

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública- EAD

LUZINEIDE DE ALMEIDA DOS SANTOS
LETICIA CORREIA BARBOSA

GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL

PORTO VELHO/RO
2026

**LUZINEIDE DE ALMEIDA DOS SANTOS
LETICIA CORREIA BARBOSA**

GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EAD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública. Orientador: Dr. Filipe de Castro Quelhas.

**PORTO VELHO/RO
2026**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Santos, Luzineide de Almeida dos.

Gestão de pessoas e clima organizacional / Luzineide de Almeida dos Santos, Letícia Correia Barbosa. - Porto Velho, 2026.
26 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Filipe de Castro Quelhas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2026.


1. Gestão de pessoas. 2. Clima organizacional. 3. Liderança. I. Barbosa, Letícia Correia. II. Quelhas, Filipe de Castro (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946


**LUZINEIDE DE ALMEIDA DOS SANTOS
LETICIA CORREIA BARBOSA**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EAD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública. Orientador: Dr. Filipe de Castro Quelhas.

Aprovado em : 30/01/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **FILIPE DE CASTRO QUELHAS**
Data: 10/03/2026 10:21:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Filipe de Castro Quelhas Orientador

Documento assinado digitalmente
 **LUCIANA APARECIDA BARBIERI**
Data: 16/03/2026 13:26:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Luciana Aparecida Barbieri
Examinadora Interna

Assinado por: **MARIA CAROLINA MARTINS
RODRIGUES**

Num. de Identificação: 03160819
Data: 2026.03.17 10:48:51+00'00'

Maria Carolina Martins Rodrigues
Examinador Externo

GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL

RESUMO: A gestão de pessoas e o clima organizacional são fundamentais para a eficiência e qualidade dos serviços prestados na administração pública. Nesse contexto, a gestão de pessoas abrange práticas como recrutamento, seleção, capacitação, valorização das pessoas como capital intelectual, com o objetivo de alinhar as competências individuais às metas institucionais. De forma complementar, o clima organizacional reflete o ambiente de trabalho e as percepções dos colaboradores sobre a organização, influenciando diretamente sua motivação, comprometimento e desempenho. Além disso, Neste trabalho de conclusão de curso tem como tema a gestão de pessoas e clima organizacional, com enfoque na diversidade, nos conflitos existentes nas organizações e no comportamento organizacional. Cabe destacar que o comportamento organizacional é um conjunto de conhecimentos que busca averiguar o impacto de indivíduos, grupos e da estrutura sobre a maneira de agir das pessoas nas organizações, visando utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Assim, o objetivo é valorizar as pessoas como capital intelectual e garantir que os talentos humanos sejam utilizados de forma eficiente para alcançar os objetivos da organização e sucesso na vida profissional. Dessa maneira, este trabalho busca analisar como a gestão de pessoas e o clima organizacional interagem na gestão pública, destacando sua importância para o desenvolvimento de uma administração pública mais eficiente e voltada para o interesse coletivo. Por fim, a integração de boas práticas de gestão de pessoas com a criação de um ambiente organizacional saudável é crucial para a melhoria contínua dos serviços públicos e o bem-estar dos servidores.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de pessoas;clima organizacional;liderança.

ABSTRACT: People management and organizational climate are fundamental to the efficiency and quality of services provided in public administration. In this context, people management encompasses practices such as recruitment, selection, training, and valuing people as intellectual capital, with the aim of aligning individual skills with institutional goals. Complementarily, the organizational climate reflects the work environment and employees' perceptions of the organization, directly influencing their motivation, commitment, and performance. In addition, this final course project focuses on people management and organizational climate, with an emphasis on diversity, conflicts within organizations, and organizational behavior. It is worth noting that organizational behavior is a body of knowledge that seeks to ascertain the impact of individuals, groups, and structure on the way people act in organizations, with a view to using this knowledge to improve organizational effectiveness. Thus, the objective is to value people as intellectual capital and ensure that human talent is used efficiently to achieve the organization's objectives and success in professional life. In this way, this work seeks to analyze how people management and organizational climate interact in public management, highlighting their importance for the development of a more efficient and focused public administration.

KEYWORDS: people management; organizational climate; leadersh

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é uma área estratégica das organizações que tem como foco administrar, desenvolver e engajar os colaboradores, alinhando seus objetivos individuais às metas da empresa. Mais do que apenas recrutar, selecionar e treinar, a gestão de pessoas busca valorizar o capital humano, promovendo motivação, desempenho e crescimento profissional. Em um cenário competitivo e em constante transformação, as organizações que investem em pessoas tendem a alcançar melhores resultados e maior sustentabilidade no mercado.

Dentro desse contexto, destaca-se o conceito de Clima Organizacional, que se refere à percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho. Ele envolve fatores como liderança, comunicação, reconhecimento, condições físicas, relacionamento interpessoal e cultura interna. Um clima organizacional positivo contribui para maior satisfação, produtividade, comprometimento e redução da rotatividade. Por outro lado, um ambiente negativo pode gerar desmotivação, conflitos e queda no desempenho.

A relação entre gestão de pessoas e clima organizacional é direta e interdependente. Práticas eficazes de liderança, feedback contínuo, políticas de valorização e oportunidades de desenvolvimento influenciam significativamente a forma como os colaboradores percebem a organização. Assim, promover um ambiente saudável, colaborativo e transparente é essencial para fortalecer o engajamento e impulsionar os resultados organizacionais.

Portanto, compreender e aplicar os princípios da gestão de pessoas, aliados ao monitoramento constante do clima organizacional, é fundamental para construir equipes mais produtivas, satisfeitas e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

1.1 Gestão de Pessoas e Clima Organizacional

Esta seção apresenta o referencial teórico e a metodologia, com o objetivo de expor os principais conceitos relacionados à gestão de pessoas, clima organizacional e motivação, oferecendo embasamento teórico para a análise da influência desses elementos na rotina de trabalho dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é considerada uma ferramenta estratégica para as organizações, pois envolve práticas que alinham os objetivos institucionais ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, promovendo simultaneamente o crescimento organizacional (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017). É fundamental que os profissionais responsáveis por essa área estejam capacitados para aplicar estratégias e técnicas que incentivem a cooperação, o engajamento e o alcance de metas compartilhadas (Daher, 2016).

O conhecimento profundo da organização, incluindo missão, visão, valores, clima e cultura, é indispensável para gerenciar talentos e estabelecer relações de benefício mútuo entre instituição e colaboradores (Paz, Ferreira & Teixeira, 2016). A cultura organizacional pode ser classificada em quatro tipos: Clã, Hierarquia, Adhocracia e Mercado. O Clã é caracterizado por um ambiente colaborativo, otimista e com forte senso de propósito comum. A Hierarquia enfatiza regras, estrutura e estabilidade. A cultura de Mercado prioriza competitividade e crescimento, enquanto a Adhocracia está relacionada à inovação, flexibilidade e capacidade de adaptação (Paz, Ferreira & Teixeira, 2016).

Dessa forma, a Gestão de Pessoas atua como instrumento estratégico para alcançar objetivos institucionais e individuais, promovendo desenvolvimento contínuo, cooperação e fortalecimento da cultura organizacional.

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se à interação contínua entre indivíduos, grupos e organizações, refletindo influências mútuas entre pessoas e instituições (Chiavenato, 2021). Ele envolve a atmosfera psicológica e aspectos estruturais internos, podendo ser percebido de maneira subjetiva pelos colaboradores e influenciando diretamente o desempenho e a motivação no trabalho (Feltrin, 2020). O clima pode ser classificado como favorável, desfavorável ou neutro. Um clima favorável estimula proatividade, motivação, satisfação e resultados positivos. O clima desfavorável, por sua vez, apresenta comportamento frio e desengajado,

resultando em frustração, baixa dedicação e insucesso, enquanto o clima neutro é caracterizado por postura passiva, indiferença e estagnação (Feltrin, 2020).

A construção de um clima saudável depende da atenção da gestão à qualidade do trabalho e ao bem-estar dos colaboradores. Processos bem estruturados e comunicação eficiente favorecem maior produtividade e resultados positivos. Já falhas na comunicação e conflitos internos podem gerar desmotivação e reduzir o engajamento da equipe (Gil, 2019).

Além disso, climas favoráveis contribuem para a satisfação do cliente e para a imagem institucional positiva, reforçando a retenção de clientes e a competitividade organizacional (Castro, 2016).

2.3 Tipos de Clima Organizacional

O clima organizacional pode se modificar ao longo do tempo, influenciado por acontecimentos internos e externos. Ele é formado por percepções coletivas e está relacionado ao ambiente, à atmosfera e à cultura da organização (Chiavenato, 2020). Entre os tipos de clima destacam-se:

Quadro 1 – Tipos de clima organizacional.

TIPOS DE CLIMA	CARACTERIZAÇÃO
Clima autoritário	Paternalista possui um ambiente de trabalho benevolente, em que características como punição e recompensas são o forte, pois servem para motivar os trabalhadores.
Clima consultivo	Personificado como deliberativo, existe a confiança entre os superiores e subordinados, porém, os trabalhadores aqui conseguem tomar decisões específicas.
Clima de participação em grupo	Tem características grupais, as quais as responsabilidades são compartilhadas com toda a equipe. Existe a hierarquia, mas todos trabalham em busca de objetivos em comum, seria a comunicação fluida de forma vertical-horizontal.
Clima de espírito de equipe	Leva aos membros um sentimento de necessidade social atendida e aproveitamento das tarefas cumpridas, sendo fundamental a ambientes que necessitam de esforços mais humanizados para ocorrerem.
Clima de intimidade	Leva a um ambiente que vai além do local de trabalho, ao qual ocorre maior interação social entre os trabalhadores.
Clima de cordialidade	Ocorre com a predominância da camaradagem em que todos cooperam para o alcance do objetivo geral. No clima de tolerância ocorre a busca pela aprendizagem com os erros alheios, sem levar as atitudes para possíveis punições ou culpas.
Clima focado na produção	Grande preocupação o objetivo principal da empresa, os membros estão sempre pressionados por supervisão para o trabalho ser garantido, propenso a um clima ruim aos trabalhadores, que estarão passando por constantes pressões para o alcance de índices de produção cada vez maiores.
Clima burocrático	Tem-se o foco na formalidade, através de regras e procedimentos como primordiais.

Fonte: Dados da pesquisa 2025, adaptado de Chiavenato (2004).

Quando o clima organizacional proporciona bem-estar, motivação, sentimento de valorização profissional e satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, ele é considerado satisfatório para a organização. Nesse contexto, climas que promovem consulta, participação em grupo, espírito de equipe e cordialidade atendem de forma adequada às demandas institucionais. Esses tipos de clima refletem diferentes perspectivas e características intrínsecas a cada modelo organizacional.

Em organizações com estruturas mais rígidas ou autoritárias, o clima tende a ser mais formal e restritivo, marcado por decisões centralizadas e pouca interação ou confiança entre líderes e colaboradores. Esse ambiente limita a participação dos equipe. Por outro lado, climas participativos e funcionários e pode impactar

negativamente a motivação e o engajamento da colaborativos favorecem a comunicação, fortalecem o espírito de equipe e contribuem para melhores resultados organizacionais.

Após a análise dos tipos de clima organizacional, a próxima seção abordará o tema da Motivação, explorando como este fator influencia o comportamento, o desempenho e o engajamento dos colaboradores dentro das organizações.

2.4 Motivação

A motivação está relacionada à ação que leva os indivíduos a se engajarem em determinados comportamentos, representando o processo que faz com que as pessoas entrem em movimento em busca de objetivos ou metas. Ela envolve emoções e experiências que proporcionam satisfação, dando sentido às atividades desempenhadas e reforçando a importância de trabalhar em determinada organização.

Esse impulso interno surge de necessidades e objetivos individuais, guiando e sustentando o comportamento até que as metas sejam alcançadas. A motivação contribui para que a equipe execute suas tarefas de forma mais eficiente, promovendo melhoria nos processos e maior desempenho organizacional. Além disso, ela é influenciada por experiências de vida, valores pessoais e necessidades imediatas ou futuras de cada indivíduo, moldando a forma como cada colaborador se relaciona com suas responsabilidades e com o ambiente de trabalho.

Conforme **Chiavenato (2004)** dessa forma, a motivação atua como um fator essencial para impulsionar o comportamento e o engajamento dos colaboradores, sendo fundamental para o alcance de resultados organizacionais. Na próxima seção, serão apresentados os diferentes tipos de motivação, detalhando suas características e impactos no desempenho dos indivíduos e da equipe.

2.5 Tipos de motivação

Ao estudar os tipos de motivação, observa-se que não existe uma única forma de classificá-las. De maneira geral, elas podem ser divididas em dois grandes grupos: motivações fisiológicas e motivações sociais. As motivações fisiológicas

estão relacionadas à sobrevivência do organismo e não dependem de aprendizagem prévia, sendo consideradas necessidades básicas e naturais, como respiração, fome, sede, sono e proteção contra frio ou calor.

Por outro lado, as motivações sociais são adquiridas por meio de processos de socialização e aprendizagem. Elas incluem necessidades como convivência, reconhecimento, êxito social e segurança.

Esse grupo pode ser subdividido em motivações centradas no indivíduo, voltadas para a autoafirmação, e motivações centradas na sociedade, que independem de interesses pessoais e visam objetivos coletivos.

Compreender essas classificações é fundamental para o estudo dos processos motivacionais dentro das organizações, pois permite identificar os fatores que impulsionam os colaboradores, orientando práticas de gestão que promovam engajamento, satisfação e desempenho no ambiente de trabalho. Na próxima seção, serão abordados os processos motivacionais, detalhando como eles se manifestam e influenciam o comportamento dos indivíduos. 2.6 Processo motivacional.

O processo motivacional envolve a identificação das necessidades menos satisfeitas, que direcionam a ação do indivíduo em busca de satisfação. Ele é composto por três fatores principais: necessidades, impulsos e incentivos, que interagem para orientar o comportamento e garantir que as ações estejam alinhadas com os objetivos organizacionais (Bergamini, 2018; Marchiori, 2017).

As metas representam os resultados buscados pelo indivíduo e funcionam como forças direcionadoras. Podem ser positivas, como elogios, reconhecimento e promoções, ou negativas, como críticas e advertências, influenciando diretamente a motivação e o engajamento do colaborador (Chiavenato, 2020).

Quadro 2 - Processo motivacional

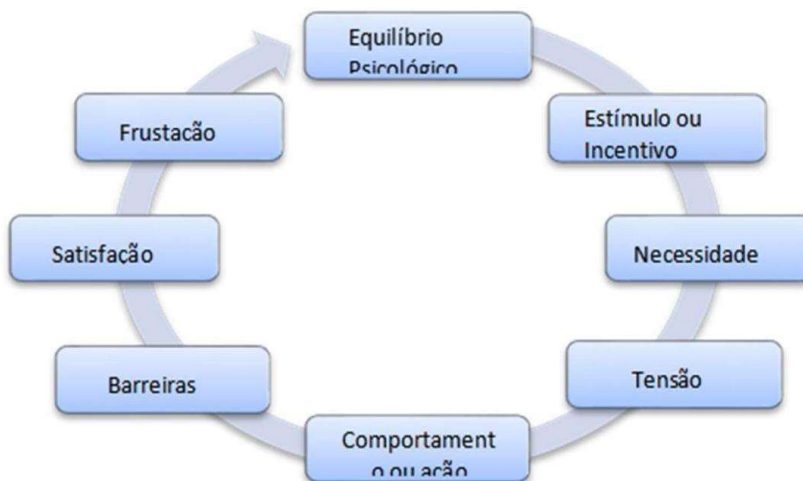
TIPOS DE PROCESSOS	CARACTERIZAÇÃO
Necessidades	O organismo humano está em equilíbrio, porém no momento que surge uma necessidade ou desejo, inicia-se uma busca para que haja satisfação, como por exemplo, alimento, água, segurança, convívio social.
Impulsos	São os fatores mais importantes do processo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

Fonte: Dados de pesquisa 2025, com base em teorias de motivação.

A análise do processo motivacional evidencia que ele é estruturado a partir de dois aspectos principais: metas e necessidades. As metas representam os resultados buscados pelo indivíduo e funcionam como forças que orientam sua ação. O alcance dessas metas contribui para a satisfação das necessidades humanas, promovendo equilíbrio e realização pessoal.

As metas podem assumir diferentes naturezas. Entre as metas positivas estão elogios, reconhecimento, interesse pessoal, aumento salarial e promoção, enquanto as metas negativas incluem críticas, advertências, desinteresse pessoal ou a não promoção. Compreender esses aspectos permite uma visão mais clara do processo motivacional e fornece base para a análise do ciclo motivacional, que será detalhado a seguir, com suas etapas e inter-relações.

Figura 1 - Ciclo Motivacional



Fonte: Stephen P. Robbins, (2005.p.132)

Compreendendo a motivação e os processos motivacionais, também é possível analisar o ciclo motivacional, que integra os fatores que impulsionam a ação do indivíduo. Esse ciclo representa uma busca constante pela satisfação das necessidades, influenciando diretamente o comportamento humano. Segundo Chiavenato (2020, p. 132), o equilíbrio psicológico é um estado de controle interno que se mantém estável até a ocorrência de um estímulo ou incentivo, o qual gera uma necessidade e rompe o equilíbrio inicial, provocando um estado de tensão. Essa tensão direciona o comportamento do indivíduo, que realiza ações voltadas à satisfação da necessidade identificada.

Durante esse processo, o colaborador enfrenta barreiras que devem ser

superadas para alcançar a satisfação. Quando a necessidade é atendida, surge um sentimento de prazer e realização; caso contrário, a não satisfação pode gerar frustração em relação às expectativas não atingidas (Bergamini, 2018, p. 61).

O ciclo motivacional retorna ao estado de equilíbrio inicial após a satisfação da necessidade, permanecendo assim até que outro estímulo seja percebido. Identificar corretamente o ponto de necessidade é fundamental para compreender os mecanismos da motivação e orientar ações eficazes de engajamento (Marchiori, 2017). Nesse contexto, a motivação funciona como o impulso que leva o indivíduo à ação, enquanto as metas atuam como formas de reduzir necessidades e conduzir o ciclo motivacional de maneira contínua (Chiavenato, 2020, p. 130).

Dessa forma, compreender o ciclo motivacional permite que a organização planeje estratégias mais eficazes para engajar seus colaboradores e promover o alcance de resultados institucionais. Após essa análise, a próxima seção aborda os fatores motivacionais, detalhando os elementos que estimulam e mantêm a motivação dos indivíduos dentro das organizações.

2.7 Fatores Motivacionais

Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados às ações e ao desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho, influenciando seu engajamento, satisfação e desenvolvimento profissional. Conforme Chiavenato (2021, p. 19), os fatores motivacionais “estão sob o controle do indivíduo, pois se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha, envolvendo sentimentos de, crescimento individual reconhecimento profissional e autorrealização”.

Bergamini (2018, p. 65) complementa que os fatores motivacionais incluem realização, reconhecimento, interesse pelo trabalho em si, responsabilidade, progresso e desenvolvimento pessoal, sendo todos de ordem intrínseca e capazes de proporcionar prazer e satisfação no desempenho das atividades laborais. Esses elementos demonstram que a motivação não se restringe a estímulos externos, mas depende da própria percepção e iniciativa do indivíduo.

Para compreender a motivação de forma mais ampla, recorre-se à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), que descreve como o indivíduo busca inicialmente atender necessidades básicas, como alimentação e segurança, e posteriormente necessidades superiores, como cognitivas, estéticas e de

autorrealização. Santos e Dutra (2020) reforçam que essa abordagem permite compreender como a satisfação das diferentes necessidades impacta o comportamento no trabalho e orienta estratégias de gestão capazes de engajar os colaboradores e melhorar seu desempenho.

Dessa maneira, o estudo dos fatores motivacionais e da hierarquia das necessidades fornece suporte teórico para a análise do comportamento humano nas organizações, oferecendo subsídios importantes para a implementação de práticas de gestão que promovam motivação, produtividade e desenvolvimento profissional.

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos adotados no estudo, configurado como um estudo de caso que analisou a influência do clima organizacional sobre a rotina de trabalho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito localizada na Região do Alto São Francisco, durante o período de 2021 a 2022.

Do ponto de vista da abordagem do problema, foram utilizadas a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa, conforme Strauss e Corbin (2008, p. 23), refere-se a “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. Já a pesquisa quantitativa, segundo Mattar e Ramos (2021, p. 24), é “experimental, empírica e estatística; utiliza instrumentos para coleta de dados, como escalas, testes e questionários; e é dedutiva”. Ambas foram aplicadas durante a coleta de dados, sendo que aos colaboradores foi aplicado um questionário fechado e, ao gestor operacional, foi realizada uma entrevista.

Quanto aos objetivos, o estudo foi constituído por pesquisa exploratória e pesquisa descritiva. A pesquisa exploratória, de acordo com Ferreira, Miranda e Pinto (2021, p. 17), envolve “um processo de organizar, resumir, aplicar alguns cálculos e apresentar as informações em formato adequado à visualização”. A pesquisa descritiva, conforme Maxwell (2016, p. 2), “visa descrever as características de determinada população ou estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática, assumindo, em geral, a forma de

levantamento”. A pesquisa exploratória fundamentou a elaboração do referencial teórico, utilizando livros, artigos e revistas, enquanto a pesquisa descritiva esteve relacionada ao estudo de caso.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa incluiu pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Gil (2022, p. 44) afirma que a pesquisa bibliográfica é “elaborada com base em material já publicado, incluindo livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos, bem como materiais digitais e disponibilizados pela Internet”.

Já o estudo de caso, segundo Gil (2022, p. 19), consiste em “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento do fenômeno pesquisado”.

A unidade de análise é uma organização do setor financeiro, cuja matriz está localizada em um município do Alto São Francisco, atuando desde 1989. Em 2022, a instituição contava com seis postos de atendimento na região, todos com estrutura física padronizada, incluindo ATMs, caixas eletrônicos, gerentes e atendentes. A distribuição dos colaboradores é a seguinte: 25 na agência matriz, 43 no Centro Administrativo (CAD) localizado na matriz, 2 no PA Digital e Plataforma, e 26 nas demais agências, totalizando 96 colaboradores, dos quais 28 participaram da pesquisa.

Os instrumentos de coleta de dados incluíram entrevista e questionário, sendo que o questionário utilizado é o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional OCAI, validado por Maria das Graças Torres da Paz, MariaCristina Ferreira e Maria Luisa Mendes Teixeira. O OCAI é composto por seis blocos de questões, cada bloco contendo quatro afirmativas, nas quais os colaboradores assinalam o grau de concordância com a aplicação das afirmativas à organização.

Para o tratamento dos dados, os resultados quantitativos obtidos pelo OCAI foram analisados por meio de estatística descritiva, como a média aritmética. Já os dados qualitativos, decorrentes da entrevista, foram submetidos à análise de conteúdo. Esse procedimento possibilitou o cruzamento de informações para a interpretação dos resultados e a elaboração das conclusões do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No desenvolver desta seção é apresentado os resultados obtidos por meio da aplicação do Instrumento de avaliação da cultura organizacional OCAI aos colaboradores

da cooperativa e de uma entrevista ao gestor.

O objetivo desta seção consiste em apurar e analisar os dados levantados através dos instrumentos utilizados, discutir os resultados e relacionar com a teoria.

Questionário aplicado aos colaboradores:

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

Para tal marcação, foi utilizada a seguinte escala:

Quadro 3- Escala de concordância

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

Fonte: Elaboração própria dados de pesquisa 2025.

E para conclusão dos resultados, cada letra dos blocos 3, corresponde a um grupo cultural, sendo eles respectivamente:

Quadro 4- Enunciados da cultura organizacional

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

Fonte: Dados de pesquisa 2025, adaptado Chiavenato (2004).

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

Bloco de questão 1- Características dominantes.

INDICADORES	ESCALA DE RESPOSTAS (%)				
	1	2	3	4	5
A organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si.	3,60	7,10	17,90	9,30	32,10
A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas têm disposição para expor e correr riscos.	0,00	3,60	28,60	28,60	39,30
A organização é bastante orientada aos resultados. Uma das principais preocupações é ter o trabalho concluído. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.	0,00	0,00	3,60	39,30	57,10
A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	0,00	0,00	3,60	50,00	46,40
MEDIA	0,90	2,67	13,42	39,30	43,72

Fonte: Dados de pesquisa 2025, adaptado Chiavenato (2004).

De acordo com o Bloco de Questão 1, que se refere às características dominantes no ambiente organizacional, a maior porcentagem encontrada foi de 57,1%, indicando prevalência de concordância com a categoria C. Esse resultado evidencia que a organização apresenta forte orientação a resultados, com foco na conclusão das atividades, enquanto os colaboradores buscam realização pessoal e apresentam comportamento competitivo. Conforme Paz, Ferreira e Teixeira (2016), essa categoria está relacionada à cultura Adocrática.

A análise dos dados demonstra indícios claros da presença da cultura Adocrática na organização, evidenciando a busca por resultados por meio da oferta de produtos e serviços inovadores no mercado financeiro. Para complementar a interpretação, foi calculada a média das porcentagens considerando a escala de 1 a 5, correspondente ao grau de concordância em relação às afirmativas. O item 5 da escala, que indica que a afirmativa é totalmente aplicável, apresentou a maior média, de 43,72%, demonstrando que os colaboradores apresentam elevado grau de concordância em relação aos itens avaliados.

Bloco de questão 2 – Liderança organizacional.

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

Fonte: Dados de pesquisa 2025, Adaptado de Drucker (1996).

No Bloco de questão 2, relacionado à liderança organizacional, a maior concordância dos colaboradores está na categoria A, com 64,3%. Isso indica que a liderança atua oferecendo orientação, facilitação e apoio.

De acordo com Paz, Ferreira e Teixeira (2016), a categoria A representa a Hierarquia, que reflete os valores do modelo de processo interno. Esse modelo se caracteriza por pouca flexibilidade, regras e procedimentos estáveis e tarefas integradas.

Observa-se, portanto, que a cultura hierárquica se manifesta na liderança por meio da organização e coordenação, permitindo que os processos sejam orientados e apoiados de forma estruturada e positiva. Além disso, a opção totalmente aplicável obteve a maior concordância, com média geral de 58,68%, evidenciando que os colaboradores concordam consistentemente com as práticas de liderança aplicadas na organização.

Bloco de questão 3 – Gerenciamento de pessoas.

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

Fonte: Dados de pesquisa 2025, Adaptado Chiavenato (2004).

O Bloco de questão 3 aborda o gerenciamento de pessoas, identificando o estilo gerencial predominante na organização. Nesse aspecto, a categoria A foi a mais escolhida, com 57,1% das marcações, indicando que o estilo gerencial valoriza trabalho em equipe, consenso e participação.

Conforme Paz, Ferreira e Teixeira (2016), a categoria A corresponde à cultura Hierárquica, que exerce liderança por meio do monitoramento, investindo em coordenação e organização.

O critério de efetividade desse modelo é a eficiência, o funcionamento regular e a pontualidade nas entregas, enquanto a necessidade básica é a estabilidade.

Observa-se que a cultura Hierárquica se manifesta na prática por meio da participação e do trabalho em equipe, evidenciando a valorização da cooperação, bem como a coordenação e organização da instituição. Nesse bloco, a opção totalmente aplicável apresentou o maior índice de concordância, alcançando 49,10% das respostas em relação aos itens analisados.

Bloco de questão 4 – Coesão organizacional.

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

Fonte: Dados de pesquisa 2025, Adaptado Chiavenato (2004).

O Bloco de questão 4 aborda a coesão organizacional, destacando os aspectos que contribuem para manter a organização unida. A categoria A foi a mais evidenciada, com 60,7% das respostas, indicando que lealdade e confiança mútua são elementos essenciais para a união organizacional.

Segundo Paz, Ferreira e Teixeira (2016), a cultura Hierárquica enfatiza a eficiência, sendo orientada por valores como comunicação, rotinização e formalização. Nesse sentido, a lealdade e a confiança mútua refletem os princípios hierárquicos, evidenciando eficiência e comprometimento com a organização.

Em relação às médias da escala, o maior nível de concordância continuou sendo totalmente aplicável, representado pelo número 5, com 47,32% das respostas. Isso confirma a concordância consistente dos colaboradores em todos os itens analisados.

Bloco de questão 5 – Ênfase estratégica.

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

Fonte: Dados de pesquisa 2025, Adaptado Chiavenato (2004).

O Bloco de questão 5 aborda a ênfase estratégica, identificando os aspectos que a organização prioriza em sua estratégia. Nesse bloco, houve empate entre as categorias B e D, ambas com 60,7% das respostas, indicando que a organização valoriza simultaneamente desenvolvimento humano e constância e estabilidade.

De acordo com Paz, Ferreira e Teixeira (2016), a categoria B corresponde à cultura Clã, representando os valores do modelo de relações humanas com foco interno. Nessa cultura, a cooperação, o trabalho em grupo e o cuidado com as pessoas são evidentes, estabelecendo relacionamentos mais afetivos. Já a categoria D representa a cultura de Mercado, refletindo os valores do modelo de meta racional, com orientação externa voltada ao mercado competitivo, priorizando resultados e produtividade.

Diante disso, é possível identificar na organização características tanto da cultura Clã quanto da cultura de Mercado, evidenciadas por ações que valorizam a busca por oportunidades, constância, estabilidade e eficiência.

Em relação à média da escala de concordância, a opção totalmente aplicável manteve-se como a mais escolhida, atingindo 58,02% das respostas, evidenciando concordância consistente dos colaboradores em todos os itens analisados.

Bloco de questão 6 – Critério de sucesso.

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

Fonte: Dados de pesquisa 2025, Adaptado Chiavenato (2004).

O Bloco de questão 6 aborda o critério de sucesso, ou seja, como a organização define o que significa alcançar êxito. Nesse bloco, a maior concordância foi observada na categoria C, com 78,6% das respostas, indicando que a organização define sucesso como manter-se líder no mercado.

De acordo com Paz, Ferreira e Teixeira (2016, p. 112), a cultura Adocrática, correspondente à categoria C, “possui destaque em criatividade e adaptabilidade, a necessidade básica é de mudança e o critério de efetividade é a inovação”. Essa definição evidencia que a organização consegue se diferenciar no mercado competitivo justamente por adotar práticas que incentivam a inovação e a flexibilidade.

Em relação à escala de concordância, a opção totalmente aplicável manteve-se como a mais escolhida, atingindo 62,52% das respostas, evidenciando consenso dos colaboradores em todos os itens analisados.

O Quadro 3 apresenta, de forma resumida, as médias das porcentagens encontradas nas análises anteriores, relacionando cada item à sua respectiva definição de cultura organizacional.

Quadro 5 – Síntese dos resultados dos blocos de questões (em %)

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

Fonte: Elaboração própria, dados de pesquisa 2025,

A partir da análise das respostas, é possível caracterizar o perfil geral da organização com base na maior média encontrada (62,52%). Esse perfil corresponde à cultura Adocrática, especialmente em relação aos aspectos que definem o critério de sucesso, destacando a eficiência como fundamento principal. Conforme Paz, Ferreira e Teixeira (2016, p. 112), a Adocracia é caracterizada como “flexível, com foco externo, dinâmico, empreendedor e criativo, voltado à produção de produtos e serviços inovadores”. Nesse sentido, a organização evidencia um modelo cultural que valoriza a autonomia, a estimulação e a atenção aos detalhes, refletindo compreensão sobre o impacto das tarefas e incentivando a inovação em seus processos.

Dessa forma, observa-se que a instituição adota práticas que favorecem a flexibilidade e a criatividade, alinhadas à necessidade de se manter competitiva e adaptável no mercado.

4.2 ENTREVISTA COM O GESTOR

O segundo instrumento de pesquisa aplicado foi a entrevista com o gestor, com o objetivo de coletar informações relevantes para o estudo, considerando o ponto de vista da liderança sobre Gestão de Pessoas, Clima Organizacional e Motivação.

A primeira pergunta realizada buscou compreender os propósitos, missão e valores da organização e se o gestor se identificava com eles. O gestor destacou:

- Propósito: Conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade;
- Missão: Promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por

meio de cooperação;

- Visão: Ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidades;
- Valores: Respeito e valorização das pessoas; cooperativismo e sustentabilidade; ética e integridade; excelência e eficiência; liderança inspiradora; inovação e simplicidade.

O gestor afirmou se identificar plenamente com esses princípios, destacando a importância do cooperativismo na atuação da organização: “Um cooperativismo que busca unir as pessoas e apresentar as melhores oportunidades, para transformar o mundo em um lugar mais cooperativo, mais justo financeiramente e com mais responsabilidade social” (grifos nossos).

Conforme Daher (2016), é fundamental conhecer o ambiente organizacional, suas crenças, valores, missão e visão, bem como seu clima e cultura, para exercer a Gestão de Pessoas de forma eficaz. Assim, a resposta do gestor evidencia amplo conhecimento sobre a organização, o cooperativismo e a gestão de pessoas, reforçando que o estilo gerencial valoriza trabalho em equipe, consenso e participação.

A segunda pergunta tratou da influência do dia a dia e das pessoas no clima organizacional. O gestor indicou que colaboradores alinhados ao propósito, missão, visão e valores institucionais apresentam: identificação com suas funções, bons relacionamentos, confiança nos gestores, satisfação com cargo e benefícios, comunicação eficaz, realização das atividades dentro dos prazos, proatividade e companheirismo. Já os colaboradores que não compartilham desses valores demonstram ausência de identificação com as funções, conflitos de interesse, comunicação ineficiente, insatisfação com cargos e benefícios, sensação de desvalorização, falta de perspectiva e resistência a colaborar.

A partir disso, percebe-se que a comunicação influencia diretamente o clima organizacional, conforme Gil (2019), podendo torná-lo favorável ou desfavorável. Portanto, a atuação do gestor é fundamental para construir um clima saudável, baseado em comunicação clara, transparente e confiança mútua. Observa-se que o estilo gerencial valoriza estabilidade nos relacionamentos, lealdade e confiança, que mantêm a organização unida.

A terceira pergunta buscou compreender como a organização motiva seus colaboradores. O gestor relatou diversas práticas, como: celebrações em datas

comemorativas, premiação por atingimento de metas, placas de felicitações por tempo de serviço, confraternizações, programas de bem-estar, bolsas de estudo, treinamentos, plano de carreira, vale-alimentação, plano de saúde, participação nos lucros e seguro de vida. Palavras como felicitações, comemoração e “gratificação” evidenciam que a organização pratica motivação por meio de reconhecimento e ações comemorativas.

Segundo Chiavenato (2020), ações motivadoras são metas positivas que reforçam o incentivo e o reconhecimento na organização. Assim, percebe-se que a instituição valoriza seus colaboradores, reconhecendo seus esforços e estimulando o desenvolvimento humano, o que também foi evidenciado pelos resultados do instrumento OCAI.

A quinta pergunta avaliou a satisfação e realização do gestor na organização. Ele respondeu: “Sim, sou muito satisfeito e realizado, tenho consciência do meu valor dentro da empresa... acreditamos que o cooperativismo é uma ferramenta transformadora na vida das pessoas” (grifos nossos). Palavras como satisfeito, realizado e valor indicam que o gestor se sente reconhecido e motivado.

Conforme Dutra, Dutra e Dutra (2017), é essencial que a Gestão de Pessoas alinhe as ações dos colaboradores ao propósito da organização, promovendo realização profissional e contribuindo para o sucesso organizacional. Dessa forma, a entrevista evidencia que existe alinhamento entre gestores e colaboradores, conhecimento da cultura organizacional, valorização do comprometimento, inovação e desenvolvimento, corroborando os dados obtidos no instrumento OCAI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar a influência do clima organizacional na rotina de trabalho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito situada na Região do Alto São Francisco, no período de 2021 a 2022. A questão-problema investigou: como o clima organizacional de uma cooperativa de crédito influencia a rotina de trabalho dos colaboradores?

Com base nos resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa aplicados aos colaboradores e ao gestor, conclui-se que a organização apresenta

um clima favorável, caracterizado por valorização das pessoas, boa liderança, processos estruturados e procedimentos formais. Tais fatores influenciam diretamente o desempenho das atividades, evidenciando que a rotina de trabalho está alinhada à cultura, missão, visão, valores e princípios institucionais, conforme apontado por Daher (2016), que destaca a importância do conhecimento do ambiente organizacional para a gestão eficaz de pessoas.

Em relação às características do clima organizacional, identificaram-se aspectos positivos e negativos. Entre os positivos, destacam-se a orientação para a realização, a busca por aprimoramento contínuo e a obtenção de resultados satisfatórios. Entre os negativos, observam-se falhas na comunicação, competitividade excessiva e elevado nível de exigência, indicando que o clima pode ser influenciado por acontecimentos internos, conforme ressaltado por Chiavenato (2020).

No que se refere à motivação, concluiu-se que a organização adota predominantemente motivação social, adquirida no processo de socialização, conforme Santos e Dutra (2020). Isso se evidencia em ações como prêmios por atingimento de metas, celebrações em datas comemorativas, programas de bem-estar, bolsas de estudo e treinamentos, entre outras práticas que estimulam o engajamento dos colaboradores.

Além disso, os resultados indicam a existência de um clima de participação em grupo, caracterizado por responsabilidades compartilhadas e objetivos coletivos, conforme Schultz (2016).

A análise da cultura organizacional revela que a cooperativa apresenta uma cultura Adocrática, conforme Paz, Ferreira e Teixeira (2016), com ênfase no grupo e nos aspectos relacionados ao critério de sucesso, como a eficiência. Essa cultura se caracteriza por ser flexível, criativa, dinâmica, empreendedora e voltada à produção de produtos e serviços inovadores, com foco externo e orientação para resultados.

Dessa forma, verifica-se que o objetivo geral foi alcançado, pois foi possível analisar a relação entre gestão de pessoas, motivação e clima organizacional e seu impacto na rotina de trabalho dos colaboradores. O estudo evidencia que o clima organizacional influencia positivamente o desempenho, a produtividade, o comprometimento e a motivação, refletindo um alinhamento efetivo entre colaboradores e gestores, o que favorece melhores resultados para a organização

como um todo. Conclui-se, portanto, que a hipótese inicial é confirmada: a organização apresenta um clima favorável, definido como clima de participação em grupo, que promove satisfação, motivação e resultados positivos, contribuindo para o sucesso institucional. Esse resultado está em consonância com Feltrin (2020), que enfatiza que um clima organizacional saudável e agradável é determinante para a obtenção de desempenho superior.

Como sugestão, recomenda-se a realização de estudos semelhantes em outras instituições financeiras da região, a fim de verificar a existência de padrões comparáveis de clima organizacional, motivação e desempenho, ampliando o conhecimento sobre a influência do clima na rotina de trabalho dos colaboradores e agregando valor às práticas de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Clima Organizacional e Cultura Organizacional: Implicações para a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

FISCHER, Tânia. **Conflitos e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.