



A importância do clima organizacional para o cultivo da cultura de aprendizagem organizacional

Sâmia Cristiane Ciliato¹
Taís Steffenello Ghisleni²

Resumo: O clima organizacional está relacionado à maneira como os colaboradores percebem o ambiente em que exercem suas atividades, influenciando o comportamento e a motivação deles. Pode-se afirmar que o clima organizacional reflete o estado de espírito da própria organização. Com o propósito de identificar aspectos do clima organizacional que contribuem para o fomento da cultura de aprendizagem organizacional, os dados coletados através da Pesquisa de Clima Organizacional foram interpretados a partir da estatística descritiva simples. Este estudo tem um caráter exploratório, descritivo e transversal, com abordagem quali-quantitativa. Os procedimentos da pesquisa foram orientados por meio de um estudo de caso em uma Instituição Financeira Cooperativa que possui mais de 100 anos de atuação nos mercados dos estados do Rio Grande do Sul e Minas Gerais, com atuação na região central desses estados. Os resultados permitiram identificar que aspectos importantes do clima organizacional estão diretamente relacionados à cultura de aprendizagem organizacional. À medida que as oportunidades de melhoria identificadas neste estudo foram exploradas pela organização, haverá um aumento potencial do impacto das experiências de aprendizagem no desenvolvimento dos profissionais. Isso, por sua vez, resultará em uma maior satisfação dos colaboradores com a organização, estimulando a inovação em produtos e serviços, bem como o alcance dos resultados de negócios.

Palavras-chave: treinamento e desenvolvimento; liderança; engajamento.

The importance of organizational climate for cultivating a culture of organizational learning

Abstract: Organizational climate is related to how employees perceive the environment in which they carry out their activities, influencing their behavior and motivation. It can be stated that the organizational climate reflects the organization's overall state of mind. Aiming to identify aspects of the organizational climate that contribute to fostering a culture of organizational learning, data collected through the Organizational Climate Survey were interpreted using basic descriptive statistics. This study has an exploratory, descriptive, and cross-sectional character, with a qualitative-quantitative approach. The research procedures were guided by a case study conducted in a Cooperative Financial Institution with over 100 years of operation in the markets of the states of Rio Grande do Sul and Minas Gerais, particularly in the central regions of these states. The results made it possible to identify that key aspects of the organizational climate are directly related to the culture of organizational learning. As the improvement opportunities identified in this study are explored by the organization, there will be a potential increase in the impact of learning experiences on the development of professionals. This, in turn, will lead to

¹ Mestre em Ensino de Humanidades e Linguagens pela Universidade Franciscana (UFN). Professora do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). E-mail: samiaciliato@hotmail.com.

² Doutora em Comunicação Midiática pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora do Curso de Publicidade e Propaganda e do Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens da Universidade Franciscana (UFN). E-mail: taisghisleni@yahoo.com.br.

greater employee satisfaction with the organization, encouraging innovation in products and services, as well as the achievement of business outcomes.

Keywords: training and development; leadership; engagement.

La importancia del clima organizacional para el fomento de la cultura de aprendizaje organizacional

Resumen: El clima organizacional está relacionado con la manera en que los colaboradores perciben el ambiente en el que desarrollan sus actividades, influyendo en su comportamiento y motivación. Se puede afirmar que el clima organizacional refleja el estado de ánimo de la propia organización. Con el propósito de identificar aspectos del clima organizacional que contribuyen al fomento de una cultura de aprendizaje organizacional, los datos recolectados a través de la Encuesta de Clima Organizacional fueron interpretados a partir de estadística descriptiva simple. Este estudio tiene un carácter exploratorio, descriptivo y transversal, con un enfoque cuali-cuantitativo. Los procedimientos de la investigación se guiaron mediante un estudio de caso en una Institución Financiera Cooperativa con más de 100 años de actuación en los mercados de los estados de Rio Grande do Sul y Minas Gerais, con presencia en la región central de dichos estados. Los resultados permitieron identificar que aspectos importantes del clima organizacional están directamente relacionados con la cultura de aprendizaje organizacional. A medida que las oportunidades de mejora identificadas en este estudio sean exploradas por la organización, habrá un aumento potencial del impacto de las experiencias de aprendizaje en el desarrollo de los profesionales. Esto, a su vez, resultará en una mayor satisfacción de los colaboradores con la organización, estimulando la innovación en productos y servicios, así como el logro de los resultados de negocio.

Palabras clave: capacitación y desarrollo; liderazgo; compromiso.

1 Introdução

Ao longo da história e de alguns marcos importantes, a exemplo as revoluções industriais, demandam uma maior atenção das lideranças em questões relacionadas à motivação e qualidade de vida no trabalho e em meio às transformações, o colaborador passa a ter um papel mais relevante no processo produtivo (Silva; Tavares; França, 2020). Nas últimas décadas a preocupação dos líderes a respeito da percepção dos colaboradores no que se refere ao ambiente de trabalho está cada vez maior. É perceptível que as organizações têm se esforçado e investido substancialmente para proporcionar um ambiente de trabalho satisfatório aos seus colaboradores (Andrade; Fischer; Stefano, 2015).

Notadamente, uma vez que a organização entende as necessidades de seus colaboradores e impulsiona fatores motivacionais, o clima organizacional torna-se mais agradável e satisfatório. Por consequência, um colaborador motivado e satisfeito profissionalmente produz mais e com melhor qualidade (Silva; Tavares; França, 2020).

A partir do contexto exposto acerca do clima organizacional e sua relevância para intensificar a satisfação dos colaboradores com sua organização e dos estudos realizados para compreender sobre o tema nos últimos tempos, surge o questionamento sobre o impacto do clima organizacional na cultura de aprendizagem organizacional. A partir dessas considerações, o objetivo principal deste estudo é identificar os aspectos do clima organizacional que contribuem para o fomento da cultura de aprendizagem organizacional.

Neste contexto, este artigo se propõe a aprofundar a compreensão dos fatores que moldam o clima organizacional em relação à promoção de uma cultura de aprendizagem eficaz. Ao explorar os componentes fundamentais do clima organizacional e sua interligação com a cultura de aprendizagem, este estudo busca lançar luz sobre como esses elementos se entrelaçam para apoiar o desenvolvimento organizacional. Nas seções subsequentes, serão detalhados os conceitos essenciais do clima organizacional, a metodologia adotada para investigar esses aspectos, a apresentação dos resultados obtidos e, por fim, reflexões conclusivas sobre a conversão desses achados para o incentivo transmitido das práticas organizacionais e o estímulo à aprendizagem constante.

2 Clima Organizacional

Equilibrar as finanças da organização, gerir resultados e despesas, estruturar e organizar processos e traçar estratégias para aumentar a satisfação dos clientes eram os pilares centrais que traduziam sucesso organizacional. Atualmente, reconhecer o capital humano e investir em boas práticas para aperfeiçoar o clima organizacional são mandatórios para que a organização prospere nos negócios (Arins, 2019).

Nessa perspectiva, a gestão do clima organizacional é apontada como um importante fator para a gestão organizacional (Keller; Aguiar, 2020). O clima organizacional nada mais é do que a percepção dos colaboradores a respeito de políticas, padrões, normas e ações e o modo como esses elementos são percebidos influenciam no alcance dos resultados organizacionais, ao mesmo tempo em que impacta na conduta dos colaboradores que pertencem àquela organização (Santos; Paranhos, 2017). O clima organizacional é um conceito interessante para o entendimento do modo como o contexto organizacional sensibiliza o comportamento, atitudes e decisões dos colaboradores pertencentes a esse ambiente, a qualidade de vida no trabalho e o desempenho da

organização, ao mesmo tempo em que denota elementos normativos e orientadores do comportamento humano nas organizações (Bizarria; Moreira; Moreira; Lima, 2016).

Com base nessa constatação, inúmeros pesquisadores sugerem fortes vinculações presentes entre o clima organizacional e outros elementos relevantes do contexto corporativo, por exemplo: satisfação no trabalho, desenvolvimento profissional, bem-estar, liderança, produtividade, *turnover*, estresse, desempenho, entre outros (Keller; Aguiar, 2020). Vale destacar que entre os estudos realizados a respeito de clima organizacional há uma variedade de dimensões elencadas e relacionadas, no entanto, algumas aparecem com maior frequência, a exemplo: autonomia, valorização, recompensas, liderança, suporte e apoio e estrutura organizacional (Sierra; Marchiano; Banzato; Rabechini Junior, 2017).

A pesquisa de clima organizacional é instrumento de gestão estratégica de pessoas, dado que permite a mensuração do nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização e possibilita que a organização intervenha, a partir de estratégias e ações, em indicadores que apresentam oportunidade de melhoria. Em outras palavras, a gestão do clima organizacional viabiliza que a organização atue para impulsionar o desenvolvimento das pessoas, extrair a maior produtividade e a melhor qualidade nas entregas do colaborador (Santos; Paranhos, 2017).

À vista disso, constata-se que um clima organizacional satisfatório e harmônico viabiliza um ambiente com elementos motivacionais importantes àquela organização, melhora as interações interpessoais, amplia o nível de satisfação dos colaboradores e intensifica a qualidade, produtividade e o desempenho da organização. Por outro lado, um clima organizacional desfavorável ocasiona em insatisfação e desmotivação no trabalho, acarreta conflitos e reflete em menor produtividade e qualidade (Silva; Tavares; França, 2020).

Em consequência disso, pode-se perceber que o clima organizacional é um conceito importante e requer a atenção das lideranças, em razão de que à medida que a organização consegue estabelecer um clima organizacional adequado e satisfatório, proporcionará um ambiente organizacional que favorece a motivação entre seus colaboradores e conseqüentemente impactará nos alcances de direcionadores estratégicos e resultados do negócio (Silva; Tavares; França, 2020).

Notadamente, achados empíricos corroboram que o clima organizacional exerce um efeito expressivo sobre o desempenho organizacional (Keller; Aguiar, 2020). Em outros termos, a eficiência da organização pode ser intensificada através da construção de um

clima organizacional que observe às reais necessidades de seus colaboradores e ao passo que esta canalize e direcione esse comportamento motivado de seus times rumo aos objetivos organizacionais (Curvo; Heinzmann, 2017). Cabe ainda dizer que o clima organizacional satisfatório demanda de estímulos constantes por parte da organização e das lideranças, por exemplo: estabelecer um ambiente seguro e de confiança, viabilizar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, proporcionar benefícios atrativos e condizentes com a realidade dos colaboradores, gerir a jornada do colaborador e também realizar a pesquisa de clima organizacional (Garcia, 2021).

A pesquisa de clima organizacional por ser uma ferramenta de diagnóstico de fatores significantes para a organização, deve se utilizar dos resultados para o planejamento e a estruturação de estratégias de gestão de pessoas com o intuito de proporcionar à melhoria no ambiente de trabalho (Bizarria; Moreira; Moreira; Lima, 2016). Para que a gestão do clima organizacional seja eficiente é super relevante a comunicação de todo o processo, desde a sensibilização a respeito do processo avaliativo até o momento de compartilhar os resultados com a organização a todos os seus atores organizacionais. Neste tópico reside algo interessante, existem diversas metodologias, algumas organizações estruturam sua própria metodologia e outras utilizam metodologias de mercado, tais como o Great Place To Work (GPTW).

A GPTW é uma renomada consultoria que apoia organizações a obterem os melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação. A pesquisa explora, em sua metodologia, 5 dimensões: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e colaboração (Figura 1) (GPTW, 2020).

Figura 1 – 5 Dimensões da Metodologia GPTW *FOR ALL*



Fonte: GPTW (2020).

Além disso, para a organização estabelecer uma cultura de alta confiança e ser considerada como um excelente lugar para trabalhar, faz-se necessário observar o desempenho da organização em relação às práticas culturais, que em resumo são ferramentas de gestão de pessoas que possibilitam criar, manter e fortalecer a confiança junto aos colaboradores, (Figura 2).

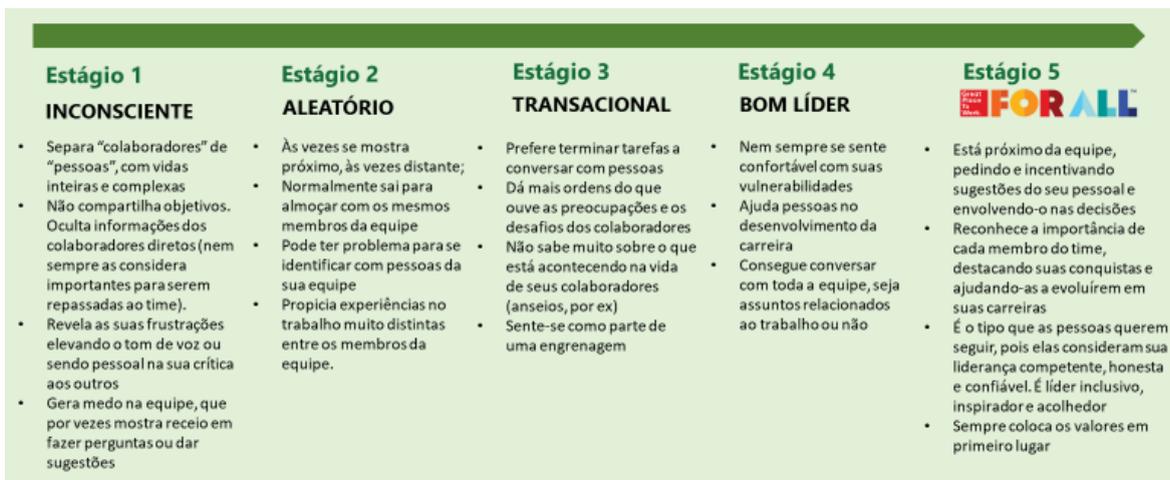
Figura 2 – Práticas Culturais



Fonte: GPTW (2020).

Outro dado importante, é acerca do estágio do líder, ao longo da Jornada de Liderança. É possível identificar os diferentes perfis de liderança que compõem a organização, permitindo que a área de Gestão de Pessoas possa trabalhar o desenvolvimento dos profissionais considerando seu momento profissional atual, demandas e necessidades, para alavancar o desenvolvimento e atuação do profissional. São cinco estágios de liderança (Figura 3).

Figura 3 – Jornada da Liderança



Fonte: GPTW (2020).

E ainda, a partir dos resultados, consegue identificar indicadores importantes por exemplo: Índice de Confiança que retrata a favorabilidade quanto ao clima organizacional, o *Employee Net Promoter Score* - (e-NPS) que mensura a satisfação ou fidelidade dos colaboradores e o Índice de Velocidade da Inovação - (IVR) que avalia a capacidade da organização em adaptação e inovação. A pesquisa é composta por 63 afirmativas e 2 perguntas abertas com a escala de respostas variando entre nunca é verdade, na maioria das vezes não é verdade, às vezes é verdade, às vezes não, na maioria das vezes é verdade e sempre é verdade (GPTW, 2018). Importante dizer que a comunicação é o principal aliado do processo porque através dela proporciona confiança aos colaboradores com o processo, à medida que compreendem como se dará a aplicação e a devolutiva dos resultados, ao mesmo tempo em que verificam o comprometimento da organização de ajustar as variáveis que apresentem oportunidades de melhoria através dos planos de ação, tendo os colaboradores envolvidos em todas as etapas, que proporcionará o sentimento de pertencimento.

O desafio à organização, à área de Gestão de Pessoas e às lideranças é compreender o nível de satisfação do clima organizacional, identificar quais dimensões demandam uma maior atenção e intervenção e que devem ser priorizadas a fim de garantir a satisfação de seus colaboradores. Em síntese, o clima organizacional é fator importante e essencial para o sucesso de uma organização, ao passo que quando satisfatório pode ajudar a aumentar a produtividade, a criatividade, a inovação e o comprometimento dos seus colaboradores com os desafios do negócio e resultados organizacionais. Por outro lado, um clima

organizacional negativo pode levar ao insucesso, à perda de produtividade, competitividade no mercado e à baixa moral.

3 Metodologia

Este estudo buscou identificar aspectos do clima organizacional que contribuem para o fomento da cultura de aprendizagem organizacional em uma instituição financeira cooperativa, para tanto, utilizou o seguinte instrumento de coleta de dados: a análise documental dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional do ano de 2023 realizado pela Great Place to Work. Os resultados da Pesquisa de Clima foram interpretados a partir da estatística descritiva simples, que objetiva coletar, descrever, organizar e analisar um conjunto de dados (Costa Neto, 2002).

A pesquisa foi realizada em uma Instituição Financeira Cooperativa que possui mais de 100 anos no mercado e tem como propósito construir uma sociedade mais próspera. Oferece soluções financeiras voltadas a diferentes segmentos de associados: Segmento Pessoa Física, Segmento Pessoa Jurídica e Segmento Agronegócio. A Sede Administrativa está localizada na região centro do Rio Grande do Sul e sua área de atuação está situada na região central dos estados do Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

Neste estudo participaram os colaboradores que atuam na Instituição Financeira Cooperativa, admitidos até 31 de março de 2023, que tinham interesse e disponibilidade para participar. Neste contexto são 446 colaboradores, destes 291 estão distribuídos em 36 agências que compõem a Cooperativa e 155 atuam na Sede Administrativa.

Vale informar que conforme prevê a resolução CNS/MS 510/2016 da Universidade Franciscana (UFN) de Santa Maria (RS), o trabalho foi submetido para avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da instituição, foi avaliado e aprovado pelo Parecer de Número 5.828.122, e, portanto, teve aprovação para ser desenvolvido.

Ressalta-se que foram convidados para a pesquisa apenas os colaboradores (CLT, Jovem Aprendiz, Estagiários, Estatutários), pois como critérios de inclusão, considerou-se relevante que o participante fizesse parte do quadro funcional da organização. Como critérios de exclusão, consideraram-se os participantes admitidos após 01 de abril de 2023 e demais partes que compõem o quadro social da instituição, a exemplo do Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Associados.

Esta pesquisa é do tipo exploratória, descritiva e transversal, adotando uma abordagem quali-quantitativa. Seus procedimentos foram delineados através de um estudo de caso. A abordagem exploratória, conforme apontada por Gil (2007), permitiu a extensão da familiaridade com o problema em questão, tornando-o mais explícito. Além disso, a pesquisa é caracterizada como descritiva, uma vez que possibilitou a análise de situações e características relevantes de pessoas, grupos ou fenômenos, conforme descrito por Sánchez e Gamboa (2007).

Quanto à natureza temporal, trata-se de um estudo de corte transversal, visto que realizou uma análise pontual e esporádica do fenômeno, conforme a definição de Gil (2007). Este trabalho se configura como um estudo de caso, devido à análise minuciosa de um caso específico, com o intuito de compreender sua dinâmica e desenvolver um modelo passível de generalização para outras situações semelhantes, como indicado por Michel (2015).

4 Resultados

Com a finalidade de identificar aspectos do clima organizacional que contribuem para o fomento da cultura de aprendizagem organizacional em uma instituição financeira cooperativa, neste capítulo apresentam-se os resultados e análises do construto sociodemográfico e posteriormente a análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional sob a perspectiva dos respondentes.

4.1 Perguntas de avaliação demográficas

Com a intenção de conhecer o perfil da amostra pesquisada, foram investigadas variáveis de avaliação demográficas, tais como: idade, tempo de empresa, gênero, cor ou etnia, orientação sexual, escolaridade, tipo de cargo e região de atuação. A partir destes dados, realizou-se estatística descritiva simples.

Quadro 1 – Idade

Idade	Frequência	Percentual
25 anos ou menos	46	12%
Entre 26 anos e 34 anos	173	44%
Entre 35 anos e 44 anos	127	32%
Entre 45 anos e 54 anos	35	9%
55 anos ou mais	4	1%
Não Identificado	6	2%
Total	391	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

Conforme o Quadro 1, verifica-se que 44% dos colaboradores têm entre 26 e 34 anos, 32% dos quais têm entre 35 e 44 anos, 10% possuem mais de 45 anos e apenas 12% dos profissionais possuem 25 anos ou menos. De forma geral, pode-se inferir que esse percentual de profissionais com 25 anos ou menos retratam iniciativas da organização para programas de Jovem Aprendiz e Estagiários, inclusive uma porta de entrada para os profissionais iniciarem suas carreiras.

Quadro 2 – Gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	207	53%
Masculino	174	45%
Não-binário	1	0,3%
Prefiro não responder	6	2%
Não identificado	3	1%
Total	391	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

Quanto ao gênero, o que chama a atenção é a predominância do gênero feminino com 53% entre os profissionais. E ainda, vale destacar que mesmo sendo baixo o percentual, 2% dos colaboradores optaram por não responder.

Quadro 3 – Orientação Sexual

Orientação Sexual	Frequência	Percentual
Bissexual	8	2%
Heterossexual	358	91,6%
Homossexual	12	3,1%
Prefiro não responder	10	2,6%
Não identificado	3	0,8%
Total	391	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

No que se refere à orientação sexual há a predominância de profissionais heterossexuais, cerca de 92% dos respondentes (Quadro 3). Esta variável demonstra a necessidade de incluir diversidade e inclusão na atração de profissionais no mercado e explorar essa pauta, enquanto marca empregadora, com o objetivo de se posicionar de forma que todos os profissionais se sintam confortáveis e bem-vindos para fazer parte da organização.

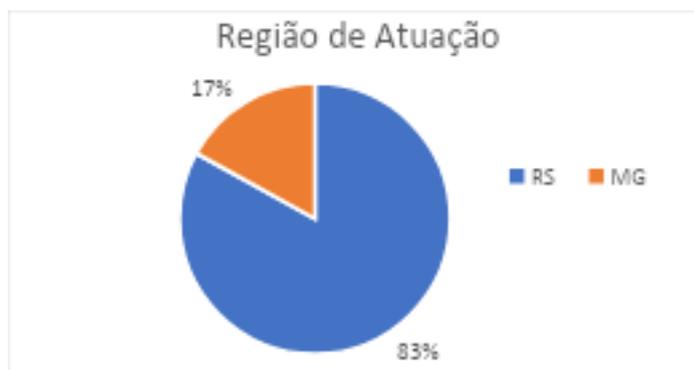
Quadro 4 – Cor ou Etnia

Cor ou Etnia	Frequência	Percentual
Amarela	2	1%
Branca	326	83%
Parda	36	9%
Preta	18	5%
Prefiro não responder	6	2%
Não identificado	3	1%
Total	391	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

Novamente, pode-se perceber a oportunidade da organização de explorar a diversidade de cor e etnias, uma vez que 83% dos profissionais se consideram brancos. Apenas 15% dos profissionais consideram-se amarelos, pardos ou pretos.

Figura 4 – Região de Atuação



Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

Há ainda uma predominância de participantes do RS, mesmo que a expansão tenha começado há 4 anos e o estado mineiro conte com a presença de 15 agências, ainda a atuação no RS apresenta um maior número de colaboradores (Quadro 5).

Quadro 5 – Tempo de Empresa

Tempo de Empresa	Frequência	Percentual
Até 1 ano	50	13%
Entre 1 e 2 anos	90	23%
Entre 3 e 5 anos	78	20%
Entre 6 e 10 anos	70	18%
Entre 11 e 15 anos	56	14%
Entre 16 e 20 anos	28	7%
Mais de 20 anos	13	3%
Não identificado	6	2%
Total	391	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

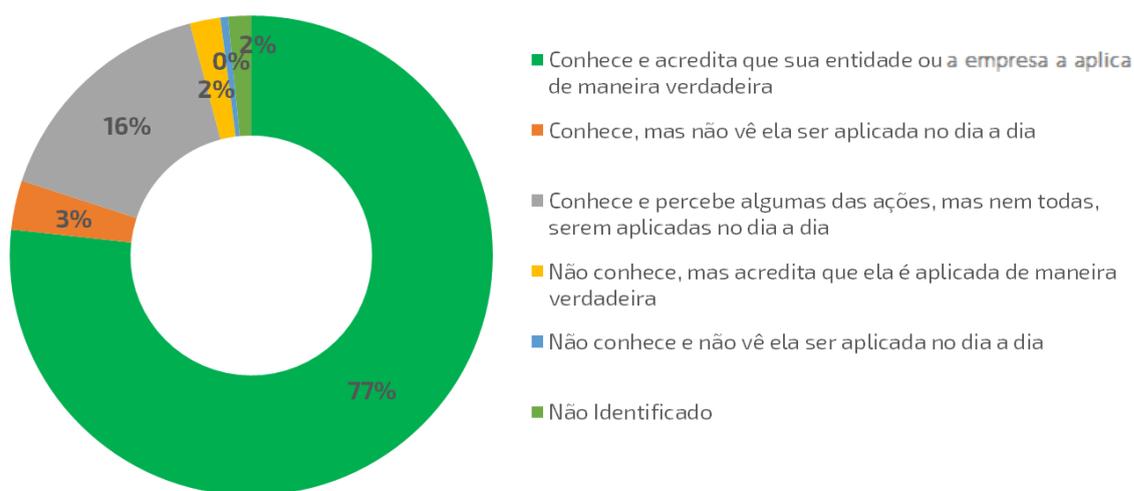
Cerca de 56% dos colaboradores têm até 5 anos de atuação, este dado reflete a expansão da organização para o estado de Minas Gerais que iniciou em 2019 e atualmente o estado mineiro conta com 15 agências, com a estimativa de abertura de mais 6 agências ainda em 2023 e fruto também da reestruturação da governança corporativa que iniciou em 2020, diversos profissionais foram realocados e muitas posições novas surgiram para compor a área da Sede Administrativa. No entanto, há um número considerável de profissionais que têm uma jornada mais longa na organização, cerca de 42% dos

colaboradores possuem mais de 6 anos de empresa, o que permite inferir que escolhem esta organização para construir e consolidar sua carreira profissional.

Por fim, mas não menos importante, uma das perguntas demográficas é sobre ações de diversidade e inclusão realizadas pela organização.

Figura 5 – Ações de Diversidade e Inclusão

Sobre as ações de diversidade e inclusão, você:



Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

Pode-se perceber que 77% dos colaboradores conhecem as ações de diversidade e inclusão da organização e que são ações genuínas. Há ainda muita oportunidade, no entanto, já é um resultado significativo e pode-se inferir que reflete os resultados do programa de diversidade e inclusão que é conduzido com diferentes públicos da organização, a exemplo: mentoria para executivos, workshops com as lideranças e webinars com os colaboradores sobre pautas pertinentes para que a organização vivencie a diversidade e inclusão na prática e que os vieses inconscientes sejam minimizados por uma tomada de consciência.

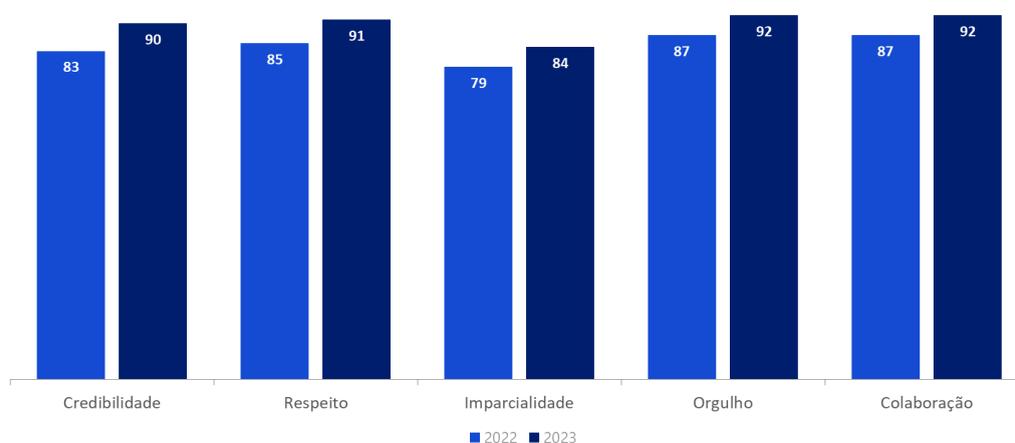
4.2 Resultados da pesquisa de clima organizacional

Com o propósito de identificar aspectos do clima organizacional que contribuem para o fomento da cultura de aprendizagem organizacional em uma instituição financeira

cooperativa, os dados coletados através dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional foram interpretados a partir da estatística descritiva simples. Os respondentes assinalaram em cada afirmativa o grau de concordância contido na escala do tipo *Likert* de cinco pontos, escolhendo entre as opções de resposta: nunca é verdade; na maioria das vezes não é verdade; às vezes é verdade, às vezes não; na maioria das vezes é verdade; sempre é verdade. Vale salientar que 425 colaboradores foram convidados para participar da pesquisa, considerando os critérios de inclusão e exclusão, dos quais 391 participaram da pesquisa, o que denota 92% de adesão.

O primeiro resultado apurado é o índice de confiança que mensura a confiança do colaborador a partir de 5 dimensões: credibilidade, respeito, orgulho, colaboração e imparcialidade. Neste ano, a organização estudada alcançou 90 pontos, 4 pontos a mais do que no ano anterior. As dimensões são avaliadas a partir de afirmativas para entender como cada uma é percebida pelo colaborador no ambiente de trabalho. Na Figura 6, constam os resultados de 2022 e de 2023.

Figura 6 – Resultados das Dimensões GPTW



Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

Pode-se observar que as dimensões Orgulho e Colaboração são as que apresentam melhor resultado, quando comparadas às demais dimensões. A dimensão Orgulho diz respeito ao orgulho pelo trabalho realizado tanto na esfera individual quanto na esfera coletiva, e está relacionada ao sentimento de orgulho da atuação da organização na comunidade e no mercado. A dimensão Colaboração refere-se ao sentimento de equipe, de ter um ambiente amigável e propício para que o colaborador possa ser espontâneo. Ambas

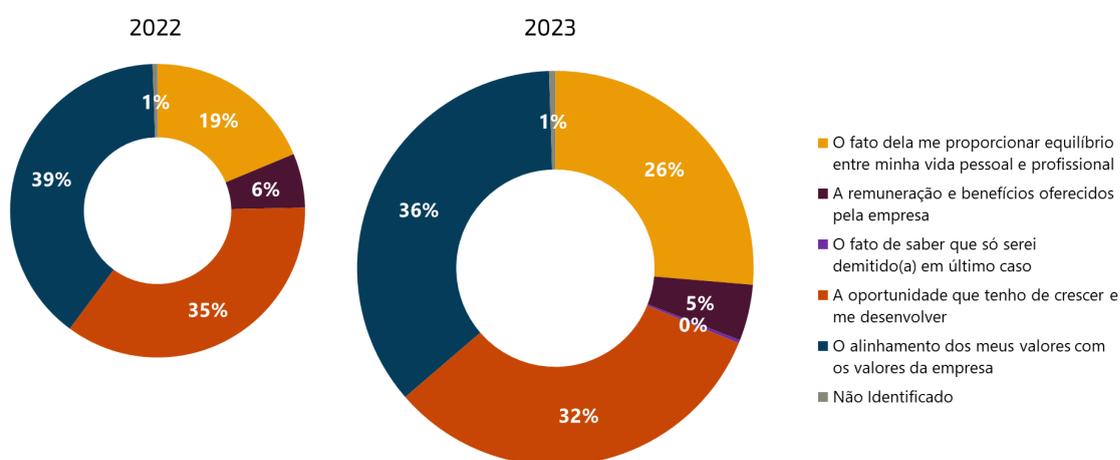
as dimensões cresceram 5 pontos, quando comparados ao ano anterior (GPTW, 2023). É válido dizer que o orgulho, para além de ser um sentimento positivo, gera times mais fortes e mais engajados. Profissionais que sentem orgulho de trabalhar em suas organizações têm maior chance de as recomendarem para outras pessoas, têm maior probabilidade de permanecerem na organização por mais tempo e de afirmarem que a organização é um bom lugar para trabalhar (Hastwell, 2023).

Por outro lado, as dimensões que mais cresceram quando comparados os resultados de 2023 e 2022, foram a dimensão Credibilidade e Respeito, 7 e 6 pontos respectivamente. A dimensão Credibilidade está relacionada à competência que a organização tem na condução das pessoas e dos negócios, tem a ver com integridade e consistência. E a dimensão Respeito refere-se ao envolvimento dos colaboradores para decisões importantes, alude ao apoio percebido para desenvolvimento do profissional (GPTW, 2023).

E ainda, importante discorrer sobre a dimensão Imparcialidade, mesmo tendo uma melhora de 5 pontos, quando comparado com o resultado de 2022, é a dimensão que apresenta maior oportunidade para ser priorizada pela organização. A dimensão Imparcialidade tem a ver com ausência de favoritismo, sentimento de justiça, percepção de equidade e equilíbrio nos reconhecimentos pelas entregas realizadas. Estabelecer uma cultura de reconhecimento faz com que os colaboradores percebam que as promoções são justas, incentiva a inovação e encoraja para o esforço extra (Hastwell, 2023).

Outra informação importante que a pesquisa apresenta é o motivo de permanência, o que move o colaborador a permanecer na organização, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Motivo de Permanência

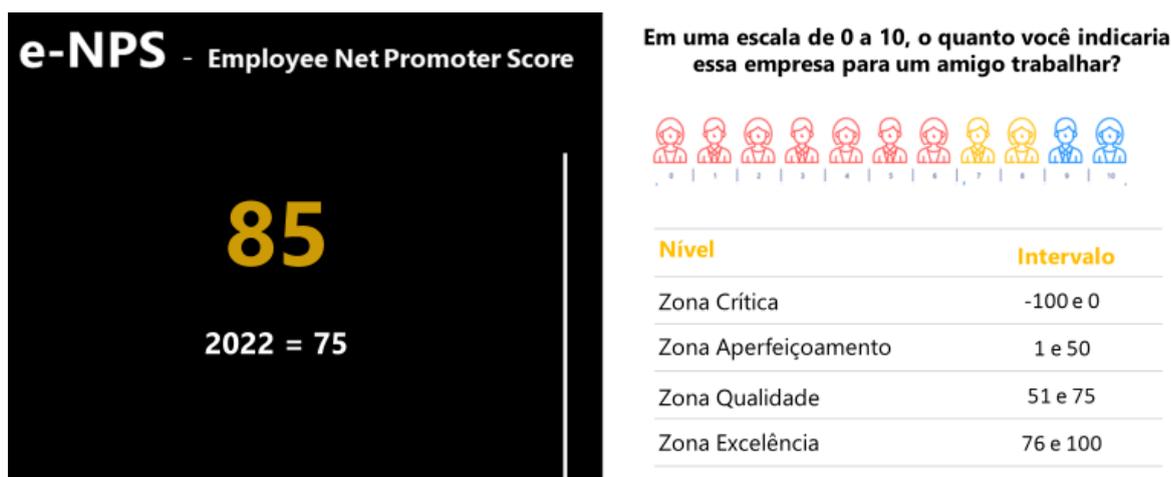


Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

O que prevalece é o alinhamento dos valores do colaborador com os valores da organização com 36%, seguido da oportunidade que o colaborador tem de crescer e se desenvolver na organização com 32% e do fato da organização proporcionar equilíbrio entre as demandas pessoais e profissionais com 26%. O que chama a atenção é o aumento de 7% entre 2022 e 2023 a respeito do valor que o colaborador percebe na possibilidade de equilibrar a vida pessoal e profissional. Existem diversas possibilidades que sinalizam ao colaborador o quanto a organização considera importante o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, por exemplo, ampliar a gama de benefícios relacionados à saúde e que proporcionam qualidade de vida, o respeitar períodos de férias, folgas ou horários de descanso e também implantar tecnologias que possam automatizar tarefas operacionais para que o colaborador foque em atividades que agreguem valor à organização (Maffezzolli, 2023).

Além disso, tem o e-NPS que é um índice que mensura a satisfação ou fidelidade dos colaboradores com a organização em que trabalham. A pergunta avaliada é “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria essa empresa para um amigo?”. Sendo que os respondentes que avaliam entre 0 e 6 são detratores da marca, entre 7 e 8 são neutros e entre 9 e 10 são promotores da marca, conforme figura 8 (GPTW, 2023).

Figura 8 – Índice de satisfação ou fidelidade dos colaboradores com a organização (E-NPS)



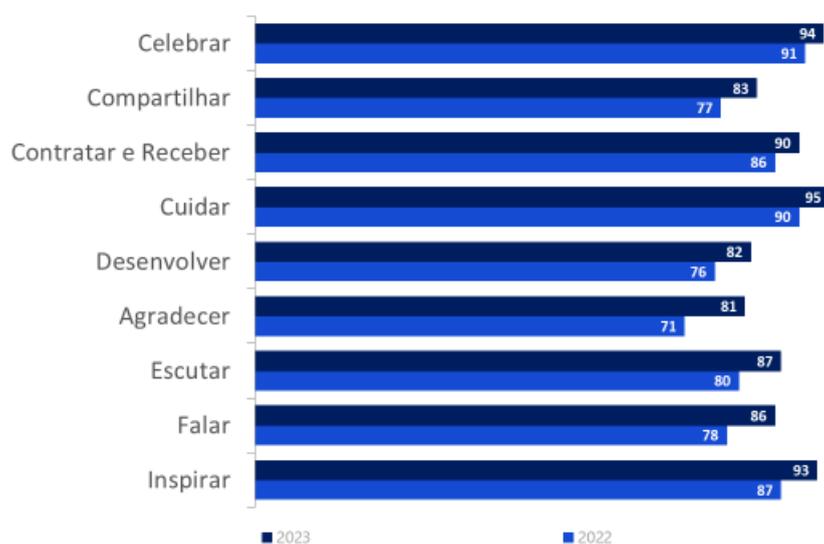
Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

Atualmente a organização encontra-se na zona de excelência, com o e-NPS de 85 pontos, 10 pontos a mais quando comparado com os resultados de 2022, o que denota a

satisfação dos colaboradores com a experiência de trabalhar na organização e o quanto os colaboradores indicam esta organização para familiares e amigos.

Também é importante verificar os resultados que a organização alcançou no que se refere às práticas culturais, ferramentas que as lideranças utilizam para criar, manter e fortalecer vínculos de confiança com os seus colaboradores (GPTW, 2020). São 09 práticas e os resultados estão apresentados na Figura 9.

Figura 9 – Resultados das Práticas Culturais



Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

O destaque é para a prática cultural “Cuidar” com 95 pontos, cinco pontos a mais do que no ano anterior. Esta prática cultural diz respeito a como as lideranças demonstram preocupação com as necessidades pessoais e interesses profissionais dos colaboradores e o quanto se esforçam para oportunizar um ambiente de inclusão. Em segundo lugar, o destaque é para a prática cultural “Celebrar”, com 94 pontos. Esta prática está relacionada ao modo como as lideranças celebram as conquistas dos times e da organização, promovendo o espírito de equipe e um ambiente de coleguismo. O terceiro destaque é da prática cultural “Inspirar” que apresentou resultado de 93 pontos. Esta prática, por sua vez, refere-se ao modo como as lideranças vivenciam e transmitem a missão, o propósito da organização e os direcionadores estratégicos, ao mesmo tempo em que engajam os colaboradores a realizarem suas contribuições para o alcance dos resultados (GPTW, 2020).

Por outro lado, a prática cultural que mais apresenta oportunidade de melhoria é a de “Agradecer”, com 81 pontos, mesmo tendo um aumento significativo de 10 pontos quando comparado ao ano anterior. Esta prática cultural está relacionada ao modo como as lideranças apreciam a contribuição de cada colaborador para o alcance do resultado e reconhecem de forma genuína o esforço extra e a qualidade das entregas de cada colaborador. A segunda prática cultural que apresenta oportunidade de melhoria é a de “Desenvolver”, com 82 pontos, 6 pontos a mais que em 2022. Esta prática refere-se a como as lideranças contribuem com o desenvolvimento de seus colaboradores, viabilizando ambiente propício para a aprendizagem. E o terceiro destaque com oportunidade é a prática cultural “Compartilhar”, com 83 pontos, 6 pontos a mais que no ano anterior. Esta prática aborda o modo como as lideranças distribuem os resultados do esforço do time de forma justa e generosa e o quanto esses esforços transcendem e são compartilhados junto à comunidade (GPTW, 2020).

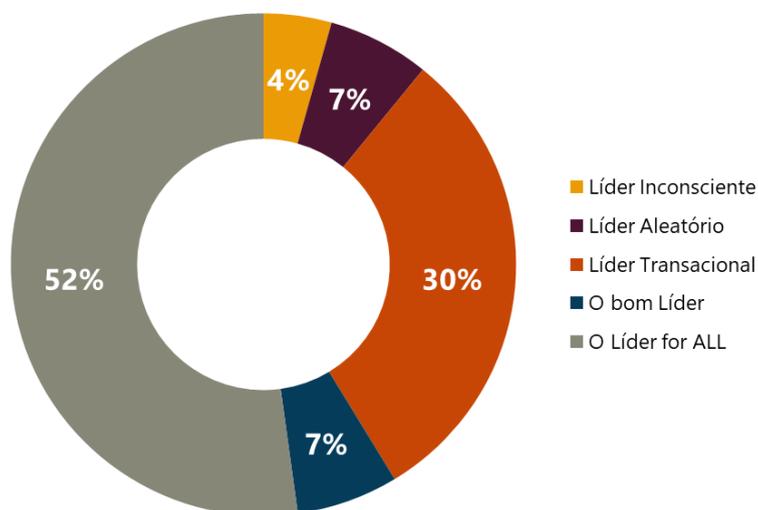
Cabe destacar, os resultados apurados a respeito da prática cultural “Desenvolver”, reforçam a necessidade de a organização estabelecer uma cultura de aprendizagem organizacional, dado que proporcionar aos colaboradores o desenvolvimento de competências e habilidades, sejam comportamentais ou técnicas, necessárias para o desempenho de suas atividades é fundamental, inclusive apontada como estratégia de negócio. Nesse sentido, faz-se necessário verificar metodologias, experiências de aprendizagem, aplicações práticas e um contexto favorável para a transferência do conhecimento no dia a dia do trabalho, assim a organização impulsiona a cultura voltada à aprendizagem (Oliveira, 2022).

No que tange às práticas culturais, faz-se necessário que a organização faça um esforço para evoluir ainda mais, em especial àquelas que apresentam oportunidades de melhorias. Visto que, uma organização que é conhecida como um excelente lugar para trabalhar precisa explorar e fortalecer as práticas culturais para que as lideranças vivenciem no dia a dia, junto aos seus times.

Pode-se perceber que a atuação da liderança é fundamental para proporcionar um clima organizacional satisfatório e conseqüentemente um ótimo lugar para trabalhar (Maffezzolli, 2023). A GPTW avalia a Jornada da Liderança em 5 estágios e os resultados estão apresentados na Figura 10. O indicador da Jornada da Liderança tem a finalidade de identificar e mapear os diferentes perfis de liderança que compõem a organização e com

isso apoiar a área de Gestão de Pessoas para potencializar a capacitação e o desenvolvimento das lideranças.

Figura 10 – Resultados da Jornada da Liderança



Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2023).

Pode-se observar que 52% das lideranças estão no estágio de Líder *For ALL*, que é aquele líder que é próximo do seu time, envolve a equipe nas decisões, reconhece a contribuição de cada integrante, apoia o desenvolvimento das pessoas e é percebido como um líder inclusivo, inspirador e acolhedor. Apenas 7% das lideranças estão no estágio do Bom Líder, que é aquele profissional que apoia os colaboradores no desenvolvimento de suas carreiras, é próximo das pessoas, no entanto, por vezes não se sente confortável com suas próprias vulnerabilidades (GPTW, 2020).

As lideranças dos próximos três estágios apresentam importantes oportunidades de desenvolvimento e devem ser consideradas pela organização na jornada de desenvolvimento dos líderes. Cerca de 30% dos líderes estão no estágio Líder Transacional, que é aquele profissional que prefere focar nas tarefas a pessoas, tem um estilo de liderança mais *top down*, ou seja, define as diretrizes e não se preocupa tanto com os anseios e desafios dos colaboradores e não tem um interesse sobre o momento de vida dos integrantes do seu time. Em torno de 7% dos líderes encontram-se no estágio Líder Aleatório, que atua mesclando momentos de proximidade e distanciamento do time, acaba se aproximando mais de uns e menos de outros, proporciona experiências no dia a dia do trabalho diferentes entre os colaboradores do time. E por fim, 4% das lideranças da

organização estão no estágio Líder Inconsciente, que é o profissional que separa a vida do trabalho, que não compartilha objetivos enquanto equipe, oculta informações importantes perante o time, desconta suas frustrações junto ao time, sua conduta gera ansiedade e medo na equipe (GPTW, 2020).

Os desafios são inúmeros, liderar negócios e pessoas não é uma tarefa fácil. A liderança tem a responsabilidade de viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais, no entanto, sozinho não terá muito sucesso nesta tarefa. E ainda, quando se fala de uma liderança de excelência, um líder *for ALL*, para além de fazer uma gestão inovadora, inspira e provoca mudanças significativas no ambiente de trabalho (Sigaki, 2022). É necessário que a liderança engaje o time, compartilhe os desafios e as metas da área, que atue de forma alinhada aos valores e propósito da organização. E para isso, é essencial que lidere pelo exemplo e com humanidade, construa relacionamentos genuínos, permita-se ser vulnerável, busque resultados sustentáveis e desenvolva times de alta performance (Oliveira, 2022).

Com o mapeamento dos estágios de liderança, a organização tem subsídios importantes para focar no desenvolvimento em três principais frentes: uma frente de desenvolvimento com foco nos estágios iniciais de liderança que corresponde ao líder inconsciente e o líder aleatório, outra com foco no estágio transacional e uma terceira frente com foco nos estágios altos de liderança que compreende o estágio bom líder e o líder *for ALL*. Visto que direcionar o desenvolvimento das lideranças conforme as diferentes necessidades proporciona eficiência nos investimentos financeiros uma vez que viabiliza ações de desenvolvimento específicas e acelera a prontidão das lideranças que estão nos estágios mais iniciais para uma atuação com maior senioridade, por exemplo, Programa de Desenvolvimento de Potenciais, Programa de Desenvolvimento de Novos Líderes, Jornada de Desenvolvimento de Líderes e, ainda, programas mais específicos com a utilização de Mentoria e Coaching.

Por fim, cabe à organização, com posse dos resultados levantados e analisados, priorizar ações que contribuirão para as melhorias identificadas, elaborar um plano de ação junto aos times e acompanhar a evolução destas ações para que no próximo ciclo apresentem os avanços desejados. A gestão do clima organizacional é um processo cíclico, anual.

5 Considerações Finais

Considerando o propósito deste estudo de identificar aspectos do clima organizacional que contribuem para o fomento da cultura de aprendizagem organizacional em uma instituição financeira cooperativa, bem como os dados obtidos por meio da análise documental dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional do ano de 2023 realizado pela *Great Place to Work*, foi possível identificar aspectos do clima organizacional que propiciam a consolidação da cultura de aprendizagem organizacional, sob a percepção dos colaboradores.

A partir dos resultados apresentados das 5 dimensões da metodologia GPTW, a dimensão Colaboração é uma das dimensões mais bem avaliadas, que se traduz a partir da percepção do colaborador em que há o sentimento de equipe uns com os outros. Dado importante visto que quando se fala de aprendizagem organizacional, em especial a Metodologia 70/20/10, que explora diferentes experiências de aprendizagem, 20% do aprendizado decorre do compartilhamento de conhecimento, boas práticas com pares e líderes no dia a dia do trabalho, ou seja, para que isso ocorra a presença de colaboração no time faz-se necessária. Essa metodologia, entre outras, foi abordada e discutida no Artigo Aprendizagem Organizacional: fatores que alavancam o desenvolvimento de pessoas e dos negócios.

Outro dado importante é sobre as motivações do colaborador a permanecer na organização que, em segundo lugar, identifica que existe espaço para seu crescimento profissional e ações de desenvolvimento, ou seja, o colaborador já percebe que a organização investe em desenvolvimento e que existem possibilidades de reconhecimento, dado importante que aponta a percepção da existência de uma cultura de aprendizagem na organização. Por outro lado, quando se olha para as práticas culturais, a prática cultural de “Desenvolver” é a segunda prática com maior oportunidade de melhoria, quando comparada às demais. Então, para que a cultura de aprendizagem seja percebida como significativa, é fundamental envolver as lideranças no desenvolvimento dos seus colaboradores, para além de todo o investimento em treinamento e desenvolvimento que a organização já dispõe, incentivar o acompanhamento de perto, direcionamento e autonomia, *feedback anytime*, que são atribuições do líder e que potencializam o desenvolvimento do colaborador e a aprendizagem no dia a dia do trabalho.

Também é importante dizer que está conectado com a prática cultural de “Desenvolver”, nos estágios do líder podemos identificar *gaps* de liderança em 41% dos profissionais, que correspondem aos líderes que estão no estágio inconsciente, aleatório e transacional. É notável a contribuição do líder no desenvolvimento do time, se a liderança não está atuando na sua melhor performance, certamente o desenvolvimento do seu time ficará comprometido. Então, diante disso, trabalhar o desenvolvimento dos líderes olhando para a especificidade e a necessidade de desenvolvimento é uma estratégia interessante para acelerar a prontidão das lideranças que estão nos estágios mais iniciais, ao mesmo tempo em que pode se utilizar da expertise e do *know how* das lideranças que estão nos estágios mais avançados para apoiar o desenvolvimento através de mentoria e *benchmarking* para os demais líderes.

Por fim, os resultados levantados através da Pesquisa de Clima Organizacional possibilitam identificar aspectos importantes do clima organizacional que está diretamente relacionado à cultura de aprendizagem organizacional e que à medida em que as oportunidades de melhoria forem exploradas pela organização, isso potencializará o impacto das experiências de aprendizagem no desenvolvimento dos profissionais e consequentemente proporcionará maior satisfação do colaborador com a organização, inovação em produtos e serviços e alcance dos resultados de negócio.

Referências

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organização e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, abr./jun. 2015.

ARINS, B. 6 dados sobre os impactos da boa gestão de clima organizacional. *In: Great Place To Work*. 2019. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/dados-sobre-impactos-gestao-de-clima/>. Acesso em: 09 ago. 2023.

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do clima organizacional no setor industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, out./dez. 2016.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: Editora Blücher, 2002.

CURVO, L. D; HEINZMANN, L. M. Estudo de clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 2, 2017.

GARCIA, V. 5 dicas práticas para melhorar o clima organizacional. *In: Great Place To Work*. 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhorar-o-clima-organizacional/>. Acesso em: 09 ago. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE. Metodologia GPTW Pesquisa com Funcionários Trust Index®. *In: Great Place To Work*. 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/sobre/>. Acesso em: 11 ago. 2023.

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE. Conheça as práticas culturais do GPTW. *In: Great Place To Work*. 2023. Disponível em: <https://conteudo.gptw.com.br/modelo-trust-index/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE. Infográfico: 9 práticas culturais do GPTW. *In: Great Place To Work*. 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/infografico-9-praticas-culturais-do-gptw/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

HASTWELL, C. Criando uma Cultura de Reconhecimento. *In: Great Place To Work*. 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/criando-uma-cultura-de-reconhecimento/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

HASTWELL, C. O importante valor da construção de orgulho no ambiente de trabalho. *In: Great Place To Work*. 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/orgulho-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 39, p. 91-113, abr. 2020.

MAFFEZZOLLI, C. Como aumentar a satisfação dos colaboradores: 8 estratégias para você implementar. *In: Great Place To Work*. 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/como-aumentar-a-satisfacao-dos-colaboradores/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, C. Liderança estratégica: entenda por que o RH é peça-chave para seu desenvolvimento. *In: Great Place To Work*. 2022 Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/lideranca-estrategica/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

OLIVEIRA, C. Entenda a importância do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua na organização. *In: Great Place To Work*. 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/cultura-de-aprendizagem-continua/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

OLIVEIRA, C. Gaps de competência: como o uso de dados podem ajudar a identificá-los na liderança? *In: Great Place To Work*. 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/gaps-de-competencia/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

SÁNCHEZ GAMBOA, S. **Pesquisa em educação: métodos e epistemologias**. Chapecó, SC: Argos, 2007.

SANTOS, L. J.; PARANHOS, M. S. Os trabalhadores das equipes de saúde da família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 3, 2017.

SIERRA, J. C. V.; MARCHIANO, M. BANZATO, C. R.; RABECHINI JUNIOR, R. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, jan./abr. 2017.

SIGAKI, C. 6 dicas para uma liderança de excelência na empresa! *In*: **Great Place To Work**. 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/lideranca-de-excelencia/>. Acesso em: 08 ago. 2023.

SILVA, C. R.; TAVARES, G. K. B. Clima organizacional: a influência na motivação dos funcionários e empregados. **Revista Episteme Transversalis**, Volta Redonda-RJ, v. 11, n. 1, 2020.