

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM BACHAREL EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**Andressa Prante**

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO A PARTIR DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

**Orientador: Prof. Dr. Claudio Eduardo Ramos Camfield**

**Palmeira das Missões, RS  
2023**

Andressa Prante

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO A PARTIR DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Eduardo Ramos Camfield

Palmeira das Missões, RS  
2023

Andressa Prante

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO A PARTIR DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Administração**.

Apresentado em 10 de julho de 2023:

---

**Claudio Eduardo Ramos Camfield. Prof. Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Silvia Patricia Cavalheiro de Andrade. Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

---

**Vania Beatriz Rey Paz. Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS  
2023

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer primeiramente à Deus por estar comigo em todas as etapas da minha vida, pela força e pela proteção.

À minha mãe por ter me incentivado a não desistir, por ter me dado apoio nas horas difíceis, e ter sido a minha base para que o estudo fosse minha prioridade.

Ao meu irmão Anderson, pelo incentivo e contribuições.

Ao meu noivo Leonardo, pelo amor, carinho e cuidado.

À minha cunhada Gabriela, por todo apoio e força, sempre me incentivando a buscar o melhor de mim.

Em especial, ao meu professor e orientador, Claudio Eduardo Ramos Camfield pela paciência e empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

À banca pela disponibilidade e contribuições.

E, por fim, aos professores da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Palmeira das Missões, por compartilharem seu conhecimento e dedicarem seu tempo para me ensinar.

## RESUMO

### **SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO A PARTIR DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Autora: Andressa Prante

Orientador: Prof. Dr. Claudio Eduardo Ramos Camfield

O presente estudo consiste em uma pesquisa do clima organizacional das agências de cooperativa de crédito da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, abrangendo colaboradores das áreas de negócios, financeiro e administrativo. Para tanto, o objetivo do trabalho foi analisar o clima organizacional de uma cooperativa de crédito da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e sua influência na satisfação e motivação dos seus colaboradores. Trata-se de uma pesquisa descritiva, do tipo estudo de caso e de abordagem quantitativa. Foram utilizados um questionário online para os colaboradores e outro para a chefia como instrumentos de pesquisa. Os dados foram analisados pela estatística descritiva. Participaram da pesquisa seis colaboradores e um gestor. Foi possível identificar um clima organizacional satisfatório, em que os colaboradores sentem orgulho em trabalhar a agência, confiam na chefia imediata, consideram seu trabalho reconhecido e valorizado, e o relacionamento com os colegas favorece o desempenho das tarefas. Ademais, os colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho, tendo em vista que apresentam um relacionamento favorável com os colegas e o gestor, tem interesse pelas atividades profissionais e estão de acordo com as promoções que receberam e como estas são administradas na agência. Em relação à motivação, observou-se que os colaboradores estão motivados porque a equipe é engajada e colaborativa, o gestor tem uma abordagem respeitosa e eles se sentem capazes de realizar suas tarefas diárias. Entretanto, a remuneração (salário), variedade das atividades (dimensão satisfação), cultura organizacional e as informações sobre o desempenho profissional (dimensão motivação) são dimensões que podem ser melhoradas para contribuir, ainda mais, com o clima organizacional.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Cooperativa. Motivação. Satisfação.

## ABSTRACT

### SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO A PARTIR DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Authora: Andressa Prante

Advisor: Prof. Dr. Claudio Eduardo Ramos Camfield

The present study consists of researching the organizational climate of credit union agencies in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul, covering employees from the business, financial and administrative areas. Therefore, the objective of this work was to analyze the organizational climate of a credit cooperative in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul and its influence on the satisfaction and motivation of its employees. This is a descriptive research, of the case study type and with a quantitative approach. An online questionnaire for employees and another for management were used as research instruments. Data were analyzed using descriptive statistics. Six employees and one manager participated in the research. It was possible to identify a satisfactory organizational climate, in which employees are proud to work at the agency, trust their immediate superiors, consider their work recognized and valued and the relationship with colleagues favors the performance of tasks. In addition, employees are satisfied with their work, considering that they have a favorable relationship with colleagues and the manager, are interested in professional activities and are in agreement with the promotions they received and how they are managed at the agency. Regarding motivation, it was observed that employees are motivated because the team is engaged and collaborative, the manager has a respectful approach and they feel able to perform their daily tasks. However, remuneration (salary), variety of activities (satisfaction dimension), organizational culture and information on professional performance (motivation dimension) are dimensions that can be improved to further contribute to the organizational climate.

**Keywords:** Organizational climate. Cooperative. Motivation. Satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Teorias Clássicas e Contemporâneas de motivação.....	15
Figura 2 – Variáveis do clima organizacional.....	21
Figura 3 – Estrutura organizacional da instituição.....	30
Figura 4 – Questões da seção I da motivação.....	41
Figura 5 – Primeiras cinco questões da seção II da motivação.....	42
Figura 6 – Últimas cinco questões da seção II da motivação.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores do Modelo de Bispo.....	23
Quadro 2 – Fatores do Modelo de Litwin e Stringer.....	24
Quadro 3 – Fatores do Modelo de Sbragia.....	24



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos colaboradores. ....	31
Tabela 2 – Vida Profissional. ....	32
Tabela 3 – Estrutura Organizacional. ....	33
Tabela 4 – Incentivos Profissionais. ....	33
Tabela 5 – Remuneração. ....	34
Tabela 6 – Segurança Profissional. ....	34
Tabela 7 – Nível Sociocultural. ....	35
Tabela 8 – Transporte dos Funcionários. ....	35
Tabela 9 – Ambiente de Trabalho. ....	36
Tabela 10 – Burocracia. ....	36
Tabela 11 – Cultura Organizacional. ....	36
Tabela 12 – Assistência aos Funcionários. ....	37
Tabela 13 – Satisfação dos colaboradores. ....	38

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	11
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.3	OBJETIVOS .....	12
	<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
	<b>1.3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	14
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E VARIÁVEIS .....	19
2.4	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>27</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	27
3.2	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....	27
3.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	27
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA E RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1	APRESENTAÇÃO.....	29
4.2	RESULTADOS .....	31
	<b>4.2.1 Perfil dos colaboradores .....</b>	<b>31</b>
	<b>4.2.2 Percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional .....</b>	<b>32</b>
	<b>4.2.3 Satisfação na visão dos colaboradores .....</b>	<b>38</b>
	<b>4.2.4 Motivação na visão dos colaboradores.....</b>	<b>40</b>
4.3	SUGESTÕES.....	45
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando que as organizações são formadas por um grupo de colaboradores (recursos humanos) com uma finalidade comum e pelos recursos materiais, que estão em constante mudanças - devido às exigências do mercado, para atender as metas, produtividade e objetivos; estudar o comportamento, a cultura e clima organizacional caracteriza-se como uma alternativa para aprimorar o ambiente de trabalho.

Conforme Gil (2016, p. 28) a gestão de pessoas apresenta um “papel estratégico no sucesso da organização. Como uma área que, ao se vincular às metas e aos objetivos estratégicos da organização, torne-se capaz de tornar a organização mais flexível e inovadora”. Saber gerenciar e liderar é saber articular, expressar confiança, dar o exemplo e encorajar os colaboradores para desenvolver um trabalho em equipe e, conseqüentemente, um ambiente de trabalho produtivo e prazeroso (GIL, 2016). Assim, para estabelecer um bom clima organizacional, a gestão precisa desenvolver estratégias para motivar, constantemente, seus colaboradores (CHIAVENATO, 2022). Entretanto, para que isso seja possível, a gestão deve estar alinhada à cultura da organização, levando em considerações as suas especificidades, pois a cultura organizacional refere-se aos valores, ações e comportamentos da organização, sendo o “jeito de ser e de fazer as coisas dentro da organização” (PASETTO; MESADRI, 2013, p. 88).

A cultura não influencia apenas na gestão da cooperativa, mas também no clima organizacional, pois ela impacta na rotina de trabalho, seja nas relações, decisões ou no processo de comunicação (SILVA, DIEHL, 2013). Assim, fatores como liderança, motivação, rotatividade, absenteísmo e estratégias de recursos humanos estão associados tanto a cultura quanto ao clima organizacional. Segundo Ferreira (2013, p. 13), clima organizacional pode ser conceituado como “a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não”. Para a autora, ter conhecimento do clima da cooperativa é fundamental para alcançar os objetivos e metas de forma eficiente, além de compreender as necessidades dos colaboradores, objetivando estabelecer um bom ambiente de trabalho. Manter um clima e ambiente organizacional satisfatório contribui para amenizar a rotatividade de pessoal e o estresse, ao mesmo tempo que colabora com a qualidade do trabalho, motivação, produtividade e satisfação dos funcionários (CÔBERO, 2016).

Para manter um clima organizacional satisfatório é importante estar atento aos sinais da organização, principalmente no comportamento dos colaboradores, pois eles são os principais agentes responsáveis pelo sucesso da organização. Ao analisar o clima da cooperativa é possível

identificar a satisfação e motivação dos funcionários, além dos pontos fracos que podem ser ajustados e pesquisar a percepção dos colaboradores em relação à organização, objetivando melhorar relação cooperativa x colaborador (SILVA, DIEHL, 2013). Assim, ao verificar o clima organizacional é possível medir o ambiente de trabalho com relação a motivação, satisfação, colaboração, animação e interesse dos funcionários (CHIAVENATO, 2022).

Ao pesquisar do clima organizacional é possível conhecer o ambiente das organizações, em diversos aspectos como estrutura, segurança, incentivo e remuneração. (BISPO, 2006). Segundo Bonfim (2012), quando a pesquisa do clima organizacional revela um ambiente agradável, significa que existe satisfação e motivação no trabalho. Conduto, quando a pesquisa aponta um o clima desfavorável, isso demonstra que existe desmotivação e insatisfação no trabalho. Quando um clima desfavorável é identificado, é importante verificar os fatores que estão interferindo neste clima, oportunizando os colaboradores expressarem suas opiniões para reverter essa situação, tendo em vista que “a capacidade de ouvir, ver e compreender as atitudes de uma equipe de trabalho é fator significativo para que se mantenha uma boa qualidade de clima organizacional e se estimule a troca de conhecimentos” (SORGATO, 2007, p. 52).

Com relação ao clima organizacional das cooperativas de crédito - foco da presente pesquisa, destaca-se sua importância devido a necessidade de apontar os pontos fortes e fracos do ambiente organizacional, minimizar a rotatividades, ajudar os colaboradores no desempenho das funções, na satisfação e motivação no trabalho (CÔBERO, 2016). Diante do exposto, nesta pesquisa visa-se analisar o clima organizacional de uma cooperativa de crédito, identificando os fatores que interferem na motivação e satisfação dos colaboradores, além de propor possibilidades para contribuir com este contexto organizacional.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As cooperativas de créditos prestam serviços financeiros aos seus associados, a partir de um serviço humanizado de modo que os clientes participem de forma livre e ativa. Assim, para que haja uma boa relação entre os colaboradores e os associados, o clima da agência precisa ser harmônico. Uma forma de verificar o ambiente de trabalho é a partir da pesquisa do clima organizacional.

Segundo Chiavenato (2022), as organizações esperam que os trabalhadores tenham foco (na missão organizacional, no futuro, no cliente, nas metas, resultados e no desenvolvimento contínuo), comprometimento, dedicação, habilidades, competências, crescimento profissional, ética e responsabilidade. Entretanto, mais do que verificar esses interesses, as instituições

precisam compreender seus colaboradores. Por este motivo, é importante verificar o clima organizacional, pois a partir da pesquisa é possível verificar a percepção dos colaboradores, para manter os colaboradores satisfeitos e motivados, e conseqüentemente, um bom desenvolvimento das tarefas.

Tendo em vista que as cooperativas gaúchas estão em constante crescimento, atendendo cerca de 3,2 milhões de associados e empregando 74,1 mil colaboradores (SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS, 2022), é importante analisar o clima organizacional para solucionar as lacunas, além de compreender as especificidades das agências e de seus respectivos colaboradores. Assim, espera-se que a presente pesquisa possa dar voz aos colaboradores,

Além disto, a presente pesquisa estará inserida na realidade da pesquisadora, buscando verificar a percepção dos colegas colaboradores sobre o clima organizacional, contribuir com a gestão, apontar aspectos positivos e alternativas aos aspectos que ainda apresentam carência. Por fim, é necessário continuar discutindo essa temática na literatura de maneira a instigar o interesse de outros pesquisadores para desenvolver estudos sobre a relação do clima organizacional e as cooperativas de crédito.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como está o clima organizacional de uma cooperativa de crédito da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e de que maneira ele está influenciando na satisfação e motivação dos seus colaboradores?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional de uma cooperativa de crédito da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e sua influência na satisfação e motivação dos seus colaboradores.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Avaliar, conforme a opinião dos participantes do estudo, os fatores que impactam no clima organizacional;
- Verificar se o clima organizacional na cooperativa investigada é favorável ou desfavorável;

- Identificar a influência do clima organizacional da cooperativa na satisfação e motivação dos seus colaboradores;
- Propor alternativas para aprimorar e influenciar de forma satisfatória o clima organizacional da cooperativa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Inicialmente a gestão de pessoas limitava-se nas relações industriais. Entretanto, foi se modificando, passando de cumprimentos de leis e limitadas condutas como folha de pagamento, até ser compreendida como a área responsável pela gestão dos indivíduos, sendo capaz de apontar instrumentos e políticas adequados a administração de pessoas (FERREIRA, 2013). O autor ainda aponta que “é cada vez mais necessária a atuação da área de Gestão de Pessoas como um parceiro estratégico do negócio, se distanciando do papel de área eminentemente operacional” (FERREIRA, 2013, p. 8).

Segundo Gil (2016, p. 18), a gestão de pessoas tem por finalidade a “cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Para Fischer (2002, p. 12):

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Além de contribuir com o crescimento da cooperativa, outro compromisso da gestão de pessoas é desenvolvimento dos colaboradores, objetivando não apenas a produtividade, mas também o reconhecimento e o bem estar trabalhista (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Segundo Balducci e Kanaane (2007, p. 138), infelizmente, as cooperativas estimulam pouco a motivação dos seus colaboradores, entretanto os autores ressaltam que “Um dos grandes atributos das lideranças é estimular a motivação para o aprendizado, buscando a melhoria contínua e a preparação de mudanças de paradigmas comportamentais e atitudinais”.

Para Chiavenato (p. 186), “um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las empoderadas [...] e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho”. Para que isso seja possível a organização necessita ter como premissa a valorização do capital intelectual, tendo conhecimento da motivação dos colaboradores e objetivando seu bem estar e satisfação pessoal (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Conforme Pasetto e Mesadri (2013), a satisfação está relacionada aos sentimentos, sendo a consequência enquanto a motivação é a causa. Assim, o autor complementa que, a satisfação ou a insatisfação é a relação da pessoa com um conjunto de elementos do trabalho.

Já a motivação é pessoal, estando relacionada às necessidades dos colaboradores, e apresenta-se em diferentes níveis de motivação e depende de algum estímulo. Por isso, a organização precisa conhecer seus empregados para compreender os estímulos e necessidades de cada um, visto que ambos variam de indivíduo para indivíduo (FERREIRA, 2013).

Com relação à motivação Robbins, Judge e Sobral (2010), apontam algumas teorias sobre a motivação, que ajudam a compreender o comportamento dos colaboradores, sendo elas divididas em clássicas e contemporâneas, conforme a Figura 1.

**Figura 1:** Teorias Clássicas e Contemporâneas de motivação.

Teorias Clássicas	Teorias Contemporâneas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da hierarquia de necessidades</li> <li>• Teoria X e Teoria Y</li> <li>• Teoria dos dois fatores</li> <li>• Teoria de necessidades de McClelland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da avaliação cognitiva</li> <li>• Teoria do estabelecimento de objetivos</li> <li>• Teoria da autoeficácia</li> <li>• Teoria do reforço</li> <li>• Teoria da equidade/justiça organizacional</li> <li>• Teoria da expectativa</li> </ul>

**Fonte:** Adaptada de Robbins, Judge e Sobral (2010).

De acordo com Ferreira (2013), o ciclo motivacional depende de quatro componentes: equilíbrio, estímulo, necessidade/comportamento ou ação. Assim, para evolução da cooperativa é preciso entender seu grupo de funcionários, pois “compreender as diferenças é ponto primordial para chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação” (FERREIRA, 2013, p. 15). Cada indivíduo é único, apresentando características e perspectivas específicas, assim para manter o equilíbrio entre a motivação e competência, as organizações precisam sempre se adaptar (CÔBERO, 2016).

Para Bonfim, Stefano e Andrade (2010), o nível de satisfação e motivação no ambiente de trabalho indica se o clima organizacional está agradável ou desfavorável. A comunicação é um componente que contribui para manter os funcionários motivados, pois a partir dela é possível esclarecer os fatos, avaliar o desempenho e orientar as ações para melhorar as tarefas. “Sendo assim, a comunicação pode ser uma das variáveis envolvidas com a discrepância de desempenhos individuais e organizacionais (MOREIRA, 2008, p. 89).

Segundo Siqueira (2008), a satisfação no ambiente de trabalho passou por modificações em relação à sua concepção, sendo que, inicialmente, foi tratada um componente da motivação e, atualmente, está relacionada às experiências exitosas que ocorrem na instituição de trabalho, a partir de cinco dimensões (que perduraram ao longo do tempo): satisfação com o salário, com



os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. A dimensão salário aborda o contentamento do colaborador do quanto ele recebe relacionado ao quanto ele trabalha, sua capacidade profissional, seu esforço e seu custo de vida.

Na dimensão satisfação com os colegas é analisado a amizade, confiança e relacionamento do colaborador com seus colegas de trabalho. A dimensão satisfação com a chefia contempla as questões profissionais dos chefes/gestores, como organização, capacidade, entendimento e interesse da chefia sobre o trabalho dos colaboradores. Já, a dimensão da satisfação com as promoções engloba o quantitativo de vezes que o colaborador foi promovido, a garantia de futuras promoções e a forma como a organização desenvolve essas promoções – incluindo o tempo de espera das promoções. Por fim, na dimensão natureza do trabalho envolve o interesse do colaborador pelas atividades do trabalho, sua capacidade profissional e a variedade das tarefas (SIQUEIRA, 2008).

A autora complementa que:

Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos (SIQUEIRA, 2008, p. 259).

Assim, ao avaliar a satisfação, o instrumento de avaliação necessita ser claro e de fácil compreensão, de modo que o colaborador compreenda o que está sendo solicitado, além de fácil compreensão e análise dos dados (SIQUEIRA, 2008). Nesse sentido, Siqueira (2008) apresenta a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), que apresenta uma visão multidimensional a partir das cinco dimensões mencionadas anteriormente e pode ser utilizada de forma completa (25 itens) ou reduzida (15 itens). As respostas variam de 1 a 7 pontos (1= totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito).

Com relação à avaliação da motivação, Pedrosa (2010) propõem um instrumento com base nos modelos clássicos de Hackman e Oldham (1974), a partir das dimensões: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*. A dimensão variedade compreende o nível da variedade das tarefas do colaborador (exigência), bem como a quantidade e a diversidade de tarefas. A dimensão identidade da tarefa abrange a oportunidade do colaborador em iniciar e finalizar as tarefas, de maneira completa.

A dimensão significância da tarefa envolve a qualidade, importância e significado do trabalho do colaborador e o quanto seu trabalho influencia na vida das outras pessoas. A dimensão autonomia engloba o nível de autonomia que o colaborador tem no trabalho,

incluindo as decisões, liberdade e oportunidade nas atividades profissionais. E, a dimensão *feedback* envolve as informações sobre o trabalho realizado pelo colaborador, a percepção do trabalho (boa ou ruim) para saber se está desenvolvendo as atividades de maneira correta (PEDROSO, 2010)

O instrumento é dividido em duas seções. Na primeira, as respostas são baseadas em uma escala de Likert com sete alternativas, em que cada questão apresenta uma escala diferente, direcionada à dimensão apresentada no questionamento. “Em todas as questões, o indicador 1 representa o pior resultado, o indicador 4 representa o resultado intermediário, e o indicador 7 representa o melhor resultado” (PEDROSO, 2010, p. 56).

Na segunda seção a resposta é a partir do quanto a afirmação está correta. O indicador representa “discordo totalmente”, o indicador 4 representa “indecisão” e o indicador 7 representa “concordo totalmente”, entretanto, algumas questões em que a escala de resposta é invertida (PEDROSO, 2010). Em relação às dimensões, as questões fazem referência a cada uma:

- Variedade da Tarefa: Q3, Q6 e Q9;
- Identidade da Tarefa: Q2, Q7 e Q12;
- Significância da Tarefa: Q4, Q10 e Q15;
- Autonomia: Q1, Q11 e Q14;
- Feedback: Q5, Q8 e Q13 (APÊNDICE A)

Considerando o que, a forma de trabalho de cada organização é individual, é necessário investigar cada organização e seus colaboradores para respeitar as pessoas, os elementos particulares e a cultura da instituição (CÔBERO, 2016). Por isso, no próximo capítulo será apresentado questões referentes a cultura organizacional das organizações.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura, de modo geral, é única e singular, seja ela a cultura de um estado, país ou de uma organização, a qual chamamos de cultura organizacional. Para Moreira (2008) a cultura organizacional é definida como as principais características da organização, em que se identificam os obstáculos e os elementos positivos que impactam no universo empresarial. O referido autor acrescenta que:

[...] a cultura organizacional pode ser compreendida como o comportamento da organização, ou seja, os valores, as normas, os processos, os ideais, a missão e os

objetivos existentes na corporação. É a partir dela que se coloca ordem na empresa, é nela que os colaboradores irão se basear para desenvolverem suas normas de conduta e atividades e através da cultura, também, que se construirá um ambiente de trabalho sadio (MOREIRA, 2008, p. 23).

É possível conhecer uma cooperativa com base na sua cultura. Assim, “para se conhecer a cultura de uma organização, torna-se necessário visualizá-la em todos os seus níveis” (CHIAVENATO, 2022, p. 100). Chiavenato (2022) destaca 4 (quatro) níveis para que seja possível conhecer a cultura organizacional de uma cooperativa. Para o autor, o nível mais superficial refere-se aos artefatos (tecnologia, instalações, etc.), seguidos dos padrões de comportamento (tarefas, normas e regulamento) e dos valores e crenças (atividade cotidiana) e o nível mais profundo corresponde às pressuposições básicas (crenças, percepções e sentimento).

Ao conhecer a cultura de uma cooperativa a gestão e a equipe de pessoas consegue trabalhar com consistência, a partir da compreensão das relações individuais e coletivas, dos costumes, crenças e valores, pois ela abrange todo o sistema de significados dos membros que forma a organização (ZAVAREZE, 2008).

Os símbolos e valores que fazem parte da cultura organizacional influenciam, diretamente, no comportamento dos membros das organizações, cabendo a cada organização aderir ou não a uma cultura de qualidade para manter os colaboradores estimulados e satisfeitos (GIL, 2016). Segundo Zavareze (2008, p. 6), as organizações precisam ter “ciência da importância que a cultura tem sobre as atitudes das pessoas envolvidas em suas atividades, procurando, da melhor maneira possível, desenvolver uma cultura capaz de promover o alcance dos objetivos e metas estabelecidos”.

Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010), salientam que é importante estabelecer uma cultura organizacional positiva, em que o foco é no crescimento e no potencial do seu colaborador. Na cultura positiva o crescimento profissional ganha espaço, sem deixar de lado a eficácia organizacional e sem ignorar os problemas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Ainda sobre os tipos de cultura, Chiavenato (2022) salienta que:

[...] existem culturas conservadoras e adaptativas, culturas tradicionais e culturas participativas. A identificação dos valores culturais compartilhados constitui o início de todo o processo de mudança organizacional. Por outro lado, à medida que novos membros ingressam na organização, eles precisam ser integrados e engajados em seus papéis por uma variedade de meios de socialização organizacional (CHIAVENATO, 2022, p. 114).

Segundo Zavareze (2008), a cultura organizacional e o processo de comunicação apresentam uma relação à medida que se influenciam e se fortalecem. O autor salienta que “o processo de comunicação como a transmissão e circulação da informação dentro da

organização, compreendendo todo tipo de comunicação, seja ela formal, informal ou verbal” (ZAVAREZE, 2008, p. 3). Assim, dentro das organizações é importante manter uma boa comunicação entre a gestão e os funcionários, para evitar desconforto e rumores, cabendo ao gestor minimizar a situação para evitar um clima desfavorável entre seus liderados (GIL, 2016), por isso necessitam estar em constante aperfeiçoamento. Segundo Ferreira (2013), a capacitação dos gestores e líderes favorece a motivação dos colaboradores, o clima organizacional e a qualidade do trabalho.

Assim, atrelado a cultura organizacional, está o clima organizacional, gerando uma conexão entre os dois. A cultura é criada e mantida com o passar do tempo, diferente do clima que mapeia o ambiente de trabalho (MOREIRA, 2008). Em outras palavras, enquanto a cultura se ocupa das expectativas e crenças de forma descritiva, o clima indica se essas expectativas e crenças estão sendo efetivadas (PASETTO; MESADRI, 2013). Apesar da proximidade, é importante compreender que não são iguais, mas se complementam. Assim, na sequência serão apresentados conceitos e elementos do clima organizacional e sua influência, de forma satisfatória ou insatisfatória, no dia a dia da organização.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E VARIÁVEIS

As mudanças da sociedade, e até mesmo do mercado, acabam interferindo na cultura e no clima organizacional das cooperativas. Especialmente no clima organizacional, as transformações ocorrem de forma mais imediata, devido aos valores e ideais envolvidos na cultura organizacional. Diante da sua relevância para as organizações, o clima organizacional vem sendo estudado por diversos autores.

Segundo Bennis (1972, p. 92), o clima organizacional “significa um conjunto de valores ou atividade que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam, umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, entre outros”. Assim, pode-se compreender que o clima envolve o entendimento dos funcionários diante das ações da organização. Moreira (2008) complementa que:

O clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização (MOREIRA, 2008, p. 19).

O clima da organização, também, influencia no comportamento dos colaboradores, gerando satisfação ou insatisfação na equipe, pois pode atender às expectativas ou causar

frustrações (PASETTO; MESADRI, 2013). Nesse contexto, Bispo (2006) salienta que o relacionamento das organizações com os funcionários é tão significativo quanto à relação com os clientes. Em complemento, Cobêro (2016, p. 2) destaca que “[...] os clientes são muito importantes para o sucesso dos negócios, por outro, os funcionários são peças fundamentais neste processo, por isso a qualidade e bem estar dos mesmos devem ser de interesse da empresa”.

A partir do clima organizacional é possível medir o ambiente organizacional com relação a motivação, satisfação, colaboração, animação e interesse dos funcionários (CHIAVENATO, 2022). Por isso, alcançar as metas estabelecidas pela organização, também, depende de um clima favorável, (SORGATO, 2007). Assim, ao considerar que “as percepções construídas e sustentadas socialmente pelos indivíduos a respeito da organização em que trabalham, formam o clima organizacional” (SORGATO, 2007, p. 37), se faz necessário manter um clima positivo para que haja trabalho e cooperação entre a equipe (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Souza (2016) descreve que um clima organizacional satisfatório contribui para uma imagem satisfatória da organização, tendo em vista que um bom clima favorece a relação entre os colaboradores, além de influenciar, positivamente, na motivação e interesse, fazendo com que os funcionários se sintam mais incluídos dentro da cooperativa. Segundo o mesmo autor, além destes aspectos, a partir do clima organizacional pode-se elencar as necessidades do cotidiano de trabalho, analisando elementos segurança, benefícios, condições físicas, entre outros.

Diversos fatores podem influenciar no clima organizacional, como a idade, o grau de instrução, sexo, cargo, valores, crenças, entre outros (MATOSSINHOS, 2017). Nesse sentido, os autores Pasetto e Mesadri (2013) destacam 14 (quatorze) variáveis do clima organizacional (Figura 2), que podem ser analisadas dentro das organizações.

**Figura 2:** Variáveis do clima organizacional.

**Fonte:** Adaptada de Pasetto e Mesadri (2013).

A Imagem da cooperativa está relacionada a visão do colaborador com a organização, bem como a percepção que ele tem sobre a imagem da cooperativa perante a comunidade. Na Comunicação ocorre a troca de informação conforme a cultura, repertório e vivências do emissor e do receptor. A Remuneração envolve as vantagens do colaborador referente ao serviço prestado, sendo utilizada para as necessidades pessoas e familiares. A Carreira vislumbra os possíveis cargos que o colaborador pode almejar dentro da organização. A Liderança é uma variável utilizada para atingir os objetivos e resultados, sendo aplicada aos subordinados, pares e colegas. No Relacionamento é possível identificar a visão dos colaboradores em relação a interação dentro do ambiente de trabalho. Nos Benefícios o colaborador pode expressar sobre o reconhecimento da cooperativa (PASETTO; MESADRI, 2013). Para Ferreira (1979, p. 219, apud PASETTO; MESADRI, 2013) a variável Treinamento “dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa”.

A Qualidade está relacionada a excelência dos serviços prestados pela organização, enquanto a Produtividade abrange os fatores que interferem na produção dos resultados. A Segurança é considerada como uma política da organização, visando minimizar os perigos e riscos no ambiente de trabalho, além de encorajar comportamento seguros, à medida que às Condições de trabalho representa a satisfação do colaborador em relação ao trabalho, sobre as condições física, psicológicas, equipamento, etc. A variável Meio ambiente é outra política da organização, mas que objetiva a consciência e cidadania sobre os fatores ambientais. Por fim, a Satisfação geral considera a percepção dos colaboradores de todos os fatores da organização (PASETTO; MESADRI, 2013).

Assim, ao pesquisar sobre o clima organizacional de uma cooperativa é possível identificar elementos que carecem de aperfeiçoamento, pois “a pesquisa de clima é uma forma de mapear o ambiente interno da cooperativa com o propósito de atacar os principais focos dos problemas, para que assim possa melhorar o ambiente de trabalho” (CÔBERO, 2016, p. 5). Deste modo, no próximo tópico serão contemplados aspectos relacionados a pesquisa do clima organizacional, incluindo a descrição de alguns modelos.

## 2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Ao pesquisar o clima da organização é possível verificar diversos fatores que influenciam na rotina de trabalho, “pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado” (FERREIRA, 2013, p. 47). Nesse sentido, pesquisar sobre a organização do clima da organização é fundamental para identificar lacunas e encontrar soluções.

Segundo Pasetto e Mesadri (2013), a pesquisa sobre o clima organizacional possibilita identificar aspectos culturais para implementação de políticas ou medidas, compreender os colaboradores, conhecer as estratégias mais apropriadas e entender os processos da coletividade, buscando minimizar os fenômenos indesejados. Por este motivo, não há necessidade de pensar que a pesquisa do clima prejudicará a organização, pois o objetivo é, justamente, contribuir com a qualidade do ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) destacam que uma boa estratégia é para verificar a concepção dos colaboradores quanto às relações interpessoais, liderança, chefia, salário, etc., bem como suas perspectivas e nível de envolvimento, tendo em vista que:

Estar em um ambiente receptivo, amigável e agradável gera motivação e melhora o desempenho dos funcionários, pois estarão mais confiantes e seguros pelo Clima Organizacional favorável, porém se estiverem em um ambiente negativo, adverso e desagradável é provável que estes funcionários se sintam retraídos e tenham mais dificuldade em realizar suas tarefas pelo Clima Organizacional desfavorável. Sendo assim, este Clima influencia atitudes e comportamentos que as empresas devem estar atentas (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012, p. 12).

Segundo Bispo (2006), é importante analisar o clima da organização para identificar se este clima é favorável, mais ou menos ou desfavorável e quais elementos interferem, ou não, em um ambiente de trabalho satisfatório. Nesse sentido, o autor propôs um modelo com 20 (vinte) fatores, divididos em internos (11) e externos (9) que influenciam no comportamento dos colaboradores das cooperativas, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1:** Fatores do Modelo de Bispo.

<b>Fatores internos</b>	<b>Descrição</b>
Ambiente de trabalho	Relacionamento entre os colegas, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
Assistência aos funcionários	Assistência médica, dentária, hospitalar e social aos colaboradores
Burocracia	Avalia se determinado item está compatível com as atividades realizadas pelo colaborador
Cultura organizacional	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os colaboradores
Estrutura organizacional	Nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem a estrutura e sua interferência nas atividades
Nível sociocultural	Estabelece se os níveis intelectual, cultural e social dos colaboradores estão de acordo com as necessidades inerentes às atividades
Incentivos profissionais	Nível de reconhecimento profissional dos colaboradores
Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à organização
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo dos colaboradores
Transporte casa/trabalho	Nível de dificuldade no trajeto entre a casa dos colaboradores e a organização
Vida profissional	Grau de identificação profissional dos colaboradores com a organização, incluindo o orgulho em relação à empresa e o seu sucesso profissional.
<b>Fatores externos</b>	<b>Descrição</b>
Convivência familiar	Nível da convivência familiar dos colaboradores (necessário para uma boa produtividade)
Férias e lazer	Grau de satisfação dos colaboradores, que são necessários para garantir uma boa produtividade
Investimentos e despesas familiares	Avalia o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos colaboradores
Política e Economia	Avalia o nível de interferência que estes proporcionam na motivação dos colaboradores
Saúde	Avalia a opinião dos próprios colabores sobre sua saúde integral (física e mental)
Segurança Pública	Avalia o nível de influência deste na vida diária dos colaboradores
Situação financeira	Uma boa remuneração não é sinônimo de uma boa situação financeira. Este item avalia como está a situação financeira dos colaboradores
Time de futebol	Influência na produtividade dos funcionários e tenta medir, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e produtividade dos colaboradores
Vida social	Avalia o nível de satisfação dos colaboradores em relação a sua vida social.

**Fonte:** Adaptado de Bispo (2006).

Entretanto, antes do modelo de Bispo, surgiram os modelos de Litwin e Stringer, Sbragia e Kolb. O modelo proposto por Litwin e Stringer (1968) surgiu no Estados Unidos e “foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, permitiu uma comparação entre os resultados apresentados pelas organizações pesquisadas, demonstrando distintos climas organizacionais em empresas que tinham diferentes políticas para seus Recursos Humanos” (BISPO, 2006, p. 261) e engloba 9 (nove) fatores/indicadores, conforme o quadro abaixo.



**Quadro 2:** Fatores do Modelo de Litwin e Stringer.

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
Estrutura	Abrange os sentimentos dos funcionários referente as restrições, como regras, limitações, regulamentos e procedimentos.
Responsabilidade	Refere-se a independência para desempenhar as suas funções e autonomia para tomar decisões relacionadas ao trabalho.
Desafio	Aborda o sentimento de risco ao desempenhar as funções e tomar decisões.
Recompensa	Ser recompensado por um trabalho bem realizado, havendo incentivos positivos e não em punições.
Relacionamento	Está relacionado ao coleguismo e ao auxílio dentro do ambiente de trabalho.
Cooperação	Envolve a colaboração, tanto dos gestores quanto dos subordinados.
Conflito	Abrange o sentimento de mediação para solução dos problemas, por parte da administração, diante de opiniões diferentes.
Identidade	Envolve o sentimento de relação entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização, gerando uma sensação de pertencimento.
Padrões	Abordam as normas e processos da organização.

**Fonte:** Adaptado de Bispo (2006).

No modelo proposto por Sbragia (1983), são descritos 20 (vinte) fatores que influenciam no clima organizacional, sendo possível identificar alguns elementos comuns ao modelo apresentado anteriormente (Quadro 3). Segundo o autor, seu modelo foi constituído a partir com base em estudos anteriores e por uma avaliação bastante criteriosa (SBRAGIA, 1983).

**Quadro 3:** Fatores do Modelo de Sbragia (continua).

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
Conformidade Exigida	Descreve a flexibilização tanto da ação do colaborador no ambiente de trabalho quanto da necessidade de cumprir os regulamentos.
Adequação da Estrutura	Descreve como as ações são facilitadas pelo esquema organizacional.
Reconhecimento	Descreve o reconhecimento da empresa frente a uma atuação acima do padrão.
Cooperação Existente	Descreve o grau de interação, confiança e amizade entre as pessoas.
Padrões Enfatizados	Descreve a importância dada em relação às metas e padrões.
Conflitos	Descreve o grau de consideração quanto as opiniões divergentes.
Identidade	Descreve o valor que as pessoas atribuem à organização.
Estado de Tensão	Descreve o quanto as ações são influenciadas pela lógica e racionalidade e não pelas emoções.
Ênfase na Participação	Descreve o envolvimento das pessoas nas tomadas de decisões.
Proximidade da Supervisão	Descreve o grau de liberdade das pessoas para fixar métodos.
Consideração Humana	Descreve as questões humanas de tratamento e atenção.
Autonomia Presente	Descreve o sentimento em relação ao patrão; sem precisar verificar suas decisões.

**Quadro 4:** Fatores do Modelo de Sbragia (conclusão).

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
Prestígio Obtido	Descreve a imagem no ambiente externo por pertencer a organização.
Tolerância Existente	Descreve se os erros são tratados de forma construtiva e não punitiva.
Clareza Percebida	Descreve o conhecimento das pessoas e o quanto a organização informa os colaboradores.
Justiça Predominante	Descreve o grau em que as habilidades e desempenhos prevalecem em relação aos aspectos políticos.
Condições de Progresso	Descreve o quanto a organização oportuniza o crescimento pessoal profissional.
Apoio Logístico proporcionado	Descreve o quanto a organização prevê instrumentos e condições necessários para um bom trabalho.
Recompensas Proporcionais	Descreve a recompensa pelo trabalho realizado; se as políticas de pagamentos e promoções são justas.
Forma de Controle	Descreve o quanto a organização usa os custos para soluções de problemas.

**Fonte:** Adaptado de Sbragia (1983).

Em relação ao modelo de Litwin e Stringer, o modelo de Kolb (1986) “surgiu duas décadas depois, também nos Estados Unidos, após estudos de sua equipe sobre o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer, tentando aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia Aplicada às organizações” (BISPO, 2006, p. 261). Conforme Bispo (2006), este modelo foi desenvolvido a partir de 7 (sete) fatores, sendo eles: Responsabilidade (independência ao desempenhar as funções e autonomia para tomar decisões), Padrões (normas e processos da organização), Recompensas (quando um trabalho é bem realizado, havendo incentivos positivos), Conformismo (muitas regras e limitações, desenvolvendo um sentimento de limitação), Clareza Organizacional (sentimento de organização objetivos claros), Calor e Apoio (valorização da amizade e confiança dentro do ambiente de trabalho) e Liderança (aceitação da lideranças e direção dos membros com qualificação).

Assim, a avaliação do clima organizacional possibilita compreender os colaboradores e carece ser realizada por organizações de diversos eixos, tendo em vista que, em sua maioria, impacta de forma positiva na rotina de trabalho. Em especial, nas agências bancárias e cooperativas de crédito é importante verificar as percepções dos funcionários, propor alternativas e propiciar reflexões. Assim, com base na pesquisa do clima organizacional os colaboradores têm a oportunidade de expressar seu ponto de vista sobre o funcionamento da agência, bem como desejos e anseios (SORGATO, 2007).

Ao analisar o clima organizacional em agências bancárias, destaca-se que “a partir dos resultados alcançados a empresa poderá identificar os pontos fortes e realizar ações de melhorias quando necessárias no ambiente de trabalho, assim eliminar os pontos fracos da

empresa para que o sucesso seja absoluto” (CÔBERO, 2016, p. 10). Com isso, averiguar o clima organizacional e os aspectos da satisfação e motivação dos colaboradores das cooperativas de crédito é indispensável, pois “influi diretamente sobre a satisfação, motivação, produtividade e qualidade do trabalho em equipes” (CÔBERO, 2016, p. 10).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Quanto à natureza, a pesquisa se caracteriza como descritiva, Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas objetivam apresentar características de uma população ou fenômeno, buscando relação entre as variáveis estudadas. “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 2008, p. 20).

Quanto a abordagem, se caracteriza como quantitativa. Conforme Prodanov e Freitas (2013), a abordagem quantitativa engloba os dados numéricos, ou seja, dados que se apresentam em números e podem ser quantificados. Em complemento, Bardin (2011, p. 21) descreve que “o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características”.

Quanto ao método, classifica-se como um estudo de caso, que permite um amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno estudado, seja descrevendo as situações da vida real, formulando hipóteses ou explicando as variáveis (GIL, 2002). Em complemento, Yin (2001, p. 21) ressalta que os estudos de casos permitem investigar “as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores”.

#### **3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM**

A pesquisa será realizada em uma cooperativa de crédito que abrange alguns municípios dos estados do Rio Grande do Sul (RS) e de Minas Gerais (MG). Na presente pesquisa, serão convidados a participar os colaboradores de uma (1) agência localizada no Noroeste do estado do RS, tendo como população dez (10) participantes. Como critério de exclusão, não participaram do estudo a pesquisadora e os colaboradores terceirizados. Assim, a amostra da pesquisa foi composta por sete (7) participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE A).

#### **3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Conforme Gil (2002, p. 141), a coleta de dados dos estudos de caso “podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea,

observação participante e análise de artefatos físicos”. Na presente pesquisa, foi utilizado como instrumento de coleta de dados dois questionários online, um questionário para os colaboradores e outro para o gestor. Segundo Pasetto e Mesadri (2013), a impossibilidade de perceber o comportamento verbal ou não verbal é uma desvantagem do questionário, enquanto a aplicação em diversas áreas geográficas, anonimato (inclusive para o pesquisador) a objetividade e rapidez na coleta e análise dos dados, destacam-se como vantagens.

O questionário (APÊNDICE B) foi aplicado aos colaboradores da cooperativa e foi dividido em duas seções: a primeira referente ao perfil dos participantes (questões fechadas) e a segunda sobre o clima organizacional, motivação e satisfação no ambiente de trabalho (questões abertas e fechadas). Os questionamentos sobre o clima organizacional foram adaptados do Modelo proposto por Bispo (2006) - a partir dos fatores internos estabelecidos pelo autor, enquanto as perguntas sobre satisfação foram adaptadas da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), versão reduzida, proposta por Siqueira (2008) e a motivação foi avaliada a partir do Modelo de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Hackman e Oldham, em 1974, e traduzido e adaptado por Pedroso *et al.* (2010).

O Modelo proposto por Bispo (2006) apresenta três alternativas de respostas para cada questionamento, sendo elas: sim, mais ou menos ou não, enquanto a EST contém 7 (sete) níveis: (1) totalmente insatisfeito; (2) muito insatisfeito; (3) insatisfeito; (4) indiferente; (5) satisfeito; (6) muito satisfeito e (7) totalmente satisfeito.

Os questionamentos referentes à motivação também apresentaram 7 (sete) níveis de alternativas, divididos por duas partes. Na primeira parte (questões de 1 a 5), as alternativas são mais específicas, sendo alternativas diferentes para cada questionamento sobre a descrição do trabalho. Na segunda parte (questões de 6 a 15), as alternativas de respostas são as mesmas, sendo elas: (1) muito incorreta; (2) geralmente incorreta; (3) ligeiramente incorreta; (4) indeciso; (5) ligeiramente correta; (6) geralmente correta e (7) muito correta.

O outro questionário (APÊNDICE C) foi aplicado ao gestor da agência e foi composto por questões de identificação e seis questões, sobre a gestão de pessoas e o clima organizacional. Ressalta-se que no decorrer da coleta de dados, foi assegurado o anonimato dos participantes, pois “dentro das organizações temos que trabalhar a pesquisa de forma coletiva e anônima, a fim de que ela não venha a interferir nas rotinas do trabalho diário” (PASETTO; MESADRI, 2013, p. 127).

Os dados coletados foram organizados em uma planilha no programa Microsoft Office Excel para, posteriormente, serem analisados por meio da estatística descritiva, a partir da média, frequência absoluta e porcentagem.

## 4 APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA E RESULTADOS

Este capítulo iniciará com uma breve apresentação da cooperativa de crédito, na sequência, serão informados os resultados da pesquisa com relação ao clima organizacional, satisfação e motivação e, por fim algumas sugestões.

### 4.1 APRESENTAÇÃO

A Cooperativa de Crédito deste estudo iniciou suas atividades nos primeiros anos do século XX (1925), em Augusto Pestana, cidade do interior do Rio Grande do Sul. Desde então está em constante desenvolvimento, com os mais de 300 produtos e serviços financeiros para pessoas físicas ou jurídicas. Suas atividades práticas são desenvolvidas com base nos princípios do cooperativismo, com investimentos na economia e na educação local, divisão de resultados entre todos os sócios, taxas justas e relacionamento próximo.

A partir de produtos e serviços financeiros, como investimentos, cartões, empréstimos, seguros, previdência, consórcios, entre outros, busca promover o desenvolvimento econômico e social dos associados. Entre os elementos de identidade e direção da cooperativa está o desenvolvimento sustentável dos sócios e da comunidade e o reconhecimento como melhor instituição financeira, tendo como base os valores como preservação da natureza, respeito às individualidades, eficácia na gestão, reconhecimento e transparência.

A Cooperativa pesquisada faz parte de um sistema que opera representando a mesma marca e operando com os mesmos sistemas, em todas regiões do Brasil. Dessa forma, a atuação é expandida e a marca reconhecida, sendo uma grande potência no mercado financeiro. No organograma abaixo (Figura 3), pode-se verificar a estrutura organizacional da instituição:

**Figura 3:** Estrutura organizacional da instituição.

**Fonte:** Autoria própria.

Os associados são os donos da cooperativa, onde o percentual é com base no capital social investido. Fazem parte das decisões por meio das assembleias. Coordenadores de núcleo representam os associados e participam de decisões nas assembleias de núcleo. Cooperativas singulares são as agências, as quais captam investimentos, concedem crédito e disponibilizam outros serviços financeiros e as cooperativas centrais são as sedes, responsáveis pelo constante desenvolvimento das filiais.

Especificadamente, no local da presente pesquisa, os colaboradores da agência desenvolvem atividades relacionadas a área financeira, administrativa e de negócio, sendo grande parte focado na venda de produtos e serviços para soluções financeiras. Todo atendimento é adaptado conforme a realidade e as necessidades do associado, com relacionamento próximo, transparente e personalizado.

As atividades são segmentadas da seguinte forma: dois colaboradores responsáveis pelo setor de Pessoa Física Urbana, um colaborador pelo de Pessoa Jurídica, dois colaboradores pelo Pessoa Física Rural, um pelo setor financeiro, um assistente de atendimento e um estagiário focados no autoatendimento. E, ainda, dois terceirizados, responsáveis pela limpeza e vigilância.

## 4.2 RESULTADOS

Neste subcapítulo será apresentado o perfil dos colaboradores, o clima organizacional da agência, bem como a satisfação e motivação dos colaboradores.

### 4.2.1 Perfil dos colaboradores

O perfil dos colaboradores, incluindo o gestor da cooperativa, está organizado na tabela abaixo.

Tabela 1: Perfil dos colaboradores.

Variável	Descrição	Frequência absoluta	Porcentagem
Gênero	Feminino	4	57,1%
	Masculino	3	42,9%
Idade	Entre 18 e 25 anos	2	28,5%
	Entre 26 e 30 anos	1	14,3%
	Entre 31 e 40 anos	3	42,9%
	Mais que 40 anos	1	14,3%
Escolaridade	Médio completo	-	-
	Superior incompleto	2	28,5%
	Superior completo	1	14,3%
	Pós-graduação incompleta	1	14,3%
Tempo de trabalho	Pós-graduação completa	3	42,9%
	Menos de 1 anos	2	28,5%
	Entre 1 e 3 anos	1	14,3%
	Entre 3 e 5 anos	1	14,3%
	Entre 5 e 8 anos	-	-
	Entre 8 e 10 anos	-	-
	Mais de 10 anos	3	42,9%

Fonte: Autoria própria.

De acordo com os dados apresentados, foi possível identificar que a maioria dos funcionários da cooperativa é do sexo feminino, representando 57,1%. Com relação à idade, a maioria (42,9%) possui entre 31 e 40 anos de idade, sendo considerada uma equipe de profissionais mais maduros (SILVA, 2022).

Ao questionados sobre a escolaridade, 42,9% dos funcionários, apresentam pós-graduação, sendo possível considerar que, atualmente, a cooperativa possui funcionário com nível elevado de escolaridade. Quanto ao tempo de trabalho, a maioria (42,9%) está na cooperativa há mais de 10 anos, indicando uma baixa rotatividade na agência.

Na sequência, será apresentado os resultados referentes ao clima organizacional que foram coletados a partir do questionário.



#### 4.2.2 Percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional

O clima organizacional da agência, na visão dos colaboradores, foi identificado com base em onze (11) aspectos, sendo eles: vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional e assistências aos funcionários. Com o intuito de deixar a análise sobre o clima organizacional mais completa, também foi verificado a percepção do gestor. Para tanto, foi utilizado um questionário com perguntas abertas em que as respostas serão utilizadas para complementar a análise dos colaboradores (APÊNDICE C).

As alternativas de respostas para cada questionamento realizadas aos colaboradores, eram: sim, mais ou menos ou não, conforme proposto por Bispo (2006). Na tabela abaixo, é possível observar os dados sobre a vida profissional:

**Tabela 2:** Vida Profissional.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.	-	-	-	-	6	100
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.	-	-	-	-	6	100
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.	-	-	-	-	6	100
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.	-	-	1	17	5	83
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.	-	-	-	-	6	100
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.	-	-	-	-	6	100
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.	-	-	-	-	6	100
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.	-	-	1	17	5	83
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	-	-	2	33	4	67

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar os dados é possível identificar uma visão positiva dos aspectos que envolvem a vida profissional, indicando que sentem orgulho em trabalhar a agência e das atividades que desenvolvem, o plano de carreira é bom, indicam a agência como alternativa de emprego, inclusive gostariam de ver seus filhos trabalhando na agência, se preocupam com a agência e apresentam sucesso nesta escolha profissional, a partir dos seus próprios esforços. Com relação a este aspecto, Santos, Vrubel e Ahrens (2016, p. 1) salientam que:

A vida profissional do colaborador envolve algumas variantes, como sentir orgulho, ser respeitado e valorizado. Essas variantes fazem com que o colaborador transmita uma imagem de um lugar bom para se trabalhar, além de proporcionar meios para crescimento profissional, consequentemente transmite aos seus familiares e amigos a satisfação em fazer parte de uma empresa que visa o seu crescimento e desenvolvimento.

O segundo aspecto do clima organizacional investigado, foi referente a estrutura organizacional da agência (TABELA 3).

**Tabela 3:** Estrutura Organizacional.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.	-	-	1	17	5	83
11. O meu chefe imediato é um líder.	-	-	-	-	6	100
12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	-	-	-	-	6	100
13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	-	-	-	-	6	100

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à confiança, 83% dos colaboradores confiam em seu chefe imediato. Ademais, 100% dos participantes destacaram que estão satisfeitos com a sua chefia imediata e que a mesma exerce um papel de liderança, sendo a pessoa certa para ocupar este cargo.

Conforme Balducci e Kanaane (2007, p. 139), a liderança é uma variável que influencia, diretamente, no clima organizacional da cooperativa, tendo em vista que “são aqueles que devem planejar, organizar, coordenar e controlar os esforços dos indivíduos e determinar o melhor caminho a seguir. É aquele que consegue a confiança da cooperativa a curto prazo e a confiança das pessoas a longo prazo”. Nesse sentido, é importante que a chefia não atue de forma autoritária, mas de maneira cooperativa com a equipe e valorizando os colaboradores.

Ao questionar o gestor sobre sua relação com os colaboradores da agência, essa percepção favorável se manteve, conforme o relato do gestor: “*Relação cordial de respeito com os colaboradores e também de responsabilidade com os objetivos a serem alcançados*” (Gestor). Outro aspecto analisado foi o incentivo profissional, que foi dividido em três questionamentos, conforme a tabela abaixo.

**Tabela 4:** Incentivos Profissionais.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.	-	-	3	50	3	50
15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.	-	-	-	-	6	100

16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.	-	-	1	17	5	83
---	---	---	---	----	---	----

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os incentivos profissionais, os colaboradores indicaram que consideram seu trabalho reconhecido e valorizado tanto pela cooperativa quanto da família e amigos/parentes. Ressalta-se que a valorização da família foi 100% para a alternativa “sim”, dos amigos/parentes foi 83% disseram “sim” e 17% “mais ou menos” e sobre a valorização pela cooperativa ficaram divididos entre “sim” e “mais ou menos”, ambas as alternativas com 50%.

Assim, é possível inferir que a valorização e reconhecimento por parte da agência poderia ser maior e mais evidente para todos, pois como ressalta Amorim (2013, p. 12) “cada êxito deve ser reconhecido e elogiado, tendo em vista que tal atitude contribui para que se empenhem em continuar obtendo tal êxito”. O reconhecimento da cooperativa também é importante para os funcionários conseguirem atingir seus objetivos pessoais, inclusive demonstrando aos familiares e amigos que está sendo reconhecidos e tendo sucesso no trabalho (SANTOS; VRUBEL; AHRENS, 2016).

Com relação à remuneração, 67% dos colaboradores ressaltaram que estão “mais ou menos” satisfeitos com o seu salário e 83% acreditam que o patrimônio é condizente com seus esforços (Tabela 5). A remuneração é um fator importante para manter o colaborador satisfeito e motivado no trabalho e, conseqüentemente, contribuir com o clima organizacional, pois “ao passo que, quanto mais satisfeito, desempenhará com mais afinco e eficácia suas atividades dentro da organização” (CARVALHO *et al*, 2013, p. 28). Souza (2016) complementa que a remuneração é um elemento bastante decisivo para motivação ou desmotivação do colaborador no ambiente de trabalho.

**Tabela 5:** Remuneração.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
17. Acho justo o meu salário atual.	-	-	4	67	2	33
18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.	1	17	-	-	5	83

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os colaboradores também foram questionados sobre a segurança profissional (TABELA 6).

**Tabela 6:** Segurança Profissional.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.	1	17	2	33	3	50
---	---	----	---	----	---	----

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados da tabela acima, 50% dos colaboradores indicaram que se sentem seguros, sem correr risco de ser demitido sem motivo, enquanto 33% indicaram “mais ou menos” e apenas 17% respondeu que não se sente seguro. Para Santos, Vrubel e Ahrens (2016) o medo do desemprego pode gerar insegurança e está instabilidade influência de forma negativa no rendimento dos colaboradores. Ademais, Pottker, Faccin e Bittencourt (2022) ressaltam que as demissões não são positivas para o clima organizacional, pois prejudica o desenvolvimento dos projetos e atividades da cooperativa.

Em relação ao nível sociocultural, 100% dos colaboradores responderam que o nível social é suficiente para exercer sua função na agência e 83% indicaram que o nível cultural e intelectual também é suficiente para exercer suas atividades (TABELA 7).

**Tabela 7:** Nível Sociocultural.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.	-	-	1	17	5	83
21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.	-	-	-	-	6	100

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os funcionários também responderam um questionamento sobre o transporte casa-cooperativa ou cooperativa-casa, de acordo com a Tabela 8.

**Tabela 8:** Transporte dos Funcionários.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
22. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.	5	83	1	17	0	0

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados, foi possível constatar que a maioria (83%) não manifestou problemas com o transporte relacionado ao trajeto da residência até a agência. Este resultado pode estar relacionado ao fato de os colaboradores irem trabalhar de veículo próprio, pois o município é de porte pequeno e não apresenta um transporte urbano e os funcionários que residem em outra cidade recebem vale-transporte ou utilizam o carro da cooperativa.

Outro aspecto do clima organizacional investigado, foi sobre o ambiente de trabalho da cooperativa (TABELA 9).

**Tabela 9:** Ambiente de Trabalho.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	-	-	1	17	5	83
24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	-	-	2	33	4	67

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Para 83% dos colaboradores o ambiente da agência contribui com suas atividades e para 67% dos funcionários, o relacionamento com os colegas favorece o desempenho das atividades. Sobre este aspecto, Chiavenato (2011, p. 512) ressalta que "ambiente é o contexto que envolve externamente a organização (ou o sistema). É a situação dentro da qual a organização está inserida como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente".

Com relação à burocracia aderida pela agência, 50% responderam que a burocracia interfere "mais ou menos" no desenvolvimento das atividades (TABELA 10). Para o bom funcionamento da cooperativa é necessário que haja burocracia, mas não de forma engessada, pois a flexibilidade também precisa estar presente para o desenvolvimento de determinadas tarefas diárias (SANTOS; VRUBEL; AHRENS, 2016).

**Tabela 10:** Burocracia.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.	1	17	3	50	2	33

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O penúltimo aspecto investigado foi em relação à cultura organizacional da agência, conforme a Tabela 11.

**Tabela 11:** Cultura Organizacional.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.	-	-	3	50	3	50

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Ao verificar os dados sobre como a cultura organizacional da agência influencia na execução das atividades, não possível identificar uma unanimidade nas respostas, pois os colaboradores ficaram divididos entre “sim” e “mais ou menos”, com ambas das alternativas com 50%. De acordo com Zavareze (2008, p. 3), a cultura “pode ser entendida como um modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo cria, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. Assim, a cultura é um importante aspecto do clima organizacional, tendo em vista que ela também envolve as regras e valores da cooperativa (MATOSISNHOS, 2017). Além disso, “a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 173).

O último elemento investigado do clima organizacional, foi em relação à assistência aos funcionários (TABELA 12).

**Tabela 12:** Assistência aos Funcionários.

Questão	Não		Mais ou menos		Sim	
	FA	%	FA	%	FA	%
27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.	-	-	2	33	4	67

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A maioria dos colaboradores (67%) indicou que a assistência médica, odontológica e social adotada pela agência favorece a execução das atividades diárias. De acordo com Ferreira (2013) os sistemas de qualidade, potencial humano e saúde e segurança são três pontos importante para qualidade de vida no trabalho.

De modo geral, após analisar os resultados foi possível identificar um clima favorável na agência, principalmente uma influência positiva dos aspectos: vida profissional, estrutura organizacional, nível sociocultural e ambiente de trabalho. Conforme o relato abaixo, o gestor também indicou o clima da agência como favorável: “*Favorável, são pessoas engajadas com o propósito da cooperativa, onde todos contribuem em todas as áreas para que o objetivo final seja alcançado*” (Gestor).

A partir do clima organizacional é possível identificar as lacunas, além de melhorar ou manter a satisfação e motivação dos colaboradores. Assim, na sequência serão apresentados os dados referentes a satisfação e, posteriormente, a análise da motivação dos funcionários da agência.

### 4.2.3 Satisfação na visão dos colaboradores

De acordo com Silva *et al.* (2017, p. 88), “a nova realidade do trabalho como mercado competitivo, constantes mudanças tecnológicas, e necessidades de atualização do conhecimento normalmente geram elementos de insatisfação”. Por este motivo, é importante analisar o nível de satisfação dos colaboradores para verificar se elementos como, remuneração, promoções, convivência e tarefas estão sendo gratificantes ao trabalhador.

Assim, os questionamentos sobre a satisfação foram realizados com base no modelo proposto por Siqueira (2008), em que as alternativas eram a partir de uma escala de 1 a 7 para indicar o nível de satisfação (1= totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito). Na pesquisa, foi utilizado o modelo reduzindo com 15 (quinze) questões, conforme a tabela a seguir.

**Tabela 13:** Satisfação dos colaboradores.

No meu trabalho atual sinto-me...	1		2		3		4		5		6		7	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	-	-	-	-	-	-	-	-	3	50	1	17	2	33
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	-	-	-	-	-	-	2	34	-	-	3	49	1	17
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	-	-	1	17	1	17	1	17	1	17	1	17	1	17
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	-	-	-	-	-	-	1	17	1	17	1	17	3	50
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	-	-	-	-	-	-	-	-	4	66	1	17	1	17
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	-	-	-	-	1	17	1	17	3	49	1	17	-	-
7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	-	-	-	-	1	17	-	-	-	-	5	83	-	-
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	-	-	-	-	1	17	1	17	4	66	-	-	-	-
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	-	-	-	-	1	17	1	17	1	17	3	49	-	-
10. Com o entendimento entre eu e meu chefe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	34	4	66
11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	-	-	-	-	1	16,5	1	16,5	2	34	1	16,5	1	16,5

12. Com a maneira como meu chefe me trata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	33	4	67
13. Com a variedade de tarefas que realizo	-	-	-	-	1	16,5	1	16,5	2	34	1	16,5	1	16,5
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	-	-	-	-	-	-	1	17	2	33	-	-	3	50
15. Com a capacidade profissional do meu chefe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	33	4	67

Legenda: FA = Frequência absoluta; % = Percentual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os dados, é possível verificar que nos questionamentos referentes à satisfação com os colegas (questões 1, 4 e 14), 50% indicou que está satisfeita, 17% muito satisfeita e os demais totalmente satisfeita, com o espírito de colaboração dos meus colegas e em relação ao tipo de amizade que os colegas demonstram e a confiança que podem ter nos colegas, os colaboradores estão muito satisfeitos, também com 50% cada. Resultados bastante semelhantes foram encontrados em um estudo com colaboradores de outra cooperativa de crédito, demonstrando que “uma equipe engajada, que se apoia e coopera para o desempenho nas tarefas” (SILVA, 2022, p. 66) também contribui com o clima organizacional da cooperativa e, conseqüentemente, com a satisfação no local de trabalho.

Com relação a satisfação com o salário (questões 3, 6 e 11), os colaboradores ficaram divididos. Tal fato, também ficou evidente na análise anterior sobre o clima organizacional, quando foram questionados sobre a remuneração. Entretanto, pode-se inferir que, a maioria dos colaboradores está satisfeita com o salário comparado à capacidade profissional e os esforços no trabalho, ambas com 49% e 34%. Mas, apresentaram percepções diversas em relação ao salário comparado com o quanto trabalham, pois indicaram 17% para as alternativas: totalmente satisfeito, muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito. De acordo com Manto (2017, p. 74), tais resultados podem “ter diversas causas, uma delas pode estar relacionada a inadequada divisão de afazeres, criando um sentimento negativo no colaborador que tem muitas tarefas a realizar e recebe o mesmo salário que um colega com menos responsabilidades”. Nesse sentido, as cooperativas podem colocar metas aos trabalhadores, visando o crescimento da instituição, entretanto os benefícios e a remuneração precisam ser compatíveis (MANTO, 2017).

Em relação à satisfação com a chefia (questões 10, 12 e 15), os colaboradores estão totalmente satisfeitos com: o entendimento com o chefe, a maneira como o chefe os trata e com a capacidade profissional, pois os três questionamentos obtiveram 67% cada. Sobre este



aspecto, cabe destacar que para um relacionamento de confiança, a chefia e os colaboradores precisam manter um bom entendimento (MANTO, 2017). Rocha *et al.* (2021, p. 138) complementam que:

Tendo em vista o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, o desempenho do líder possui um papel fundamental para que esse clima mantenha-se satisfatório, pois é por meio dos estilos de liderança que as organizações vão demonstrar qual o significado que dão a cada um de seus colaboradores.

Outro aspecto analisado, foi sobre a satisfação com a natureza do trabalho (questões 5, 8 e 13). Conforme os dados apresentados na tabela, é possível identificar que os colaboradores estão satisfeitos com o grau de interesse que suas tarefas despertam e com a capacidade do seu trabalho, ambas com 66%. Em relação a variedade das tarefas, as respostas foram mais variadas, mas 34% dos colaboradores ainda apresentaram estar satisfeitos. No estudo de Manto (2017), os participantes também indicaram estar satisfeitos com a natureza do seu trabalho.

Por fim, sobre a satisfação dos colaboradores com relação as promoções (questões 2, 7 e 9), a maioria indicou estar muito satisfeita com o número de vezes que foi promovido (49%), com a maneira que a cooperativa realiza as promoções (83%) e com as oportunidades de ser promovido (49%). A este respeito, Souza (2016) ressalta que os participantes da sua pesquisa elencaram as promoções e a oportunidade de crescimento profissional como os principais fatores que contribuem com a motivação no trabalho.

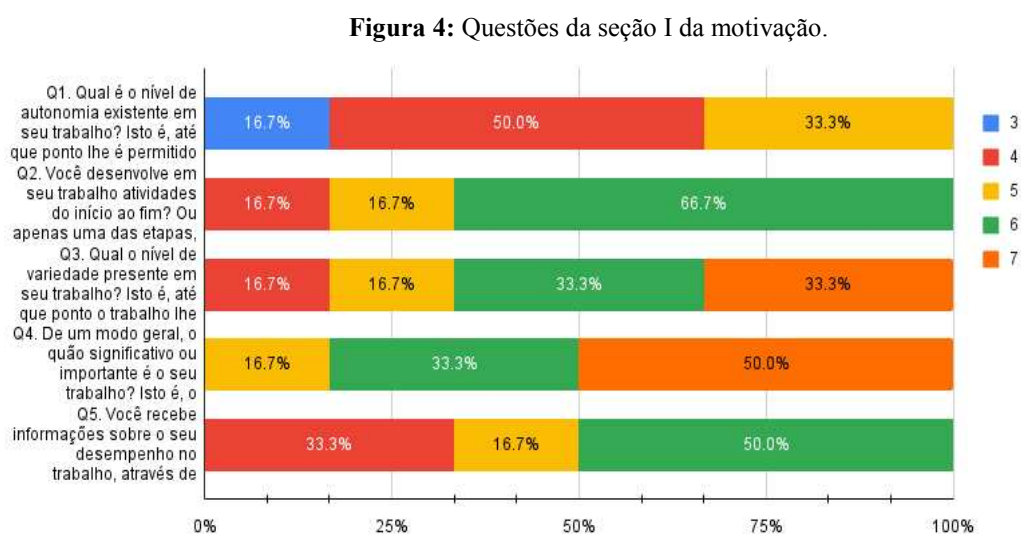
De modo geral, observa-se que os níveis de insatisfação obtiveram poucas respostas, indicando que os colaboradores estão satisfeitos no/com o seu local de trabalho. A análise da satisfação ou insatisfação dos funcionários é importante para traçar estratégias a partir das variáveis comportamentais (SILVA, 2022). Nesse sentido, Moreira (2008) destaca que as pesquisas de satisfação no local de trabalho deveriam ser realizadas de forma contínua, considerando que a partir dos resultados a cooperativa pode encontrar estratégias para aumentar a produtividade e os colaboradores têm a oportunidade de se expressar, além de receber um *feedback* adequado. A este respeito, Siqueira (2008) ressalta que os colaboradores que percebem justiça nos retornos organizacionais são aqueles que apresentam um nível de satisfação mais elevado, além de serem mais motivados. Assim, na sequência serão apresentados os dados sobre a motivação dos colaboradores.

#### **4.2.4 Motivação na visão dos colaboradores**

A percepção dos colaboradores em relação à motivação no ambiente de trabalho, foi analisada a partir do questionário abreviado de Hackman e Oldham (1974) proposto por

Pedroso (2010). Assim, o instrumento apresentou 15 (questões), sobre as dimensões: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*. O questionário foi dividido em duas seções, sendo que na seção I a escala de resposta foi individual para cada questionamento e na seção II foi a mesma escala para todas as questões, sendo o indicador 1 a pior resposta e 7 a melhor resposta. Entretanto, nas questões 7, 9, 11, 13 e 15 a escala foi invertida, ou seja, o indicador 1 a melhor resposta e 7 a pior resposta.

A figura abaixo (Figura 4) apresenta os dados da seção I:



**Fonte:** Dados da pesquisa.

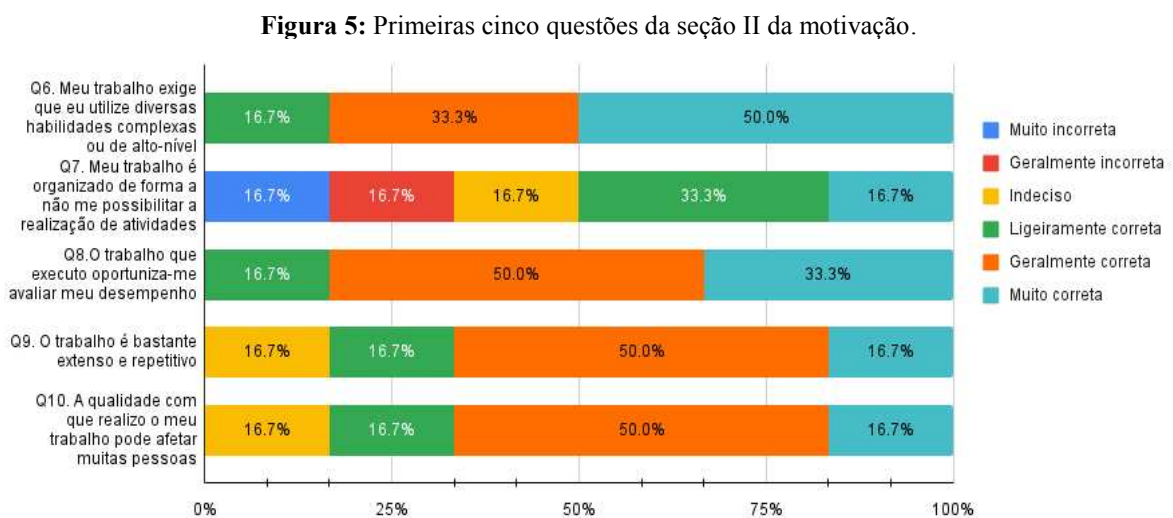
Observa-se que a maioria dos colaboradores (50% - nível 4) tem autonomia moderada (muitos aspectos são padronizados e não estão sob o controle dos colaboradores, mas podem tomar algumas decisões) e terminaram quase todas as tarefas que iniciaram (67% - nível 6). Segundo Reis Júnior (2008, p. 50) “autonomia é a responsabilidade do indivíduo em tomar as decisões frente ao trabalho, de forma a proporcionar maior senso de reconhecimento por parte do colaborador”. Colaboradores autônomos e com mais controle sobre seu próprio trabalho, tornam-se mais comprometidos e, conseqüentemente, mais motivados. Por este motivo, é necessário que haja um bom clima entre a chefia e os funcionários, pois os superiores podem ou não aprovar a independência e autonomia da equipe (SIQUEIRA, 2008).

Em relação à variedade das tarefas, as respostas foram diversas. Entretanto, para a maioria (níveis 6 e 7 - ambas com 33%) existe bastante variedade de tarefas, necessitando utilizar habilidades e talentos distintos. Variar as tarefas na agência ajuda a não deixar o ambiente de trabalho rotineiro e repetitivo (FAUSTINO, 2022), além de manter o colaborador interessado, motivado, engajado, contribuindo com o desenvolvimento das suas habilidades.

Sobre a importância do trabalho de cada colaborador, 50% respondeu que seu trabalho é altamente significativo e que os resultados do seu trabalho podem influenciar outras pessoas de diversas maneiras (nível 7). Segundo Pinto (2013 p. 11), “quando o trabalho é significativo, o ambiente do trabalho é seguro e os recursos pessoais estão disponíveis para o trabalhador há probabilidade de se desenvolver”.

Com relação as informações sobre o próprio desempenho, a maioria (50%) dos colaboradores indicou que recebe um constante *feedback* dos colegas e da chefia (nível 6). O *feedback* é um ponto essencial no desempenho dos colaboradores, pois tendo em vista quanto mais “retorno a pessoa obtiver sobre o grau em que estão progredindo rumo as metas, maior será seu empenho, e aceitação em metas difíceis” (MANTO, 2017, p. 89). O *feedback* dos colegas é significativo, entretanto para Ribeiro (2008), o *feedback* do líder contribui para as pessoas saberem o realizaram bem ou mal, pois é de sua responsabilidade garantir que a equipe siga motivada, crescendo e se desenvolvendo. Ademais, é sempre importante dar um *feedback* adequados, caso contrário pode desmotivar o colaborador, prejudicando rendimento em pontos que antes tinham um bom desempenho (MATOSSINHOS, 2017).

Na Figura 5, é possível visualizar as informações dos cinco primeiros questionamentos da seção II.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

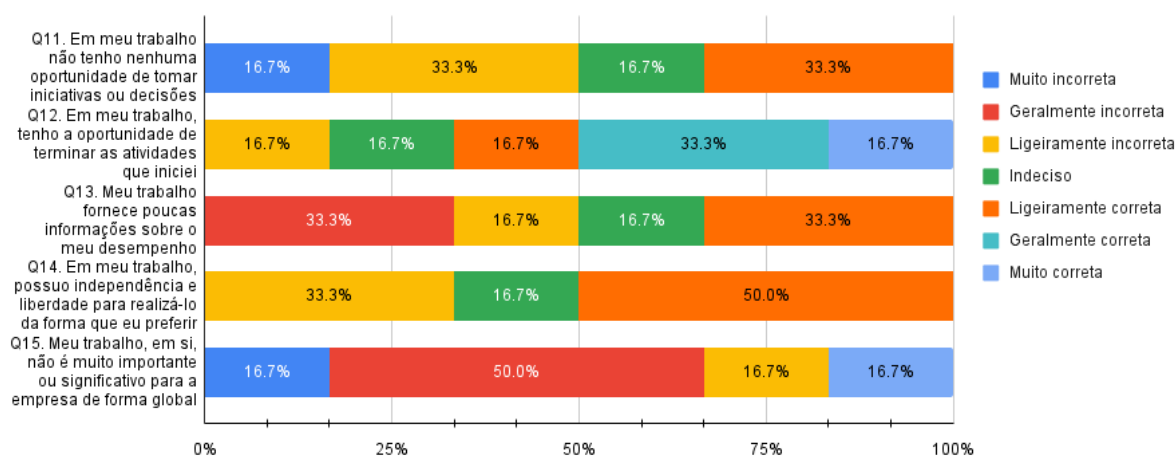
Conforme os dados, 50% dos colaboradores indicaram que utilizem diversas habilidades complexas ou de alto-nível para realizar seu trabalho. E, ao questionados sobre a impossibilidade de realizar as atividades de forma completa, as respostas foram diversas. Entretanto, a maioria (32%) indicou que a afirmação é “ligeiramente correta”, demonstrando que nem sempre ocorre a realização de atividades de forma completa. É importante permitir

que o colaborador seja responsável por uma atividade completa, e não apenas por parte dela (GIL, 2001 *apud* AMORIM, 2013).

Os colaboradores também indicaram que seu trabalho oportuniza avaliar seu desempenho, é extenso e repetitivo e que pode afetar outras pessoas, ambas com 50% (8, 9 e 10). Nesse sentido, a diversidade de tarefas é sempre válida, pois de modo geral “o ser humano prefere executar tarefas difíceis a trabalhos tediosos, e de ser considerado especialista em seu trabalho” (GIL, 2001 *apud* AMORIM, 2013, p. 12).

Por fim, na Figura 6 estão os dados referentes aos últimos cinco questionamentos da seção II da motivação.

**Figura 6:** Últimas cinco questões da seção II da motivação.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Observa-se que no questionamento sobre não ter oportunidade de tomar iniciativa ou decisões as respostas ficaram divididas, sendo que 33% dos colaboradores indicou que a afirmação é ligeiramente incorreta (nível 3) enquanto outros 33% é ligeiramente correta (nível 5). Diante das mudanças da atualidade a gestão precisa instigar a iniciativa dos colaboradores, pois “a iniciativa das pessoas é um dos mais claros sinais de motivação; logo, convém criar condições favoráveis para que os colaboradores estejam constantemente formulando propostas e soluções para problemas” (AMORIM, 2013, p. 12).

Em relação à oportunidade de finalizar as tarefas que iniciaram, a maioria (32% nível 6) respondeu que, geralmente, consegue finalizar. E, na questão sobre o retorno do seu desempenho, novamente os colaboradores apresentaram respostas diversas, indicando que, geralmente, não recebem informações (nível 6) e que geralmente recebem informações (nível 2), ambas com 33% cada. Quanto à independência e liberdade, a maioria dos colaboradores (50%) indicou nível 5, que normalmente tem liberdade e autonomia no ambiente de trabalho. Para finalizar, foram questionados sobre seu trabalho não ser muito importante. Segundo Chiavenato

(2022), os fatores motivacionais estão relacionados diretamente ao cargo e eles influenciam na satisfação dos colaboradores. Entre os fatores, o autor destaca o uso de habilidades, responsabilidade, definição de metas e objetivos, autoavaliação e, inclusive, a liberdade de decidir como realizar o seu trabalho.

A maioria dos colaboradores (50%) também destacou como geralmente incorreta (nível 2) a afirmação de que seu trabalho não é importante e significativo para agência de forma global. Diante do exposto, identifica-se um grau satisfatório quanto à percepção dos colaboradores em relação à importância do seu trabalho, o que contribui para um clima organizacional favorável.

De modo geral, os resultados encontrados na pesquisa reforçam o entendimento de que os colaboradores estão motivados. Tal resultado, é satisfatório para o clima organizacional e indica uma boa relação da equipe com a chefia. Segundo Moreira (2020, p. 25), “a motivação também é uma responsabilidade gerencial, ou seja, do líder, que deve estimular e impulsionar seus colaboradores de acordo com o que mais os deixa motivados, como forma de gerar satisfação individual, alcançando os objetivos da organização”.

Nesse sentido, Silva, Tavares e França (2020) destacam que a motivação está relacionada a satisfação e ambas apresentam uma relação direta com o clima organizacional. Segundo Souza (2016, p. 13):

Cada indivíduo tem sua motivação baseadas em razões diferentes, alguns buscam retorno financeiro, outros desafios, realização profissional, perspectiva de crescimento, entre outros. Se neste ambiente de trabalho o funcionário encontra um clima organizacional bom, haverá grande influência na motivação e interesse, boa relação entre os colaboradores, levando uma boa imagem da organização, tanto no ambiente interno quanto externo da organização.

Conforme Carvalho *et al.* (2013), manter um ambiente de trabalho seguro e confortável contribui para que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados para realizar suas tarefas. Os autores complementam que diversos elementos influenciam, de forma positiva ou negativa, na motivação dos funcionários, dentre eles destacam-se a remuneração, condições físicas, segurando do ambiente e benefícios.

Observa-se que determinados aspectos apresentaram divergência de resultados, como por exemplo, o nível de variedade de tarefas, onde resultou em um baixo nível de satisfação dos colaboradores, mas, em contrapartida, é uma questão que os mantem motivados; e sobre o retorno de desempenho, da mesma forma, apresentou resultado distintos, sendo positiva para uma questão da motivação e o oposto para a outra. Isso pode ser reflexo em decorrência do baixo número de participantes da pesquisa.

### 4.3 SUGESTÕES

Os resultados demonstram a necessidade de atenção em alguns aspectos do clima organizacional da agência, bem como da satisfação e motivação dos colaboradores. Nesse sentido, seguem alguns apontamentos para contribuir com o ambiente de trabalho da agência:

- Organizar um momento nas reuniões para reconhecer, publicamente, os colaboradores, para que todos sintam-se valorizados;
- Remuneração competitiva, com ajuste salarial, para que os colaboradores recebam de acordo com suas atribuições, e se possível, possibilitar a oferta de bônus ou incentivos;
- Mais clareza nos objetivos, para que os colaboradores possam realizar com mais eficácia suas atividades no ambiente de trabalho;
- Variar mais as atribuições dos colaboradores, de maneira que possam aperfeiçoar diferentes habilidades e minimizar o trabalho repetitivo;
- Auxiliar e encorajar os colaboradores para que tenham a oportunidade de realizar com êxito tarefas completas;
- Propor o desenvolvimento de orientações/etapas para a realização das tarefas mais complexas, de modo que os colaboradores desenvolvam com praticidade as atividades extensas;
- Aproveitar os momentos de *feedback* para oferecer aos colaboradores informações pontuais sobre seus desempenhos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo geral da pesquisa, que foi analisar o clima organizacional de uma cooperativa de crédito da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e sua influência na satisfação e motivação dos seus colaboradores, entende-se que o estudo foi finalizado atingindo seus objetivos (geral e específicos).

Foi possível identificar um clima organizacional satisfatório, a partir da análise da vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional e assistências aos funcionários. Assim, pode-se concluir que este clima organizacional favorável da cooperativa contribui para a manter os colaboradores motivados e satisfeitos, pois a pesquisa também permitiu identificar que os colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho, pois demonstraram um bom relacionamento com os colegas e com a chefia, satisfação e interesse pelas tarefas que desenvolvem e com a possibilidade das promoções.

Em relação à motivação, nota-se que os colaboradores estão motivados com seu trabalho, pois reconhecem a importância do seu trabalho na/para a agência, recebem constantes feedbacks da equipe, incluindo o gestor e utilizam diversas habilidades para resolver as tarefas. Ademais, podem tomar iniciativas e decisões, geralmente conseguem finalizar suas tarefas e podem trabalhar, na maioria das vezes, com liberdade e autonomia.

Entretanto, alguns pontos necessitam de atenção. Dentre eles, destacam-se a remuneração, especificamente o salário, a variação das tarefas, a cultura organizacional e as informações sobre o desempenho profissional, como tópicos que podem ser melhorados para manter os colaboradores satisfeitos e motivados, além de contribuir de forma positiva com o clima organizacional.

Como fragilidade da pesquisa, destaque que a mesma foi realizada em uma agência. Nesse sentido, estudos futuros para investigar o clima organizacional podem abranger os locais e os participantes da pesquisa, para apresentar resultados ainda mais significativos. Por fim, espera-se que o estudo contribua para manutenção de um clima organizacional favorável na agência e com as demais pesquisas que estudam essa temática.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, J. C. **Motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo no setor de saneamento ambiental em uma empresa do segmento de *call center* em Brasília.** 2013. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013.
- BALDUCCI, D.; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia, **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 133-147, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 2 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origem e perspectivas.** São Paulo: E. Blucher, 1972.
- BISPO, C. A. F. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. **Revista de Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BONFIM, T. M.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná – uma análise a partir do clima organizacional. In: Seminário em Administração (SemeAd). **Anais eletrônicos...** Butantã/SP, 2010. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/574.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2022.
- CARVALHO, J. F. *et al.* Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, São Paulo, v. 9, n. 7, p. 21-31, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2022. *E-book*.
- CÔBERO, C. Clima organizacional em agências bancárias no interior de São Paulo. In: XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT). **Anais eletrônicos...** Resende/RJ, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/24624258.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2023.
- FAUSTINO, M. P. P. **O efeito mediador da satisfação laboral na relação do *job design* com a intenção de saída: um estudo aplicado ao setor social.** 2022. 156 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Europeia, Lisboa, 2022.
- FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** Barueri: Grupo GEN, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 20 dez. 2022.



FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/>. Acesso em: 27 jan. 2023.

MANTO, R. **Avaliação do nível de satisfação no trabalho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito catarinense**. 2017. 130 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal Da Fronteira Sul, Chapecó, SC, 2017.

MATOSSINHOS, E. N. **Clima organizacional e motivação: um estudo de caso na superintendência de planejamento, gestão e finanças da Polícia Civil de Minas Gerais**. 2017. 109 f. Dissertação (Pós-graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, 2017.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MOREIRA, T. O. **Avaliação de desempenho: Análise do seu impacto sobre o ambiente de trabalho em uma cooperativa de crédito**. 2020. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Evangélica de Rubiataba, Rubiataba, GO, 2020.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT). **Anais eletrônicos...** Resende/RJ, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2012.php>. Acesso em: 27 nov. 2022.

PASETTO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

PEDROSO, B. *et al.* Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham. **Revista Produção Online**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 670-697, 2010.

PINTO, P. C. R. **Engagement e Suporte Organizacional em contexto de Saúde no Algarve**. 2013. 86 f. Dissertação (Pós-graduação em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, 2013.

POTTKER, D.; FACCINK.; BITTENCOURT, B. A. Gerenciamento de recursos humanos em contexto de crise: o dilema da tomada de decisão para a demissão. **GVcasos**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 1-9, 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

- REIS JÚNIOR, D. R. **Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78**. 2008. 114 f. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2008.
- RIBEIRO, J. **Comportamento organizacional**. Portugal: ANJE, 2008.
- ROBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCHA, M. I. B. *et al.* A influência da liderança no clima organizacional de uma empresa de defensivos agrícolas. **Visão**, Caçador, v. 10, n. 2, |p. 137-157, 2021.
- SANTOS, A. A.; VRUBEL, C. A.; AHRENS, R. B. Análise do clima organizacional: Estudo de caso em uma empresa de engenharia civil em Ponta Grossa – PR. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 24, p. 12-12, 2016.
- SBRAGIA, R. Um estudo sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- SCHERMERHORN JUNIOR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Bookman, 2007. *E-book*. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2UktLDGA3cMC&oi=fnd&pg=PA8&dq=comportamento+organizacional&ots=eby69QHdx4&sig=V0khVK7bB6zxvODqaw\\_U1rjTSDE#v=onepage&q=comportamento%20organizacional&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2UktLDGA3cMC&oi=fnd&pg=PA8&dq=comportamento+organizacional&ots=eby69QHdx4&sig=V0khVK7bB6zxvODqaw_U1rjTSDE#v=onepage&q=comportamento%20organizacional&f=false). Acesso em: 18 jan. 2023.
- SILVA, A. B. **Análise de clima organizacional: um estudo de caso do SICOOB judiciário**. 2022. 75 F. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2022.
- SILVA, C. R.; TAVARES, G. K. B.; FRANÇA, L. S. G. A Influência na Motivação dos Funcionários e Empregados. **Rev. Episteme Transversalis**, Volta Redonda, v.11, n.1, p. 20-41, 2020.
- SILVA, F. S. *et al.* Influência do clima organizacional na motivação de funcionários em uma empresa prestadora de serviços públicos. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, Curitiba, v. 5. n. 7. p. 80-100, 2017.
- SILVA, M; DIEHL, L. A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do vale do Taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 5, n. 1, p. 7-17, 2013.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS. **Sistema Ocergs divulga números do COOP gaúcho**. Porto Alegre, RS. Sistema Ocergs-Sescop/RS, 2022. Disponível em: <https://www.sescoo-prs.coop.br/publicacoes/revistas-e-manuais/>. Acesso em: 08 jan 2023.

SORGATO, A. **Pesquisa sobre clima organizacional na agência do Banco do Brasil S/A de Xaxim - SC**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007.

SOUZA, A. S. **A relação entre o clima organizacional e a motivação de seus colaboradores**. 2016. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2016.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas, **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAVAREZE, T. E. **Cultura organizacional: uma revisão de literatura**. Psicologia.pt, 2008. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/textos/A0441.pdf>. Acesso em: 29 jan 2023.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) colaborador(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “**Satisfação e motivação dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito: um estudo a partir do clima organizacional**” que pretende Analisar o clima organizacional de uma cooperativa de crédito da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e sua influência na satisfação e motivação dos seus colaboradores. Para tanto, sua participação voluntária, constará em responder um questionário.

Os riscos deste estudo são considerados mínimos, podendo gerar desconforto ou constrangimento ao responder as questões. Caso isso venha acontecer, você pode ficar à vontade para não realizar mais as atividades. Ressalta-se que é possível desistir do estudo a qualquer momento, mesmo após já ter iniciado e isso não trará nenhum prejuízo. Todas as informações e os resultados serão para fins acadêmicos, guardados sob sigilo, resguardando o anonimato. Não haverá despesas pessoais e também não haverá compensações financeiras.

Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em autorizar a participação neste estudo.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Número do RG: \_\_\_\_\_

Palmeira das Missões, \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ONLINE DA PESQUISA****Seção I - Dados de identificação****Gênero**

Feminino

Masculino

Outro: \_\_\_\_\_

**Idade**

Entre 18 e 25 anos

Entre 35 e 40 anos

Entre 26 e 30 anos

Mais de 40 anos

**Escolaridade**

Médio completo

Pós-graduação incompleta

Superior incompleto

Pós-graduação completa

Superior completo

**Tempo de Trabalho**

Menos de 1 ano

Entre 5 e 8 anos

Entre 1 e 3 anos

Entre 8 e 10 anos

Entre 3 e 5 anos

Mais de 10 anos

## Seção II

### Clima organizacional

#### Vida Profissional

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

não  mais ou menos  sim

2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

não  mais ou menos  sim

3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.

não  mais ou menos  sim

4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

não  mais ou menos  sim

5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

não  mais ou menos  sim

6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

não  mais ou menos  sim

7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.

não  mais ou menos  sim

8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

não  mais ou menos  sim

9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

não  mais ou menos  sim

#### Estrutura Organizacional

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.

não  mais ou menos  sim

11. O meu chefe imediato é um líder.

não  mais ou menos  sim

12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

não  mais ou menos  sim

**13.** Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

não  mais ou menos  sim

#### **Incentivos Profissionais**

**14.** Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não  mais ou menos  sim

**15.** Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

não  mais ou menos  sim

**16.** Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

não  mais ou menos  sim

#### **Remuneração**

**17.** Acho justo o meu salário atual.

não  mais ou menos  sim

**18.** O meu património é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

não  mais ou menos  sim

#### **Segurança Profissional**

**19.** Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

não  mais ou menos  sim

#### **Nível Sociocultural**

**20.** O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

**21.** O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

#### **Transporte dos Funcionários**

**22.** Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

não  mais ou menos  sim

#### **Ambiente de Trabalho**

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

### **Burocracia**

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

### **Cultura Organizacional**

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim

### **Assistência aos Funcionários**

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não  mais ou menos  sim



### Satisfação

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...	1	2	3	4	5	6	7
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. ®							
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ®							
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. ®							
4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. ®							
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. ®							
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. ®							
7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. ®							
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. ®							
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. ®							
10. Com o entendimento entre eu e meu chefe. ®							
11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. ®							
12. Com a maneira como meu chefe me trata. ®							
13. Com a variedade de tarefas que realizo. ®							
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ®							
15. Com a capacidade profissional do meu chefe. ®							
OBS: ® São itens que compõem a versão reduzida da EST (15 itens).							

## Motivação

### Seção I

**Circule o número que corresponde à opção que melhor descreve o seu trabalho:**

**1) Qual é o nível de autonomia existente em seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouca autonomia; meu trabalho não me permite decidir como e quando realizar as tarefas.

Autonomia moderada; muitos aspectos são padronizados e não estão sob meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões.

Muita autonomia; meu trabalho me permite total responsabilidade para decidir como e quando fazê-lo.

**2) Você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Ou apenas uma das etapas, de uma atividade finalizada por outras pessoas ou máquinas?**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Meu trabalho é somente uma pequena parte do trabalho global; o resultado das minhas atividades não pode ser visto no serviço ou produto final.

Meu trabalho é uma parcela moderada do trabalho global; minha contribuição pode ser vista no resultado final.

Meu trabalho envolve terminar todas as atividades que iniciei; os resultados das minhas atividades são facilmente vistos no serviço ou produto final.

**3) Qual o nível de variedade presente em seu trabalho? Isto é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?**

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouca variedade; o trabalho requer que eu faça as mesmas atividades rotineiras inúmeras vezes.

Variedade moderada.

Muita variedade; o trabalho requer que eu faça muitas atividades diferentes, usando várias habilidades e talentos distintos.

4) De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

<p>Não muito significativo; os resultados de meu trabalho não aparentam influenciar outras pessoas</p>	<p>Moderadamente significativo.</p>	<p>Altamente significativo; os resultados de meu trabalho podem influenciar outras pessoas de diversas maneiras.</p>
--	-------------------------------------	--

5) Você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, através de colegas ou supervisores?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

<p>Muito pouco; o trabalho é organizado de forma que eu jamais descubro o meu desempenho.</p>	<p>Moderadamente; algumas vezes recebo feedback, outras vezes não.</p>	<p>Muito; o trabalho é organizado de forma que constantemente eu obtenho feedback sobre o meu desempenho.</p>
---	--	---

## Seção II

**Circle o número que corresponde ao quão correta, com relação à descrição do seu trabalho, você considera cada uma das afirmações:**

6) Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta
-----------------	----------------------	------------------------	----------	----------------------	--------------------	---------------

7) Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta
-----------------	----------------------	------------------------	----------	----------------------	--------------------	---------------

8) O trabalho que executo oportuniza-me avaliar meu desempenho.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta
-----------------	----------------------	------------------------	----------	----------------------	--------------------	---------------

9) O trabalho é bastante extenso e repetitivo.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Muito Geralmente Ligeiramente Indeciso Ligeiramente Geralmente Muito  
 incorreta incorreta incorreta incorreta correta correta correta

10) A qualidade com que realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Muito Geralmente Ligeiramente Indeciso Ligeiramente Geralmente Muito  
 incorreta incorreta incorreta incorreta correta correta correta

11) Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Muito Geralmente Ligeiramente Indeciso Ligeiramente Geralmente Muito  
 incorreta incorreta incorreta incorreta correta correta correta

12) Em meu trabalho, tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Muito Geralmente Ligeiramente Indeciso Ligeiramente Geralmente Muito  
 incorreta incorreta incorreta incorreta correta correta correta

13) Meu trabalho fornece poucas informações sobre o meu desempenho.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Muito Geralmente Ligeiramente Indeciso Ligeiramente Geralmente Muito  
 incorreta incorreta incorreta incorreta correta correta correta

14) Em meu trabalho, possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Muito Geralmente Ligeiramente Indeciso Ligeiramente Geralmente Muito  
 incorreta incorreta incorreta incorreta correta correta correta

15) Meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Muito Geralmente Ligeiramente Indeciso Ligeiramente Geralmente Muito  
 incorreta incorreta incorreta incorreta correta correta correta

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO GESTOR

### Seção I - Dados de identificação

#### Gênero

Feminino

Masculino

Outro: \_\_\_\_\_

#### Idade

Entre 18 e 25 anos

Entre 35 e 40 anos

Entre 26 e 30 anos

Mais de 40 anos

#### Escolaridade

Médio completo

Pós-graduação incompleta

Superior incompleto

Pós-graduação completa

Superior completo

#### Tempo de Trabalho

Menos de 1 ano

Entre 5 e 8 anos

Entre 1 e 3 anos

Entre 8 e 10 anos

Entre 3 e 5 anos

Mais de 10 anos

### Seção II

- 1) Na sua opinião, quais são as principais características de um(a) bom/boa gestor(a)?
- 2) Na sua opinião, qual é a sua maior qualidade, enquanto gestor(a)?
- 3) Na sua opinião, qual/quais pontos você gostaria de melhorar/aprimorar, enquanto gestor(a)?
- 4) Descreva sua relação com os colaboradores da agência que você é gestor(a).
- 5) Como você classifica o clima organizacional da agência? É favorável ou desfavorável?

Justifique sua resposta.

## APÊNDICE C – RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO DO GESTOR

### Seção I

**Gênero:** Masculino

**Idade:** Mais de 40 anos

**Escolaridade:** Pós-graduação completa

**Tempo de Trabalho:** Mais de 10 anos

### Seção II

**1)** Na sua opinião, quais são as principais características de um(a) bom/boa gestor(a)?

*Saber delegar atividades (dar autonomia), gerenciar conflitos, simplicidade, inteligência emocional, desenvolver pessoas, aprender e mudar rápido.*

**2)** Na sua opinião, qual é a sua maior qualidade, enquanto gestor(a)?

*Simplicidade (acessível, foco no realmente importante), delegar sem deixar de acompanhar.*

**3)** Na sua opinião, qual/quais pontos você gostaria de melhorar/aprimorar, enquanto gestor(a)?

*Desenvolver pessoas.*

**4)** Descreva sua relação com os colaboradores da agência que você é gestor(a).

*Relação cordial de respeito com os colaboradores e também de responsabilidade com os objetivos a serem alcançados.*

**5)** Como você classifica o clima organizacional da agência? É favorável ou desfavorável?

Justifique sua resposta.

*Favorável, são pessoas engajadas com o propósito da empresa, onde todos contribuem em todas as áreas para que o objetivo final seja alcançado.*