entrevistas e questionários, aplicados durante a realização do trabalho. Já os dados secundários são aqueles, já existentes na organização analisada, em forma de arquivo, banco de dados, relatórios e planilhas.

Como fonte de dados primários e, para maior profundidade e conhecimento a respeito dos processos e atividades da agência, houve a aplicação de um questionário como um dos principais instrumentos para coleta de dados. Este foi realizado no período de 1 a 30 de setembro de 2021. Desta forma, o total de participantes da pesquisa, foram os 6 trabalhadores.

O questionário quantitativo foi aplicado a todos os integrantes da agência, do qual é composto por perguntas fechadas (APÊNDICE A), enviados por intermédio de correios eletrônicos (*e-mails*) e via *WhatsApp* no dia 1º de setembro de 2021, com o retorno até o dia 30 do mesmo mês.

Também foi adotado, como instrumento de coleta de dados, a análise documental, com objetivo de investigar e buscar evidências da agência de crédito e de seus processos em determinados documentos, tais como, manuais de procedimentos, cadernos de anotações, planilhas, históricos e dentre outros.

Além disso, para a elaboração do relatório de trabalho de conclusão de curso foi utilizada a pesquisa bibliográfica, feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, tais como: livros, artigos científicos, sites e demais materiais de cunho acadêmico.

3.3.1 Dados a serem coletados nos TCC I e II

Os principais dados que foram coletados através da realização dos TCC I e TCC II, estão descritos e apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Informações coletadas durante a realização do TCC I e II

Objetivo do plano	Dados
Descrever as atividades de prestação de serviços proporcionadas pela Cooperativa e apresentar a sua estrutura organizacional.	Obter dados quantitativos e qualitativos referentes a agência
Levantar as ações praticadas pela organização estudada a respeito do clima organizacional.	Obter dados quantitativos e qualitativos referentes ao clima organizacional da agência.
Entender a percepção dos trabalhadores com cada variável envolvida na pesquisa de clima organizacional.	Baseado em todos os dados e informações coletadas anteriormente.
Identificar as limitações no clima organizacional desenvolvidas pela agência da Sicredi em Itatiba do Sul (RS)	Baseado em todos os dados e informações coletadas anteriormente.
Propor ações e medidas gerenciais para tornar o clima organizacional mais adequado às necessidades apontadas pelos funcionários.	Baseadas em todos os dados e informações coletadas anteriormente.

Fonte: Autor (2021).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados tem a finalidade de buscar a compreensão do significado dos dados coletados e, também tem o objetivo de facilitar o entendimento dos conteúdos, por intermédio de uma classificação de forma sistematizada. Esta pode ser através da divisão em categorias, pela contagem de palavras ou ainda termos contidos nas respostas (COELHO, 2017).

Toda a interpretação foi efetuada de acordo com os dados obtidos, que proporcionou um melhor entendimento dos objetivos inicialmente descritos. Sendo que, após a obtenção dos dados através das entrevistas e questionários com os integrantes

da empresa, foi efetuada a triagem e análise dos mesmos. Estes por sua vez foram apurados por intermédio da análise estatística descritiva.

Os dados que foram coletados através da observação participante, das entrevistas, da pesquisa documental e bibliográfica, foram apurados por meio da análise de conteúdo.

O Quadro 3, apresenta a relação dos objetivos do trabalho com a coleta e análise dos dados.

Quadro 3 - Relação entre os objetivos, coleta e análise dos dados

Objetivo	Instrumento de Coleta	Método de Análise dos Dados
Descrever as atividades de prestação de serviços proporcionadas pela Cooperativa e apresentar a sua estrutura organizacional.	Pesquisas em arquivos, banco de dados e relatórios.	Análise de conteúdo e estatística descritiva.
Levantar as ações praticadas pela organização estudada a respeito do clima organizacional.	Questionário.	Análise de conteúdo e estatística descritiva.
Entender a percepção dos trabalhadores com cada variável envolvida na pesquisa de clima organizacional.	Questionário.	Análise de conteúdo e estatística descritiva.
Identificar as limitações no clima organizacional desenvolvidas pela agência da Sicredi em Itatiba do Sul (RS).	Questionário.	Análise de conteúdo e estatística descritiva.
Propor ações e medidas gerenciais para tornar o clima organizacional mais adequado às necessidades apontadas pelos funcionários.	Com base nos dados coletados anteriormente.	-

Fonte: Autor (2021).

A análise de conteúdo segundo Mozzato e Grzybovski (2011), pode ser caracterizada como um conjunto de técnicas utilizadas para realizar a análise de comunicações, como transcrições, entrevistas e outros. Além disso, esta técnica emprega procedimentos objetivos e sistemáticos para encontrar o conteúdo da mensagem em análise, que possuem relação com os objetivos da prática do trabalho

Conforme Guedes et al. (2005), descrevem o objetivo da estatística descritiva, é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa maneira que se

obtenha uma visão ampla da variação desses valores, organiza, descreve e apresenta os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. Dessa maneira, as informações geradas a partir da realização dos estudos, foram apresentadas em forma de tabelas e de gráficos, e no cálculo de medidas ou indicadores que representam convenientemente a informação contida nos dados coletados.

Além disso, coloca-se que os dados e informações coletadas foram tabuladas em planilhas e textos eletrônicos, por intermédio da plataforma de Software Microsoft Office Word e Excel 2013.

As informações coletadas durante a realização do trabalho, foram apresentadas descritivamente em texto, contemplados por quadros, tabelas, gráficos e figuras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Logo após os dados e as informações serem coletas, inicia-se a análise e interpretação dos mesmos. Inicialmente, com auxílio de editores de texto e tabelas, uma vez que, o objetivo final da análise é o de tratar as evidências de forma adequada e organizada, para assim se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas e desnecessárias (BARTELMÉBS, 2009).

A pesquisa se iniciou com a caracterização e descrição das principais informações comerciais da empresa objeto deste estudo. Seguido da descrição do perfil dos respondentes; apresentando os resultados da pesquisa de clima organizacional e finalizando com a descrição das principais sugestões.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto desse estudo, já reconhecida na sociedade em geral, como sendo um estabelecimento financeiro de crédito que visa oferecer soluções inteligentes para o desenvolvimento financeiro da sociedade que o cerca. Possuindo, atualmente, mais de 300 produtos e serviços financeiros, para pessoas físicas, empresas e agronegócio. Emergindo da criação da Caixa Rural de Nova Petrópolis, no ano de 1902, constituía a primeira cooperativa de crédito brasileira e primeira cooperativa de crédito da América Latina, em Nova Petrópolis (RS).

Atualmente, a Cooperativa de crédito Sicredi conta com mais de 5 milhões de associados, estando presentes em todas as regiões do Brasil através das mais de 2,1 mil agências, mais de 30 mil funcionários e distribuídas em mais de 100 cooperativas. Uma das agências atente a demanda de mercado apresentada pelo município de Itatiba do Sul.

A agência Sicredi de Itatiba do Sul foi fundada em 26 de março de 1994 e, hoje conta com uma equipe composta por 6 (seis) trabalhadores, divididos na área administrativa, pessoas físicas, pessoas jurídicas e agronegócio. Atualmente, a agência está localizada na Avenida Pedro Antônio Detoni, nº 225, no centro da cidade de Itatiba do Sul, no estado do Rio Grande do Sul.

A agência de Itatiba do Sul foi planejada com o intuito de ampliar os negócios financeiros e desenvolver o município. Tornou-se a responsável por atender as demandas bancárias originadas no próprio município, bem como nos municípios vizinhos Barra do Rio Azul e Sete Lagoa das quais não possuíam agências do Sicredi. Porém, nos últimos anos em que a agência está em atividade, possui cerca de 2.075 associados e atende unicamente o município de Itatiba do Sul.

Em 2021, a agência do Sicredi de Itatiba do Sul é coordenada por um gerente, no qual é o responsável pelas decisões administrativas da mesma. O Quadro 4 a seguir, representa a quantidade de trabalhadores e seus respectivos cargos cabidos na instituição de crédito.

Quadro 4 – Trabalhadores da agência Sicredi Itatiba do Sul e seus cargos

Cargo	Quantidade
Gerente de Agência	01
Assistente de Negócios Pessoa Física	01
Assistente de Negócios Pessoa Jurídica	01
Assistente de Negócios Agro	02
Assistente Administrativo	01
Total	06

Fonte: Autor (2021).

O estudo, como já citado, buscou tratar da Agência da Cooperativa Sicredi de Itatiba do Sul. O quadro de trabalhadores citado da Unidade de atendimento, é gerida por um Gerente de Unidade de Atendimento, tendo os seus seguintes subordinados: Assistente de Negócios Pessoa Física, Assistente de Negócios Pessoa Jurídica, Assistentes de Negócios Agro, e Assistente Administrativo.

Para atender as pessoas físicas, a agência de Itatiba do Sul, conta com a disposição de serviços de cartões de crédito e débito, soluções de crédito e consórcio, seguros, poupança, previdência, investimentos para planejar o futuro, pagamentos, recebimentos, câmbio, seguros de vida, automóvel e residencial.

Já para a pessoa jurídica, a agência de Itatiba do Sul, oferece serviços de soluções de pagamento e recebimento, câmbio, exportação e importação de mercadorias, operações financeiras, seguros patrimoniais e de vida em grupo, previdência, crédito, consórcio, poupança, fundo de investimento, depósito a prazo, cartão empresarial, cartão

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), antecipação de recebíveis de cartões, domicílio bancário e credenciamento.

Para o agronegócio empresarial, a agência disponibiliza financiamentos de máquinas e equipamentos, investimentos no agronegócio, despesas do ciclo produtivo. Já nos serviços do agronegócio familiar, disponibiliza o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

A agência de Itatiba do Sul visa oferecer todo o portfólio das demais agências das Cooperativas de Crédito Poupança e Investimento União de Estados (Sicredi UniEstados), dos quais são baseadas no portfólio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), além de linhas de crédito criadas com recursos próprios, para assim atender todos os segmentos e as demandas de cada região. A Sicredi UniEstados possui soluções em seguros, tais como o seguro da colheita garantida, seguro granizo, seguro multirrisco rural, veiculares, imóveis, seguro de vida, e demais seguros populares.

Já a agência do município de Itatiba do Sul, ficou só com as demandas financeiras do próprio município, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 - Mapa de abrangência da agência Sicredi Itatiba do Sul



Fonte: Google Earth (2021).

O município de Itatiba do Sul possui uma população de cerca de 3.649 habitantes, conforme os dados disponibilizados no Perfil das Cidades Gaúchas estruturado pela instituição de Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE), em 2019. Entre os habitantes itatibenses, cerca de 1.236 reside na área urbana e 1.775 habita a área rural do município (SEBRAE, 2019).

Atualmente, a agência do Sicredi de Itatiba do Sul possui um total de 2.075 associados em sua carteira, ou seja, a do total da população do município mais da metade são associadas a agência, em torno de 56,9%. Destes, 990 associados são ligados diretamente ao setor agropecuário (produtores rurais) e 2.349 são ditos “urbanos” (cerca de 1.074 são pessoas Físicas e 195 pessoas Jurídicas). O período analisado foi Outubro de 2021.

Visando ofertar serviços financeiros de qualidade e segurança, atender e satisfazer as necessidades dos seus associados e, ainda, buscar por novos associados e parceiros, a Sicredi UniEstados possui traçado os seguintes princípios norteadores e priorizados pela instituição em suas ações financeiras para com a comunidade que a cerca. Entre eles estão:

✓ Missão: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade (SICREDI, 2019, p.33).

✓ Visão: “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz” (SICREDI, 2019, p.33).

✓ Valores: “Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito à individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como sistema; Respeito às normas oficiais e internas; e, Eficácia e transparência na gestão” (SICREDI, 2019, p.33).

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

O questionário elaborado para o estudo foi enviado a todos os integrantes da agência, por intermédio de correios eletrônicos (*e-mails*) e via *WhatsApp*. Sendo que, retornaram, em tempo hábil para a triagem e análise os 6 questionários, ou seja, se obteve 100% de retornos dos questionários enviados aos trabalhadores da agência.

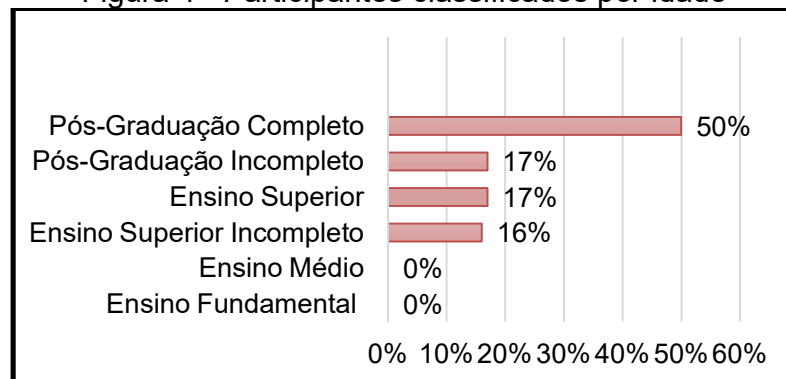
As figuras a seguir, elaboradas pelo autor (2021), demonstram as estatísticas dos resultados e traçado o perfil dos entrevistados, abordando em relação ao gênero, idade, escolaridade e o tempo de atuação.

De acordo com os resultados obtidos nos questionários, dos 6 funcionários questionados, 50% são pessoas do gênero masculino, enquanto 50% são do gênero feminino. Notando-se uma igualdade de gêneros que compõem o quadro funcional da empresa estudada.

Quanto a idade dos respondentes percebe-se que, dos trabalhadores pesquisados cerca de 17% possui entre 18 a 25 anos de idade. Seguidos de 33% dos que possuem de 26 a 35 anos de idade. Dos trabalhadores que possuem idades mais avançadas, cerca de 50% possuem entre 36 e 45 anos.

A Figura 4 apresenta a escolaridade dos trabalhadores pesquisados, os quais possuem pequenas diferenças de escolaridade. Cerca de 16% dos pesquisados possuem Ensino Superior Incompleto e cerca de 17% dos trabalhadores questionados possuem o Ensino Superior completo. Os que possuem a Pós-Graduação Incompleta somaram 17% e os que já concluíram, somaram 50%.

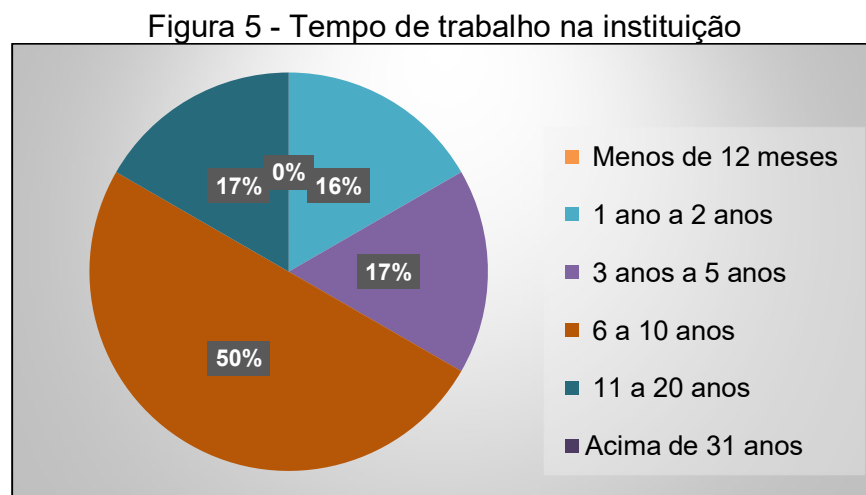
Figura 4 - Participantes classificados por idade



Fonte: Autor (2021).

Conforme pode-se observar na Figura 5, os funcionários da agência do Sicredi de Itatiba do Sul buscam pela profissionalização e continuação dos seus estudos, pois apresentam um nível de escolaridade mais elevado.

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, demonstrado na Figura 4, constatou-se que cerca de 16% dos trabalhadores possuem cerca de 1 ano a 2 anos de empresa, e, cerca de 17% possui entre 3 a 5 anos de empresa. Já a maior parte dos trabalhadores possuem ente 6 a 10 anos de trabalho. Os trabalhadores que possuem de 11 a 20 anos de empresa, somam 17%.



Fonte: Autor (2021).

De acordo com a Figura 5, pode se evidenciar que mais da metade dos funcionários (67%) trabalham na instituição Sicredi UniEstados a mais de 6 anos, o que indica que há uma certa permanência dos funcionários na organização.

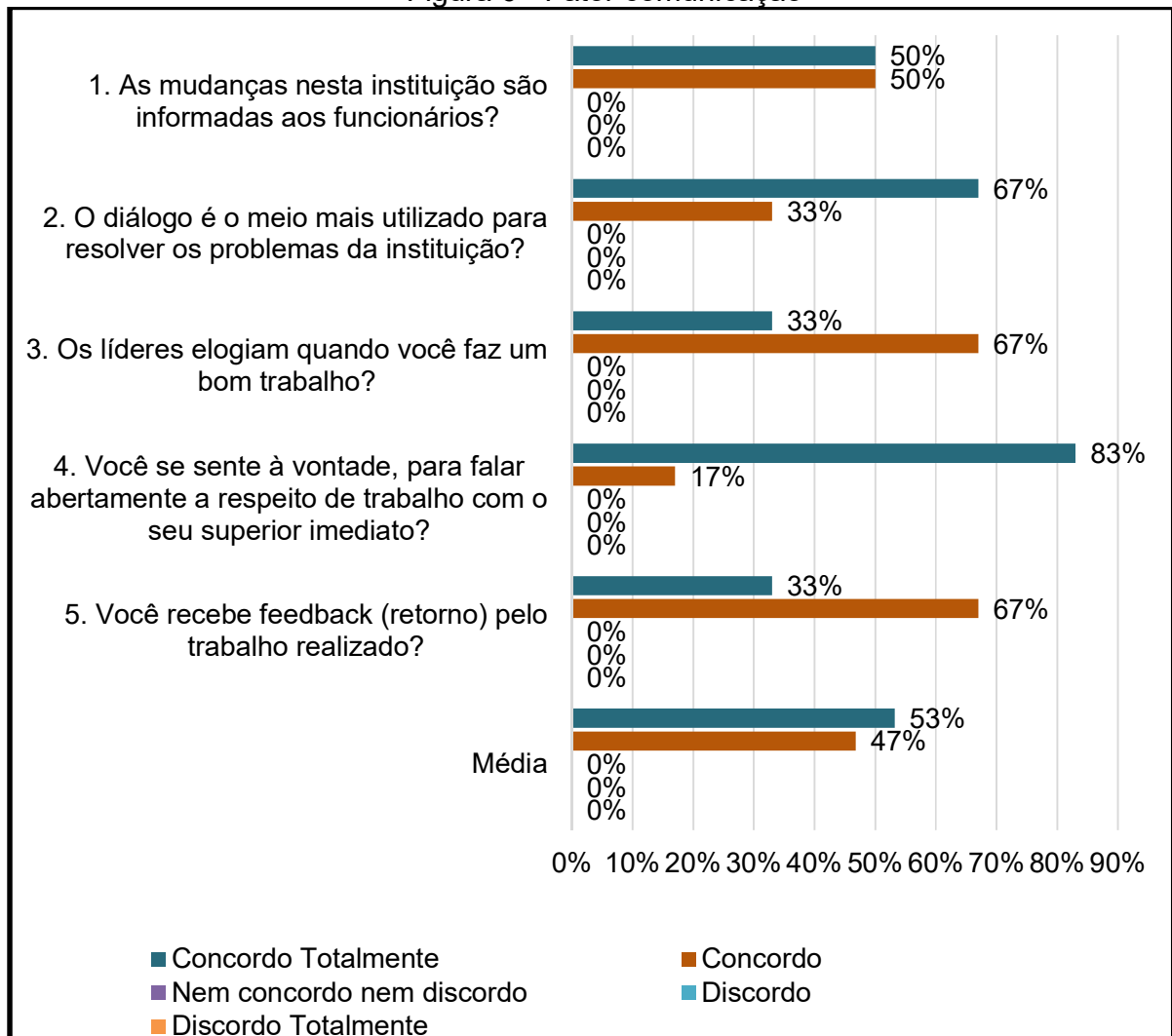
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A segunda etapa do questionário buscou identificar e demonstrar as estatísticas dos resultados obtidos na pesquisa do clima organizacional. A análise e interpretação das respostas possibilitou avaliar os componentes das seguintes variáveis: fator comunicação; fator relacionamento interpessoal; fator valorização; fator liderança; fator benefícios; e, fator satisfação.

4.3.1 Fator comunicação

Essa variável é vista por muitas organizações como prioridade estratégica, para obter a coordenação no ambiente interno e garantir o sucesso da organização. Devido à importância dada pelo fator comunicação por Maximiano (2012), foram elaboradas cinco questões voltadas a identificação da percepção dos funcionários quanto à clareza na comunicação entre a instituição, gestores e funcionários, bem como, no processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa e retornos sobre o desempenho das atividades de cada funcionário (Figura 6).

Figura 6 - Fator comunicação



Fonte: Autor (2021).

Na questão 4, quase que a totalidade dos funcionários (83%) avaliaram que se sentem à vontade, para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato. Em relação aos índices demonstrados para esse fator é possível notar que em média, cerca de 53% concordam totalmente e 47% concordam sobre as informações repassadas, a maneira de resolução de problemas, sobre a clareza e objetividade das informações, as orientações para o desenvolvimento e melhorias do trabalho desempenhado por eles.

4.3.2 Fator relacionamento interpessoal

Esta variável é formada por cinco questões, da qual buscou avaliar o grau de satisfação dos funcionários da agência no que diz respeito ao relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho, os departamentos e os gestores. Em concordância com Menezes (2011), o ser humano possui necessidades relacionadas a seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, a sua aprendizagem, sua realização e o seu relacionamento com os demais de sua espécie.

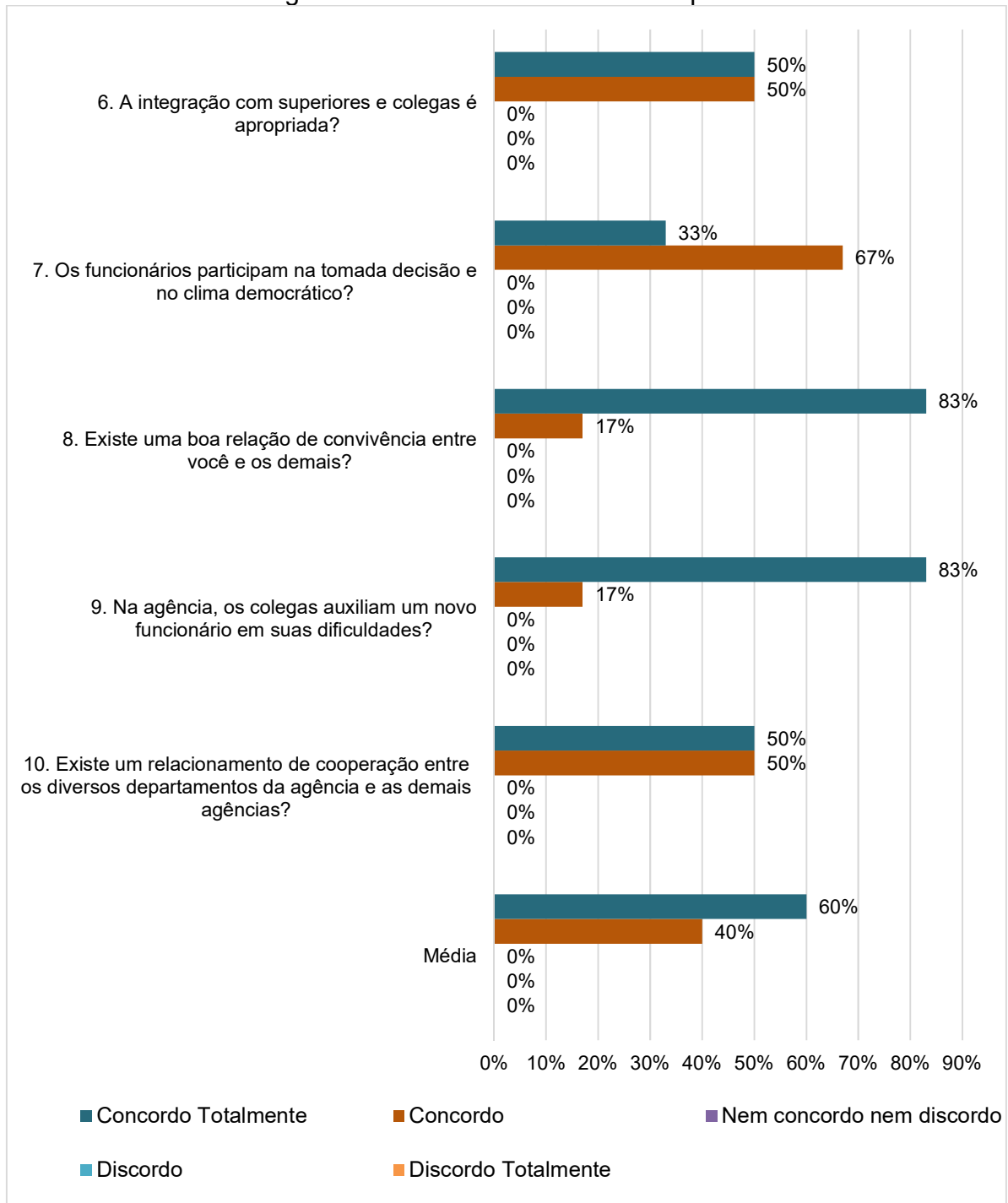
Na Figura 7 são demonstrados os principais indicadores de relacionamento interpessoal evidentes em um ambiente de trabalho como é o caso de uma instituição financeira, e, que demonstra um ótimo nível de convivência geral, de integração e de ajuda mútua, dos quais são percebidos entre os funcionários da organização.

Na questão 8 e 9, quase que a totalidade dos funcionários (83%) expressaram que existe uma ótima convivência entre colegas e auxílio em relação as dificuldades apresentadas por um novo membro na equipe. Conforme França (2011) explica, as atuações dos indivíduos são compostas pela razão e pela emoção. As pessoas são racionais, contudo só serão capazes de se sentirem realizados por completo, se admitirem como intrínsecos os processos decorrentes da influência dos demais e, principalmente, do ambiente organizacional em que estão inseridos.

Completado por Carvalho (2009), cada pessoa possui uma espécie de bússola interna, que tem por finalidade direcionar para onde devem seguir e as ações apropriadas à prática. O autor (2009, p. 32) ainda revela que “[...] seus sinais são o interesse, o

estímulo, a alegria e a compreensão em si mesmo, e uma ansiedade natural que sinaliza se estamos pisando num novo território, um sinal de crescimento, portanto.”

Figura 7 - Fator relacionamento interpessoal



Fonte: Autor (2021).

Enquanto, de uma forma geral, é possível verificar que 100% destas pessoas se julgam realizadas no fator relacionamento interpessoal, ou seja, índices demonstrados para esse fator é notável que em média cerca de 60% concordam totalmente e 40% concordam positivamente no que diz a integração, participação em processos importantes, o relacionamento entre a equipe da agência, ajuda mútua e a cooperação entre as agências.

Observa-se também que, esses trabalhadores identificam o sentimento de amizade, de cooperação entre seus colegas e, então, que seus objetivos pessoais estão alinhados com os da organização, ocasionando, assim, o sentimento de realização profissional. Nesse sentido, esse fator poderá refletir no comportamento laboral, visto que o relacionamento entre os profissionais e seus superiores poderá influir no desempenho das atividades, corroborar com a satisfação do indivíduo e justificar um ambiente interno da agência como muito agradável.

4.3.3 Fator valorização

Esta variável tem por finalidade avaliar o quanto a empresa adota procedimentos de valorização e de reconhecimento para seus funcionários. Com relação Bergue (2010, p. 170) lembra que “as pessoas produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação”. Sendo que, para que o funcionário só sinta motivado a compartilhar seu conhecimento com a empresa, ele precisa ser valorizado e, conforme Knapik (2011, p. 259) explica, “a valorização é uma questão estratégica na gestão de pessoas e está atrelada aos processos de motivação, retenção e desenvolvimento de talentos.”

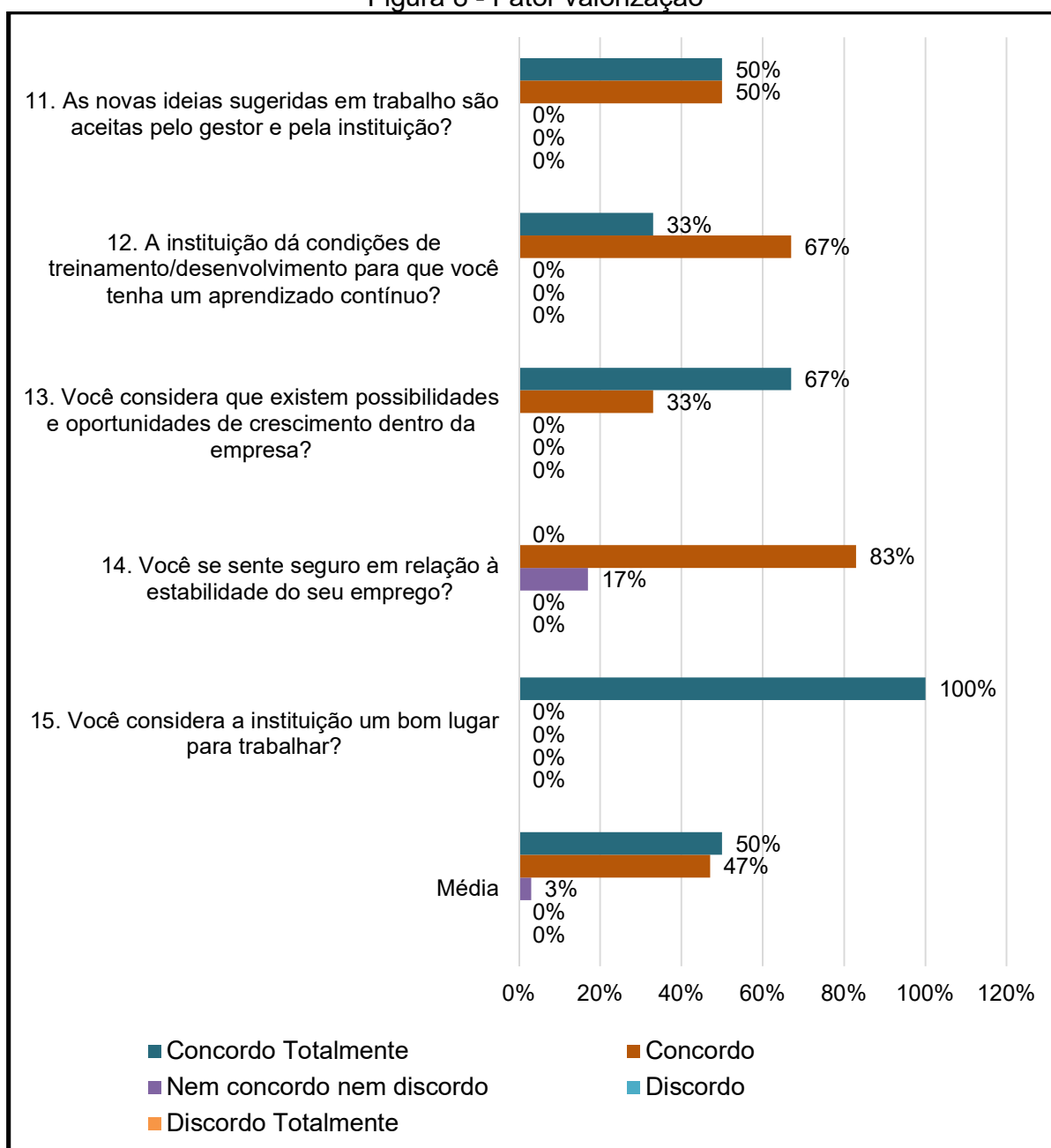
Na Figura 8 são demonstrados os principais indicadores a respeito do fator valorização, onde é possível evidenciar que cerca de 50% dos respondentes concordam totalmente e 50% concordam sobre a aceitação positiva do gestor em relação a novas ideias sugeridas no ambiente de trabalho, bem como estas podem ser acatadas as demais agências da instituição.

Porém, quando questionados os funcionários em relação segurança e estabilidade do emprego, cerca de 83% concordam em se sentirem estáveis no trabalho, cerca de 17% evidenciaram que nem concordavam e nem discordavam a respeito desse questionamento. Por fim, quando questionados em relação a instituição ser um lugar

promissor para trabalhar, 100% dos questionados consideram a empresa um lugar propício para desempenhar as suas atividades

Conforme Menegat (2014, p. 139), coloca o seu ponto de vista no que diz respeito “[...] as pessoas gostam de ser valorizadas e reconhecidas, esse tipo de gestão conduz para um clima organizacional em que se resgata a autoestima coletiva da organização.”

Figura 8 - Fator valorização



Fonte: Autor (2021).

Por fim, de maneira geral, é possível verificar que 50% destas pessoas se julgam, realizadas no fator valorização, cerca de 47% demonstraram que concordam positivamente e 3% dos funcionários não se posicionaram a respeito da aceitação de ideias, oportunidades de crescimento, seguridade e estabilidade na empresa, e, em relação a empresa ser um local promissor para trabalhar.

4.3.4 Fator liderança

Esta variável, composta por cinco questões, das quais buscaram analisar como os funcionários se sentem no que diz respeito ao tratamento e comportamento proporcionado pelos gestores em relação a sua equipe e os demais funcionários. Ressaltando que, como mencionado na revisão de literatura, o gestor possui um papel importante e influências sobre o clima organizacional e na motivação de sua equipe de trabalho, visto que a qualidade da liderança consiste no maior ativo de uma empresa (ALBA, 2017).

Observando a Figura 9, pode-se evidenciar que o resultado dessas variáveis foi positivo, onde todos (100%) os entrevistados concordam que as atividades em seu setor são distribuídas, adequadamente, entre toda equipe, evitando assim sobrecargas. Em relação, aos superiores serem receptivos às sugestões propostas pelos funcionários pode ser observado no gráfico que 67% concordam totalmente e 33% concordam que os gestores sempre estão dispostos a receber as sugestões propostas por eles.

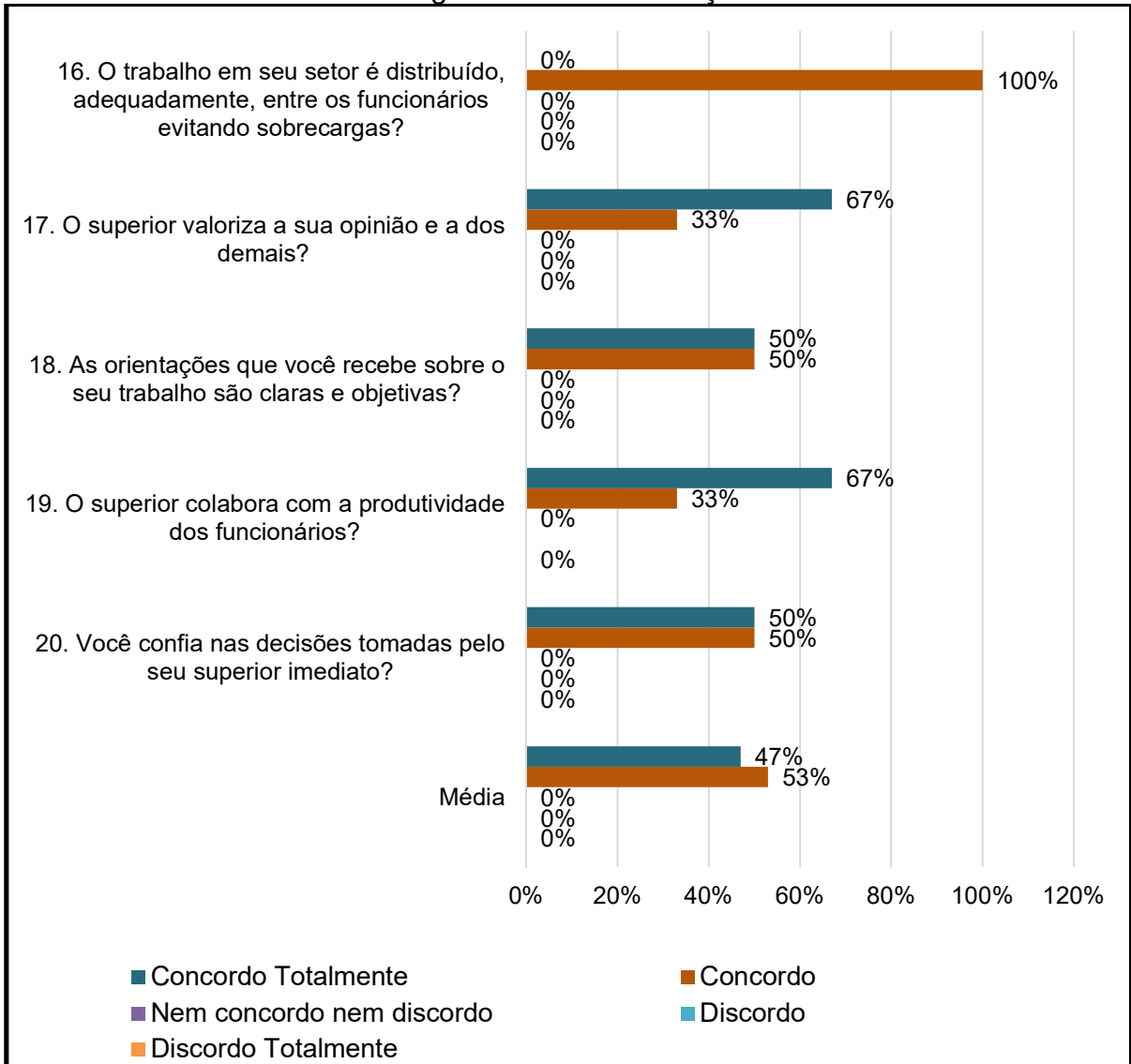
Já em relação as orientações recebidas sobre o esclarecimento das responsabilidades e funções do cargo, 50% dos entrevistados apontaram que recebem todo o suporte necessário sobre suas atividades e responsabilidades, e, cerca de 50% também concordam com essa objeção.

O autor Lisboa (2006, p. 171) assegura que o gestor “[...] necessita ter uma percepção do ambiente em que atua, para que possa tomar suas decisões de forma clara e entendível. Isso só será conseguido pela construção sólida das informações e com a utilização de ferramentas modernas de gestão.”

Nesse fator, também se buscou evidenciar a respeito da colaboração do superior para melhoria constante da produtividade dos funcionários. Diante dos resultados é

possível evidenciar que 67% concorda plenamente a respeito à ajuda mutua do gestor na melhoria da produtividade, e, cerca de 33% concordam com essa afirmação.

Figura 9 - Fator liderança



Fonte: Autor (2021).

Portanto, de modo geral, para esse fator é possível evidenciar que os índices representados são positivos. Para esse fator é notável que em média, cerca de 53% concordam totalmente e 47% concordam positivamente no que diz respeito, a adequação das atividades para todos os componentes da equipe e evitar sobrecargas, a valorização da opinião de cada membro da agência, a eficácia das orientações recebidas,

colaboração do superior com o aumento da produtividade, e, a credibilidade das decisões tomadas pelo gestor.

O gestor exerce um papel crucial sobre a motivação de sua equipe de trabalho, pois a eficácia da liderança consiste no principal fator de aumento de produtividade e, segundo Alba (2017, p. 16), ela “[...] pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e o atingimento de metas.”

4.3.5 Fator benefícios

Esta variável teve por finalidade identificar a satisfação dos funcionários da agência da cidade de Itatiba a respeito das questões salariais e dos benefícios recebidos. Visto que, de acordo com Luz (2014), a remuneração consiste em uma das variáveis com grande impacto sobre a satisfação dos funcionários e aos cofres da organização.

Em virtude do elevado grau de importância que se é dada para o salário, foi questionado em relação a concordância ao que os funcionários recebem e em analogia com o cargo e as atividades realizadas. É possível notar na Figura 10 que, mais da metade desses profissionais concordam totalmente (17%) e apenas concordam (66%) que o salário recebido condiz com as atividades e responsabilidades desempenhadas na instituição de crédito. Contudo, cerca de 17% dos profissionais entrevistados discordam a respeito dessa questão.

A variável impacta profundamente na satisfação dos funcionários, segundo estudos consiste no fator remuneração. Os incentivos financeiros são empregados, não somente como compensação pelo esforço e trabalho desenvolvido, mas, ao mesmo tempo, como estímulo para o funcionário desempenhar as suas tarefas com maior esforço, almejando maior eficiência e proatividade (ALBA, 2017).

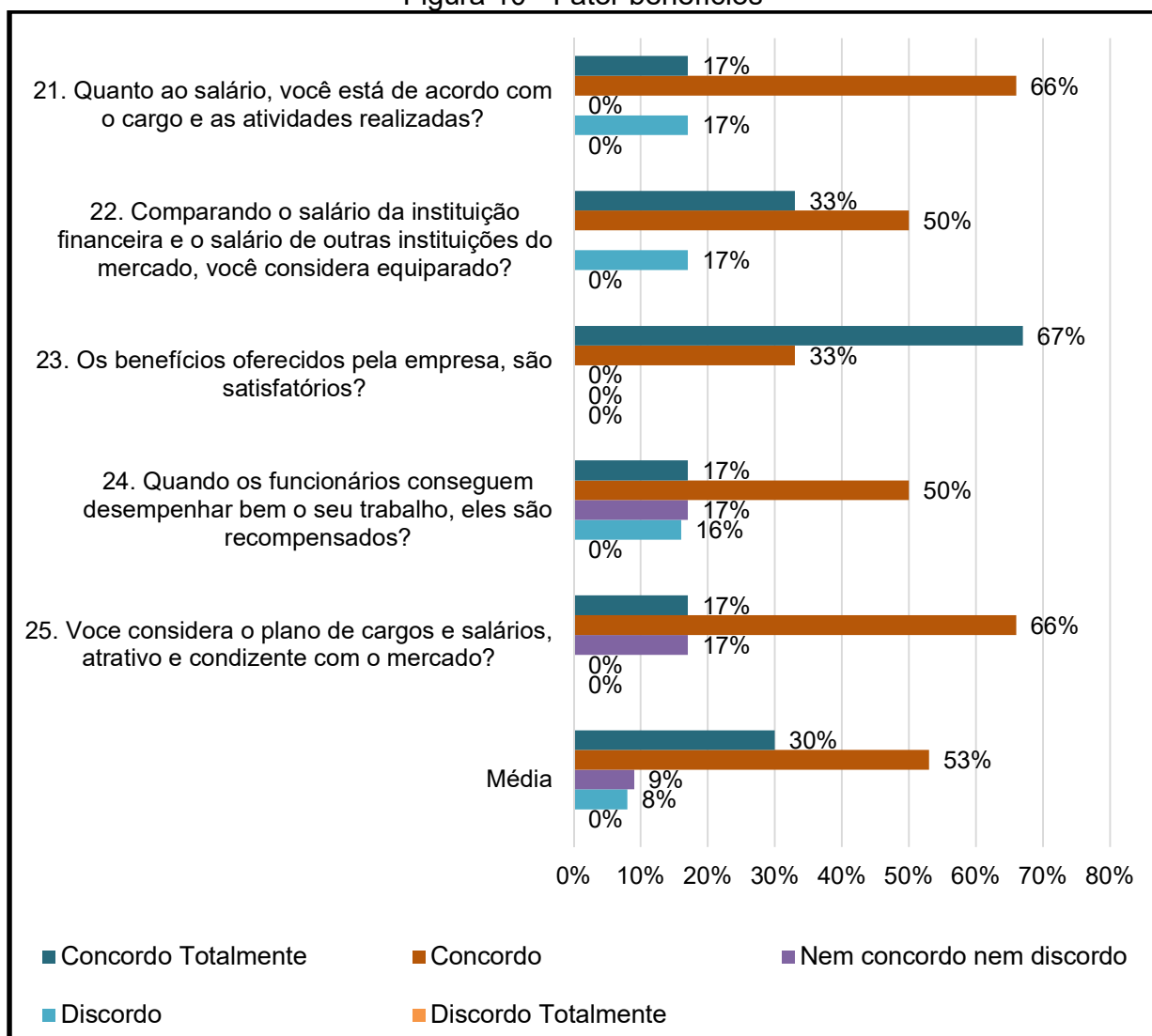
Neste fator também foi buscado evidenciar a respeito da satisfação dos funcionários da agência em relação aos benefícios recebidos, onde é possível evidenciar que 100% dos respondentes consideram os benefícios oferecidos pela organização como satisfatórios.

No quesito quanto aos funcionários conseguirem desempenhar bem o seu trabalho, foi buscado evidenciar se estes são recompensados pela empresa, é possível

perceber que 17% deles concordam totalmente que são recompensados, e, cerca de 50% dos entrevistados apenas concordam que são recompensados. Já os funcionários que não se posicionaram a respeito dessa objeção somam 17% e os consideram que não são recompensados suficientemente somam 16%.

Por fim, foi questionado a respeito do atual plano de cargos e salários adotado pela instituição e este é atrativo e condizente com o mercado, sendo que 83% dos respondentes acham o plano condizente com o mercado. Cerca de 17% dos trabalhadores não se posicionaram a respeito deste questionamento.

Figura 10 - Fator benefícios



Fonte: Autor (2021).

A média final desta variável indica que 83% dos funcionários estão satisfeitos com o fator benefícios adotados pela instituição atualmente. Cerca de 9% optaram por não tomar partido em relação a esta questão, e, por fim, 8% dizem estar parcialmente insatisfeitos com a política de salários e benefícios adotados pela empresa.

4.3.6 Fator satisfação

O ambiente de trabalho possui um grande impacto na qualidade de vida das pessoas, e o índice de satisfação e motivação de um trabalhador afeta a sua saúde, comportamento, desempenho e afeta também os demais. A motivação e satisfação em um ambiente empresarial são definidas pelo comportamento, interesses e disposição para exercer qualquer tipo de atividade dentro da empresa (FIGUEIREDO; ALEVATO, 2012).

Esta variável é formada por cinco questões, as quais tiveram a finalidade e buscaram evidenciar como os funcionários se sentem a respeito do fator satisfação em relação ao ambiente organizacional da agência Sicredi, situada no município de Itatiba do Sul. Sendo que, conforme a Figura 11, o primeiro questionamento realizado se deu em relação ao ambiente físico de trabalho, onde 100% dos entrevistados concordam que o ambiente da agência é adequado para o desempenho das atividades de forma hábil e eficaz.

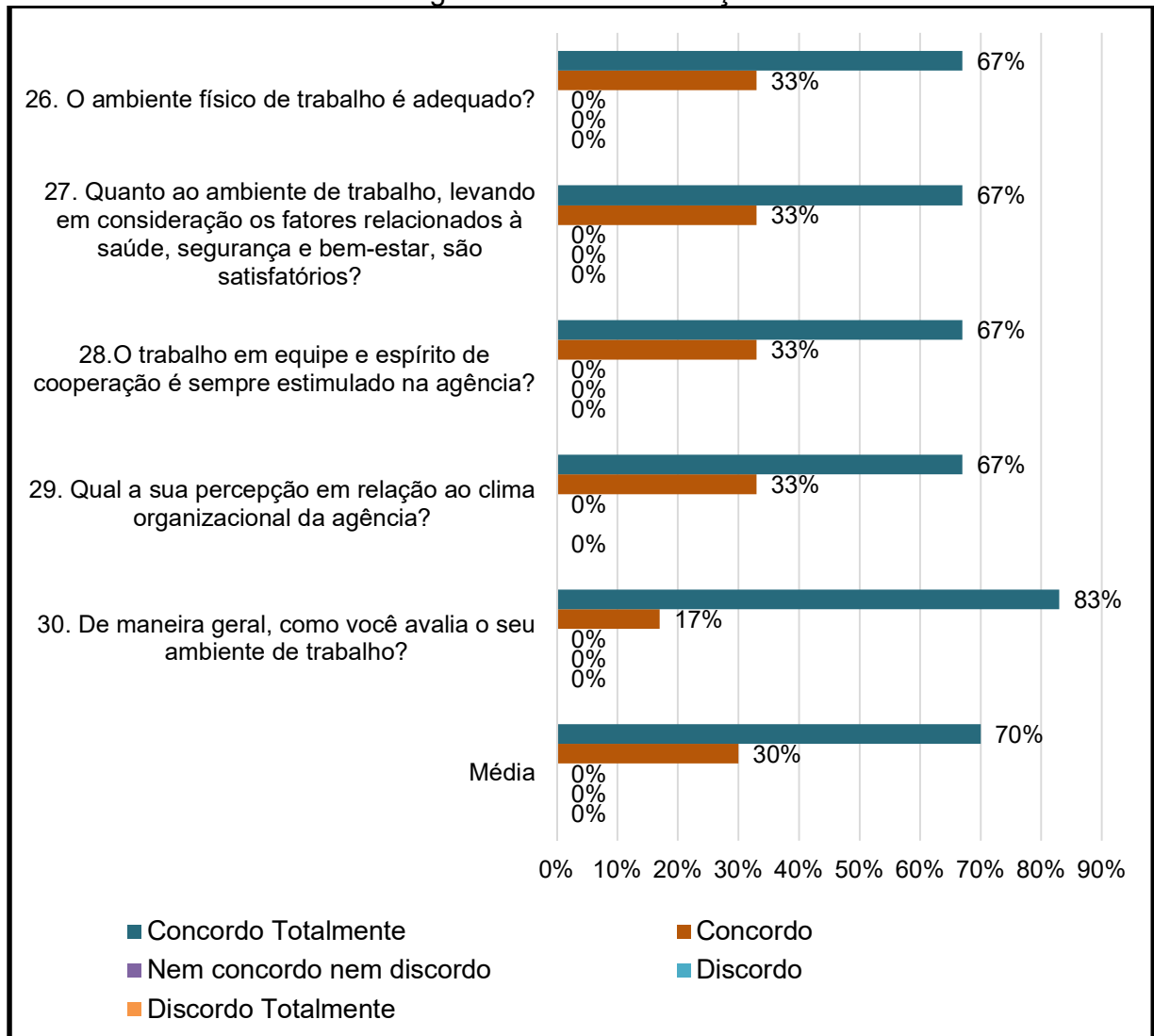
Neste fator, também foi buscado evidenciar a respeito do ambiente de trabalho proporcionado na agência, abordando os fatores relacionados à saúde, segurança e bem-estar. Onde, cerca de 67% dos questionados concordam totalmente que o ambiente organizacional é seguro e respeita os fatores mencionados anteriormente e, 33% dos funcionários também concordam com essa objeção.

Em relação aos quesitos, trabalho em equipe, espírito de cooperação e percepção em relação ao clima organizacional da agência, os resultados apresentaram-se idênticos. Onde, cerca de 67% dos funcionários entrevistados concordam totalmente e 33% deles também concordam com esses quesitos.

Por fim, os funcionários entrevistados foram questionados sobre o ambiente de trabalho proporcionado na agência de maneira geral, onde cerca de 83% concordaram

totalmente que a empresa disponibiliza um ambiente empresarial eficaz e confortável para que os mesmos desempenhem suas atividades, e, cerca 17% concordam com essa objeção.

Figura 11 - Fator satisfação

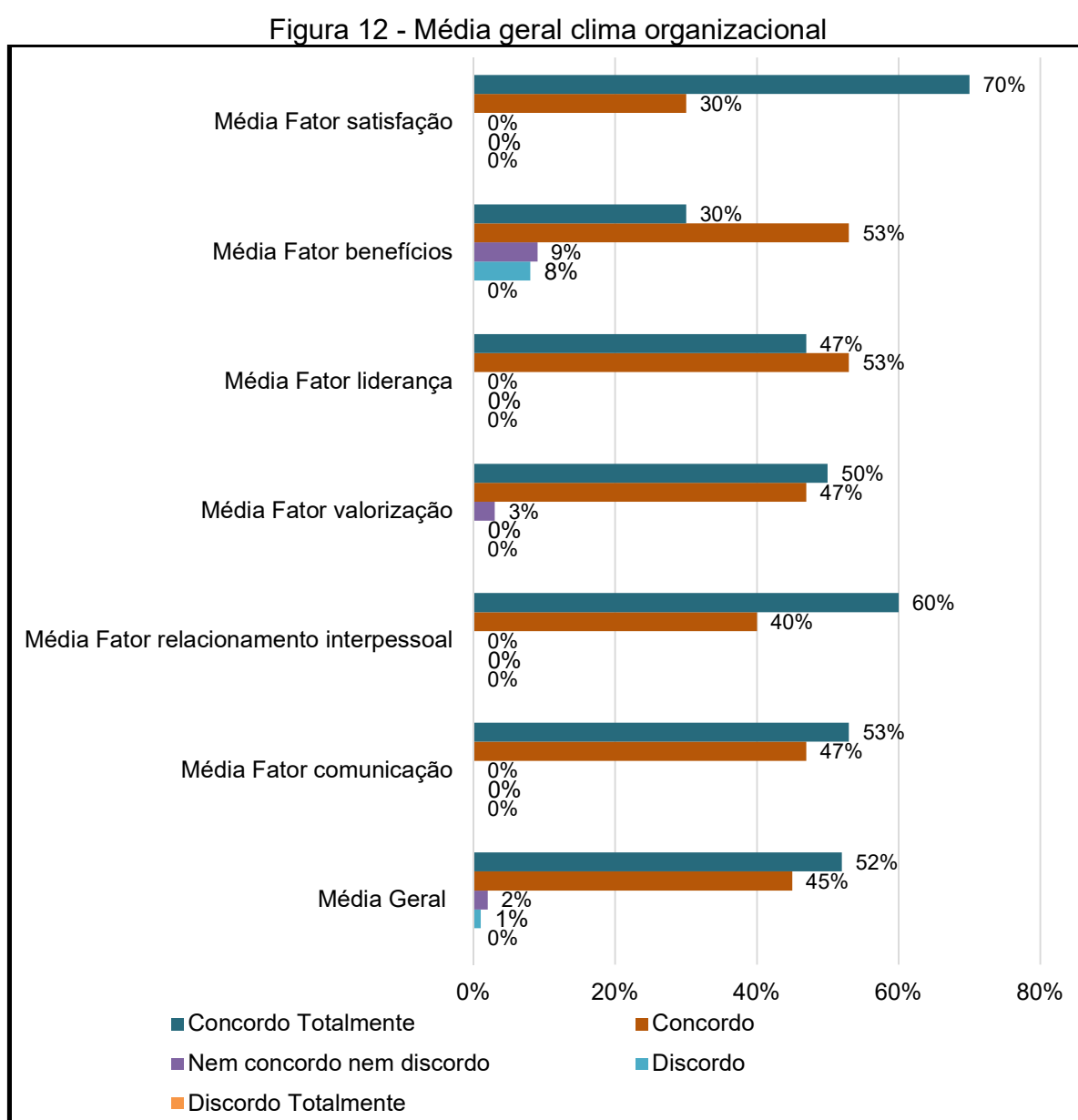


Fonte: Autor (2021).

Portanto, de modo geral, os indicadores de relacionamento no ambiente de trabalho e de clima organizacional da agência tem demonstrado um bom nível de convivência geral e de ajuda mútua percebido pelos funcionários da organização. Onde cerca de 100% dos questionados relatam que com concordam em estarem satisfeitos com o clima organizacional da agência atualmente.

4.3.7 Média geral do clima organizacional da agência

Após a análise dos resultados obtidos e das médias ponderadas de cada variável, fator comunicação; fator relacionamento interpessoal; fator valorização; fator liderança; fator benefícios; e, fator satisfação, foi estruturada a Figura 12, a seguir. Esta traz consigo a média geral sobre o clima organizacional, da qual é evidenciada pelos funcionários da agência objeto desse estudo.



Fonte: Autor (2021).

De acordo com a média geral obtida é possível evidenciar que o clima organizacional apresentado pela agência é satisfatório para os entrevistados. Onde, 52% dos entrevistados concordam totalmente que a agência possui um clima organizacional positivo para a produtividade, crescimento e bem-estar, cerca 45% dos entrevistados também concordam com essa questão. Já, 2% dos entrevistados preferiram não concordar e nem discordar com clima disponibilizado pela empresa, e, cerca de 1% não concorda com essa objeção.

Perante os resultados e de acordo com as médias obtidas, pode-se dizer que, em geral, os funcionários da agência de Itatiba do Sul demonstram estarem satisfeitos, por intermédio dos aspectos abordados na análise do seu clima organizacional. As menores médias obtidas na pesquisa estão relacionadas com os salários e benefícios oferecidos pela cooperativa de crédito. De acordo com Chiavenato (2010), os salários e benefícios são os aspectos mais relevantes da filosofia de uma empresa. Sendo assim, são fatores de grande relevância e impactam diretamente no “termômetro” do clima organizacional de uma empresa.

A maior média obtida na pesquisa diz respeito a satisfação e relacionamento interpessoal, ou seja, fatores que trazem o sentir-se confortável em trabalhar em uma empresa. Com isto, conclui-se que os funcionários se sentem confortáveis em fazer parte da corporação. De acordo com Lacombe (2011, p. 284) “[...] quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional.”

4.4 SUGESTÕES

A partir dos resultados apresentados e das informações obtidas, pode-se observar a necessidade de buscar por algumas melhorias no clima organizacional da agência e alcançar a qualidade de vida no trabalho. Perante isso, se buscou algumas sugestões de melhorias que visam mudar esse aspecto positivamente.

Acredita-se que a adoção de pequenas ações, com baixo custo para a agência, poderá contribuir para o aumento nos índices apresentados nos aspectos da análise do seu clima organizacional. Além disso, tais ações poderão ser adotadas nas demais

agências das Cooperativas de Crédito Poupança e Investimento União de Estados (Sicredi UniEstados), Para isso, foram elaboradas grupos de sugestões para a apresentação das ideias.

Além dos diversos investimentos já realizados, para garantir que as condições de trabalho sejam boas no que se refere ao ambiente físico, a empresa pode investir em pequenas ações para manter o clima organizacional agradável aliado às necessidades de bem-estar, motivação e satisfação. Essas propostas de ações estão descritas no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Propostas de ações e programas de melhoria do clima organizacional para a empresa estudada

ÁREA	AÇÕES PROPOSTAS
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de programas e convênios, com o intuito de demonstrar a preocupação com a saúde laboral dos trabalhadores e seus familiares. - Proposta de criação de um programa de exercícios físicos ou ginástica laboral que beneficie os setores da agência, incentive o entrosamento dos trabalhadores. Além de trazer resultados positivos contra absenteísmo e lesões. Sendo que, as atividades poderiam ser realizadas três vezes na semana, segundas, quartas e sextas, na chegada dos trabalhadores. - Implantar o plano integral de saúde para os trabalhadores e parcial para seus dependentes. - Implantar plano odontológico, buscando parcerias com clínicas odontológicas para fornecer serviços e cirurgias dentárias. - Plano de convênios com farmacêuticos e laboratórios, buscando parcerias com laboratórios e farmácias, com o intuito de fornecer descontos para os trabalhadores. - Disponibilizar e incrementar a sala de recreação e de descanso da empresa, incrementando-as com sofás, pufes, aparelhos de tv, vídeo game, mesas de bilhar, pebolim, dominó, damas e xadrez. Além disso, a empresa pode montar uma pequena biblioteca com livros e computadores, para acessos a pesquisas e redes sociais. - Implantar programas antitabagismo, com o intuito de reduzir o consumo de cigarros. Incentivando assim, a melhoria da autoestima, aumento do desempenho e disposição, prevenção de doenças, entre outros.
Premiações e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar ações, programas e convênios para incentivar a produtividade, o alcance de metas, a geração de ideias e reduzir o absenteísmo. - Convênios gás e mercado, buscar parcerias com essas empresas a fim de buscar preços acessíveis e repassar descontos aos trabalhadores. - Adotar programas de recompensas e geração de ideias: estabelecer programas de incentivos para geração de ideias e melhorias para a organização. Estabelecer critérios avaliativos e estipulação de metas alcançáveis e premiações. - Incentivar ações para causas, campanhas e datas comemorativas, ou seja, comemorar os eventos especiais e que merecem ser celebrados na empresa, como por exemplo, aniversários, dias dos pais, dia das mães, outubro rosa,

ÁREA	AÇÕES PROPOSTAS
	novembro azul, dia do trabalho, entre outros. Planejar e implantar ações comemorativas em datas especiais, visando estimular o engajamento dos trabalhadores.
Plano de carreira e salários	- Sugere-se a elaboração de um plano de cargos e salários. A empresa pode definir o salário e os principais fatores, dos quais poderão serem analisados e avaliados nos trabalhadores. A partir disso, estipular os aumentos a serem aplicados a cada cargo, levando em consideração sempre as funções de cada cargo.
Programa capacitação e desenvolvimento	- Realizar o levantamento das deficiências relacionados aos processos e atividades internas. - Promover programas de capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores.
Programas de integração social na organização	- Criar programas e ações que visando a erradicação de preconceitos; promoção da igualdade; mobilidade; relacionamento e senso comunitário.
Ações de higiene e segurança do trabalho	- Implantar ações e programas que proporcionam um ambiente organizacional mais saudável, prevenção de riscos à saúde, diminuição dos acidentes de trabalho, diminuição das licenças médicas e da rotatividade e, incentivo ao aumento da produtividade.
Planos de terapias e massagens alternativas	- Buscar parcerias com clínicas de terapia, que proporcionem aos trabalhadores técnicas de tolerância ao estresse, melhoras no comportamento; benefícios com o corpo e espírito, aumento do desempenho e da disposição e entre outros.

Fonte: Autor (2021).

Cabe salientar que, a adoção das ações e programas de melhorias do clima organizacional para agência estudada e para as demais agências da cooperativa Sicredi, ficando a critério de seus responsáveis para avaliar aquelas que mais se encaixam com a realidade e condições da empresa. Porém, seria de grande valia que a mesma investisse em melhorias a fim de promover a sinergia e alcance de resultados ainda melhores em relação ao clima organizacional da empresa.

Por fim, é de grande valia para a empresa em estudo, que a mesma invista em pesquisas de satisfação dos seus trabalhadores e verificação dos níveis de clima organizacional. Essa prática tem o intuito de corrigir falhas em programas e ações de melhorias, verificar se os mesmos estão produzindo os efeitos positivos almejados, se os trabalhadores satisfeitos com o ambiente oferecido pela empresa e entre inúmeros outros fatores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerenciar uma organização no atual cenário em que se está inserido tornou-se uma tarefa desafiadora para os responsáveis. Esta atividade demanda habilidades, criatividade, dinamismo, conhecimento e experiências para enfrentar as diversas turbulências que incidem no decorrer do dia a dia. Compreender o comportamento humano no ambiente empresarial consiste em uma necessidade fundamental para os responsáveis pelo gerenciamento, para assim, administrar os conflitos, aprimorar a produtividade, prezar pela qualidade e, principalmente, proporcionar a satisfação no ambiente de trabalho.

Como visto, preocupar-se com o comportamento dos trabalhadores no ambiente empresarial é algo com grande impacto nos resultados de uma empresa. Sendo que, é a partir do momento que o trabalhador está motivado com seu trabalho, ele realiza com satisfação e agilidade suas atividades e responsabilidades, com a intenção de alcançar metas e objetivos da empresa.

Desta maneira, torna-se crucial que as empresas se preocupem com o comportamento e o ambiente organizacional existente nelas, por isso é imprescindível que as pesquisas de clima organizacional sejam realizadas com certa frequência. Uma vez que, são elas que apontam a realidade do ambiente interno da empresa, bem como a motivação, relacionamento e a satisfação de seus colaboradores com o atual ambiente proporcionado pela empresa.

Visando aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso, bem como aprimorá-los no que diz respeito a gestão de clima organizacional, o presente estudo teve por objetivo evidenciar a percepção dos funcionários, no que diz respeito ao clima organizacional proporcionado pela agência da Cooperativa Sicredi localizada no município de Itatiba do Sul. Esta pesquisa foi realizada no período de 1 a 30 de setembro de 2021, participando um total de 6 trabalhadores.

Pretendendo-se analisar o ambiente de trabalho da agência da Cooperativa Sicredi, foram realizados estudos voltados aos principais aspectos, tais como, evidenciação dos principais princípios norteadores (missão, visão e valores),

Comunicação, relacionamento interpessoal, valorização, liderança, benefícios, satisfação.

Perante aos resultados da pesquisa de clima organizacional realizada na agência, foi possível evidenciar um quadro bastante satisfatório, no que diz respeito aos aspectos abordados na mesma e em concordância com a percepção de seus trabalhadores. Sendo que do total de entrevistados, cerca de 52% dos trabalhadores da agência concordam totalmente que a agência de Itatiba do Sul proporciona um clima organizacional positivo e promissor para o crescimento e bem-estar e cerca 45% dos entrevistados também concordam com esse contexto.

Já os trabalhadores que preferiram não concordar e nem discordar com o clima disponibilizado pela agência, somam 2% dos entrevistados. Já os que não concordam com a existência de um clima organizacional promissor e de bom agrado, somaram 1% dos questionados.

Apesar da maioria dos entrevistados concordarem com a positividade do clima organizacional apresentado pela agência Sicredi de Itatiba do Sul, foi possível evidenciar respostas negativas no fator benefícios, das quais impactam negativamente o índice de média geral do clima organizacional da empresa. Para isso, foram construídas possibilidades de melhorias em alguns aspectos com o intuito de buscar melhorias nos índices apresentados, bem como, trazer diferenças para os trabalhadores e para a empresa.

Apesar dos diversos investimentos já realizados pela Sicredi UniEstados em relação a melhoria do seu clima organizacional e trazer bem-estar para seus trabalhadores, a empresa pode investir em pequenas ações que visam tornar o clima organizacional agradável. Diante disso, foram elencadas ações na área da saúde, premiações e incentivos, plano de carreira e salários, programa capacitação e desenvolvimento, programas de integração social na organização, ações de higiene e segurança do trabalho, e, planos de terapias e massagens alternativas. Tais ações visam suprir as necessidades de bem-estar, motivação e satisfação dos trabalhadores da agência estudada, bem como, serem estendidas as demais agências da cooperativa Sicredi.

Diante desse contexto, pode-se considerar que os objetivos propostos inicialmente e que nortearam a elaboração desse estudo, bem como, a resposta à questão norteadora foi alcançados. Além de, permitir o estudo do problema proposto, elaboração do diagnóstico do tema e criação de propostas para a melhoria e contribuições para com o clima organizacional da empresa estudada.

Por fim, conclui-se que a pesquisa de clima organizacional é considerada uma importante ferramenta de análise e melhoria do ambiente de uma empresa. Esta por sua vez, permite evidenciar lacunas no nível de satisfação, contribuir para melhorias no desempenho e na qualidade do trabalho realizado pelos trabalhadores, bem como, oferecer recompensas, ambientes de trabalho agradáveis e condições favoráveis para o desenvolvimento das atividades de forma eficaz e produtivas.

Considerando que, o clima organizacional de uma empresa muda frequentemente e, que consiste em uma das variáveis que necessitam ser monitoradas constantemente, das quais impactam diretamente no bem-estar dos colaboradores e resultados financeiros da organização. Sugere-se então, que seja realizado, constantemente, pesquisas de clima organizacional e de satisfação dos clientes, com o intuito de buscar maiores informações sobre a percepção dos clientes, quanto ao trabalho desempenhado pelos trabalhadores da agência e contribuir com subsídios a futuros trabalhos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

ALBA, D. **Avaliação do clima organizacional na prefeitura de Arroio do Meio**. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica De Pessoas), Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017. Disponível em:< <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1795/1/2017DinaraAlba.pdf>>. Acesso em: 11 Mai. 2021.

BARROS, L. **Clima organizacional: criando um ambiente positivo em sua empresa**. Disponível em:< <https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-clima-organizacional/>> Acesso em: 11 Mai. 2021.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BOOG, G. **Manual de gestão de pessoas e equipes** (Vol. 2). Editora Gente. 2002.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: 2009.

BONFAT, I.V.; MOURA, J.N.; SOUZA, M.A. **Análise do clima organizacional de uma agência de uma instituição financeira de Belo Horizonte**. 2015. Disponível em:< https://unibhadministracao.files.wordpress.com/2016/03/juliana-novaes-moura_anc3adlise-do-clima-organizacional-de-uma-agc2acncia-juliana-novaes_235895.pdf> Acesso em: 3 Abr. 2021.

BRASIL, P.H.M. **Análise do ambiente externo e interno de uma empresa de confecções do município de Caruaru- PE**. Trabalho de Conclusão do Curso (Curso em Administração), da Universidade Federal de Pernambuco. CARUARU, 2014. Disponível em:< <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/35455/1/BRASIL%2C%20Paulo%20Henrique%20Meneses.pdf>> Acesso em: 8 Abr. 2021.

CARVALHO, M.C.N. **Gestão Estratégica**. Relacionamento interpessoal: como preservar o sujeito coletivo. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC –Livros Técnicos e Científicos. 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organização**.3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, B. **Você sabe como fazer uma boa análise de dados para sua pesquisa científica?** 2017. Disponível em:< <https://blog.metzger.com/analise-de-dados/>> Acesso em: 8 Abr. 2021.

CORTINHAS, A. M. V. **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e econômicos diferentes**: crise e crescimento. 2014. 87 f. Dissertação (Mestrado), Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Universitário de Lisboa, 2014. Disponível em:< <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10252>> Acesso em: 6 Abr. 2021.

DIAS, C.F.G. **Qualidade de vida no trabalho**: a percepção dos trabalhadores bancários sobre os fatores relacionados à satisfação no trabalho em uma agência bancária. Monografia (Pós-graduação em Especialização em Gestão Estratégica) Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2020. Disponível em:< <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/35017/1/Monografia%20Camila%20Fernanda%20Gomes%20Dias%20-%20ENTREGA.pdf>> Acesso em: 1 Jun. 2021.

EGESTOR. **Clima Organizacional**: O que é?. 2017. Disponível em:< <https://blog.egestor.com.br/clima-organizacional/>> Acesso em: 31 Mai. 2021.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIREDO, J. M.; ALEVATO, H.M.R. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de um IFES**. Dissertação (Mestrado profissional em sistemas de gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012. Disponível em:< https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_180_026_23217.pdf > Acesso em: 5 Nov. 2021.

FONSECA, G.P.; GUTIERREZ, V.C.P.; SILVA, D.N. Evolução dos sistemas de produção em uma empresa do ramo de metalúrgica no interior de SP. In XV Congresso Brasileiro de Custos, Curitiba, PR, Brasil. **Anais...**, Curitiba, 12 a 14 de novembro de 2008. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/1205/1205>. Acesso em: 12 Mar. 2021.

GONÇALVES JÚNIOR, A. **OSM** - Organização de Sistemas e Métodos. Santa Catarina, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/osm-organizacao-de-sistemas-e-metodos/59472/>. Acesso em: 28 Mar. 2021.

GUEDES, T.A.; ACORSI, C.R.L.; MARTINS, A.B.T.; JANEIRO, V. **Estatística Descritiva**. 2005. Disponível em:< <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390232.pdf>> Acesso em: 29 Abr. 2021.

GUIMARÃES, M.B. **Gestão de pessoas**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/1455/Margarete-%20TCC%20Gest%c3%a3o%20de%20Pessoas%20-%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 3 Mar. 2021.

- GUIOTTI, A.C.S. **Clima e cultura organizacional (estudo de caso)**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração de empresas) Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis (IMESA). Assis/SP, 2014. Disponível em:< <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390232.pdf>> Acesso em: 2 Abr. 2021.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LISBOA, T.C. **Pessoas: a razão de ser da liderança**. In. Sugo, Alberto Issao et al. **Liderança: uma questão de competência**. Oliveira Jayr Figueiredo de; Marinho, Robson M. (Orgs.). São Paulo: Saraiva, 2006. P. 159-175.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 7. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- MACHADO, R. M. **Relacionamento interpessoal**. Curitiba: Ibpex, 2007.
- MACIEL, G. **Formulário de pesquisa de clima organizacional**. 2021. Disponível em: < <https://smartplanilhas.com.br/planilha-gratuita/formulario-de-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 30 Mai. 2021.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.não está texto
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAXIMIANO, A.C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MENEGAT, J.; SARMENTO, D.F.; DÍAZ, M. Bem estar no ambiente de trabalho: a espiritualidade como diferencial. **Revista Conhecimento e Diversidade**, 12. ed. p. 129-144, jul./dez. 2014. Disponível em: < https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/1779> . Acesso em: 3 Nov. 2021.
- MENEZES, R.S.V. **Pessoas: porque o que motiva um não motiva o outro**. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos), Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:< https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K218335.pdf>. Acesso em: 2 Nov. 2021.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista De**

Administração Contemporânea (RAC), Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>>. Acesso em: 16 Abr. 2021.

PIMENTA, M.B.; ROCHA, M.H.P. Gestão de pessoas: uma proposta de mudança competitiva para as organizações. In VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Curitiba. **Anais...**, 12 e 13 de agosto de 2011, Curitiba. Disponível em: <https://slidex.tips/download/recursos-humanos-x-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 9 Abr. 2021.

PIZOLOTTO, M.F.; DREWS, G.A. **Gestão de pessoas**. Ijuí: Unijuí, 2009. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/178/Gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1 Abr. 2021.

PRODANOV, C.C. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale. 2013.

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

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª. Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 2015.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil das cidades gaúchas: Itatiba do Sul**. 2019. Disponível em: < https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Itatiba_do_Sul.pdf> Acesso em: 1 Nov. 2021.

SICREDI, Instituição Financeira Cooperativa do Brasil. **Relatório de Sustentabilidade**. 2019. Disponível em: < https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/relatorio_sustentabilidade_2019.pdf>. Acesso em: 1 Nov. 2020.

SILVA, K.S. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção**. 2007. Rio de Janeiro. Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/KATIANE_SANTOS_SILVA.pdf. Acesso em: 5 Abr. 2021.

SILVA, M. A.; DIAS, S.R. Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do segmento automotivo. **Revista Eletrônica Estácio Papirus**, v.4, n.2, p. 178-194, jul./dez. 2017. Disponível em: < <http://periodicos.estacio.br/index.php/papirusantacatarina/article/viewFile/4150/2100>> Acesso em: 5 Abr. 2021.

SILVA, A.T. et al. **Clima organizacional em empresas do setor financeiro: estudo de caso em Naviraí-MS**. Anais do II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 2 n. 1, 2018. Disponível em: <

<https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7144>> Acesso em: 25 Abr. 2021.

SILVA, W. R.; MACHADO NETO, A. J. A relação sistêmica da organização e seu ambiente: cultura, incertezas e o desafio do desenvolvimento. **Revista Gestão & Conhecimento**. 2012. Disponível em:< https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/17.pdf> Acesso em: 7 Abr. 2021.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed. 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SROUR, H. R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUZA, A.N.; COSTA, D.V.F.; COSTA, M.P.C. Análise do clima organizacional em uma instituição financeira: um estudo de caso. **Revista da Faculdade de Administração e Economia (ReFAE)**, v. 8, n. 1, p. 13-39, 2016. Disponível em:< <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/view/5385>> Acesso em: 14 Abr. 2021.

TOTVS. **Capital humano: a importância da gestão para empresas de serviços** 2019. Disponível em:< <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos>>. Acesso em: 31 Mai. 2021.

TRUYLIO, D. **Clima organizacional: estudo de caso em uma instituição pública de ensino**. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), Santa Maria, RS, Brasil, 2013. Disponível em:< https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/171/Truylio_Daiane.pdf?sequence=1> Acesso em: 19 Abr. 2021.

SICREDI. **Confederação das Cooperativas do Sicredi**. 2021. Disponível em:< <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos>> Acesso em: 7 Abr. 2021.

SÓLIDES. **Gestão de crise: o que é, a importância e o papel do RH**. 2021. Disponível em:< <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos>>. Acesso em: 29 Mai. 2021.

STRAPAZZON, J.; CAMILOTTI, L. **Clima organizacional: um estudo de caso em empresa prestadora de serviços**. Synergismus scyentifica UTFPR, Pato Branco, 03 (1). 2008. Disponível em:< <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/view/385>> Acesso em: 7 Abr. 2021.

VIDAL, L.F. et al. **Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista**. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

Disponível em:< https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/326_PDF%20Lilian.pdf>
Acesso em: 2 Abr. 2021.

VIERA, R.G. A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**. Vol. 1, nº 4, jan. – mar/2004. Disponível em:< <http://sentidounico.com.br/wp-content/uploads/2017/08/A-influ%C3%AAncia-do-clima-organizacional-nas-empresas.pdf>> Acesso em: 19 Abr. 2021.

VIZIOLI, M. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

XERPAY. Motivação no trabalho: o que é, qual a importância e como o RH ajuda?. 2021. Disponível em:< <https://xerpay.com.br/blog/rh-e-motivacao-no-trabalho/>>. Acesso em: 30 Mai. 2021.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2013. Disponível em:< http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 22 Abr. 2021.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS PARA OS INTEGRANTES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM ERECHIM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Agência Sicredi Itatiba do Sul

O Clima Organizacional de forma sintetizada é representado pelas ações que a organização desenvolve visando proporcionar melhores condições de desenvolvimento humano garantindo um ambiente favorável para que o trabalhador desempenhe de forma produtiva e saudável suas atividades.

Prezado (a) senhor (a), essa pesquisa tem por objetivo o levantamento de dados para a realização e conclusão do TCC I e TCC II, elaborado pelo acadêmico do curso de Administração da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Convido você a responder o questionário a seguir, empregando o seu conhecimento e opiniões sobre o clima organizacional da instituição de crédito Sicredi Itatiba do Sul. Nesse sentido, sua colaboração em responder aos questionamentos que seguem é importante para atingir o resultado final deste estudo. Torna-se relevante destacar que a identidade dos participantes será mantida em sigilo e os dados aqui descritos serão empregados, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Perfil dos Entrevistados:

- 1- Gênero:
 Masculino Feminino

- 2- Idade:
 Menos de 18 anos
 de 18 a 25 anos
 26 a 35 anos
 36 a 45 anos
 Acima de 46 anos

- 3- Escolaridade:
- Ensino Fundamental
 - Ensino Médio
 - Superior Incompleto
 - Superior Completo
 - Pós-Graduação Incompleto
 - Pós-Graduação Completo
- 4- Tempo de Empresa:
- Menos de 12 meses
 - de 1 ano a 2 anos
 - de 3 anos a 5 anos
 - de 6 a 10 anos
 - de 11 a 20 anos
 - de 21 a 30 anos
 - Acima de 31 anos

Questões relacionadas ao clima organizacional:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Questões	1	2	3	4	5
Fator Comunicação					
1. As mudanças nesta instituição são informadas aos funcionários?					
2. O diálogo é o meio mais utilizado para resolver os problemas da instituição?					
3. Os líderes elogiam quando você faz um bom trabalho?					
4. Você se sente à vontade, para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato?					
5. Você recebe feedback (retorno) pelo trabalho realizado?					
Fator Relacionamento Interpessoal					
6. A integração com superiores e colegas é apropriada?					
7. Os funcionários participam na tomada decisão e no clima democrático?					
8. Existe uma boa relação de convivência entre você e os demais?					
9. Na agência, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades?					

10. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da agência e as demais agências?					
Fator Valorização					
11. As novas ideias sugeridas em trabalho são aceitas pelo gestor e pela instituição?					
12. A instituição dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?					
13. Você considera que existem possibilidades e oportunidades de crescimento dentro da empresa?					
14. Você se sente seguro em relação à estabilidade do seu emprego?					
15. Você considera a instituição um bom lugar para trabalhar?					
Fator Liderança					
16. O trabalho em seu setor é distribuído, adequadamente, entre os funcionários evitando sobrecargas?					
17. O superior valoriza a sua opinião e a dos demais?					
18. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?					
19. O superior colabora com a produtividade dos funcionários?					
20. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?					
Fator Benefícios					
21. Quanto ao salário, você está de acordo com o cargo e as atividades realizadas?					
22. Comparando o salário da instituição financeira e o salário de outras instituições do mercado, você considera equiparado?					
23. Os benefícios oferecidos pela empresa, são satisfatórios?					
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados?					
25. Você considera o plano de cargos e salários, atrativo e condizente com o mercado?					
Fator Satisfação					
26. O ambiente físico de trabalho é adequado?					
27. Quanto ao ambiente de trabalho, levando em consideração os fatores relacionados à saúde, segurança e bem-estar, são satisfatórios?					
28. O trabalho em equipe e espírito de cooperação é sempre estimulado na agência?					
29. Qual a sua percepção em relação ao clima organizacional da agência?					
30. De maneira geral, como você avalia o seu ambiente de trabalho?					

Fonte: Autor (2021).