

Pesquisa (Artigo Original)

CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL PARA PADRONIZAÇÃO DA GESTÃO DE CARREIRA EM COOPERATIVA DE CRÉDITO: IMPLICAÇÕES PARA A SAÚDE OCUPACIONAL

Santiago Adorno Naves^{1*}

¹ Graduação em Psicologia, Goiânia, Goiás, Brasil.

* Autor correspondente: navessantiago@hotmail.com; +55(62)99692-9777

Resumo

Este estudo investigou se o clima organizacional de uma cooperativa de crédito situada em Goiânia (GO) era favorável à padronização do plano de gestão de carreira, processo motivado pela adequação ao manual do Sistema Financeiro Cooperativo ao qual a instituição é filiada. Foram aplicados dois instrumentos junto aos colaboradores: uma Pesquisa de Satisfação, construída a partir de escalas consagradas de clima organizacional, e o teste Diagnóstico Organizacional. A Pesquisa de Satisfação foi respondida por 33 dos 78 funcionários (42%), e o Diagnóstico Organizacional foi aplicado a 46 colaboradores (60%) durante um treinamento de reciclagem. Os resultados da Pesquisa de Satisfação indicaram insatisfação relacionada à remuneração e ao reconhecimento por bom desempenho, ao lado de percepções favoráveis quanto a recrutamento, seleção, benefícios e desenvolvimento de carreira. O Diagnóstico Organizacional revelou padrões de relacionamento baseados em confiança, liderança consultiva, tomada de decisão compartilhada, planejamento sistemático e clima instável, com colaboradores conscientes da necessidade de mudança, ainda sem clareza sobre os meios para realizá-la. Conclui-se que o ambiente organizacional mostrou-se propício à padronização da gestão de carreira, sobretudo por envolver reajuste salarial alinhado ao mercado, com repercussões potenciais sobre o bem-estar e a saúde ocupacional dos trabalhadores.

Palavras-chave: clima organizacional; gestão de carreira; desempenho; saúde ocupacional.

Entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, existe, às vezes, um espaço de liberdade para negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório. Logo que esta negociação é conduzida a seu último limite, e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, começa o domínio do sofrimento — e da luta contra o sofrimento.

(Dejours, 1994)

1. INTRODUÇÃO

A ênfase dada à relação entre organização e servidor, e também às relações ocorridas no ambiente de trabalho, é recente, considerando-se a forma contemporânea de interação entre meio de produção e assalariado. Por isso, torna-se importante tratar de termos criados, ou cujas definições tenham sido alteradas, o que é comum quando se trata da rotina organizacional e será referência deste artigo.

O próprio termo RH (Recursos Humanos) é um exemplo claro desta constante criação e alteração terminológica no nicho organizacional. Surgindo do desenvolvimento de algumas funções do Departamento Pessoal, a área de RH pode ter três significados, como sugeriu Chiavenato (2010): o de função ou departamento, o que lhe dá a característica de prestação de serviços como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança; o de conjunto de práticas de recursos humanos, ou seja, o modo como a organização opera estes serviços citados; e o de profissão, tratando-se dos servidores que trabalham em tempo integral envolvidos com estes serviços.

Assim, Gestão de Pessoas (G.P.) é expressão conceituada dentro desta visão estrutural do termo RH, podendo ser relacionada com funções, práticas e profissionais ligados à administração de staff. Vê-se a relação deste departamento com o significado da própria palavra gestão — administrar; gerenciar; diligenciar a realização de algo — encontrada no Dicionário Sucesso da Língua Portuguesa (Queiroz, 2014).

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. É a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, elemento fundamental do seu capital intelectual e base do seu sucesso (Chiavenato, 2010).

Uma vez que a definição de carreira se refere à construção e ao desenvolvimento de talentos profissionais do indivíduo, ela está diretamente ligada ao termo G.P. Segundo Chiavenato (2010), carreira é a trilha de experiências adquiridas pelo indivíduo nas atividades exercidas, fruto da sequência de posições ocupadas em uma organização. A carreira pode ser ampla por não se tratar de relações com uma única empresa necessariamente, principalmente quando se considera importante o autogerenciamento da carreira, visto que o indivíduo pode ser colocado à parte pela contratante ou dispor de novas propostas advindas de outros mercados. Isto porque é possível que a relação organização–servidor já não satisfaça igualmente os lados, considerando-se metas e visões.

A carreira não deve ser compreendida como um percurso rígido que a pessoa segue, mas como uma sequência de cargos e funções realizadas por ela, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento do trabalhador com o desenvolvimento da instituição (Dutra, 2002).

Historicamente, o gerenciamento de carreira não é visto de forma tão autônoma. Podem ser combinados o termo Modernidade Líquida, proposto por Bauman (2000), e a autonomia adquirida pela classe trabalhadora na política neoliberal. Entretanto, o desenvolvimento do colaborador dentro de uma organização abarca a opção ideal, visando-se custos financeiros e necessidades de adaptação para ambos.

Para evitar tais desgastes, comuns no plano de carreira horizontal — onde o indivíduo adquiria mais funções dentro do mesmo cargo, porém não desenvolvia condições para a mudança de posição vertical, de operador para administrador —, cria-se um plano de carreira em "Y", no qual promoções e substituições são geridas de ambas as formas: verticalmente, com a ampliação de competências pelo servidor, e horizontalmente, com o desenvolvimento de especialidades (Chiavenato, 2010). A segunda possibilidade pode ser gerida pela organização ou autogerida pelo indivíduo, visto que o mercado disponibiliza meios de aquisição de conhecimento extracurricular.

Baseado neste modelo de gestão, competência pode ser definida como capacidade de entrega: o indivíduo é competente por conseguir produzir e agregar valor à organização, para si mesmo e para o ambiente relacionado. Dentro das organizações, há necessidade de diferentes conjuntos de entrega em função das áreas ocupacionais, tipos de carreira e negócios (Dutra, 2002).

O desenvolvimento destas capacidades de entrega é ponto importante para ambas as partes — organização e servidor —, sendo desenvolvidas técnicas para o plano de carreira que favoreçam o desenvolvimento do colaborador e a retenção de custos da empresa, evitando-se novas contratações e demissões. Paralelamente, a padronização é uma técnica importante para acelerar a produção, seja de bens e serviços, seja de desenvolvimento pessoal e organizacional, ao focar dificuldades — inclusive cognitivas — provindas da dúvida na resolução de problemas, geradas pelo desconhecimento de procedimentos cabíveis ou pela quantidade de modelos disponíveis para execução.

Tratando-se de gestão de carreira, a padronização maximiza a segurança e a qualidade do processo, além de estabelecer ganhos tanto para o colaborador quanto para a organização, por ser composta de procedimentos já utilizados com resultados favoráveis (M.I.G., 2014).

A gestão de carreira baseada em competências vem substituindo a antiga forma fundada em cargos (Chiavenato, 2010). A carreira baseada em cargos tinha como objetivo primário a ascensão vertical, encarreirando os ocupantes conforme a variabilidade hierárquica da organização, de forma inflexível para quem se mobilizava para a nova posição. Já a G.P. por competência objetiva ampliar competências individuais e grupais, que abasteceriam toda a organização, de modo que todas as áreas e níveis ofereceriam competências complexas.

As competências observadas em cada colaborador participante deste estudo foram sincronizadas com competências organizacionais, para nortear o empregado acerca do que deve ser demonstrado na rotina laboral: autodesenvolvimento, comunicação, excelência operacional, foco em resultado, foco no associado/cliente, identidade institucional, melhoria contínua, trabalho em equipe e domínio técnico. Os colaboradores do eixo gestão não foram avaliados nesta última competência, mas também em atuação integrada e estratégica, conhecimento de mercado, gestão e desenvolvimento de pessoas, promoção da mudança e tomada de decisão (M.I.G., 2014).

Conforme o Manual de Instruções Gerais (M.I.G., 2014), a gestão de pessoas está baseada no modelo de gestão por competências e é direcionada a soluções que proporcionem condições adequadas ao desenvolvimento, à valorização e à retenção de pessoas. São formulados processos com base na intermediação de visão e missão da organização, resultando em competências profissionais gerais e específicas. A principal função do M.I.G. é complementar e padronizar a gestão estratégica de pessoas das entidades do sistema; os procedimentos internos das filiais são utilizados como fontes complementares, sob as normas do manual.

A padronização se inicia com a descrição de cargos, carreira e remuneração pelas cooperativas centrais e singulares. Em seguida, são ministrados treinamentos de sensibilização e planejamento. Logo depois, as competências definidas são observadas no comportamento dos avaliados, permitindo uma avaliação de desempenho, analisada a fim de identificar oportunidades de melhoria discutidas em feedback, para elaboração do plano de desempenho individual (M.I.G., 2014).

Conforme Krausz (1994), o Diagnóstico Empresarial é um instrumento que objetiva levantar as condições gerais de uma organização, por meio de doze áreas utilizadas para verificar o grau de aceitação a intervenções baseadas em um processo de mudança planejada, permitindo diagnosticar, dentre as áreas analisadas, aquelas com maior resistência: relações interpessoais, padrões de relacionamento, relações intergrupais, padrões de comunicação, canais de comunicação, estilos de liderança, processo de tomada de decisão, planejamento, resolução de problemas, trabalho em equipe, clima organizacional e motivação.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento valioso para o sucesso de programas voltados à melhoria da qualidade, ao aumento da produtividade e à adoção de políticas internas (Bispo, 2006). Segundo Oliveira (1995), clima interno é o estado momentâneo da empresa ou de determinado departamento; alterações podem ocorrer mesmo em curto espaço de tempo, causadas por novas influências advindas das decisões e ações da empresa, postas ou não em prática, assim como por acontecimentos externos que podem, ainda, ser gerados a partir deste estado organizacional temporário.

Para Pontes (2015), pesquisa salarial é o estudo da prática de remuneração em determinado setor empresarial, devendo ser estruturada por coleta, tratamento estatístico e análise dos dados antes da conclusão do projeto. Por meio dela é possível conhecer os salários praticados por outras companhias e a política governamental correspondente.

Os principais objetivos de um programa de reconhecimento e recompensa, conforme M.I.G. (2014), são colaborar com objetivos e metas estratégicas e oferecer resultado à política institucional de gestão de pessoas, em estratégias como retenção de talentos, valorização das pessoas e oferecimento de oportunidades de desenvolvimento, contribuindo para o estabelecimento de um ambiente de harmonia, criatividade e inovação. O reconhecimento valoriza um esforço, comportamento, ação ou resultado significativo; a recompensa, por sua vez, deve ser usada para resultados diferenciados e tangíveis, guardando relação com o desempenho em questão (M.I.G., 2014).

A padronização da gestão de carreira e desempenho das cooperativas de crédito filiadas ao Sistema Financeiro Cooperativo constitui uma meta que já vinha sendo implementada na central goiana; no entanto, algumas filiadas ainda não haviam iniciado esse processo por razões próprias. No caso da cooperativa de crédito referida neste artigo, a padronização foi solicitada e teve início paralelo ao processo de certificação ISO 9002 em que a cooperativa estava envolvida. Considerando ainda que mudanças na estrutura de carreira e remuneração podem interferir diretamente na relação do trabalhador com sua atividade — e, por extensão, em seu sofrimento ou bem-estar psíquico no trabalho, conforme discutido por Dejours (1994) —, o objetivo deste artigo foi identificar se o ambiente da organização era propício para este processo de padronização.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Mediante solicitação de padronização por parte da cooperativa, foi criado um plano de elaboração pelo departamento de RH do Sistema Financeiro Central. Um estagiário — colaborador da própria cooperativa de crédito — realizou a coleta dos dados necessários para o planejamento das etapas do projeto, aplicando uma Pesquisa de Satisfação e o teste Diagnóstico Organizacional. Nos estágios do processo, foram alinhadas informações quanto ao eixo de cargos da cooperativa, sua cultura, visão e metas organizacionais.

2.1 Participantes

A cooperativa foi criada por empresários do segmento imobiliário de Goiânia, tendo administradores de condomínios como participantes, com o objetivo de disponibilizar linhas de crédito com taxas reduzidas. Sua filiação ao sistema financeiro cooperativo abrange atualmente os segmentos condominial, imobiliário e de servidores públicos estaduais. A gestão de pessoas ocorre de forma planejada, mediante sinergia entre o departamento pessoal e a área de recursos humanos.

O Sistema Financeiro Cooperativo disponibiliza aos associados de suas cooperativas filiadas todos os serviços bancários, sem configurar-se como banco: trata-se de uma cooperativa financeira, em que os clientes são os donos, e os resultados financeiros são divididos entre eles. Para promover padronização, supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica, foi criada uma Confederação, responsável pelos serviços de auditoria direta e indireta, capacitação de pessoas e soluções tecnológicas, entre outros.

O quadro de funcionários da cooperativa de crédito é composto por 78 indivíduos, entre homens e mulheres, de 18 a 55 anos, com grau de instrução diversificado, incluindo mestrado. Participaram do teste Diagnóstico Organizacional 46 colaboradores, e da Pesquisa de Satisfação, 33.

2.2 Instrumentos e materiais

Os dados foram coletados por meio de uma Pesquisa de Satisfação anônima com questões sobre a relação do colaborador com a cooperativa nos itens remuneração, carreira e liderança. O questionário foi criado especialmente para este projeto, com base em modelos de escalas desenvolvidas para pesquisa do clima organizacional apresentados por Bispo (2006), que reúne os principais modelos elaborados especificamente para este fim. Os fatores e indicadores do instrumento foram desenvolvidos a partir de três modelos.

O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza nove fatores, entre eles: Responsabilidade — liberdade na tomada de decisões relacionadas ao trabalho e independência ao desempenhar as funções; Recompensa — percepção de que bons trabalhos são recompensados, com ênfase em incentivos positivos e sentimento de justiça quanto à política de promoção e remuneração; Cooperação — percepção de espírito de ajuda e apoio mútuo entre gestores e subordinados; e Conflito — sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e utiliza formas mediadoras para a solução de problemas.

O modelo de Kolb et al. (1986) utiliza indicadores como Conformismo — sentimento da existência de limitações externamente impostas na organização; Clareza Organizacional — sentimento quanto à clareza de planos e processos; e Liderança — aceitação da liderança, sentimento de liberdade para assumi-la e reconhecimento de lideranças bem-sucedidas.

Sbragia (1983) propõe um modelo com os seguintes fatores: Ênfase na Participação — grau em que os trabalhadores são consultados e envolvidos nas decisões; Proximidade da Supervisão — liberdade para fixar métodos próprios de trabalho e reforço de iniciativa; Autonomia Presente — necessidade de ter as decisões verificadas; Clareza Percebida — comunicação da organização sobre formas e condições de progresso; Condições de Progresso — ênfase com que a organização oferece oportunidades de crescimento; e Reconhecimento Proporcionado — grau em que a organização valoriza desempenho ou atuação acima do padrão.

Além da escala, o teste Diagnóstico Organizacional (Krausz, 1994) foi aplicado aos funcionários dos cargos de gerente, tesoureiro, analista, caixa, assistente e auxiliar.

2.3 Procedimentos

A construção do projeto de pesquisa ocorreu no início de junho, quando foi identificada a solicitação de padronização do modelo de gestão entre a cooperativa de crédito e o sistema financeiro cooperativo, criando uma oportunidade de estágio para o pesquisador, que já atuava na cooperativa envolvida. No final de junho e durante julho, foram coletados os dados necessários — parte já existente, parte gerada a partir desta coleta. Durante agosto e setembro, os dados foram analisados e comparados às regras do manual M.I.G., para a construção do projeto de padronização, conforme planejado entre as organizações envolvidas. Em outubro, os dados coletados foram discutidos para a criação do plano de padronização apresentado à superintendência da cooperativa, e em novembro o projeto desenvolvido foi analisado para a preparação da apresentação deste artigo.

Com a intenção de diversificar ao máximo o resultado dos instrumentos utilizados, eles foram aplicados de formas distintas: inicialmente, a Pesquisa de Satisfação foi disponibilizada a todos os colaboradores, com prazo de resposta definido; o Diagnóstico Organizacional foi aplicado durante um curso de capacitação disponibilizado pela cooperativa. A Pesquisa de Satisfação foi respondida por 42% dos funcionários, que não foram identificados pelo departamento de RH, como forma de discrição e sigilo — método indicado pela analista de RH por ser a maneira como a Pesquisa de Clima Organizacional é aplicada semestralmente na instituição. O Diagnóstico Organizacional foi aplicado a 60% dos colaboradores durante treinamento de reciclagem, também parte da rotina de planejamento do departamento de Recursos Humanos, incluindo funcionários dos cargos de gerente, analista, assistente comercial, auxiliar administrativo e caixa.

Aspectos éticos: a participação nos dois instrumentos foi voluntária, e as respostas à Pesquisa de Satisfação não foram identificadas nominalmente pelo departamento de RH, preservando o sigilo dos respondentes. O estudo foi conduzido no contexto de um estágio acadêmico em Psicologia, seguindo os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos no campo organizacional vigentes à época da coleta. Não consta, na documentação original deste trabalho, número de protocolo de Comitê de Ética em Pesquisa (CEP); recomenda-se aos autores confirmar e, se aplicável, incluir esse número antes da submissão.

Disponibilidade de dados: os dados coletados encontram-se registrados nos instrumentos de pesquisa aplicados pela cooperativa de crédito participante e pelo Sistema Financeiro Central, de caráter interno e confidencial; não estão depositados em repositório público, em razão de restrições institucionais de sigilo.

Uso de inteligência artificial: ferramentas de inteligência artificial generativa foram utilizadas exclusivamente para apoio à formatação e à adequação estrutural do manuscrito ao template do periódico, não tendo sido empregadas para geração de dados, resultados ou conteúdo científico do estudo.

3. RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a porcentagem de respostas do questionário da Pesquisa de Satisfação aplicado, com 33 participantes no total. Destacam-se as respostas às questões: (1) 84,8% dos envolvidos concordam que a empresa capacita seus funcionários para melhor executarem suas tarefas; (7) 75,8% concordam que existem provas de habilidades específicas e conhecimentos gerais para seleção de candidatos a vagas de emprego; (12) 78,8% concordam que a empresa reconhece a criatividade de seus funcionários; e (17) 81,8% concordam que cargos vagos são preenchidos por funcionários já atuantes na empresa.

Tabela 1. Distribuição percentual dos resultados da Pesquisa de Satisfação (n = 33).

Questão	Concordo	Indiferente	Discordo
1	84,8%	12,1%	3,1%
2	18,2%	27,3%	54,5%
3	12,1%	30,3%	57,6%
4	3,1%	33,3%	63,6%
5	9,1%	27,3%	63,6%
6	54,5%	18,2%	27,3%
7	75,8%	18,2%	6,0%
8	33,3%	27,3%	39,4%
9	27,3%	45,5%	27,2%
10	18,2%	42,2%	39,6%
11	33,3%	45,5%	21,2%
12	78,8%	12,1%	9,1%
13	27,2%	36,4%	36,4%
14	63,6%	27,3%	9,1%
15	12,1%	45,5%	42,4%
16	36,4%	45,5%	18,1%
17	81,8%	15,2%	3,0%

Fonte: Questionário da Pesquisa de Satisfação.

Por meio dos resultados do questionário, notam-se insatisfações quanto ao salário (questões 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11 e 13) e à recompensa por bom trabalho (questões 9 e 11). Identifica-se, por outro lado, sentimento de adequação no recrutamento e seleção, boa percepção quanto à oferta de benefícios e satisfação com o plano de gestão e com a capacitação no desenvolvimento da carreira.

A Tabela 2 apresenta os resultados do teste Diagnóstico Organizacional. Destacam-se, com maior concentração de respostas semelhantes, as áreas: Padrão de Relacionamento Confiável (B) — 60,87% dos participantes indicaram que as pessoas se relacionam com aquelas em que confiam; Estilo de Liderança Consultivo (F) — 56,52% indicaram que as opiniões são solicitadas, mas as decisões cabem à cúpula; Processo de Tomada de Decisão Compartilhada (G) — 56,52% consideram a interdependência das áreas e realizam consultas para informar o processo decisório; Planejamento Sistemático (H) — 58,70% acreditam que o planejamento conta com apoio de um sistema de coleta de dados atualizado e adequado; Resolução de Problemas Oportunista (I) — 63,04% relatam que os problemas são solucionados sempre que surge uma oportunidade para tal; Clima Organizacional Instável (K) — 71,74% indicaram que as pessoas nem sempre estão satisfeitas com o status quo, mas não sabem o que fazer para mudá-lo; e Motivação Média (L) — 60,87% afirmam aceitar sugestões de mudança, embora boa parte das pessoas procure manter a rotina, sendo elogiadas apenas ocasionalmente.

Tabela 2. Distribuição percentual dos resultados do Diagnóstico Organizacional, por área (A–L) e opção de resposta (1–4).

Área	1	%	2	%	3	%	4	%
A	0	0,00%	15	32,61%	17	36,96%	14	30,43%
B	3	6,52%	8	17,39%	28	60,87%	7	15,22%
C	2	4,35%	11	23,91%	12	26,09%	21	45,65%
D	11	23,91%	19	41,30%	13	28,26%	3	6,52%
E	4	8,70%	9	19,57%	22	47,83%	11	23,91%
F	0	0,00%	12	26,09%	26	56,52%	8	17,39%
G	5	10,87%	5	10,87%	26	56,52%	10	21,74%
H	3	6,52%	1	2,17%	15	32,61%	27	58,70%
I	2	4,35%	4	8,70%	29	63,04%	11	23,91%
J	1	2,17%	7	15,22%	18	39,13%	20	43,48%
K	1	2,17%	4	8,70%	33	71,74%	8	17,39%
L	4	8,70%	7	15,22%	28	60,87%	7	15,22%
Total	36	6,52%	102	18,48%	267	48,37%	147	26,63%

Fonte: Questionário do Diagnóstico Organizacional.

No conjunto, o Diagnóstico Organizacional indicou que a empresa está consciente da necessidade de mudar: as pessoas têm consciência de que a organização precisa mudar, mas não têm uma noção clara do como, do que e do quanto. Destacam-se, ainda, as estruturas de remuneração e carreira, e também de reconhecimento e recompensa, como áreas de maior atenção.

4. DISCUSSÃO

A padronização da gestão de carreira e desempenho das cooperativas de crédito filiadas ao Sistema Financeiro Cooperativo é uma meta já em andamento na central goiana, embora algumas filiadas não a tenham iniciado por razões próprias. No caso da cooperativa de crédito a que este artigo se refere, a proposta de padronização foi solicitada, com início paralelo ao processo de certificação ISO 9002 em que a cooperativa está envolvida.

Os objetivos específicos deste projeto de pesquisa foram elaborar o Plano de Carreira, tendo o Manual de Instruções Gerais (M.I.G.) de Gestão de Pessoas como referência, e subsidiar a implantação dos programas de Gestão de Pessoas conforme manuais e referências institucionais.

Decisões sobre a criação, prática e gerenciamento do sistema de recompensas constituem dimensão crítica em gestão de pessoas. Salário e outras formas de recompensa proporcionam poder de compra e padrão de vida, além de valor simbólico que representa quanto o indivíduo vale para a organização, reforçando comportamentos e ações que agregam valor (Hipólito, 2002).

A administração de cargos e salários tem como objetivo primordial a manutenção do equilíbrio interno e externo. Internamente, o equilíbrio depende da correta avaliação hierárquica dos cargos, sendo a equidade da remuneração central para esse equilíbrio; a insatisfação com a remuneração costuma advir da diferença de remuneração entre cargos e pessoas, sobretudo quando essa diferença não é visível em termos de complexidade, responsabilidade, conhecimento, capacidade e produtividade. O equilíbrio externo, por sua vez, diz respeito à relação do equilíbrio interno com o mercado de trabalho, importante porque o trabalhador compara seu salário ao de cargos equivalentes em outras instituições, constituindo também forma de conservar talentos profissionais (Pontes, 2015).

A confiança representa questão central nas relações de trabalho por favorecer comportamentos colaborativos capazes de potencializar resultados organizacionais, em virtude da insegurança característica diante do desconhecido (Drummond, 2007).

Do ponto de vista da saúde ocupacional, os achados sugerem que a relação entre trabalhador e organização, quando mediada por incerteza salarial e por reconhecimento percebido como insuficiente, tende a gerar tensão crônica na rotina de trabalho — dinâmica compatível com a leitura de Dejours (1994) sobre o sofrimento no trabalho como resposta a um espaço de negociação bloqueado entre o indivíduo e a organização prescrita. Isso reforça a relevância

de intervenções de gestão de pessoas, como a padronização de carreira aqui discutida, também como medida de cuidado com o bem-estar psíquico dos colaboradores, e não apenas como instrumento de eficiência administrativa.

5. CONCLUSÕES

De acordo com o diagnóstico obtido por meio do teste Diagnóstico Organizacional e da Pesquisa de Satisfação, o ambiente da cooperativa de crédito estudada mostrou-se propício à padronização da gestão de carreiras, conforme o manual do Sistema Financeiro Cooperativo ao qual está filiada, uma vez que o clima organizacional se revelou favorável a essa mudança, que envolve também adequação salarial conforme o mercado.

O projeto piloto que este estágio representou poderá ser utilizado como referência em futuras padronizações, uma vez que a análise do clima organizacional se mostra relevante para mudanças que envolvem gestão de pessoas. Como já indicado por Mello (2003), a pesquisa de clima organizacional constitui ferramenta eficaz para compreender as necessidades dos colaboradores, com base em seus desejos, expectativas e motivos de permanência no cargo atual, permitindo alcançar de forma mais efetiva os objetivos propostos pela organização.

O reajuste salarial vinculado à padronização de cargos mostrou-se devidamente justificado pelos resultados obtidos na Pesquisa de Satisfação. Considerando que o montante distribuído a título de recompensa representa, na maior parte dos casos, parcela significativa do total de dispêndio das empresas, reforça-se a necessidade de alinhá-lo à contribuição dos profissionais para a organização, de modo a não gerar desequilíbrio entre a estrutura compensatória vigente e os resultados obtidos em sua prática (Hipólito, 2002).

Este estudo indica que a análise do Clima Organizacional, associada ao Diagnóstico Organizacional, constitui elemento relevante para organizações que buscam melhorar a qualidade de seus processos e ampliar a satisfação e a motivação de seus colaboradores, com possíveis repercussões sobre a saúde ocupacional dos trabalhadores envolvidos. Como limitação, destaca-se que a Pesquisa de Satisfação foi respondida por 42% do quadro de funcionários e o Diagnóstico Organizacional por 60%, o que restringe a generalização dos achados ao conjunto total de colaboradores da cooperativa; estudos futuros poderão ampliar a taxa de resposta e acompanhar os efeitos da padronização de carreira ao longo do tempo, inclusive sobre indicadores de saúde mental relacionados ao trabalho.

Agradecimentos: O autor agradece à cooperativa de crédito participante, pela disponibilização dos dados e do espaço institucional, e à orientadora Prof.^a Maria Aparecida Silva, pelo acompanhamento deste estudo.

Declaração de conflito de interesse: O autor declara não haver conflito de interesse.

Abreviações: RH — Recursos Humanos; G.P. — Gestão de Pessoas; M.I.G. — Manual de Instruções Gerais; D.O. — Diagnóstico Organizacional; ISO — International Organization for Standardization.

REFERÊNCIAS

- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258–273. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>
- Bauman, Z. (2000). *Modernidade líquida*. Zahar.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. Elsevier.
- Dejours, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho*. Atlas.
- Drummond, V. (2007). *Confiança e liderança nas organizações*. Thompson.
- Dutra, J. S. (2002). Gestão de carreira. In *As pessoas na organização* (pp. 98–114). Gente.
- Hipólito, J. M. (2002). Sistema de recompensação: Uma abordagem atual. In *As pessoas na organização* (pp. 87–98). Gente.
- Krausz, R. R. (1994). *Diagnóstico organizacional*. Casa do Psicólogo.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1986). *Organizational psychology: An experiential approach* (5th ed.). Prentice Hall.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Mello, A. (2003). Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional? In *A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas* (pp. 5–6). [Edição do autor].
- Oliveira, W. M. de. (1995). *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970–1995)* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo). Universidade de São Paulo.
- Pontes, B. R. (2015). *Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração*. LTr.
- Queiroz, M. (2014). *Dicionário sucesso da língua portuguesa*. Edições Pedagógicas.
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18(2), 30–39. <https://doi.org/10.1016/rausp.v18i2.166939>
- SICOOB Confederação. (2014). *Manual de instruções gerais do SICOOB* [Circular normativa interna].

NOTA DE INFORMAÇÃO: As declarações, opiniões e dados contidos em todas as publicações são de exclusiva responsabilidade dos autores e colaboradores individuais, e não da instituição mantenedora deste periódico e/ou dos editores. O periódico e/ou os editores se eximem de qualquer responsabilidade por danos a pessoas ou bens resultantes de ideias, métodos, instruções ou produtos mencionados no conteúdo.