

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Thiago dos Santos Cerqueira**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo da motivação em uma Central de  
Cooperativas de Crédito**

**Belo Horizonte - MG**

**2014**

**Thiago dos Santos Cerqueira**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo da motivação em uma Central de Cooperativas de Crédito**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Roberto Duarte Gonzalez

**Belo Horizonte - MG**

**2014**

Ficha catalográfica

C416c  
2014

|Cerqueira, Thiago dos Santos.  
Clima organizacional [manuscrito]: um estudo da motivação em uma central de cooperativas de crédito / Thiago dos Santos Cerqueira. – 2014.  
57 fl.

Orientadora: Roberto Gonzalez Duarte.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Clima organizacional. I. Duarte, Roberto Gonzalez. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527  
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/108/2023



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **THIAGO DOS SANTOS CERQUEIRA**, REGISTRO N° **2013685933**. No dia 02/09/2014 às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA MOTIVAÇÃO EM UMA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Roberto Gonzalez Duarte, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

(X) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/09/2014.

Prof. Roberto Gonzalez Duarte  
(Orientador)

Profa. Janete Lara de Oliveira

Aos meus pais, minha avó e meu irmão;  
Pelo importante e sincero incentivo nessa jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a orientação do Professor Roberto Gonzalez que se tornou importante para a realização deste trabalho.

Ao Sr. Leonardo Sales, o gestor da empresa que permitiu a busca das informações e pesquisa para aprofundamento do tema estudado.

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo verificar a motivação dos colaboradores e como isso implica na qualidade do clima organizacional em uma Central de Cooperativas de Crédito. A importância desse estudo baseia-se na sua potencialidade de sensibilizar gestores para a relevância da motivação e do clima organizacional, já que os mesmos podem vir a intervir nos resultados da empresa. Para a concretização deste estudo, foi realizado levantamento bibliográfico, e aplicação de questionários a todos os colaboradores. De acordo com os resultados, pode-se verificar que a motivação dos colaboradores influencia no clima organizacional e é por ele influenciado. Com base nos dados obtidos, verifica-se baixo nível de motivação dos colaboradores da empresa, afetando de forma negativa o clima organizacional. Um ambiente interno na organização deve contar de um bom relacionamento dos colaboradores com a empresa, uma equipe de funcionários que seja motivada para atingir as metas, resultados e tenha um bom entrosamento com o gestor em que esse não seja um líder autoritário e que só preocupe pela parte final dos processos e sim pelo planejamento e continuidade dos mesmos, procurando ouvir os funcionários e entender as dificuldades. Através do referencial teórico com o estudo das obras literárias e da pesquisa aplicada com o questionário em cima dessas variáveis apresentadas se podem tirar conclusões a respeito da importância da motivação no clima organizacional para uma organização prosperar.

**Palavras-chave:** Motivação e clima organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aimed to verify the motivation of employees and how this implies the quality of the organizational climate in a Credit Unions. The importance of this study is based on its potential to sensitize managers to the relevance of motivation and organizational climate, since they may come to intervene in the results of the company. To carry out this study, a survey was carried out bibliography, and application of questionnaires to all collaborators. Accordingly with the results, it can be verified that the motivation of the collaborators influences the organizational climate and is influenced by it. based on data obtained, there is a low level of motivation of the collaborators of the company, negatively affecting the organizational climate. an environment internal to the organization must rely on a good relationship between employees with the company, a staff that is motivated to achieve the goals, results and have a good rapport with the manager in which this is not an authoritarian leader and who only cares about the final part of the processes, but by their planning and continuity, trying to listen to the employees and understand the difficulties. Through theoretical framework with the study of literary works and applied research with the questionnaire on top of these variables presented, it is possible to take conclusions about the importance of motivation in the organizational climate for an organization to prosper.

**Keywords:** Motivation and organizational climate.

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.2 Problemática e justificativa.....	10
1.3 Objetivos .....	11
1.3.1. Objetivo geral.....	11
1.3.2. Objetivos específicos .....	11
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cultura Organizacional.....	12
2.1.2 Componentes da cultura.....	13
2.2 Clima Organizacional .....	14
2.3 Motivação.....	19
2.3.1 Teoria X e Y .....	22
2.3.2 Teoria Motivação – Higiene .....	23
2.4 Liderança .....	23
2.5 Comunicação organizacional .....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
3.1 Método e técnica de pesquisa .....	27
3.2 Instrumento de coleta de dados.....	28
3.3 Apresentação da unidade de análise .....	28
3.4 Etapas que foram desenvolvidas .....	28
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>29</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>39</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da importância da motivação dos colaboradores de uma empresa, já que esta poderá recair na produtividade e lucros da organização, refletindo no desempenho de seus colaboradores e podendo vir a interferir no seu clima organizacional.

A motivação é a vontade de empregar esforços para alcançar determinada meta ou satisfazer alguma necessidade. Os administradores precisam estar atentos para que as necessidades dos indivíduos sejam compatíveis e coerentes com as metas da organização e para que estes possam sentir-se estimulados a fazer uso de maiores esforços no desempenho de suas tarefas. Com o ajuste dessas necessidades, os colaboradores apresentam elevada motivação, podendo melhorar o clima organizacional, cuja propriedade do ambiente organizacional é experimentada pelos integrantes da organização e que influencia o seu comportamento. Nos últimos anos, as cooperativas, assim como todas as outras organizações, vêm se transformando para atender as exigências dos consumidores, cada vez mais seletivos. Foi preciso aceitar que as máquinas e equipamentos já não garantem vantagem competitiva; hoje, o diferencial das empresas está nas pessoas que a ela se vinculam.

Por isso, a busca constante por incentivar a motivação e promover um bom clima organizacional passou a ser de suma importância para a empresa, pois só dessa forma, os colaboradores contribuem satisfatoriamente para que a empresa produza bens ou serviços de qualidade e garantem o sucesso e a longevidade da mesma.

As organizações são constituídas por pessoas e os administradores só podem ser bem sucedidos se estiverem atentos às necessidades e aos fatores que levam essas pessoas a se sentirem motivadas. É através da motivação, colaboração entre as pessoas e interesse pelo trabalho que se pode obter um clima organizacional eficiente, capaz de levar a organização a alcançar maior produtividade e qualidade.

Santos (2010) descreve que atualmente o mundo está cada vez mais globalizado e uma crescente disputa no cenário econômico mundial de países

desenvolvidos e subdesenvolvidos onde as organizações se preocupam muito com a inovação tecnológica e na maioria das vezes se esquecem de uma importante prioridade que são os funcionários responsáveis pela sobrevivência de uma empresa em planejar, coordenar e executar as ações benéficas que determinarão o seu futuro. As percepções dos funcionários em suas relações variam muito, pois são envolvidos diferentes aspectos como nível de escolaridade, crenças, religião, habilidades, experiência pessoal e profissional em que essas diferenças irão resultar em diferentes sensações de satisfação.

Segundo Spier;Juchem;Cavalheiro (2009) com a alta competitividade das empresas é preciso diferentes estratégias para se sobressair e se diferenciar dos concorrentes no cenário organizacional, um dos principais pontos é o comprometimento dos funcionários. As organizações estão dando mais importância ao potencial humano com a busca de um ambiente positivo no trabalho oferecendo condições favoráveis como expectativas, necessidades e oportunidades de desenvolvimento. A conquista dos clientes internos é essencial para atender o que os clientes externos desejam encontrar nos produtos e serviços.

Sendo assim percebe-se a importância do estudo de um clima organizacional nos diversos aspectos no grau de satisfação, liderança e comunicação para que as empresas atinjam bons resultados. O clima influencia diretamente no comportamento dos funcionários e a cultura organizacional atua diretamente com uma combinação de normas, valores, atitudes e tradições.

O termo clima organizacional se traduz em uma qualidade do ambiente percebida pelos funcionários influenciando o seu comportamento nesse meio.

Segundo Vieira; Vieira (2012) a influência do clima organizacional nas empresas e pessoas tem como objetivo avaliar como os funcionários se sentem nas organizações, a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou com elementos externos e a influência disto para a empresa e para elas próprias visando a melhoria no trabalho e no relacionamento interpessoal. O clima organizacional é importante, muitas empresas ainda não se deram conta disso e não sabem de que forma alcançar este ideal.

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas conseqüências se seguem através de diferentes

ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

O Clima organizacional está voltado para análise do ambiente interno, como a organização deve se preocupar com o nível de motivação dos funcionários, onde os mesmos devem atingir a realização pessoal para se assim conseguir atingir os objetivos da empresa. As empresas devem valorizar seus funcionários, pois necessitam de suas participações. Com isso fica interessante estudar todo esse processo da importância do clima organizacional a fim de melhorar a satisfação e motivação dos funcionários e a suas relações com os clientes.

Os altos executivos estão observando a necessidade de agir proativamente, introduzindo inovações ao ambiente organizacional. As empresas percebem que é fundamental entender um importante fator denominado cultura organizacional fundamental para o sucesso e crescimento dos empreendimentos.

Bardall (2000) ressalta que a partir de uma pesquisa realizada com 103 chefes de departamentos de Recursos Humanos das maiores empresas norte-americanas, abordando seus programas de desenvolvimento da administração, identificou os seguintes fatores como os mais citados pela maioria dos respondentes: A visão e valores do Presidente; O plano estratégico da organização; As necessidades operacionais da organização e, **A cultura da organização.**

Do ponto de vista dos processos de fusão, aquisição, incorporação ou departamentalização de empresas a cultura tem um papel importante, pois a sua gestão amenizam as dificuldades de entendimento e comunicação que causam os, assim chamados, choques culturais. Os choques culturais devem ser estimados na elaboração da estratégia da organização, pois, seu impacto está diretamente relacionado a formação do clima organizacional. A cultura da sua organização determina quão duramente, ou alegremente seus empregados trabalham, quem obterá os créditos pelo o que, e o quanto a excelência é recompensada. Portanto, em longo prazo, a cultura também acabará por determinar se sua organização sobreviverá.

Nesse contexto, a empresa X que foi escolhida para estudo está inserida no controle de cooperativas de créditos em defender os interesses, promover a padronização e integrações financeiras, normativas e tecnológicas. O estudo será realizado em todos os setores organizacionais onde será realizada a pesquisa sobre o tema: Clima Organizacional: um estudo da Motivação em uma Central de Cooperativas de Crédito cuja identificação a pedido da mesma está sendo omitida.

## 1.2 Problemática e justificativa

Um clima organizacional positivo ajuda a aperfeiçoar o ambiente interno das organizações, avaliando assim o relacionamento em equipe, a atitude dos funcionários e a relação com os gestores. É usado também para melhorar os contatos e comunicação nas empresas. Pesquisar o clima é um fator de grande importância para os setores, através de um diagnóstico pode-se aprimorar o ambiente de trabalho desencadeando produtos e serviços de qualidade.

Um clima organizacional negativo gera **turnover**, decepções, insatisfações, desinteresses e conflitos. Os funcionários ficam desmotivados e em consequência disso há um péssimo desempenho nas atividades. As organizações precisam de funcionários satisfeitos e motivados. Há falhas no capital humano também haverá falhas no capital financeiro levando ao completo fracasso de toda a organização. O ambiente interno deve favorecer as necessidades dos funcionários, pois irá atingir os seus comportamentos e atitudes de adaptar as mudanças e afetar as criações e resoluções de problemas.

Lima;Melo;Ponce;Reis (2012) ressaltam que o clima organizacional fornece indicadores sobre diversas variáveis que permitem uma visão geral da organização e caracterizando-se por ser relativamente maleável, admite ações de intervenção para melhoria das condições subjetivas e objetivas do ambiente de trabalho. Portanto, constitui-se em importante ferramenta a ser considerada no gerenciamento de pessoas e desenvolvimento das organizações. O sucesso de uma organização depende de sua capacidade de lidar com a motivação e boa vontade dos seus colaboradores, pois se estes estiverem desmotivados, limitarão sua capacidade de produção e satisfação, afetando o clima

organizacional.

O estudo do clima organizacional é útil para promover melhorias nas relações de trabalho, pois este influi no desempenho dos indivíduos que compõem a organização, de maneira que o desenvolvimento da empresa só será possível através da manutenção de um clima de trabalho que favoreça a motivação e satisfação, resultando em ganhos, tanto para a organização quanto para os colaboradores.

A importância desse estudo baseia-se na sua potencialidade de sensibilizar gestores para a relevância de fatores de motivação e de como o clima organizacional pode vir a favorecer os resultados da empresa. Por isso, torna-se relevante que os gestores conheçam os aspectos que levam os colaboradores a se sentirem motivados, para que estes possam apoiar a organização no alcance de seus objetivos e favorecer na qualidade do clima organizacional.

Assim como base, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: A motivação dos colaboradores interfere diretamente no clima organizacional de uma Central de Cooperativas de Crédito?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo geral**

A pesquisa tem como objetivo geral analisar e avaliar os fatores que influenciam o clima organizacional de uma empresa que atua na área de cooperativismo de crédito.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Assim dentro do contexto proposto pelo objetivo geral, serão tratados os seguintes objetivos específicos.

- Analisar o clima organizacional na empresa.
- Identificar os possíveis fatores geradores de conflitos.
- Apresentar sugestões de melhoria do clima organizacional da empresa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Cultura Organizacional

Segundo Gil (2011) todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu **layout** físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo. Enquanto há empresas que valorizam, por exemplo, o uso do uniforme e enfatizam a conformidade às normas, há outras que se caracterizam pelo estímulo á individualidade, pela autonomia de seus membros e pelo baixo nível de dependência em relação aos superiores. O mesmo autor acima ainda cita que abordar temas relacionados à cultura organizacional constitui um dos mais delicados empreendimentos no campo da administração, já que envolve aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes constituem a própria razão de sua existência. Cabe considerar, no entanto, que as empresas que promovem seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais apresentam melhores condições para desenvolverem-se quando comparadas ás mais rígidas em relação aos estímulos externos.

Para Marras (2009) há diversas maneiras de considerar a palavra cultura, esse termo tem a sua raiz no latim **colere, cultus** e toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, crenças e seus valores. É pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam. Se tratando de indivíduos pode-se dizer que cada pessoa tem a sua própria cultura e a sua própria personalidade, características que os diferenciam dos demais. Nas organizações é possível traçar uma analogia com os indivíduos, já que cada empresa tem a sua própria cultura que as torna igualmente diferenciadas das demais.

### 2.1.2 Componentes da cultura

✓ **Valores:** São crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Em uma organização, o sistema de valores baliza e demonstra claramente quais as prioridades e os caminhos que a empresa normalmente deseja seguir na busca dos seus objetivos. Alguns exemplos de valores adotados pelas organizações e seus respectivos pesos são apresentados a seguir:

Valores organizacionais	Peso %
Busca de inovação tecnológica	100
Lucratividade	100
Assistência e desenvolvimento	90
Seriedade e honestidade	90
O cliente acima de tudo	90
Preocupação com a qualidade	80
Segurança	80
Imagem da empresa	70
Relacionamento interpessoal	60
Prioridade para o planejamento a curto prazo	50

Fonte: Marras, Jean Pierre (2009)

✓ **Ritos:** Praticado com a finalidade de perpetuar, no dia-a-dia, os valores organizacionais tornam a cultura mais coesa. Exemplos: café da manhã com o presidente (o presidente da empresa convida duas ou três vezes por semana um grupo de empregados para tomar o café da manhã no seu gabinete, trocam idéias, sugestões etc.), trote na universidade e outros. Existem diversos tipos de ritos, entre eles: ritos de passagem que são celebrações em que se enfatiza a mudança de uma situação para outra (por exemplo, uma formatura, uma casamento etc.) e ritos de iniciação que identificam momentos de entrada em determinadas situações ou grupos, como por exemplo a apresentação de um recém-nascido à mãe; a apresentação de um novo empregado aos departamentos da empresa, da admissão de uma novo “irmão” na maçonaria etc. Tendo também ritos de viagem, ritos de nomeação, de inauguração, de excomunhão (na igreja) e de ostracismo, de sacrifício e outros.

✓ **Mitos:** São figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não-concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com

o intuito de manter certos valores históricos. Um exemplo de um mito é a afirmativa “ a nossa empresa é uma grande família”. Os mitos são renovados constantemente através dos ritos, razão pela qual perdem a propriedade de terem acontecido somente uma vez.

✓ **Tabus:** No processo cultural os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não-bem-vistas ou não permitidas. Por exemplo: questões de raça, presença indesejada de mulheres, questões de religião etc. Para Lacombe (2005) cultura organizacional é um conjunto de valores em vigor em uma empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. O mesmo autor ainda cita que é um conjunto de crenças, costumes, sistemas e valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

## 2.2 Clima Organizacional

De acordo com Chiavenato (1994), o clima organizacional pode ser compreendido como a qualidade do ambiente organizacional que é experimentada ou percebida pelos participantes da empresa e que é influenciada pelo seu comportamento, refletindo o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da empresa.

Segundo o mesmo autor, o clima organizacional de uma empresa está intimamente ligado com o grau de motivação de seus participantes, referindo-se aos aspectos da organização que provocam a motivação do pessoal.

A análise do clima organizacional é uma valiosa ferramenta de gestão, pois, além de analisar o ambiente interno da empresa no que tange as crenças e valores permite acompanhar o estado de motivação e o comprometimento dos colaboradores com a mesma, podem levar a empresa a maior produtividade e qualidade, através das pessoas nela presentes.

Trabalhar o clima organizacional da empresa proporciona condições de desenvolvimento da organização e proporciona um ambiente de trabalho agradável (KANAANE, 1999, p.50).

Para alcançar os objetivos propostos, a organização precisa proporcionar oportunidades que provoquem a motivação fazendo com que colaboradores se sintam estimulados a realizarem suas tarefas com satisfação. O conceito de motivação - ao nível individual - conduz ao de clima organizacional - ao nível da organização, estando os seres humanos continuamente engajados no ajustamento de uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento, que não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto-realização.

Conforme Kanaane (1999) é a frustração dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a importância do ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os objetivos da organização.

O ajustamento, como a inteligência ou as aptidões, varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro. Um bom ajustamento denota saúde mental, sendo que uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias.

De acordo com Chiavenato (2004, p.74), essas características básicas são: “sentirem-se bem consigo mesmas, sentirem-se bem em relação a outras pessoas e capacidade de enfrentar por si as demandas da vida”.

Conforme Chiavenato (2004), o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e

insatisfação, podendo, em casos extremos, chegarem a estados de agressividade, tumulto e inconformidade, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização.

Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados; a provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo; as propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada: mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada; cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação, sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização influenciando seu comportamento. (CHIAVENATO, 2004, p.75).

Segundo o autor acima citado, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o 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 à 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.

Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Sirota, Michkind e Meltzer (2005) entendem que há três fatores que as pessoas desejam na organização e que entendemos contribuir para um clima altamente positivo:

- ✓ **Equidade:** no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou a eventuais conflitos interpessoais;
- ✓ **Realização:** Há estudos que colocam a realização como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas que tem atribuições de pequeno, quando tem algum, poder decisório. Isso pode ser verdade se entendermos que a realização significa crescer na carreira, na empresa, ter salários com reajustes acima de percentuais inflacionários etc. Mas realização pode ser, também, entendida como um pouco mais do que isso. Estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa, estar numa organização com responsabilidade social que respeite as leis, principalmente aquelas que atingem a população mais diretamente, como, por exemplo, as questões ambientais.
- ✓ **Companheirismo:** Embora reconheçamos que a competição entre as pessoas de mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral, as pessoas buscam uma relação amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção e posição. “Uma mão lava a outra” é um ditado conhecido e uma realidade nas organizações.

Segundo Lacombe (2005) 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. Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolva suas competências, realizem suas

aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado recompensas. Esse ambiente tem as seguintes características: existem absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem; há comunicação ampla em toda a organização em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente; os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados; existe um real interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los; todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes. O mesmo autor ainda foca que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa e diz que quando alguém é admitido numa empresa, deixa de ser completamente livre para se comportar como bem lhe aprouver: precisa aceitar os valores, as políticas e as normas da empresa. Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com a empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, as vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.

Segundo Gil (2011) o clima organizacional pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela. Em alguns casos, a organização contribui para a incapacidade da pessoa para lidar com o ambiente. Pode ocorrer, portanto, que o clima organizacional venha constituir, em certos casos, um elemento dificultador do envolvimento dos empregados nos programas de gestão de qualidade. De nada adianta à empresa acreditar ou mesmo ter a certeza de que o que é oferecido a seus empregados é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que é necessário é saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar esse dado. Convém considerar que os empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se essas oito ou mais horas puderam ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com a qualidade.

## 2.3 Motivação

Existem muitas maneiras de motivar funcionários, segundo Brum (1998, p.28), admitir publicamente um trabalho que foi bem realizado, averiguar se o funcionário possui as melhores ferramentas para realizar o trabalho, usar a análise de desempenho como base para uma promoção, destacar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego, proporcionar a participação nos lucros e remunerar os colaboradores de uma forma competitiva, ou seja, em função das aptidões de cada um.

Bekin(1995) enfatiza que todo processo de motivação forma uma sequência organizada pelos seguintes fatores: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento.

No mesmo foco há uma definição contribuindo para o entendimento

A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade e que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com a naturalidade seu poder criativo, buscando seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima.(BERGAMINI, 1997, p.23)

A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade e que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. (BERGAMINI, 1997, p.23)

Na afirmação de Gronroos (2003, p.427), a maioria das pessoas se sente motivada a apresentar um melhor desempenho se tiver liberdade para pensar, analisar, tomar decisões e agir. Para isso necessitam de conhecimento, experiência e habilidades de modo a se sentirem seguras e fortalecidas.

A Tabela 1 apresenta as cinco abordagens ou caminhos para motivar funcionários e exemplos de empresas que adotaram essas abordagens.

Tabela 1 – Cinco abordagens para motivar funcionários.

	<b>Energia emocional gerada por</b>	<b>Razões por que os funcionários se comprometem com a organização</b>	<b>Organizações que seguem essa trilha</b>
<b>Trilha da Missão, Valores e Orgulho</b>	Confiança mútua, orgulho coletivo e autodisciplina.	Eles têm orgulho de suas aspirações, realizações e legado; compartilham seus valores.	U.S Marine Corps (Corpo de Fuzileiros Navais), 3M, New York City Ballet
<b>Trilha do Processo e Métricas</b>	Medições e padrões de desempenho transparentes; claro acompanhamento de resultados.	Eles sabem o que se espera que cada pessoa faça, como o desempenho é medido e por que isso é importante.	Johnson Controls, Hill's Pet Nutrition, Toyota.
<b>Trilha do Espírito Empreendedor</b>	Liberdade pessoal, oportunidade de altos ganhos e poucas regras sobre comportamento; as pessoas escolhem suas atividades de trabalho e assumem riscos pessoais significativos.	Eles estão no controle de seus próprios destinos; adoram o ambiente de trabalho de alto risco e alta recompensa.	Hambrecht & Quist, BMC Software, Vail Sky and Snowboard School
<b>Trilha da Realização Pessoal</b>	Intenso respeito pela realização individual em ambiente com ênfase limitada sobre risco pessoal e recompensa.	Eles são reconhecidos pela qualidade de seu desempenho individual.	FirstUSA, McKinsey & Company, Perot Systems.
<b>Trilha da Recompensa e Celebração</b>	Reconhecimento e celebração de realizações organizacionais cumpridas.	Eles se divertem e desfrutam do ambiente de apoio e intensamente interativo.	Cosméticos Mary Kay, Tupperware.

Fonte: Gronroos(2003)

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000, p.266), uma pessoa está motivada quando se sente com ânimo, ativa um comportamento que está direcionado em atingir uma meta. O desafio de marketing é mostrar as influências motivadoras construindo estratégias que ativem e satisfaçam as necessidades sentidas.

Vroom (1997, p.21) argumenta que a motivação para fazer uso do esforço se relaciona diretamente pelas recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho.

Segundo Cimbalista e Volpato (2002), a motivação nas pessoas é

intrínseca, cada pessoa desenvolve uma motivação distinta e em momentos diferentes, isso se relaciona a forma de encarar o trabalho e suas vidas. O que diferencia organizações inovadoras das outras é aquelas que reconhecem o potencial e o conhecimento dos colaboradores, gerando para a empresa lucros e não custos.

Mussak (2003, p.135) enfatiza que estar motivado desperta interesse a cada indivíduo, e por dois motivos essenciais: porque a pessoa motivada realiza seu trabalho com mais qualidade e eficácia e porque quando se trabalha motivado consegue-se tirar mais alegria de uma atividade. Assim, quando chega combinar produtividade com felicidade tudo se torna perfeito.

Segundo Vroom (1997, p.61), o ser humano possui a aptidão de provar o amadurecimento psicológico e os estímulos para as necessidades de crescimento, são tarefas que levam ao crescimento no assunto industrial, são o conteúdo através de um conhecimento do trabalho exercido. Os fatores de crescimento ou motivadores são: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, a responsabilidade e crescimento ou progresso; já os que evitam a insatisfação são a política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança.

Isso ajuda a entender que a motivação é muito importante, pois motivado o funcionário realizará com satisfação as suas atividades no ambiente organizacional sem levar muito em consideração os fatores extrínsecos. Agora, se há um problema motivacional aí sim acarretará em sérios problemas, pois afeta os valores pessoais.

Bergamini (1997, p.23) afirma que cada um já possui de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não acabar com as forças motivacionais das pessoas. Descobre-se, finalmente, que o ser humano não se sujeita passivamente ao desempenho de tarefas que lhe sejam impostas e que para ele não tenha nenhum significado.

Segundo Brum (2003, p.39), para a moderna psicologia organizacional é interessante que a empresa atribua ao funcionário pelo menos 50% da responsabilidade pela sua motivação. É preciso analisar que a motivação não resulta de apenas fatores externos como prêmios e aumento de salário que

provocam uma felicidade de momento, mas a motivação é, antes de tudo, resultado de forças interiores que existem em cada ser e que dependem da sua carga genética e de outros itens ligados à formação e à educação.

Um motivo pelo qual as soluções para os problemas de motivação não funcionam é que muitos executivos temem perder o controle de suas organizações. As novas teorias confrontaram os executivos com a necessidade de distribuir o poder em suas organizações, o que, por sua vez, levanta questões sobre sua autoridade e direito de gerenciar. (VROOM, 1997, p.87)

Muitas empresas enfrentam o problema de motivar os funcionários, pois os dirigentes ainda possuem uma política antiga de que o poder nas tomadas de decisões ficam concentrado em suas mãos, restringindo a liberdades por parte de outros funcionários gerando assim um clima de desconfiança e desconforto.

Segundo Correa e Caon (2002, p.239), a política de valorizar bons talentos e olhar para os colaboradores como se fossem clientes satisfeitos é uma ferramenta muito utilizada por empresas. Avaliar a intensidade de satisfação do funcionário é tão importante para o objetivo de manter bons níveis de satisfação e, portanto, de guardá-lo, como para o objetivo de gerar atendimento que torne clientes mais que satisfeitos.

### **2.3.1 Teoria X e Y**

As Teorias X e Y foram elaboradas pelo economista e professor Douglas McGregor no qual Gil (1994, p.123) em uma citação sobre essas teorias comenta que na Teoria X a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, prefere ser orientada pelos outros, tem pouca criatividade para solucionar problemas na organização, precisar ser controlada e deseja a segurança acima de tudo. Já na Teoria Y admite que o homem pode ser motivado adequadamente para o trabalho, autocontrolar-se e ser criativo. Por isso, a administração deve esforçar-se para despertar a qualidade de potencial do empregador.

### **2.3.2 Teoria Motivação – Higiene**

A Teoria motivação - higiene foi elaborada pelo psicólogo clínico e professor Frederick Herzberg, no qual Gil (1994, p.123) comenta através de uma citação de que o homem tem duas categorias de necessidades: a primeira denominada fatores higiênicos como relações interpessoais, dinheiro, status, segurança e a segunda são os fatores motivadores como a realização, trabalho desafiador, responsabilidade, crescimentos e desenvolvimento. Os fatores higiênicos não motivam os empregados apenas impedem que tenham uma boa capacidade produtiva, já os motivadores provocam efeitos produtivos na satisfação no trabalho.

Em uma mesma linha de entendimento, Mussak (2003, p.135) afirma que a pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais virtude e excelência. No trabalho isso é interessante, e é por isso que as empresas se preocupam em motivar seus colaboradores através de programas específicos, que podem acontecer durante um evento de treinamento ou mesmo se integrar à cultura organizacional.

### **2.4 Liderança**

Segundo Ulrich;Zenger;Smallwood (2000) a liderança possui importantes elementos. A primeira é definir a trajetória no posicionamento das empresas no rumo do futuro. A antecipação do futuro envolve a previsão e o equilíbrio simultâneo de numerosas influências – clientes, tecnologia, reguladores, concorrentes, investidores e fornecedores. A segunda é mobilizar o comprometimento pessoal. Converter a visão em ação mediante o envolvimento de outras pessoas. Elas serão envolvidas e comprometem em coordenar as suas ações com as metas organizacionais e se empenham em investir as suas mentes, corações e almas nas vocações da empresa construindo relacionamentos colaborativos, compartilhando o poder, autoridade, e atenção. Na terceira é desenvolver as capacidades organizacionais. Os líderes promovem não apenas o envolvimento pessoal, mas também o desenvolvimento das capacidades organizacionais, ou seja, os

processos, práticas e atividades que criam valor para a organização.

Vianna (1999, p.37) argumenta que o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização que eles recebem por meio de *feedback*, respeito e credibilidade.

Para Silva;Peixoto;Batista (2011) um líder deve utilizar soluções lógicas, mas muito mais do que isso, deve definir e desenvolver capacidades de novas visões e novas habilidades entre os seus liderados. Saber exercer autoridade, além de ser um grande papel de liderança, transcende ações que além da excelência empresarial configuram competência, habilidade e valorização do talento humano. Uma liderança tem o papel fundamental para o sucesso e realização das metas e do propósito da empresa, afinal, são pessoas que criam, inovam e sabem usar recursos materiais para produzir a diferença

Oliveira (2007) explica que a liderança não consiste somente em conduzir pessoas a qualquer parte. Tampouco consiste em fazer com que façam aquilo que se quer. Liderar é liberar a capacidade criativa das pessoas, visando atingir objetivos de acordo com os valores da organização. O líder não é aquele que consegue resultados através das pessoas, mas com as pessoas.

Segundo Fonseca (2007) Um líder moderno deve correr riscos ser audacioso, entretanto, deve ter um bom planejamento estratégico, visão de futuro, sem perder a visão do presente, e olhar o passado como referência. Para isso, necessitam de algumas características, virtudes, conhecimento, habilidade e competência. Algumas dessas, podem-se obter via cursos, universidades, treinamentos, outras somente com a experiência do cotidiano. Ser entusiasmado consigo mesmo, com o trabalho e com a equipe sinérgica na obtenção de resultados, saber reconhecer e recompensar talentos, ter clareza nas metas perseguidas, perseverança, gentileza, carisma, honestidade, integridade e além de bom ouvinte, flexível, paciente, atencioso, observador, negociador, motivador e a inteligência emocional, que torna-se um diferencial significativo em ambientes competitivos.

## 2.5 Comunicação organizacional

Quem não entende, não atende. Por isso é que a comunicação interna assume um papel estratégico na gestão empresarial. É ela que faz acontecer o fluxo de informações, desperta nas pessoas o sentimento de pertencer, ajudando a construir o futuro da organização enfatiza Nassar (2005).

Segundo Brum (1998, p. 36), existem duas estratégias básicas relacionadas com a comunicação interna: a primeira é direcionada a atenção na empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da organização e a segunda já focaliza a tarefa, coleta de opiniões dos funcionários sobre formas de aperfeiçoar o desempenho e a inclusão de novos métodos de trabalho.

Stone, Woodcock e Machrynger (2001, p. 183) avaliam a comunicação como um fator essencial no processo de gestão de clientes e definir objetivos claros sobre o que comunicar e medir as consequências dessa comunicação em termos desses objetivos identificando as diferenças entre a linguagem dos clientes internos e externos, juntando-as ou integrando-as.

Segundo Mckenna (1992, p.121), a comunicação se dá através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são inventados, adaptados e aceitos. Quando todos os mercados começarem a parecerem nichos e com infra estruturas visíveis, o processo de comunicação ficará cada vez mais direto.

Hooley, Launders e Piercy (2001, p.350) enfatizam que há um investimento e crescimento das companhias em programas mais amplos de comunicação interna, em que a mesma é compreendida como o abastecimento de informações para os funcionários e a entrega de mensagens que apoiam a estratégia comercial.

Segundo Nassar (2005) a percepção do valor estratégico da comunicação interna determina em grande parte os meios disponíveis tanto em termos financeiros quanto no que diz respeito ao raciocínio aplicado nos processos, o nível de prioridade com que é considerada e os estímulos empregados para integrá-la às demais ações de comunicação da empresa.

A informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa/funcionário. O ditado

popular “ninguém gosta daquilo que não conhece” é uma realidade no meio empresarial. (BRUM, 2003, p.38).

Segundo Mussak (2003, p. 149), de nada adianta o investimento na tecnologia da comunicação se ele não vier junto de investimentos na qualidade da comunicação. A tecnologia e a organização de um sistema são necessárias, mas não se pode esquecer que elas são utilizadas para a comunicação entre as pessoas, e estas, portanto, devem ser dotadas de um mínimo de habilidade interpessoal para usar adequadamente a tecnologia disponível.

Corrado (1994, p.44) enfatiza que a comunicação mais eficiente com os empregados é vista como meio para melhorar a produtividade e gerar um entendimento das metas organizacionais.

Embora a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais fundamentais, a verdade é que a maioria das pessoas não sabe se comunicar principalmente no âmbito das empresas mesmo em relação aos profissionais de recursos humanos. (GIL, 1994, p.3)

Segundo Argenti (2006, p.28), uma comunicação deve ter lógica e ser essencial como, por exemplo, comunicar os funcionários de uma organização sobre os crescentes custos dos planos de saúde, convencer os acionistas de que a empresa vale o seu investimento ou simplesmente fazer os clientes comprarem mais o produto.

Churchill e Peter (2000, p.545) afirmam que os gerentes de marketing devem ser competentes para falar de uma forma fácil que os demais os entendam e possam responder. Do mesmo modo, precisam redigir mensagens que sejam fáceis de serem compreendidas e possam estimular as ações desejadas utilizando a comunicação escrita em muitas situações como na preparação de planos de marketing, anúncios e promoções de vendas, memorando, cartas e e-mails para o seu pessoal, fornecedores, prestadores de serviços, cliente. Os gerentes de marketing também devem saber ouvir para entender as mensagens que recebem ao desenvolver e executar planos e estratégias.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas. Nesse contexto a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. (DIEHL;TATIM,2004)

Assim sendo será apresentada a metodologia que foi utilizada para a realização da pesquisa científica.

#### **3.1 Método e técnica de pesquisa**

Realizou-se com este estudo uma pesquisa sobre os fatores motivacionais, no intuito de distinguir se estes fatores podem influenciar no clima organizacional de uma empresa no caso em questão, no âmbito de uma Central de Cooperativas de Crédito.

Caracteriza-se como pesquisa descritiva, sendo também classificada como quantitativa, e também como estudo de caso.

De acordo com Roesch (1999), pesquisa descritiva tem o objetivo de obter informações sobre uma determinada população, ou seja, busca informações necessárias para a ação ou predição de hipóteses.

A pesquisa se caracteriza como quantitativa, pois, conforme Roesch (1999), se o propósito da pesquisa implica em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferencialmente o melhor meio possível de controlar o delineamento do estudo para garantir uma boa interpretação dos resultados.

O estudo de caso, segundo Vergara (2004) é o método circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto ou mesmo, país, sendo especialmente adequado ao estudo de processos e exploração de fenômenos com base em vários ângulos. Sendo um estudo de caso, desenvolveu uma pesquisa, a fim de analisar se o clima organizacional

desta empresa pode ser influenciado pela motivação, liderança e comunicação de seus colaboradores.

### **3.2 Instrumento de coleta de dados**

Quanto à coleta de dados, buscaram-se dados primários e secundários.

Segundo Roesch (1999), dados primários são colhidos diretamente pelo pesquisador; nessa pesquisa, foram realizadas a aplicação de questionários em todas as gerências da empresa. Já dados secundários, para Roesch (1999), não são criados pelo pesquisador, ou seja, são dados existentes na forma de arquivos, banco de dados e relatórios. O pesquisador realizou levantamento de dados em fontes pré-existentes, como livros, revistas e internet.

### **3.3 Apresentação da unidade de análise**

O instrumento de pesquisa foi aplicado ao universo de 184 colaboradores em todas as gerências da empresa, que são divididas em Gerência de Auditoria, Gerência de Desenvolvimento Organizacional, Gerência de Contabilidade, Gerência de Comunicação, Gerência de Controles Internos, Gerência Jurídica. O estudo se baseou na aplicação de questionários com questões fechadas que, segundo Araújo (2001), é um instrumento que possibilita o cumprimento de uma boa análise, sendo usado para dar um possível andamento a um estudo que envolva um considerável número de indivíduos.

Para o estudo e análise dos resultados, a pesquisa enfatizou assuntos que relacionaram motivação, liderança e comunicação na empresa. Para isso foi elaborado questionários com questões fechadas aos colaboradores.

### **3.4 Etapas que foram desenvolvidas**

Os questionários foram aplicados aos colaboradores no mês de maio de 2014 pelo próprio pesquisador.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, e a análise estatística por meio do auxílio de planilhas do “Excel” sendo expostos em gráficos, para melhor visualização e compreensão dos dados obtidos. A partir dos resultados e das respostas que foram obtidas dos questionários aplicados, o autor confeccionou considerações sobre os fatores relacionados ao clima organizacional, analisando as respostas quanto ao problema da pesquisa.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Com a aplicação da pesquisa e através dos resultados obtidos foi possível conhecer o ambiente interno da empresa através do perfil e comportamento dos funcionários sobre a organização. A análise foi realizada através das variáveis que fazem parte do clima organizacional para se obter uma conclusão bem precisa.

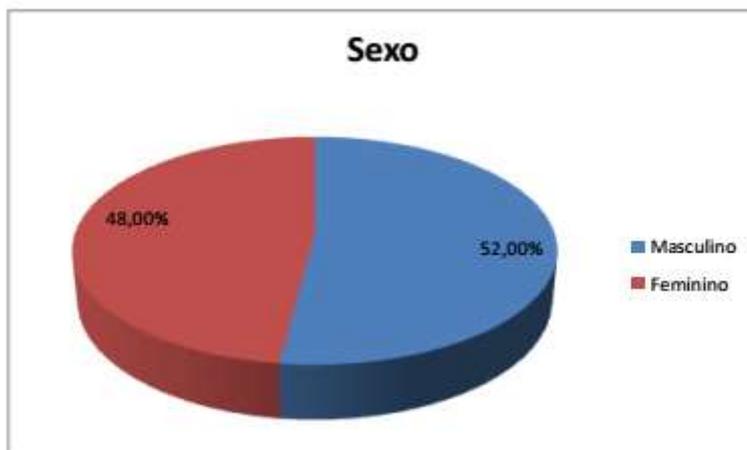


Figura 1: Sexo dos colaboradores.

A figura 1 mostra que 52% dos colaboradores são homens e 48% mulheres. Não há distinção entre as funções na organização. Cargos de analistas, técnicos e gestores são ocupados por homens e também por mulheres.

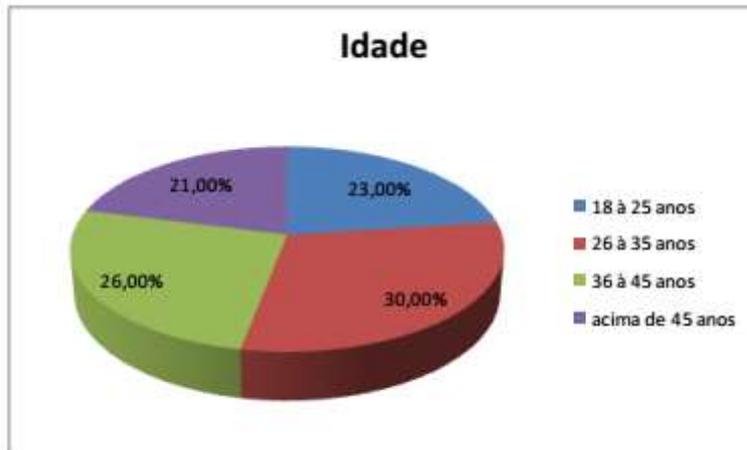


Figura 2: Idade dos colaboradores.

De acordo com a figura 2, 23% dos colaboradores da empresa analisada possuem de 18 a 25 anos e que 30% possuem de 26 a 35 anos. Em seguida, observa-se que 26% têm de 36 a 45 anos e 21% têm acima de 45 anos. A empresa mantém o quadro de funcionários bastante diversificado no que tange à idade. Tal fato pode gerar diferentes pontos de vista com relação à mesma questão, tendo em vista a experiência pessoal e profissional de cada um em particular, o que pode vir a ser um fator de enriquecimento para a empresa, ou não, de acordo com a gestão aplicada.



Figura 3: Tempo na empresa

De acordo com a figura 3, a maioria dos colaboradores, representando 77%, estão na empresa de 0 a 5 anos. A figura ainda mostra que 16% possuem de 6 a 10 anos, 5% de 11 a 15 anos e 2% acima de 15 anos.

O índice elevado de colaboradores com menos de cinco anos na empresa se deve a ampliação recente de um dos seus setores, demandando o aumento do número de colaboradores.



Figura 4: Relacionamento Pessoal

Considerando a figura 4, foi abordado o relacionamento pessoal dos funcionários da organização nas questões 1 e 4 do questionário aplicado. Variáveis que abordam a satisfação de relacionamentos com os colegas, com o ambiente de trabalho e o setor, e ainda na satisfação das atividades desempenhadas. Os 55% dos colaboradores responderam através da pesquisa que concordam totalmente quanto à satisfação em trabalhar no setor e possuem um bom relacionamento com os colegas de trabalho. 42% disseram que isso ocorre parcialmente, 2% discordam parcialmente, 1% não concordam e nem discordam e não houve resposta para a opção discordo totalmente. A motivação das pessoas pode ser determinada pelos estímulos vindos do meio ambiente; portanto, pode ser influenciada pela relação do indivíduo com os demais colegas de trabalho.

A teoria de McClelland aponta que a necessidade de afiliação e manter relacionamentos próximos e amigáveis dentro do ambiente organizacional é um fator que pode influenciar na motivação dos colaboradores para o desempenho de suas tarefas.

Os resultados mostram que os funcionários estão satisfeitos quanto ao relacionamento pessoal com os colegas e isso contribui para um positivo ambiente de trabalho. O desenvolvimento dos funcionários no contexto organizacional depende do relacionamento pessoal, é criada estratégias que irão atuar no comportamento, foco nos processos e como será as reações de cada um ao desempenharem determinadas funções independente do cargo ocupado. Portanto, o fato dos colaboradores estarem satisfeitos no relacionamento com os colegas pode vir a intervir no clima organizacional da empresa de maneira positiva, conforme a figura acima.



**Figura 5:** Valorização e reconhecimento profissional e pessoal

De acordo com a figura 5, foi identificado a Valorização e Reconhecimento profissional e pessoal nas questões 5 e 10. Variáveis que abordam o incentivo e a valorização da prática de novas idéias, oportunidades de crescimento na carreira profissional. Os 42% dos entrevistados responderam através da pesquisa que discordam totalmente em que há a valorização em idéias e sugestões, 16% concordam parcialmente, 30% não concordam e nem discordam. Em seguida, observa-se que 12% discordam parcialmente. O sentimento de realização profissional é fundamental para a motivação dos colaboradores dentro da organização.

Segundo a teoria de Maslow, o sentimento de autorealização é um fator que pode estimular o colaborador a se sentir motivado. Também com relação

ao assunto, a teoria ERC diz que necessidade de crescimento e autorealização são motivos.



Figura 6: Reconhecimento Financeiro

Conforme a figura 6, foi realizado a pesquisa de reconhecimento financeiro da organização para com seus funcionários nas questões 11 e 12 do questionário aplicado. Variáveis que abordam a satisfação com os benefícios e os salários. Os 29% dos entrevistados concordam totalmente que os benefícios e o salário são compatíveis com o mercado de trabalho e o cargo ocupado por cada colaborador, 19% concordam parcialmente, 39% discordam parcialmente, 13% discordam totalmente e não houve resposta para não concorda e nem discorda.

Esse resultado mostra que um número significativo de 52% dos colaboradores não estão satisfeitos com os benefícios e o salário. Esses aspectos estão ligados às necessidades fisiológicas e de segurança da teoria de Maslow, pois atribuem ao trabalho oportunidades de satisfazerem suas necessidades de estabilidade e conforto. Se há insatisfação nessas variáveis ocorrerá desmotivação e baixa produtividade na empresa.



Figura 7: Organização e condição de trabalho

De acordo com a figura 7, foi abordado como são as condições de trabalho e organização para as atividades desempenhadas através das questões 13 e 14 do questionário aplicado. Variáveis que abordam a satisfação com a estrutura física da empresa e seus materiais disponíveis para execução das atividades. Os 96% dos entrevistados concordam totalmente que os recursos atendem bem no suporte a realização das demandas de trabalho, 4% concordam parcialmente, não houve marcação de resposta quando a não concordo e nem discordo, discordo parcialmente ou discordo totalmente.

Esse resultado mostra que os colaboradores estão satisfeitos quanto a estrutura física e recursos materiais disponíveis. A estrutura física de um ambiente de trabalho se torna importante para o desempenho dos colaboradores e uma boa realização das atividades para a empresa. Se não há tecnologias avançadas, cadeiras confortáveis, mesas, ambiente arejado e com boa iluminação é extremamente difícil e desmotivador as condições para exercer com perfeição as atividades.



Figura 8: Comportamento da Liderança

Conforme a figura 8, foram abordadas o comportamento da liderança no ambiente de trabalho junto a seus subordinados através das questões 15 e 20 do questionário aplicado. Variáveis que abordam a comunicação, motivação, oportunidade e acessibilidade dos colaboradores com o líder. Os 64% dos entrevistados discordam totalmente que haja uma efetiva comunicação e acessibilidade do líder com a equipe, 19% concordam parcialmente, 15% discordam parcialmente, 2% não concordam e nem discordam e não houve resposta para os que discordam totalmente. Através da pesquisa nota-se que os colaboradores necessitam de um apoio mais estratégico e centralizado da liderança.

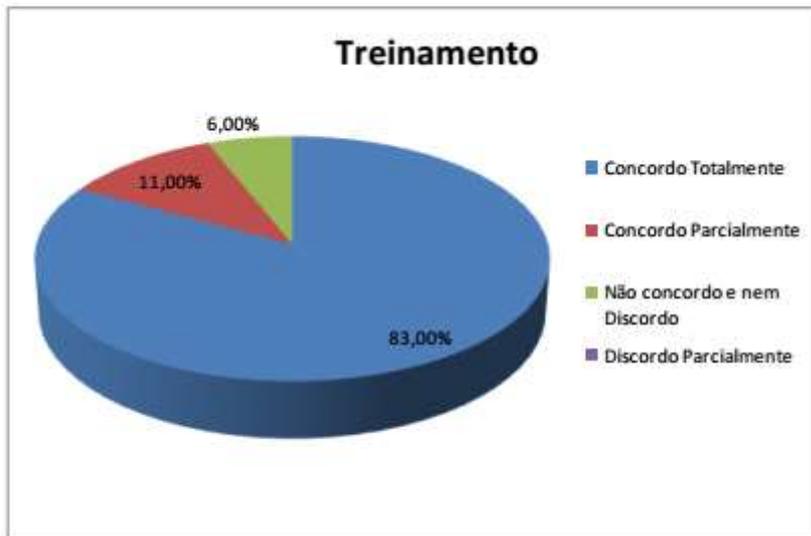
Um líder além de ter foco e planejamento em processos, deve também possuir relacionamentos colaborativos expressando interesse na gestão de pessoas. Ter a capacidade de animar, apoiar e encorajar os colaboradores mais do que julgar, criticar e avaliar.



Figura 9: Processos Decisórios

Conforme a figura 9, foram pesquisadas nas questões 21 e 22 do questionário aplicado envolvendo os aspectos relacionados aos processos decisórios. Variáveis que abordam liberdade para tomadas de decisões, críticas e sugestões de melhorias. Os 82% dos entrevistados disseram que a empresa não está apta a receber críticas, opiniões e sugestões de melhorias do ponto de vista de seus funcionários, 9% concordam totalmente que há essa abertura, 5% discordam parcialmente, 4% não concordam e nem discordam e não houve respostas quanto a concordam totalmente.

Esse resultado mostra que um número significativo de 87% dos colaboradores não estão satisfeitos para expor críticas e opiniões. Isso resulta em pontos negativos na relação entre líder e liderados e, conseqüentemente, afeta o clima organizacional da empresa. A liberdade para expressar opiniões e críticas pode levar os indivíduos a se sentirem integrados à organização e responsáveis pelo sucesso e bom desempenho da mesma. Com isso, podem vir a realizar suas tarefas com maior entusiasmo e satisfação, influenciando positivamente no grau de motivação dos colaboradores e na qualidade do ambiente percebida por todos os membros da empresa.



**Figura 10:** Treinamento

Conforme a figura 10, foram pesquisadas nas questões de 23 e 24 do questionário envolvendo os aspectos relacionados aos treinamentos oferecidos e incentivados aos funcionários na empresa. Os 83% dos entrevistados disseram que concordam totalmente que a empresa incentiva na participação de palestras, cursos e treinamentos, 11% concordam parcialmente e 6% não concordam e nem discordam.

Através da pesquisa é percebido um fator favorável no recebimento de treinamentos. Os treinamentos são importantes para a organização sendo suficientes para o aprimoramento das atividades realizadas pois desenvolvem o capital humano em aperfeiçoar os conhecimentos, atitudes, habilidades e uma preparação diante de mudanças e fatos inesperados.



**Figura 11:** Vida pessoal – Família, Amigos e Lazer

Conforme a figura 11, foram pesquisadas nas questões 25 e 28 do questionário aplicado os aspectos de satisfação na vida pessoal dos colaboradores onde foi abordado o relacionamento com a família e vida profissional, amigos e tempo para lazer. Os 59% dos entrevistados disseram que concordam totalmente, 23% concorda parcialmente e 18% discorda parcialmente, não houve resposta para não concordo e nem discordo e também discordo totalmente.

Através da pesquisa é verificado que a maioria dos funcionários são favoráveis do relacionamento familiar interferir na vida profissional, concordam que os amigos incentivam no meio empresarial e de existir um tempo para lazer gerando satisfação na vida pessoal. Todos esses pontos avaliados são importantes para uma boa motivação e desempenho profissional. Se os funcionários estão insatisfeitos na vida pessoal com características negativas junto à família, amigos e lazer concerteza haverá sérios problemas ocasionados por baixa auto-estima e conseqüentemente baixa produtividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, buscou-se analisar e avaliar as variáveis que influenciam o clima organizacional em uma central de Cooperativas de Crédito. Após a realização de levantamento bibliográfico e aplicação de questionários aos colaboradores, pode-se chegar à conclusão de que vários fatores influenciam no clima organizacional e é por ele influenciado gerando aspectos positivos e geradores de conflitos.

Pode-se afirmar que os colaboradores dessa empresa apresentam problemas relacionados à motivação. Apesar das variáveis de relacionamento pessoal, condições de trabalho, e os treinamentos oferecidos na organização estarem favoráveis na percepção dos colaboradores outros fatores de grande importância estão com aspectos negativos.

Na análise realizada sobre a liderança é notável que se dê uma devida atenção e de grande importância quanto aos resultados obtidos na pesquisa. Foram identificados pontos negativos quanto à comunicação e acessibilidade.

No reconhecimento financeiro a abordagem quanto a benefícios e salários não há grande discrepância, mas o fator de insatisfação ainda se nota.

Em valorização, reconhecimento profissional e pessoal há um índice significativo de que não estão sendo reconhecidas e valorizadas as ações dos funcionários, ponto que dificulta o crescimento na carreira profissional e acarreta em desmotivação.

Nos fatores externos relacionados à vida pessoal como o lazer, família e amigos a maioria dos entrevistados concordaram que a família, lazer e os amigos incentivam e interferem no meio profissional. Portanto a relação deve ser a melhor possível em ambas as partes para que não ocorram frustrações.

Com relação aos processos decisórios que tratam de liberdade de expressão dentro da organização, há um resultado negativo, o que pode demonstrar que os colaboradores não se sentem livres para expor suas sugestões e opiniões dentro da empresa.

Observa-se que o clima organizacional da empresa encontra-se em desequilíbrio e instável prejudicando assim na motivação dos colaboradores. A dificuldade em se comunicar, a burocracia, falta de autonomia nos processos

decisórios e ausência da valorização pessoal e profissional gera sérios problemas na gestão de pessoas.

As recomendações a serem sugeridas é que com o resultado da análise dessa pesquisa fossem reunidos todos os líderes juntamente com os Recursos Humanos e a Diretoria a fim de discutir a criação de um plano de ação com reuniões semanais, projetos e treinamentos no foco de Gestão de Pessoas. Percebe-se que os líderes estão direcionados apenas em processos se esquecendo do fator humano. Os líderes devem agir como mentores, investigadores, reconhecedores e escutar a equipe. São pontos fundamentais para se trabalhar como forma de melhoria.

No reconhecimento financeiro recomenda-se fazer uma pesquisa no mercado de trabalho com os cargos e as funções a fim de se obter um estudo de um plano de cargos e salários, remuneração variável e inclusão de outros benefícios. A questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário. Nas empresas em que a remuneração está muito abaixo do mercado este fator tende a ser o problema primordial ocasionando o *turnover*. A empresa perde um ou mais talentos que serão bem difíceis de serem substituídos. Satisfeitas as necessidades básicas, este fator se torna cada vez menos importante na cadeia de valores de motivação.

Recomenda-se também que a organização trabalhe com os colaboradores em reuniões periódicas e caixas de sugestões, para que possa haver integração aos objetivos de ambas as partes e venham a surgir novas idéias e sugestões que possam alavancar melhorias para a valorização profissional, pessoal e em outros diversos aspectos originando o sucesso da empresa e satisfação para os funcionários.

Toda organização possui um problema específico e é possível parar para analisar, fazer um diagnóstico, rever conceitos e idéias, corrigir falhas e assim estar substituindo um modelo que já está gasto por outro novo que fará mudanças inovadoras nas equipes gerando um bem estar na empresa. É preciso rever alguns métodos e processos que trabalham e saibam conhecer os pensamentos, comentários e opiniões dos funcionários perante a organização. Torna-se fundamental promover o desempenho dos colaboradores de acordo com os desejos particulares e as metas a serem

alcançadas.

No mais, a empresa foi receptiva para esse estudo de caso e de grande proveito para se tomar o trabalho como base fundamental de melhorias organizacionais. Em sugestão de trabalhos futuros, poderia se aprofundar sobre os resultados impactados na organização com uma comparação de antes e depois da execução das recomendações sugeridas.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César G. de. Organizações, Sistemas e Métodos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARDALL, Gerald R. Let's Change This Place So I Feel More Comfortable, Public Administration and Management An Interactive Journal – Artigo, 2000 <http://www.pamij.com>

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. Respirando Endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHURCHILL, GILBERT, A. Jr.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIMBALISTA, Silmara; VOLPATO, Maricilia. Artigo: O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações, 2002.

CORRADO, Frank M. A força da comunicação: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORREA, Henrique L.; Caon, Mairo. Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. Comportamento do Consumidor. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000

FONSECA, Acácio. Nos caminhos da Liderança - Artigo, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

Gil, Antonio Carlos Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

GRONROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e serviços. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KANAANE, Roberto. Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Lacombe, Francisco José Masset Recursos humanos: princípios e tendências/ Francisco Lacombe. – São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Hyder Marcelo Araújo; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; PONCE,

Giselda Rodrigues dos Reis; REIS, Patricia Nunes Costa. Clima Organizacional como Variável Determinante do Desempenho de Equipes Artigo, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009

MUSSAK, Eugenio. Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Gente, 2003.

MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NASSAR, Paulo. (org). Comunicação Interna – a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2005.

OLIVEIRA, Odair José. O Administrador e a Liderança – Artigo, 2007.  
<http://www.uniesp.edu.br/revista/revista3/publi-art2.php>

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Mario Roberto dos; CODA, Roberto; Mazzali, Leonel.  
. Clima Organizacional e Desempenho Financeiro, 2010.  
[http:// www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. A influência da Liderança na Motivação da Equipe

SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; MELTZER, M. I. The enthusiastic

Employee how companies profit by giving workers what they want. 1 ed. New Jersey : Wharton SchoolPublishing , 2005. 370 p

SPIER, Vanessa Scheid; JUCHEM, Dionise Magna; CAVALHEIRO, Maria Eloisa. Avaliação do Clima Organizacional como Diferencial Competitivo.

Desafio: Economia e Administração. Campo Grande, 2009.  
STONE, Merlin; WOODCOOK, Neil; MACHTYNGER, Liz. CRM – Marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2001.

ULRICH, Dave; ZENGER,Jack; SMALLWOOD, Norm. Liderança orientada para Resultados: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANNA, Marco Aurelio Ferreira. Motivação, Liderança e Lucro: o novo papel do líder. São Paulo: Editora Gente, 1999.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas – Artigo, 2012.  
<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>

VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997