

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DA COOPERATIVA SICREDI DE SÃO SEPÉ/RS

Damiana Machado de Almeida¹
Gustavo Macedo Brum²
Luana dos Santos Fraga³
Luis Felipe Dias Lopes⁴
Thiago Kader Rajeh Ibdaiwi⁵
Vânia Medianeira Flores Costa⁶

RESUMO

O presente artigo apresenta o clima organizacional como estratégia competitiva na unidade de atendimento Sicredi do município de São Sepé, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Segundo Chiavenato (2002) o clima organizacional envolve um amplo e flexível cenário de influência ambiental sobre a motivação. A pesquisa se caracteriza como descritiva de cunho bibliográfica, com uso de questionário. Como estratégia foi utilizada a pesquisa de campo e o estudo de caso, com abordagem quantitativa. Os resultados comprovam que o clima organizacional estava afetando de forma negativa a satisfação e motivação dos colaboradores no período de 2006 até 2009. Já no período de 2010 foi o clima organizacional da unidade apresentou uma evolução considerável, afetando positivamente a equipe. Conclui-se que o clima organizacional pode influenciar positivamente ou negativamente os colaboradores relacionando-se diretamente com a produtividade e com o relacionamento entre os colegas e gestores.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Satisfação; Estratégia Competitiva; Motivação; Produtividade.

ABSTRACT

This article presents the organizational climate and competitive strategy Sicredi care unit in São Sepe, in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. According Chiavenato (2002) the organizational climate involves a comprehensive and flexible set of environmental influence on motivation. The research is characterized as descriptive imprint literature, using a questionnaire. As a strategy we used field research and case study with a quantitative approach. The results show that organizational climate was affecting negatively the satisfaction and motivation of employees in the period 2006 to 2009. In the period of 2010 was the organizational unit made considerable progress, positively affecting team. We conclude that the organizational climate can influence positively or negatively the employees relating directly to productivity and relationships with colleagues and managers.

KEYWORDS: Organizational Climate; Satisfaction; Competitive Strategy; Motivation; Productivity.

¹ Mestranda em Administração – PPGA/UFSM

² Bacharel em Administração - FAMES

³ Acadêmica do Curso de Ciências Econômicas - UFSM

⁴ Prof. Dr. do Departamento de Ciências Administrativas - UFSM

⁵ Prof. da Faculdade Metodista de Santa Maria /FAMES. Mestre em Engenharia de Produção - UFSM

⁶ Profª Drª do Departamento de Ciências Administrativas - UFSM

1 INTRODUÇÃO

Considerando a dinâmica existente no mercado, a evolução constante e a necessidade das organizações em se adequarem a demanda por produtos ou serviços, faz com que estas organizações estejam sempre em um processo de mutação organizacional. Todo processo de mudança, gera sempre muitos contratempos internos nas organizações, e é comum ocorrer, pois as pessoas envolvidas no processo nem sempre estão abertas a aceitar as novas propostas. Terão que deixar sua zona de conforto e conhecer novos caminhos, desafios. Dessa forma pode-se afirmar que todo o processo de mudança gera resistência.

Sendo assim, é necessário considerar que dentro da organização existem diferentes interesses, posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar as mais diversas situações. Não existe uma empresa onde todas as pessoas tenham conceitos e valores iguais, bem como que todos, interpretem e reajam da mesma maneira às políticas, normas e costumes da organização, o que de certo fato é positivo, pois a heterogeneidade proporciona ideias novas às organizações.

Na literatura existente sobre o tema percebe-se que existe uma ideia comum na definição de clima organizacional, que está ligado diretamente, a forma como os colaboradores percebem a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, de forma positiva ou negativa. De acordo com Moro et. al (2012) o clima é algo que pode sofrer mudanças ao longo do tempo, pois é baseado na forma de como os membros veem e percebem a organização. Cabe salientar que tal visão pode ser apresentada de maneiras distintas entre os participantes, em função da particularidade, individualidade e subjetividade de cada um.

A pesquisa do clima organizacional é uma ferramenta para se tentar captar os humores e nuances da relação dos colaboradores quanto à organização. Através da pesquisa é possível coletar dados de maneira objetiva e criteriosa que irão auxiliar as ações e os planos estratégicos visando melhorar o clima interno da organização.

Este estudo do clima organizacional da unidade de atendimento da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Centro Sul do RS, localizada na cidade de São Sepé/RS, é importante uma vez que a unidade passou por um processo de mudança na gestão, o que sempre gera algum tipo de impacto na equipe seja positivo ou negativo.

Diante do exposto o presente estudo tem como finalidade responder ao seguinte questionamento: "De que forma o clima organizacional pode influenciar na satisfação e motivação dos colaboradores da Sicredi Centro Sul unidade de atendimento de São Sepé?" Tal problema de Pesquisa nos remete ao objetivo do trabalho, que é identificar e analisar os aspectos relacionados ao clima organizacional da Sicredi Centro Sul, unidade de atendimento de São Sepé que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Em um contexto atual onde as organizações sofrem pressão constante do mercado, torna-se fundamental que os interesses das pessoas estejam alinhados aos objetivos do negócio. Dessa forma, é possível afirmar que o clima organizacional é formado pelos sentimentos compartilhados em relação à organização. Esses sentimentos, positivos ou negativos, influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, sua produtividade.

Assim, o clima organizacional influencia o ambiente de trabalho o que, no longo prazo, interfere em decisões sobre práticas ligadas à Gestão de Pessoas.

Segundo Moro et. al (2012, p.3), “o clima é a imagem da corporação e por consequência ele interfere nos resultados. Isso se deve ao fato de que a qualidade está atrelada à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço”.

Para Chiavenato (2002, p. 95), “o conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação.” O clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; b) influência o seu comportamento.

Ainda segundo Chiavenato (2002, p.95),

o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e este intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

O autor ainda destaca que um bom clima organizacional reflete nos resultados de uma organização através de acréscimos de produtividade e favorecem a conservação dos bens patrimoniais. Já para Teixeira et. al (2002), nos dias atuais existe um consenso entre o meio empresarial de que empregados mais satisfeitos produzem mais e consequentemente melhoram os resultados das empresas. Devido a isto, quanto maior for as expectativas dos dirigentes com relação a participação dos empregados, maior será a necessidade de manter um bom clima organizacional. Ainda segundo o autor a gestão do clima organizacional não é tarefa simples nem supérflua, e sim uma das responsabilidades estratégicas do corpo gerencial.

Conforme Montana e Charnov (2006, p. 332), clima organizacional é o “ambiente econômico e social global de uma entidade organizacional, levando-se em conta conceitos como a estrutura do poder, forças externas e necessidades percebidas”. Já para Maximiano (2000), a organização informal, além das normas e da cultura compreende as percepções e sentimentos com relação a realidade objetiva da organização formal. O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas compartilham com relação a organização e que afetam de forma positiva ou negativa sua satisfação e motivação do trabalho.

O clima organizacional é uma variável que influencia diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica (BUENO, 2012). As empresas buscam constantemente melhorias em seus processos produtivos com o objetivo de se manterem competitivas. Segundo Bergamini e Coda (1997), se as organizações quiserem satisfazer seus clientes devem começar o processo internamente, preocupando-se com a satisfação de seus colaboradores.

Ainda na visão de Maximiano (2000, p. 262), “estudar o clima e os mecanismos que afetam os sentimentos e a base para entender como a organização e sua administração influenciam o interesse e o desempenho das pessoas”. Dessa forma pode-se perceber que a análise do clima deve ser gerenciada como uma ferramenta de satisfação no trabalho.

2.1 Clima organizacional como ferramenta de satisfação e motivação no trabalho

Para Montana e Charnov (2006), toda organização deve se empenhar permanentemente para manter o ambiente positivo, com a finalidade de incentivar cada indivíduo a continuamente tornar seu trabalho mais produtivo. Com base nos estudos realizados pela escola de relações humanas o comportamento humano nas organizações não depende apenas de estímulos econômicos, como diziam os teóricos da escola clássica, mas é influenciado também por fatores de ordem afetiva e social.

A teoria sobre a hierarquia de necessidades desenvolvida por Maslow foi fundamental para os estudos sobre motivação. Estes estudos voltaram-se principalmente para a teoria da personalidade e desenvolvimento humano, ainda para Maslow o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas (MAXIMIANO, 2000). Para Maslow, o ser humano primeiro procura realizar as necessidades simples e fundamentais que se relacionam com a fisiologia e à segurança humana. Após, busca satisfazer as necessidades mais complexas. Na teoria de Maslow a ordem em complexidade crescente das necessidades é: Funções Fisiológicas; Segurança; Sociais; Autoestima e Auto realização.

Conforme Chiavenato (2002), para compreender o comportamento das pessoas, é necessário conhecer a motivação humana. Para Montana (1999, p.203), motivação é “o processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Para Maslow apud Lacombe e Heilborn (2006) o princípio básico da motivação é que uma necessidade não satisfeita não representa um motivador comportamental. Maslow formulou uma hierarquia de necessidades biogênicas e psicogênicas, em que níveis de motivos são especificados. Uma abordagem hierárquica implica que a ordem de desenvolvimento é fixa, isto é, certo nível deve ser alcançado antes que o próximo nível superior seja ativado.

Maximiano (2000) afirma que a motivação pode ser afetada por fatores internos como as características individuais de cada pessoa e por fatores externos como local de trabalho, colegas de trabalho, administração, dentre outros.

Segundo Bergamini (2006), as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, cada indivíduo tem sua própria razão e motivação para fazer ou realizar algo. Para a autora é inapropriado que uma simples regra geral seja levada em consideração como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação mais abrangente e precisa sobre as ações que levam as pessoas a agir. Para cada ação podem existir muitas razões e essas determinantes residem no interior de cada pessoa, assim como traços de personalidade, suas predisposições e emoções.

Ainda no pensamento de Bergamini (2006), muitos teóricos e principalmente administradores atribuem às ações condicionadas pelas variáveis do meio ambiente a denominação do comportamento motivado. Alguns pesquisadores pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada de vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente.

Segundo Chiavenato (2005, p.95), “os fatores motivacionais geralmente fazem parte integral do desempenho do cargo, e estão relacionados com as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow”.

Enquanto Maslow fundamenta a teoria da motivação com relação às diferentes necessidades humanas, Herzberg desenvolveu um estudo onde procura entender quais fatores podem causar a insatisfação e a satisfação no ambiente de trabalho. A teoria Herzberg tem como base o ambiente externo e ambiente de trabalho dos indivíduos e evidenciou que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo (MAXIMIANO, 2000). Os

fatores motivacionais ou de satisfação são os que provocam a satisfação com o cargo e melhorias no desempenho, os fatores higiênicos ou fatores insatisfatórios provocam reações negativas.

Os fatores motivacionais ou satisfacientes são realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si, dentre as maneiras práticas de incentivar os fatores satisfacientes podemos citar as delegação de responsabilidade, liberdade para exercer as funções; oportunidades; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecer objetivos e avaliar; simplificação do cargo e ampliação e enriquecimento do cargo (MARRAS, 2002).

Estes fatores satisfacientes referem-se ao conteúdo, responsabilidades e tarefas do cargo, são os fatores motivacionais que produzem um efeito de satisfação duradouro e de aumento de produtividade acima dos normais. Ainda conforme Chiavenato (2005, p.96), “os fatores insatisfacientes estão relacionados com os três níveis inferiores da hierarquia de Maslow”.

Os fatores higiênicos são as condições que estão ao redor do colaborador enquanto trabalham, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios, as políticas das empresas, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, o clima da relação entre direção e colaboradores, segurança no trabalho e relação com os colegas. Esses fatores enquanto bons apenas evitam a insatisfação, mas quando precários provocam a insatisfação e é através deles que as organizações tradicionalmente tentam motivar seus colaboradores. A ausência dos fatores de insatisfação não garante um colaborador motivado, é necessário que os fatores de satisfação estejam presentes de forma muito clara e objetiva.

Segundo Maximiano (2000), na teoria dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg, os motivos que estão presentes na situação de trabalho e que influenciam o desempenho podem ser: o próprio trabalho e as condições de trabalho. Na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente, mas as condições ambientais de acordo com a teoria não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho.

Para Bergamini (2006, p.176) “o problema não reside especialmente no montante de tempo que se passa dentro das organizações, mas no quanto esse ambiente propicia que motivações sejam desbloqueadas para que se tenha direito a melhores níveis de satisfação pessoal”. De acordo com Oliveira et al. (2012) o relacionamento entre os membros da organização deve ser saudável para que a empresa tenha um ambiente favorável no qual está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como descritiva de cunho bibliográfica. Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se da estratégia de pesquisa de campo e a estratégia de estudo de caso, com abordagem quantitativa, desenvolvidas para obter as informações acerca das variáveis que influenciam o clima organizacional na unidade da cooperativa Sicredi.

Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de obter informações ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura responder, ou o levantamento de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, para descobrir novos fenômenos ou a relação existente entre eles.

O instrumento de pesquisa utilizado para coletar os dados foi um questionário com dezesseis perguntas de múltipla escolha, sendo quatorze com resposta única e duas de múltiplas respostas. A pesquisa foi aplicada para dezoito colaboradores que representam 100% (cem por cento) do quadro de colaboradores da unidade de São Sepé e todas foram respondidas.

Para a análise dos dados utilizou-se de regra de três simples com o intuito de construir tabelas a fim de possibilitar uma melhor compreensão dos dados coletados. A construção das tabelas seguiu a ordem do instrumento de coleta de dados, demonstrando os itens que obtiveram maior frequência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi aplicada na unidade de atendimento da Sicredi Centro Sul, na cidade de São Sepé, para dezoito colaboradores que representam 100% (cem por cento) do quadro de colaboradores da unidade. Foi possível obter os seguintes resultados:

4.1 Tempo de Serviço

Com relação ao tempo de serviços dos colaboradores, a maior parte da equipe possui mais de três anos de empresa, ou seja, 33,33% tem mais de 05 anos de empresa, 33,33% possui de 03 a cinco anos de empresa, 22,22% dos colaboradores tem entre 01 a 03 anos e apenas 11,12% possuem menos de 01 ano de empresa.

Isto representa que existe pouca rotatividade na equipe, e este fato gera uma maior tranquilidade nos colaboradores que pode ser revertido em maior produtividade da equipe. Este questionamento é importante para que seja possível verificar o tempo médio de serviço dos colaboradores. O fato de um colaborador estar a muito tempo em determinada empresa, desempenhando a mesma função ou cargo, pode representar a existência de alguma resistência frente a mudanças propostas.

4.2 Relacionamento entre as pessoas da equipe

Referente ao relacionamento entre as pessoas da equipe, 77,78% dos colaboradores consideram “bom”, enquanto que 16,67% consideram “excelente” e apenas 5,55% consideram “mais ou menos” o nível de relacionamento.

Com base nos resultados gerais podemos verificar que o relacionamento entre as pessoas que fazem parte da unidade de atendimento de São Sepé é muito bom, e isto é um fator positivo que pode ser considerado um diferencial, pois um bom relacionamento entre as pessoas da organização é determinante para se ter um bom clima organizacional. Em contrapartida também favorece o desenvolvimento profissional dos colaboradores e da empresa.

4.3 Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho

Neste caso 66,67% por colaboradores consideram “satisfatória” a autonomia que possuem na execução de suas tarefas, enquanto que 11,11% consideram esta autonomia “muito satisfatória” e 22,22% consideram “mais ou menos” satisfatória.

Em uma equipe onde os colaboradores possuem autonomia para propor melhorias nos processos ou na execução de suas tarefas, respeitando os parâmetros da organização, representa um ganho de tempo para os níveis superiores de supervisão, bem como gera um maior nível de confiança ao colaborador junto ao associado. Esta autonomia proporciona um maior respaldo para que desempenhem suas atividades diárias, pois em muitos casos é necessário agilizar alguns processos na busca de novos negócios.

Na unidade de São Sepé a grande maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a autonomia que possuem. Isso é importante para que eles tenham a liberdade de propor e planejar o seu trabalho. Esta autonomia na unidade é benéfica, pois favorece o surgimento de novas ideias no desenvolvimento de ações no dia-a-dia da unidade. A satisfação plena de todos os colaboradores nem sempre é possível devido algumas normas e responsabilidades que devem ser assumidas plenamente pelos gestores.

4.4 Realização Profissional com o Trabalho que Executa

Neste caso 55,55% dos colaboradores sentem-se realizados profissionalmente com as atividades de desenvolvem no seu dia-a-dia, enquanto que 33,33% consideram-se mais ou menos realizados, 5,56% consideram-se muito realizados e 5,56% consideram-se pouco realizados.

Neste item notou-se que não ocorreu grande variação nos índices apresentados, ou seja, a quantidade de colaboradores que se encontram mais ou menos realizados com o trabalho que executam é considerável, e isto deve ser analisado de forma mais cuidadosa pois o fato do colaborador não estar satisfeito pode afetar seu desenvolvimento profissional, ou até mesmo as demais pessoas a sua volta.

Esta informação é importante uma vez que se torna necessário desenvolver alguma ação com a finalidade de identificar se os colaboradores estão desempenhando a atividade que é compatível com o seu perfil, pois um colaborador que não está se sentindo realizado profissionalmente torna-se um colaborador desmotivado que conseqüentemente pode afetar os demais colegas.

4.5 Suas ideias e sugestões são ouvidas

Referente as ideias e sugestões ouvidas, 61,10% dos colaboradores se sentem satisfeitos, enquanto que 16,67% se consideram muito satisfeito, 16,67% se consideram mais ou menos satisfeitos e 5,56% consideram-se pouco satisfeitos. Neste caso na unidade de atendimento de São Sepé percebe-se que a maioria dos colaboradores estão no mínimo satisfeitos, isto é importante, pois o colaborador se sente não apenas executor de tarefas e sim que tem participação ativa no desenvolvimento da unidade e que realmente faz parte de uma equipe.

A satisfação plena é algo difícil de ser alcançada, pois nem sempre todas as ideias e sugestões podem ser aproveitadas de imediato devido a diversos fatores que podem ser internos e externos.

4.6 Benefícios Oferecidos pelo Sicredi

Neste caso 66,67% dos colaboradores consideram-se satisfeitos com os benefícios oferecidos pelo Sicredi, enquanto que 33,33% consideram-se muito satisfeitos. Considerando que os benefícios podem ser fatores estratégicos na busca de um diferencial competitivo perante o mercado, podemos dizer que o Sicredi atende as expectativas dos colaboradores, isto é importante pois muitas vezes serve como um fator motivacional para o colaborador.

4.7 Remuneração

Neste caso, 61,11% dos colaboradores consideram-se mais ou menos satisfeitos com a remuneração recebida, enquanto que 22,22% estão pouco satisfeitos, 11,11% estão satisfeitos e 5,56% estão muito pouco satisfeitos. Mesmo considerando que geralmente as pessoas nunca

estão satisfeitas com a remuneração que recebem e que a remuneração é percebida pelo colaborador de como a empresa valoriza seu trabalho é necessário verificar a situação acima com maior cuidado uma vez que inevitavelmente o colaborador sente-se em um primeiro momento mais ou menos motivado pela remuneração recebida.

Como este fator é gerenciado em âmbito sistêmico percebe-se a necessidade de que o Sistema Sicredi, desenvolva alguma ação com a finalidade de verificar a insatisfação apresentada na pesquisa. Este procedimento é necessário, pois muitos talentos podem e são perdidos para a concorrência por questões salariais.

4.8 Reconhecimento Profissional

Neste caso pode-se perceber que 77,77% dos colaboradores sentem-se reconhecidos, enquanto que 11,11% consideram-se pouco reconhecidos, 5,56% muito reconhecidos e 5,56% pouco reconhecidos. Considerando que o reconhecimento para cada colaborador pode ser percebido de uma forma diferente, podemos dizer que na unidade de atendimento de São Sepé a grande maioria dos colaboradores sente-se reconhecidos e isto é importante, pois as pessoas buscam além da satisfação profissional, o reconhecimento profissional, este reconhecimento serve como um fator motivacional no desenvolvimento do colaborador.

4.9 Estabilidade no Emprego

Neste item percebe-se que 72,22% dos colaboradores sentem-se mais ou menos seguros enquanto que 16,67% sentem-se seguros e 11,11% consideram-se pouco seguros. O alto índice de colaboradores que se sentem mais ou menos seguros já era esperado uma vez que a concorrência existente no mercado de trabalho é muito grande, bem como a concorrência do mercado onde a cooperativa está inserida.

As constantes mudanças que o Sistema Sicredi vem passando devido a sua expansão de mercado também faz com que as pessoas mantenham-se sempre preocupadas com sua estabilidade, mesmo com a unidade não apresentando um índice alto de rotatividade. O resultado obtido na pesquisa fica evidenciado a necessidade de que as mudanças propostas sejam melhores divulgadas evitando a dúvida e incerteza nos colaboradores. Esta medida é necessária, pois a insegurança afeta diretamente a produtividade da equipe e o clima da unidade.

4.10 Quantidade de Treinamento

Neste item constata-se que 72,22% dos colaboradores consideram satisfatória a carga de treinamentos que vem recebendo, enquanto que 27,78% consideram mais ou menos satisfatória. Com base nos resultados pode-se dizer que a quantidade dos treinamentos que os colaboradores estão recebendo são satisfatórias e isto comprova que a empresa investe em treinamentos para seus colaboradores com a finalidade de adaptar o colaborador a uma determinada função ou cargo, reciclar conhecimentos e habilidades relacionados a execução de tarefas.

Esta percepção por parte dos colaboradores é importante, pois os tornam mais capacitados para executar suas tarefas e desempenhar seus cargos. O colaborador sabendo que esta sendo preparado, treinado, tem condições de desempenhar seu papel de forma mais tranquila, mais segura.

4.11 Relacionamento entre o superior Imediato e os Subordinados

Referente ao relacionamento entre o superior imediato e os subordinados, 66,67% dos colaboradores considera o relacionamento entre eles e seus superiores satisfatório, enquanto que para 33,33% dos colaboradores este relacionamento é muito satisfatório, desta forma concluímos que este é um ponto positivo que favorece o desenvolvimento de um bom clima organizacional.

O bom relacionamento entre os gestores e os colaboradores é muito importante, pois favorece um bom clima na unidade, facilita o desenvolvimento de ações, e proporciona uma maior participação dos colaboradores no dia-a-dia da unidade e consequentemente no desenvolvimento profissional de cada membro da equipe.

4.12 A Distribuição dos Serviços

Para 83,33% dos colaboradores consideram confiável a maneira como são distribuídos os serviços nos setores, enquanto que 16,67% consideraram totalmente confiáveis esta distribuição. Esta aprovação por parte dos colaboradores de como os serviços são distribuídos demonstra que o nível de insatisfação com relação a divisão dos serviços é mínima.

Isto é importante, pois as atividades bem divididas evitam o stress desnecessário entre as pessoas do setor, pois não teremos sobrecarga de atividades em apenas algumas pessoas, favorecendo um melhor desempenho individual, pois terão suas responsabilidades e rotinas definidas.

4.13 A satisfação em trabalhar na unidade

Cerca de 55,56% dos colaboradores estão “satisfeitos”, 22,22% consideram-se “muito satisfeitos” e 22,22% estão “mais ou menos” satisfeitos. Pode-se dizer que o resultado é muito positivo, pois a grande maioria dos colaboradores estão no mínimo satisfeitos. Isto para a unidade é importante uma vez que o colaborador satisfeito desempenha suas funções de forma mais prazerosa representando uma maior produtividade, maior motivação no contexto geral da unidade de atendimento.

No item em questão, é importante que a unidade verifique os colaboradores que estão “mais ou menos” satisfeitos, e procure identificar quais são os fatores motivadores para evitar que se transformem em colaboradores insatisfeitos, afetando desta forma o desempenho profissional.

4.14 As principais vantagens competitivas da empresa frente ao mercado

As principais vantagens que os colaboradores responderam foram: 24,56% a imagem da empresa, pois a marca Sicredi hoje está consolidada no mercado, sendo uma referência nacional e mundial no cooperativismo de crédito. Outro item destacado pelos colaboradores com 24,56% foi a qualidade no atendimento, pois um atendimento qualificado é hoje um diferencial competitivo. Porém 15,79% consideram as taxas de juros como um diferencial, com a atual concorrência existente no mercado financeiro, onde o principal produto das instituições financeiras é o crédito é necessário estar de acordo com as taxas praticadas no mercado e isto é um dos principais motivos de ser uma cooperativa de crédito que busca trazer benefícios e vantagens a seus associados.

Já 8,78% consideram que é o clima interno evidenciando sua importância para o dia-a-dia da organização. Outro índice foi de 7,02% a qualidade do produto, pois entre os produtos e serviços oferecidos é necessário que estes atendam as expectativas e necessidades dos associados. E com 5,26% foi consultoria na solução de problemas, pois é um diferencial do

Sicredi ser parceiro do seu associado buscando sempre auxiliar o associado nas soluções de seus problemas e necessidades.

Este questionamento é importante, pois mostra as vantagens competitivas que o colaborador percebe da empresa com relação ao mercado, dentre todos os itens apontados os principais foram a imagem da empresa e a qualidade do atendimento, demonstrando a identificação dos colaboradores com a empresa em que trabalham e a percepção com a preocupação com a qualidade do atendimento ao associado.

4.15 Os principais fatores de motivação

Os principais fatores destacados pelos colaboradores foram: 14,29% gostar do que faz, juntamente com a oportunidade de crescimento também com 14,29%. Neste caso podemos perceber que os dois itens estão de acordo com as teorias estudadas anteriormente onde é citado que dentre os principais fatores de motivação da teoria de Herzberg estão o trabalho em si e a possibilidade de crescimento.

Outro item destacado pelos colaboradores com 12,99% foi o relacionamento com o associado, este contato diário e a forma que o sistema Sicredi conduz a relação entre associado e cooperativa é considerado pelos colaboradores como fator de motivação. Valorização e reconhecimento foram citados em 12,99% das respostas este item juntamente com a oportunidade de crescimento que a organização proporciona e gostar do que fez, também é citado por Herzberg com sendo um dos principais fatores de motivação.

Com 6,49% como sendo fatores importantes para a motivação foram a imagem da empresa, os desafios existentes no trabalho, a integração da equipe de trabalho e as instalações físicas da organização. Outros dois itens citados com 5,19% cada um foram o salário somado aos benefícios e ser ouvido; com 3,90% foi citada a participação nas decisões; com 2,60% a relação com as lideranças da equipe, a autonomia e a quantidade de treinamentos recebidos. E com 1,30% foram a qualidade dos treinamentos recebidos e a estabilidade no emprego.

Considerando que cada pessoa pode ser motivada por diferentes fatores, percebe-se neste questionamento que os principais itens apontados pelos colaboradores foram, gostar do que faz, a oportunidade de crescimento e o relacionamento com o associado, isto comprova a importância da realização profissional e pessoal de cada colaborador, bem como a necessidade de relacionamento que existe entre as pessoas.

4.16 O clima organizacional da unidade de atendimento

Foi solicitado aos colaboradores que avaliassem como eles percebiam o clima organizacional da unidade de atendimento nos anos de 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010. Tais resultados podem ser acompanhados, abaixo, na tabela 1.

	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Excelente	0	0	5,56	0	16,67
Bom	11,11	22,22	22,22	33,33	77,78
Maios ou menos	16,67	27,78	33,33	44,44	5,56
Ruim	5,56	5,56	16,67	5,56	0
Muito Ruim	0	5,56	0	0	0
Não sabe	66,66	38,88	22,22	16,67	0
Total	100	100	100	100	100

Tabela 1: O clima organizacional da unidade de atendimento

Nas respostas acima fica evidente que no ano de 2006, 66,66% dos colaboradores responderam que não sabiam como estava o clima organizacional da unidade pois, a grande maioria dos entrevistados não estavam trabalhando na unidade neste momento. Considerando os colaboradores que trabalhavam no período percebemos que 16,67% consideraram o clima organizacional “mais ou menos” enquanto que 11,11% consideraram “bom” e apenas 5,56% consideraram “ruim” o clima.

Já no ano de 2007 o percentual de colaboradores que não sabem como era o clima organizacional diminuiu para 38,88%, para 27,78% dos colaboradores o clima organizacional estava “mais ou menos”, para 22,22% o clima estava “bom” enquanto que para 5,56% o clima estava “ruim” e também para 5,56% estava “muito ruim”.

No ano de 2008 o número de colaboradores que não sabem como era o clima organizacional da unidade continuou reduzindo passando para 22,22%; para 33,33% dos colaboradores o clima estava “mais ou menos”, para 22,22% o clima estava “bom”, para 16,67% o clima estava “ruim” e apenas 5,56% considerou o clima da unidade “excelente”.

No ano de 2009, o número de colaboradores que não sabiam informar como era o clima organizacional continuou diminuindo e apresentou um índice de 16,67%. Para 44,44% dos colaboradores o clima estava “mais ou menos”, para 33,33% o clima estava “bom” e para 5,56% o clima estava “ruim”.

No ano de 2010, os índices apresentaram significativa melhora, pois para 77,78% o clima está “bom”, enquanto que para 16,67% o clima está “excelente” e apenas para 5,56% o clima está “mais ou menos”.

Na análise geral dos dados apresentados pode-se constatar que o clima organizacional no período de 2006 à 2009 apresentava uma constante evolução relacionada a avaliação do clima como “mais ou menos”. Neste mesmo período o clima relacionado como “bom” apresentou uma evolução discreta chegando a ficar estagnado entre 2007 e 2008. Porém no ano de 2010 ocorreu as variações mais significativas, pois o índice relacionado ao clima como “mais ou menos” teve uma acentuada queda passando de 44,44% em 2009 para apenas 5,56% em 2010. Em contrapartida o clima relacionado como “bom” teve uma evolução extremamente positiva, pois passou de 33,33% em 2009 para 77,78% em 2010.

Considerando os dados constata-se que o clima organizacional na percepção dos colaboradores evoluiu principalmente no ano de 2010. Esta constatação é importante uma vez que os efeitos estão sendo percebidos e sentidos pela equipe. Esta evolução representa uma equipe mais coesa, motivada, participativa, com aumento de produtividade e melhores resultados para a empresa. Além de demonstrar que a empresa está buscando satisfazer as necessidades pessoais de cada colaborador.

Este resultado também demonstra que os gestores da unidade, juntamente com a diretoria da cooperativa, estão desenvolvendo um trabalho positivo junto à equipe de colaboradores na busca de um clima organizacional favorável na unidade de atendimento de São Sepé – RS.

5 CONCLUSÃO

Diante da importância do tema estudado este trabalho procurou responder ao problema de pesquisa que é perceber de que forma o clima organizacional pode influenciar na satisfação e motivação dos colaboradores da Sicredi Centro Sul unidade de atendimento de São Sepé - RS.

O clima organizacional pode influenciar positivamente, mas também pode influenciar negativamente a satisfação e motivação dos colaboradores. Foi possível perceber que o clima organizacional estava afetando de forma negativa a satisfação e motivação dos colaboradores

principalmente no período de 2006 até 2009. Na equipe havia colaboradores desmotivados, com problemas de relacionamento entre as pessoas da equipe, baixa produtividade e insatisfeitos com o relacionamento entre os superiores e subordinados. Já no período de 2010 foi possível perceber que o clima organizacional da unidade apresentou uma evolução considerável, no qual afetou positivamente a equipe.

Conclui-se que a unidade de atendimento conta com colaboradores satisfeitos, motivados, com produtividade e o relacionamento entre os colegas e com os gestores está mais amigável. Enfim, a equipe está mais receptiva a mudanças, bem como a novos desafios propostos pela empresa.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W.; **Motivação nas Organizações**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BUENO, H. **Pesquisa de clima organizacional**: mais que técnica, um ato de coragem. Disponível em: http://www.hamiltonbueno.com.br/artigos/rh_04.shtml. Acesso em: 08 maio de 2012.

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

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração de princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do Operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A., **Teoria Geral da Administração**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MONTANA, P. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORO, A. B. et. al. Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnico administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. In: ENAPG – Encontro de Administração Pública e Governo, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2012.

OLIVEIRA, D. et. al. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: IX SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB-Associação Educacional Dom Bosco, 2012.

TEIXEIRA, J. E. et al; In BOOG, G. e M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.