

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

**CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO - MBA EM CONTROLADORIA
ESTRATÉGICA II**

TATIANA CARDOSO DUZZIONI VIANA

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO QUANTITATIVO DO CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UM EMPREENDIMENTO COOPERATIVO DE CRÉDITO
DA REGIÃO DE CRICIÚMA ENVOLVENDO SEUS POSTOS DE ATENDIMENTO**

CRICIÚMA

2012

TATIANA CARDOSO DUZZIONI VIANA

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO QUANTITATIVO DO CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UM EMPREENDIMENTO COOPERATIVO DE CRÉDITO
DA REGIÃO DE CRICIÚMA ENVOLVENDO SEUS POSTOS DE ATENDIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de especialista no curso de Pós Graduação Especialização – MBA em Controladoria Estratégica II da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof. (ª) Rosemari de Oliveira Duarte, Dra.

CRICIÚMA

2012

A todas as pessoas que comigo conviveram, apoiando-me e incentivando-me. Em especial à minha mãe Zilma, minha irmã Juliana e meu marido Valmir pela compreensão e incentivo permanente.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde, proteção e coragem para alcançar meus objetivos com sabedoria.

A minha família, em especial minha mãe, irmã e marido pelo incentivo permanente.

A todos os professores e educadores, pelo conhecimento compartilhado, auxílio e apoio durante toda especialização.

Ao Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma, que possibilitou a realização e o desenvolvimento desta pesquisa em suas dependências.

Aos meus colegas de trabalho, que dedicaram tempo e atenção para coleta de dados e informações da pesquisa.

A minha orientadora, professora Rosemari, detentora de uma grande sabedoria e experiência, a quem admiro pelo exemplo de vida.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para conclusão deste trabalho monográfico.

“Problemas não são obstáculos, mas oportunidades ímpares de superação e evolução.”

Mauricio Rodrigues de Mores

RESUMO

VIANA, Tatiana Cardoso Duzzioni. **Gestão de pessoas: estudo quantitativo do clima organizacional de um empreendimento cooperativo de crédito da região de Criciúma envolvendo seus postos de atendimento.** 2012. 76p. Orientador (a) Rosemari de Oliveira Duarte, Dra. Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de especialista no curso de Pós Graduação Especialização – MBA em Controladoria Estratégica II. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma – SC.

Diante da atual tendência, tanto da administração das organizações quanto da gestão de pessoas, tornou-se imprescindível avaliar o clima organizacional das empresas. Isso porque as organizações cada vez mais vêm a necessidade de investir na valorização do capital humano, deixando de ver seus colaboradores como simples trabalhadores, para serem vistos como parte estratégica da organização. Desse modo, realizar o diagnóstico do clima organizacional possibilita que a organização conheça seus pontos fracos relacionados à satisfação dos colaboradores que podem influenciar diretamente na produtividade, na qualidade de produtos e serviços e até mesmo no atendimento aos clientes. No caso das cooperativas de crédito não é diferente, porque assim como qualquer outra instituição com ou sem fins lucrativos também primam pela produtividade, qualidade de produtos/serviços e atendimento aos cooperados, o que lhes distingue das demais organizações é que estas são instituições focadas nas pessoas e como tal estão sempre buscando atender as aspirações pessoais e profissionais dos seus colaboradores bem como, os objetivos dos associados. Desse modo, este estudo visa conhecer as características do clima organizacional de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma, por meio de uma pesquisa quantitativa exploratória. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, bibliográfica e estudo de caso, utilizando-se de uma abordagem qualitativa, visando apresentar, compreender e qualificar as características do clima organizacional de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma e outra quantitativa quando por meio de uma pesquisa de clima organizacional, aplicou-se um questionário contendo 41 perguntas fechadas divididas em 14 categorias de análise conforme modelo de Duarte (2002). Concluiu-se com os dados obtidos por meio da avaliação que o clima (ambiente) organizacional do empreendimento cooperativo estudado é favorável, em grande parte das categorias de análise estudadas os profissionais demonstraram altos índices de satisfação. E quanto algumas categorias, onde houve certo desconforto para alguns colaboradores foram apresentadas sugestões de melhoria que podem favorecer ainda mais o clima da organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Cooperativas de crédito; Clima organizacional; Pesquisa de clima organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma representativo da estrutura do trabalho.....	14
Quadro 01 - Sete Princípios do Cooperativismo	18
Figura 2 – Ciclo do desenvolvimento sustentável a partir dos colaboradores.....	21
Figura 3 – Tipos de clima organizacional.....	23
Quadro 02 – Indicadores do clima organizacional.....	24
Quadros 03 – Variáveis que influenciam o clima organizacional das empresas	26
Quadro 04 – Modelos de pesquisa de clima organizacional	32
Figura 4 – Tempo de Empresa.....	40
Figura 5 – Treinamento e desenvolvimento	42
Figura 6 – Salários	43
Figura 7 – Benefícios.....	44
Figura 8 – Relacionamento interpessoal	46
Figura 9 – Eficácia nas lideranças.....	47
Figura 10 – Gestão Participativa	49
Figura 11 – Valorização do Colaborador.....	50
Figura 12 – Comunicação	51
Figura 13 – Imagem da Empresa	53
Figura 14 – Motivação para o trabalho.....	54
Figura 15 – Condições de trabalho	55
Figura 16 – Comprometimento/responsabilidade.....	57
Figura 17 – Segurança no trabalho.....	58
Figura 18 – Perspectiva de crescimento	60
Figura 19 – Análise Geral da Satisfação das Categorias	61
Figura 20 – Análise Geral da Insatisfação das Categorias.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perguntas por categorias	39
Tabela 2 – Treinamento e desenvolvimento.....	41
Tabela 3 – Salários	43
Tabela 4 – Benefícios.....	44
Tabela 5 – Relacionamento interpessoal	45
Tabela 6 – Eficácia das lideranças.....	47
Tabela 7 – Gestão Participativa	48
Tabela 8 – Valorização do Colaborador.....	50
Tabela 9 – Comunicação.....	51
Tabela 10 – Imagem da Empresa	52
Tabela 11 – Motivação para o trabalho	54
Tabela 12 – Condições de trabalho.....	55
Tabela 13 – Comprometimento/responsabilidade	56
Tabela 14 – Segurança no trabalho	58
Tabela 15 – Perspectiva de crescimento.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Congresso da Aliança Cooperativa Internacional
BACEN	Banco Central do Brasil
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SOA	Serviço de Orientação ao Associado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	16
2.1 COOPERATIVISMO E AS COOPERATIVAS	16
2.1.1 Princípios cooperativistas	18
2.1.2 Cooperativas de crédito	20
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.2.1 Tipos de clima organizacional	22
2.2.2 Como se manifesta o clima organizacional	24
2.2.3 Clima organizacional X satisfação no trabalho X qualidade dos serviços prestados	25
2.3 VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM O CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
2.4 ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	28
2.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	30
2.5.1 Modelos de estudos para realização de pesquisa de clima organizacional	32
3 METODOLOGIA	34
3.1 TIPOS DE PESQUISA	34
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	36
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	37
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	38
3.5 PROCESSAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	40
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES.....	40
4.2 PERCEPÇÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41
4.2.1 Categoria 01: Treinamento/Desenvolvimento	41
4.2.2 Categoria 02: Salários	42
4.2.3 Categoria 03: Benefícios	44
4.2.4 Categoria 04: Relacionamento Interpessoal	45
4.2.5 Categoria 05: Eficácia das Lideranças	46
4.2.6 Categoria 06: Gestão Participativa	48
4.2.7 Categoria 07: Valorização do Colaborador	49
4.2.8 Categoria 08: Comunicação	51
4.2.9 Categoria 09: Imagem da Empresa	52

4.2.10 Categoria 10: Motivação para o Trabalho	53
4.2.11 Categoria 11: Condições de Trabalho	54
4.2.12 Categoria 12: Comprometimento/Responsabilidade	56
4.2.13 Categoria 13: Segurança no Trabalho	57
4.2.14 Categoria 14: Perspectiva de Crescimento.....	59
4.3 ANALISE GERAL DOS DADOS.....	60
5 CONCLUSÃO	64
5.1 SUGESTÕES DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	65
REFERÊNCIAS.....	68
ANEXO(S).....	73

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e exigente, que se reflete na busca incessante por resultados. Fatores estes, que exigem dos trabalhadores, disposição para tolerar cobranças e viver sob pressão. Diante desse universo, as empresas se lançam no mercado, na busca por diferenciais competitivos, elementos indispensáveis ao crescimento organizacional.

Com isso, as instituições vêm a necessidade de investir na valorização do capital humano, deixando de ver seus colaboradores como simples trabalhadores, para serem vistos como parte estratégica da organização. Neste sentido, as empresas estão cada dia mais preocupadas com seus processos de gestão, relacionados à qualidade de vida, capacitação, satisfação e motivação de seus colaboradores, pois tais fatores estão diretamente relacionados ao resultado da instituição.

Frente a essa dinâmica do mercado, as cooperativas vêm se destacando significativamente, visto que estas são organizações que buscam unir esforços em prol da solidariedade, da democracia e da ajuda mútua, objetivando melhorar a qualidade de vida da população onde estão inseridas.

Neste contexto, surgem as cooperativas de crédito, e assim como qualquer outra instituição com ou sem fins lucrativos também buscam por diferenciais competitivos, o que lhes distingue das demais organizações é que estas são sociedades de pessoas e não de capital e primam pelo atendimento a seus associados na busca por produtos e serviços financeiros de qualidade e custos reduzidos (DUZZIONI; GUIMARÃES; SORATO, 2010).

Para Pagnussatt, (2004) cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, fundadas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, visando reduzir desigualdades sociais, disseminar o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum e da ajuda mútua, preservando valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social.

Desse modo, pode-se dizer que as cooperativas de crédito têm um desafio ainda maior que as organizações capitalistas relacionado à gestão de recursos humanos, visto sua cultura organizacional focada nas pessoas.

Como instituições focadas nas pessoas, as cooperativas de crédito procuram fazer uso de ferramentas que lhes permitam avaliar, medir, capacitar e desenvolver seus colaboradores para que obtenham resultados ainda mais satisfatórios às organizações.

Para tanto, a pesquisa de clima organizacional vem sendo utilizada como uma das mais importantes ferramentas de análise na área de gestão de pessoas, visto que a mesma busca medir o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores relacionados ao ambiente empresarial.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão problema: Quais as características do clima organizacional de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma?

O objetivo geral deste trabalho consistiu em conhecer as características do clima organizacional de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma, por meio de uma pesquisa quantitativa exploratória.

Constituíram-se objetivos específicos da pesquisa os seguintes:

- ✓ Identificar os fatores motivadores e/ou desmotivadores no ambiente de trabalho dos colaboradores de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma;
- ✓ Medir o grau de satisfação em função dos fatores que motivam e/ou desmotivam os colaboradores no ambiente de trabalho;
- ✓ Verificar os fatores que apresentaram graus de insatisfação sobre os fatores motivadores e/ou desmotivadores;
- ✓ Propor sugestões a partir dos resultados da pesquisa.

Diante do atual cenário econômico em que as cooperativas de crédito estão inseridas torna-se indispensável à busca por diferenciais competitivos, seja por meio das vias tecnológicas ou gerenciais. Desse modo, ressaltar os pontos fortes e minimizar as fraquezas destas organizações pode representar sua sobrevivência no mercado.

Para tanto, a pesquisa de clima organizacional tem sido utilizada por estas organizações como uma eficiente ferramenta gerencial, capaz de destacar

estes pontos fortes e fracos mapeando o ambiente interno e medindo o grau de satisfação e insatisfação dos seus profissionais. Podendo os gestores, em poder deste estudo, tomar as medidas cabíveis para criar um clima organizacional favorável, objetivando atender as aspirações pessoais dos colaboradores bem como, os objetivos da organização.

Para Luz (2003, p. 37);

Pesquisa de Clima organizacional de todas as estratégias para avaliação do clima, essa é a mais completa. É a que permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. [...] é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregados, com objetivo de corrigi-las.

Sendo assim, a contribuição prática deste estudo ocorre no momento em que a pesquisa de clima colaborou para o alcance dos objetivos da empresa em estudo, principalmente levando-se em consideração que as organizações cada vez mais dependem do capital intelectual, da vontade de fazer bem feito, do conhecimento, do comprometimento e da satisfação e motivação da força de trabalho dos seus colaboradores.

Outro ponto que justifica a relevância deste estudo encontra-se no fato de que a pesquisa de clima organizacional tem como objetivo medir, identificar e ressaltar o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores, visando identificar oportunidades de melhorias e apresentar planos de ações para eliminar as causas da insatisfação, buscando tornar o clima organizacional mais agradável de modo que a instituição possa atingir seus objetivos.

Quanto à contribuição teórica, o estudo visa reunir conceitos sobre o tema proposto, procurando destacar a importância da pesquisa de clima organizacional para as empresas, em especial para as cooperativas de crédito, uma vez que esta se encontra diretamente relacionada à gestão estratégica dos recursos humanos.

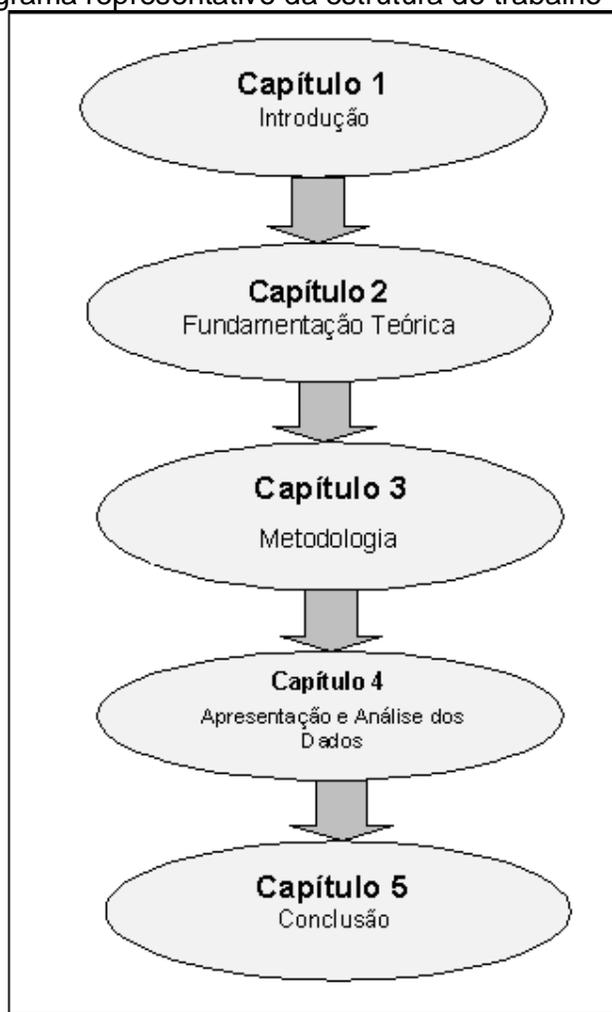
Deste modo, este estudo tem sua relevância justificada ao conhecer, averiguar e avaliar as características do clima organizacional de um Empreendimento Cooperativo do Crédito da Região de Criciúma.

A relevância social deste trabalho encontra-se pautada na cultura organizacional das cooperativas de crédito, cujo foco tem origem nas pessoas e não no capital. Neste contexto, as cooperativas buscam cada vez mais ferramentas

gerencias que capacitem, desenvolvam e satisfaçam seus colaboradores, pois estas organizações têm consciência de que somente por meio de um trabalho bem feito elas podem desenvolver seu papel, contribuindo com o crescimento e o desenvolvimento social, econômico e financeiro de seus associados, gerando também emprego e renda às comunidades onde estão inseridas.

O presente trabalho monográfico está estruturado em cinco capítulos. A Figura 1 mostra detalhadamente a estrutura de apresentação com a qual o mesmo fora elaborado.

Figura 1 – Organograma representativo da estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pela Autora (2012)

No primeiro capítulo, busca-se descrever as considerações gerais do tema proposto, bem como a estrutura da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a história do cooperativismo, conceitos teóricos relativos às cooperativas, seus princípios e cooperativas de crédito.

Na seqüência, conceitua-se e caracteriza-se clima organizacional, visando apresentar procedimentos e técnicas capazes de auxiliar na elaboração de uma pesquisa de clima organizacional.

No terceiro capítulo são descritas os métodos utilizados para elaboração da pesquisa.

O quarto capítulo discorre sobre a apresentação e análise de dados coletados por meio de uma pesquisa de clima organizacional, aplicada junto a um empreendimento cooperativo de Crédito da região de Criciúma, o qual, objetiva medir, identificar e ressaltar o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores.

O quinto e último capítulo discorre sobre as conclusões finais resultantes do estudo e da pesquisa sobre o tema proposto. Na sequencia são apresentados as referencias e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Este capítulo tem por finalidade fornecer conceitos e teorias defendidos por diversos autores, com intuito de explicar o problema de pesquisa proposto. Neste sentido, serão abordadas considerações sobre cooperativismo, cooperativas, princípios cooperativistas, cooperativas de crédito, clima organizacional e pesquisa de clima organizacional.

2.1 COOPERATIVISMO E AS COOPERATIVAS

A prática do idealismo cooperativista alcançou seu nível mais elevado no início do século XIX com a Revolução Industrial, que ao mesmo tempo em que proporcionava desenvolvimento, acarretava também pobreza, desemprego, falta de infraestrutura e crises econômicas. Atingidos por esses problemas e visando superá-los para manter suas famílias, um grupo de tecelões passou a buscar alternativas que lhes proporcionasse melhor qualidade de vida. Depois de estudos e muitas discussões esse grupo, formado por 28 tecelões resolveu em 1844 fundar a primeira cooperativa de consumo de todo mundo (COLEÇÃO HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO, 1991).

De acordo com Thenório Filho (1999) a cooperativa foi constituída na cidade de Rochdale, Manchester na Inglaterra e passou se chamar Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.

Pagnussatt (2004, p13) complementa informando que esta sociedade foi constituída com “[...] o objetivo de comprar em comum os bens de consumo doméstico, comprar ou construir casas, iniciar a fabricação de artigos e adquirir ou arrendar campo [...]”

Para tanto, estes tecelões pioneiros “estabeleceram para a sociedade, ou seja, para si mesmos, um regimento e normas de conduta, pois imaginavam com sua experiência instituir um processo renovador de vida em comunidade.” (MENEZES, 1992, p.14)

A partir daí, o cooperativismo de acordo com Santos (2005), se alastrou por todo o mundo atuando em todos os setores da economia. Sendo visto como o sistema mais apropriado, justo, participativo, democrático e indicado para atender as necessidades e interesses dos trabalhadores, pois propicia o desenvolvimento do

indivíduo por meio da coletividade.

Neste contexto, Cruz (2000, p. 49) conceitua o cooperativismo como sendo:

um sistema econômico-social, autogerido em bases democráticas, operacionalizado através de ajuda - mútua, que se destina a satisfação das necessidades econômicas e à promoção moral dos membros a ele integrado.

Para a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2012, p.1), o cooperativismo é “um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são participação democrática, solidariedade, independência e autonomia”

Gawlak, (2003) corrobora, assegurando que o cooperativismo pode ser compreendido como um sistema ou simplesmente um movimento em que considera as cooperativas a forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade.

As cooperativas segundo ainda Gawlak (2003 p. 31) podem ser entendidas como “uma organização de pessoas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns a todos, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades”.

Para Silva Filho (2001, p. 51) cooperativa é:

uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sócias e culturais em comum, mediante uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática.

Do mesmo modo, Veiga; Fonseca (2001, p. 39) definem cooperativa como sendo:

Uma associação voluntária de no mínimo 20 pessoas, sem fins lucrativos, porém com fins econômicos, que exercem uma mesma atividade para realizar objetivos comuns, que para tanto eqüitativamente para formação do capital necessário por meio da aquisição de quotas-partes e aceitam assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento. É regida pelo princípio democrático de cada pessoa um voto. Os excedentes ou sobras são distribuídas na proporção do trabalho de cada cooperado.

A partir destas definições de acordo com Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2012) pode-se visualizar as diferenças

existentes entre uma sociedade cooperativa e uma instituição capitalista. Tais distinções são percebidas principalmente por meio da sua finalidade, da sua forma de propriedade e de controle e da distribuição dos benefícios gerados por cooperativas. Visando organizar estas características e possibilitar uma formulação única para o sistema cooperativo foram estabelecidos os princípios do cooperativismo, regras e normas pelas quais todas as cooperativas devem balizar seu funcionamento.

2.1.1 Princípios cooperativistas

As cooperativas, conforme SEBRAE (2012) são regidas por uma série de regras e normas que regulamentam seu funcionamento e cujas origens nasceram em Rochdale na Inglaterra no ano de 1844, quando fora constituída a primeira cooperativa, nos moldes que conhecemos hoje. Deste então, estas normas e regras que orientam o funcionamento das cooperativas são conhecidas como os Princípios do Cooperativismo.

De acordo Menegário (2000) os princípios básicos do cooperativismo de Rochdale, aprovados em 1844 sofreram reformulações, onde foram debatidos, reestruturados e aprimorados visando acompanhar as constantes transformações sociais e tecnológicas do mundo. A primeira dessas reestruturações ocorreu em 1937 em Paris, a segunda no ano de 1966 em Viena e a terceira e última em 23 de setembro de 1995 em Manchester durante o Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), culminando nos princípios que vigoram até hoje.

A seguir é apresentado, no Quadro 01 os sete princípios do cooperativismo revisados e atualizados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) no congresso de 1995 conforme OCB/ Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) (2012):

Quadro 01 - Sete Princípios do Cooperativismo

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS		
1º	Adesão Voluntária e Livre	As cooperativas são organizações abertas a todos, independente de raça, sexo, classe social, opção política ou religiosa. Basta que o futuro associado esteja apto a utilizar seus produtos e serviços e a assumir suas responsabilidades como sócio.

2º	Gestão Democrática pelos Membros	As cooperativas são organizações democráticas, autogeridas, onde cada sócio representa um voto não importando o número de cotas que possua. Os cooperados assumem dois papéis os de donos e usuários do empreendimento. Como donos reúnem-se visando votar metas e objetivos de trabalho, como também eleger os representantes para administrar as sociedades cooperativas.
3º	Participação Econômica dos Membros	Todos os membros contribuem igualmente para formação do capital das suas cooperativas as quais controlam democraticamente. Parte das sobras “lucro” são distribuídos entre os sócios na mesma proporção do trabalho de cada um e o restante será destinado as reservas legais, investimentos na própria cooperativa e ou qualquer outra destinação conforme decisão da assembléia geral ordinária.
4º	Autonomia e Independência	As cooperativas são organizações autônomas, controladas pelos sócios, donos do negócio. Quaisquer acordos firmados com outras organizações públicas ou privadas devem garantir e preservar as características de autonomia e controle democrático.
5º	Educação, Formação e Informação	É obrigação das cooperativas destinarem ações e recursos para formação e desenvolvimento de seus associados, visando capacitá-los para a prática cooperativista e para o uso de técnicas comerciais e de produção. Ao mesmo tempo procurar estimular o ensino cooperativista nas escolas e informar o público em geral sobre as vantagens do sistema cooperativista.
6º	Intercooperação	Para o fortalecimento do cooperativismo é importante que as cooperativas trabalhem em conjunto não somente com seus membros como também com outras cooperativas por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7º	Interesse pela Comunidade	As cooperativas trabalham visando o bem-estar e desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas, por meio da execução de programas sócio-culturais, aprovados pelos seus membros em assembléia geral ordinária.

Fonte: Adaptado de OCB/SESCOOP (2012)

Desse modo, conforme Ambrogi (2007) as cooperativas são empreendimentos econômicos de caráter essencialmente social. Sua constituição e funcionamento estão balizados nos princípios e valores universais que evidenciam a preocupação com a melhoria da qualidade de vida de seus membros, bem como da comunidade onde estão inseridos. O empreendimento cooperativista passa a ser constituído com o objetivo de minimizar dificuldades financeiras e sociais vivenciadas por seus membros.

2.1.2 Cooperativas de crédito

A Lei 4.595/64 em seus arts. 17º e 18º §1 e 2 afirma que as cooperativas de crédito se igualam às instituições financeiras, no momento em que suas operações e seu funcionamento são autorizados, fiscalizados e regulamentados pelo Banco Central do Brasil (BACEN). Estas de acordo com Pagnussatt, (2004, p. 13):

são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, eqüidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum.

Nas palavras de Schardong (2003, p. 82):

A Cooperativa de Crédito, enquanto espécie do gênero “cooperativa”, objetiva promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada.

Já para o BACEN (2012), as cooperativas de crédito são:

instituições financeiras formadas por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituídas para prestar serviços a seus associados. O objetivo da constituição de uma cooperativa de crédito é prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimentos de contas, seguros, etc.) desenvolvendo o espírito de cooperação e ajuda mútua.

Diante deste contexto, Schimmelfenig (2010) afirma que o grande diferencial entre estas instituições e os bancos comerciais é principalmente o fato de que o associado exerce o papel de dono e usuário da organização. E enquanto dono o mesmo se beneficia desta condição por meio de juros baixos, rendimentos maiores e melhor atendimento.

Com base neste pressuposto, Duzzioni; Guimarães; Sorato (2010) asseguram que as cooperativas de crédito, têm como finalidade fundamental promover o desenvolvimento econômico de seus associados, oferecendo-lhes

produtos e serviços de natureza financeira e bancária com custo reduzido e taxas diferenciadas.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O mundo moderno de acordo com Chiavenato (2004) aponta mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente organizacional. Lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas.

Ainda de acordo com o Chiavenato (2004, p.5):

as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir no mercado e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações, jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade.

Vergara (2007), complementa afirmando que é no interior das organizações que as pessoas passam a maior parte de suas vidas.

Diante deste cenário, Luz (2003), afirma que é imprescindível a gestão do clima organizacional, pois conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa, e as suas atitudes em relação aos diferentes aspectos da organização, possibilita aos gestores melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho bem como a qualidade dos serviços prestados pela organização.

Seguindo essa mesma linha, Reichheld (1999 apud SOUZA, 2003, p. 39) afirma que “o clima organizacional favorável, com colaboradores motivados e treinados tem impacto direto na lucratividade sustentável do negocio” conforme visualiza-se na figura 2 representada abaixo:

Figura 2 – Ciclo do desenvolvimento sustentável a partir dos colaboradores



Fonte: Reichheld (1999 apud SOUZA, 2003, p. 39)

Neste sentido Luz (2003 p. 24), enfatiza que:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de ser uma boa relação entre funcionários e a empresa.

Já Chiaventato (2003 apud LUZ, 2003, p. 12), diz que:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Na mesma linha Champion (2003 apud LUZ, 2003, p. 10), conceitua clima organizacional:

Como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Na conceituação de Luz (2003 apud LUZ, 2003, p.12) “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.”

Finalizando o conceito Rizzatti (1995) complementa assegurando que o estudo de clima organizacional visa identificar as deficiências das empresas e apontar a direção dos esforços na busca de soluções que venham proporcionar a integração e compatibilidade entre as metas individuais e organizacionais, o que em conseqüência resulta num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, quanto organizacional.

2.2.1 Tipos de clima organizacional

Alguns autores de acordo com Martin (2010) adotam formas individualizadas de nomear os tipos de clima organizacional, porém, na realidade,

pouco se diferenciam quando analisados em relação ao significado das classificações.

Luz (2003) classifica o clima organizacional como:

- ✓ Bom - aquele onde predominam as atitudes positivas, alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento na maior parte dos colaboradores, ou seja, uma energia favorável ao ambiente de trabalho. Quando o clima de uma organização é bom os profissionais sentem orgulho em participar dela, costumam indicá-la para conhecidos e parentes;
- ✓ Prejudicado ou ruim – aquele que afeta de forma negativa o ânimo de grande parte dos colaboradores, gerando evidências de tensões, rivalidades, conflitos, ruídos de comunicações e competições exageradas. O que classifica o clima como prejudicado ou ruim é a intensidade com que estes sinais se manifestam. Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim os profissionais chegam a omitir sua passagem profissional pela organização.

Já para Bispo (2006 apud MARTIN, 2010, p.12) o clima organizacional pode ser classificado em três etapas: “desfavorável (também conhecido como clima tenso); mais ou menos (ou equilíbrio mediano) e favorável (como sendo um clima tranquilo)”.

A Figura 3 apresenta as características dos tipos de clima organizacional na visão de Bispo (2006 apud MARTIN, 2010):

Figura 3 – Tipos de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	mais ou menos	favorável
➤ Frustração	➤ Indiferença	➤ Satisfação
➤ Desmotivação	➤ Epatia	➤ Motivação
➤ Falta de integração empresa/funcionários	➤ Baixa integração empresa/funcionários	➤ Alta integração empresa/funcionários
➤ Falta de credibilidade mutua empresa/funcionários	➤ Baixa credibilidade mutua empresa/funcionários	➤ Alta credibilidade mutua empresa/funcionários
➤ Falta de retenção de talentos	➤ Baixa retenção de talentos	➤ Alta retenção de talentos
➤ Improdutividade	➤ Baixa produtividade	➤ Alta produtividade
➤ Pouca adaptação a mudanças	➤ Média adaptação as mudanças	➤ Maior adaptação a mudanças
➤ Alta rotatividade	➤ Média rotatividade	➤ Baixa rotatividade
➤ Alta abstenção	➤ Média abstenção	➤ Baixa abstenção
➤ Pouca dedicação	➤ Média dedicação	➤ Alta dedicação
➤ Baixo comprometimento com a qualidade	➤ Médio comprometimento com a qualidade	➤ Alto comprometimento com a qualidade
➤ Clientes insatisfeitos	➤ Clientes indiferentes	➤ Clientes satisfeitos
➤ Pouco aproveitamento nos treinamentos	➤ Médio aproveitamento nos treinamentos	➤ Maior aproveitamento nos treinamentos
➤ Falta de envolvimento nos negócios	➤ Baixo envolvimento com os negócios	➤ Alto envolvimento com os negócios
➤ Crescimento das doenças psicossomáticas	➤ Algumas doenças psicossomáticas	➤ Raras doenças psicossomáticas
➤ Insucesso nos negócios	➤ Estagnação nos negócios	➤ Sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006 apud MARTIN, 2010)

De acordo com Luz (2003) para denominação do clima organizacional de uma empresa são utilizadas muitas expressões, como por exemplo: clima realizador, clima tenso, clima construtivo, clima desanimador, clima de confiança. Entretanto, salienta que mais importante do que a classificação empregada é a idéia que devemos ter sobre o tipo de clima das empresas, favorável, desfavorável ou neutro em relação às mesmas e as pessoas.

2.2.2 Como se manifesta o clima organizacional

Embora o clima organizacional seja imaterial, incorpóreo, impalpável, este se manifesta no dia a dias das organizações por meio de indicadores que funcionam como sinais, estes são capazes de indicar quando o clima está bom ou ruim (LUZ, 2003).

O Quadro 02 apresenta os indicadores do clima organizacional na visão de Luz (2003);

Quadro 02 – Indicadores do clima organizacional

INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL	
Turnover (rotatividade de pessoal) e Absenteísmo (faltas e atrasos)	Quando elevados pode significar que os colaboradores não estão comprometidos com a organização e/ou falta algo para satisfazê-los.
Pichações nos Banheiros	Registro de críticas e agressões aos líderes/gestores indicam a insatisfação dos profissionais. Neste espaço, os colaboradores sentem-se seguro para chacotear e ridicularizar seus superiores.
Programas de Sugestões	Podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários com a empresa, que reagem demonstrando sua insatisfação em números ou em qualidade de sugestões.
Avaliação de desempenho	Por meio deste instrumento de avaliação a empresa pode confirmar que o baixo nível de desempenho de alguns colaboradores é decorrente do estado de animo e da apatia do empregado em relação à organização ou até mesmo de problemas pessoais. Daí a importância dos gestores em ouvir o colaborador.
Greves	Podem demonstrar uma reação de descontentamento dos colaboradores com a organização ou omissão de líderes e gestores em tomar determinadas decisões que atendam as reivindicações dos mesmos.
Conflitos Interpessoais e	É a forma mais evidente do clima de uma instituição, os conflitos

Interdepartamentais	interpessoais e/ou interdepartamentais podem determinar se um clima é tenso ou agradável.
Desperdícios de Material	Uma das formas que o trabalhador reage contra a organização, contra as condições de trabalho a que é submetido.
Queixas no Serviço Médico	Local onde os colaboradores relatam suas reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, discriminações etc.. a insatisfação dos profissionais acaba se transformando em doenças emocionais e interferindo negativamente na qualidade de vida dos mesmos.

Fonte: Adaptado de LUZ (2003)

Ainda conforme Luz (2003, p.32):

esses indicadores não nos fornecem elementos capazes de descobrirmos as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa. Todavia servem para alertar quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o clima não está muito bom.

Para Bergue (2005) diagnosticar e compreender o ambiente interno de uma empresa é condição essencial para o sucesso de programas de gestão em qualquer área da organização.

2.2.3 Clima organizacional X satisfação no trabalho X qualidade dos serviços prestados

De acordo com LUZ (2003), investir no clima organizacional das empresas é uma estratégia que contribui continuamente para melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Bergamini e Coda (1997) corroboram afirmando que as empresas que quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes devem começar primeiramente pelo ambiente interno, preocupando-se com a satisfação de seus colaboradores.

Pois conforme LUZ (2003, p. 28):

Para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que ele saiba, que possa e que queira fazê-lo. **Saber fazer** é uma questão de conhecimento, habilidades e atitudes. Logo uma questão de treinamentos. **Poder fazer** é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. **Querer fazer** é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam seu trabalho. Logo o "**querer fazer**" está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços prestados.

Desse modo, além de ouvir seus colaboradores sobre o que pensam em relação à empresa, as organizações deveriam também conhecer as expectativas

peçoais, sociais e econômicadas dos seus colaboradores, pois poderão encontrar ai respostas para a qualidade dos serviços prestados por eles (LUZ, 2003).

Para Mikovich e Boudreau (2000) a satisfação no trabalho é uma reação emocional prazerosa ou positiva que um individuo tem em relação as suas experiências profissionais, esta afeta seu comportamento individual ligado à cooperação, rotatividade, freqüência, auxilio e aceitação as regras.

Seguindo essa mesma linha Kannane (1999), assegura que criar um clima organizacional favorável, que proporcione a satisfação das necessidades e expectativas dos seus colaboradores e que canalize seus comportamentos motivadores para realização dos objetivos da organização, com certeza fará com que a mesma melhore a qualidade dos serviços prestados aumentando assim sua produtividade/lucratividade.

2.3 VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM O CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES

Para que se tenha um bom clima organizacional dentro das instituições, é necessário um ambiente agradável, onde os colaboradores se relacionem bem em todos os aspectos, inclusive com seus supervisores, propiciando assim um conseqüente aumento da produtividade. Para que isso ocorra há contribuição de alguns fatores, como por exemplo: políticas organizacionais; estilo de lideranças; reconhecimento pelo trabalho desenvolvido; comunicação formal e informal; processo decisório; plano de cargos e salários; resultados; participação; interação; comprometimento; tecnologia; benefícios; estruturas e treinamentos. (LEVERING, 1984 *Apud* MENEZES, 2008).

Já para LUZ, (2003) as variáveis capazes de identificar o clima organizacional são: trabalho realizado pelos colaboradores, programa de capacitação, gestão, relacionamento interpessoal, segurança no trabalho e renumeração.

Sendo assim, vale destacar cada uma destas variáveis na visão de LUZ (2003):

Quadros 03 – Variáveis que influenciam o clima organizacional das empresas

<u>VARAVEIS</u>	<u>INFLUÊNCIAS</u>
Trabalho realizado pelos colaboradores	Procura-se identificar a percepção dos colaboradores em relação trabalho, volume e distribuição de tarefas, jornada diária de trabalho, o trabalho em equipe, a satisfação e valorização no trabalho e suficiência de pessoal no setor.

Integração Setorial e Interpessoal	Avalia o grau de relacionamento, cooperação e conflitos existentes entre os colaboradores e os diferentes departamentos da organização
Remuneração	Visa identificar a satisfação dos profissionais em relação aos salários percebidos, comparando-se ao mercado, benefícios e plano de cargos e salários
Gestão	Avalia a satisfação dos colaboradores com seus gestores, observando-se principalmente a capacidade técnica, humana e administrativa, a comunicação e o tratamento dispensado a equipe de trabalho.
Comunicação	Busca identificar o grau de satisfação relacionado à divulgação dos fatos relevantes da organização e a forma e canais de comunicação
Programas de capacitação/Progresso profissional	Avalia as oportunidades dispensadas aos funcionários para realização de treinamentos e cursos de qualificação que visam contribuir com o desenvolvimento pessoal e organizacional, bem como as possibilidades de promoção, crescimento e realização de trabalhos desafiadores na carreira.
Estabilidade no emprego	Apura o grau de segurança que os colaboradores sentem em relação ao seu emprego, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre como estão desempenhando suas atividades.
Processo Decisório	Esta variável revela o quanto uma organização pode ser centralizadora e/ou descentralizadora em suas decisões.
Segurança do Trabalho	Avaliação da percepção dos colaboradores, relacionada às condições físicas do ambiente de trabalho, como por exemplo, as instalações, conforto e recursos disponibilizados aos colaboradores para o desempenho das funções; além dos itens de segurança do trabalho e prevenção de acidentes e doenças.
Imagem da Empresa	Estuda a opinião dos profissionais sobre a percepção da empresa junto aos <i>stakeholders</i> .
Trabalho em Equipe	Avalia a valorização da empresa em relação ao trabalho em equipe, buscando a solução de problemas, oportunidades, inovação, etc...
Reconhecimento/Valorização/ Envolvimento de funcionários	Identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, investe nos profissionais. Buscando também medir o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos e resultados da organização.
Modernização/Qualidade e Satisfação dos Clientes	Mede a percepção dos colaboradores em relação ao compromisso da organização com a modernização/inovação e qualidade dos produtos e serviços, processos, tecnologias, modelo de gestão e satisfação dos seus clientes.
Ética e Responsabilidade Social	Demonstra o quanto a organização é ética e cumpre com suas responsabilidades sociais.
Disciplina	Mede o grau de disciplina e de justiça na aplicação das punições.
Estrutura Organizacional	Aponta a opinião do colaborador sobre a estrutura organizacional relacionada ao processo decisório.
Vitalidade Organizacional	Avalia o ritmo das atividades desenvolvidas pela organização.
Relacionamento da Empresa Com Sindicatos e Funcionários	Mede a postura e relacionamento da empresa com os sindicatos e problemas trabalhistas.

Participação	Aponta as diferentes formas de participação dos colaboradores no cotidiano da empresa.
Objetivos Organizacionais	Demonstra a clareza e transparência da empresa em relação a comunicação dos seus objetivos aos colaboradores.
Orientação da Empresa para Resultados	Identifica a percepção dos funcionários relacionada ao esforço da organização em orientar-se para consecução dos seus objetivos.
Orientação da Empresa para os Clientes	Avalia a imagem externa da empresa, a percepção dos clientes externos sobre ela.
Planejamento e Organização	Demonstra o quanto a organização é bem planejada, organizada e clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.
Fatores Motivacionais	Visa apontar dentro de ambiente de trabalho os fatores, vistos pelos funcionários, com maior contribuição para motivação deles.
Fatores Desmotivadores	Busca identificar quais fatores dentro do ambiente de trabalho são vistos pelos colaboradores como maior contribuição para desmotivação deles.

Fonte: Adaptado de Luz, (2003)

Ainda na concepção de LUZ (2003), diante das variáveis apresentadas a gestão e remuneração são as mais importantes. A gestão, pois tem relação direta com a equipe de trabalho e a remuneração (especialmente o salário) porque exerce uma grande influencia sobre a satisfação do colaborador.

Com isso Chiavenato (2003) conclui afirmando que o clima organizacional abrange uma vasta e flexível visão da influência ambiental sobre a motivação de seus participantes.

2.4 ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

As estratégias de avaliação do clima organizacional de acordo com Luz (2003) são os meios utilizados pelas organizações para conhecer de forma mais concreta e detalhada (parcial ou totalmente) o seu clima.

Varias são a estratégias de avaliação do clima organizacional, sendo que Luz (2003) enfatiza as seguintes:

- a) **Contato direto dos gestores com seus subordinados** – por meio de reuniões e contatos mantidos com sua equipe de trabalho os gestores percebem potenciais problemas que podem afetar clima da organização;
- b) **Entrevista de desligamento** – estratégia bastante utilizada pelas organizações. Essas entrevistas, ainda que corretivas em relação aos colaboradores que

deixam a empresa têm caráter preventivo em relação aos que permanecem na organização.

- c) **Entrevistas de Serviços Social com os Funcionários** – busca por meio de profissionais especializados e capacitados atender as demandas pessoais do colaboradores, bem como identificar potenciais problemas relacionados ao clima organizacional.
- d) **Ouvidoria (Ombudsman)** – trata-se de um profissional com competência e credibilidade para identificar reclamações de cliente, fornecedores, colaboradores, comunidade etc...
- e) **Programa de Sugestão** – objetiva colher informações, idéias e sugestões que possam contribuir com a melhoria dos processos, produtos e serviços bem como do ambiente de trabalho.
- f) **Sistema de atendimento às queixas e reclamações** – este sistema permite que o profissional escolha a pessoa com quem quer reclamar, podendo inclusive ser um diretor da empresa, ficando este encarregado de ouvi-lo e investigar os fatos.
- g) **Reunião da equipe de relações trabalhistas com funcionários** – essas reuniões visam estreitar as relações entre os empregados e sindicatos, objetivando evitar conflitos coletivos de trabalhos, greves, desperdícios de materiais, destruição de máquinas e equipamentos.
- h) **Linha direta com o presidente** – liberdade de comunicação direta dos colaboradores com o presidente e/ou diretor, visando identificar reclamações e sugestões que possam melhorar a qualidade do ambiente de trabalho.
- i) **Café da Manhã com presidente/gestores/diretores** – esses encontros visam tornar evidentes os conflitos que muitas vezes a alta administração não tem conhecimento.
- j) **Pesquisa de clima organizacional** – de todas as estratégias, a mais completa. Permite a organização identificar os pontos fracos, a satisfação e insatisfação de seus funcionários com relação a diversos aspectos da organização.

Ainda de acordo com Luz (2003) a pesquisa de clima é a mais completa porque visa identificar tanto problemas no campo das relações sociais, como problemas potenciais, permitindo sua prevenção por meio da adoção algumas políticas de pessoal.

2.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional conforme Luz (2003 apud SORGATO 2007) não deve ser apenas gerenciado, mas periodicamente avaliado e analisado. A pesquisa de clima organizacional para Luz (2003, p. 37):

De todas as estratégias para avaliação do clima essa é a mais completa. É a que permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. A pesquisa de clima, também conhecida como Pesquisa de Clima Humano, Pesquisa de Atitudes, é um trabalho cuidadoso que busca detectar imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. Ela revela o grau de satisfação dos empregados em um determinado momento.

Já Coda (1997, p.99) afirma que:

[...] a pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracterize tendências da satisfação ou insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos clientes colaboradores da empresa. É um levantamento de opiniões que caracterize uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento da organização enfocada.

Neste sentido, Luz (1995, p. 42) cita ainda que a pesquisa de clima “quando bem sucedida proporciona um meio efetivo para melhorar o ambiente de trabalho, possibilitando que os funcionários se sintam melhor no cumprimento de suas obrigações e estejam mais envolvidos com sua empresa”.

Com isso, conclui-se de acordo com Crema (2005) que a pesquisa de clima é um instrumento que identifica o clima, o ambiente e as condições de relacionamento colaborador/empresa, servindo como base para a formulação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais, auxiliando os gestores a obterem informações precisas sobre a opinião dos funcionários. De posse destas informações o gestor pode desenvolver e implantar programas bem sucedidos voltados à melhoria da qualidade de vida, do aumento da produtividade e de avaliação de políticas internas.

Para que seja possível avaliar o clima organizacional de uma empresa, por meio de uma pesquisa de clima, de acordo com Johann (2004 apud FURTADO, 2009) é necessário ficar atento as seguintes situações:

- a) A pesquisa deve transmitir uma sensação de confiança e comprometimento, assegurando que sua opinião seja levada em consideração;
- b) A mesma deve deixar claro aos profissionais que a organização realmente quer identificar possíveis problemas, buscando promover mudanças para sua correção;
- c) Após a realização da pesquisa, é importante dar feedback aos profissionais para mostrar que a participação de cada é realmente importante, dando assim credibilidade ao processo.

Johann (2004 apud FURTADO, 2009) afirma ainda que para uma pesquisa ter resultados satisfatórios, bem próximos da realidade é preciso a participação efetiva de todos as pessoas, para tanto o pesquisador sugere alguns passos:

- I) Escolha de um padrinho – visando dar mais credibilidade a pesquisa é necessário que alguém da alta hierarquia apóie este processo, desse modo haverá maior interesse por parte dos colaboradores;
- II) Objetivos/dimensões da pesquisa – dimensionar os objetivos da pesquisa é essencial, pois estes conduzirão as questões para elaboração da mesma;
- III) Preparação das Chefias/Coletas de Dados – visando minimizar possíveis resistências, é fundamental apresentar os objetivos da pesquisa à diretoria/chefia;
- IV) População alvo/amostra – empresas de pequeno porte, buscar aplicar a pesquisa a todos os profissionais; já para empresas de médio e grande porte trabalham com amostras por meio de métodos estatísticos;
- V) Instrumento de coleta de dados – determinar o instrumento de coleta de dados mais adequado ao seu processo: o questionário (instrumento mais utilizado, pois facilita a tabulação dos resultados da pesquisa), entrevistas ou observação pessoal;
- VI) Elaboração do instrumento – manter o anonimato dos respondentes, buscando sempre incluir dados socioeconômicos. No caso dos questionários as perguntas podem ser abertas e/ou fechadas;
- VII) Aplicação e coleta – o instrumento de coleta de dados deve conter instruções de preenchimento e prazo de entrega;
- VIII) Tabulação/Dados estatísticos – os resultados devem ser trabalhados estatisticamente;

IX) Divulgação dos resultados – identificando insatisfações, é necessária a divulgação aos respondentes dos resultados obtidos com a pesquisa, bem como os planos de melhorias.

Diante destas observações Gomes (2009 *apud* SÁ 2009) destaca como principais contribuições da pesquisa de clima organizacional: a busca constante de ações efetivas, alinhadas a cultura da organização; a integração de diversos processos e áreas dos colaboradores; a promoção, crescimento e desenvolvimento dos colaboradores; treinamento e desenvolvimento pessoal/gerencial; otimização de ações gerenciais, tornando-as mais eficazes; comunicação efetiva; redução da burocracia; organização e flexibilização nas atividades da organização, entre outras.

2.5.1 Modelos de estudos para realização de pesquisa de clima organizacional

Na literatura da área de gestão de pessoas, de acordo com Martins (2007), são apresentados diversos modelos desenvolvidos para realização da pesquisa organizacional. O quadro a seguir apresentado por Rizzatti (2006 *apud* BEZERRA, 2011) demonstra alguns dos modelos de pesquisa em clima organizacional:

Quadro 04 – Modelos de pesquisa de clima organizacional

Autores	Fatores estudados
Litwin; Stinger (1968)	Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Sentimento e apoio; Conflito.
Modelo de Kolb et al. (1986)	Conformismo, Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Clareza organizacional, Calor e apoio, Liderança.
Sbragia (1983),	Estado de tensão, Conformidade exigida, Consideração humana, Adequação da estrutura, Autonomia presente, Recompensas proporcionais, Prestígio obtido, Cooperação existente, Padrões enfatizados, Atitude frente a conflitos, Sentimento de identidade, Tolerância existente, Clareza percebida, Justiça predominante, Condições de progresso, Apoio logístico proporcionado, Reconhecimento proporcionado, Forma de controle.
Schneider (1975)	Suporte administrativo, Estrutura administrativa, Preocupação com novos servidores, Independência dos servidores, Conflitos internos, Satisfação geral.
Campbell et al. (1970)	Autonomia, Grau de estrutura, Orientação para recompensa, Consideração, calor humano e apoio.

La Follete; Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização, Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização, Clareza das políticas e promoções, Pressões no trabalho e padrões, Comunicação aberta e ascendente, Risco na tomada de decisão
Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990)	Liberdade, Comunicação, Diversidade, Dedicção, Motivação, Satisfação, Similaridade, Criatividade.
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa, Condições físicas de trabalho, Sistema de avaliação e controle, Treinamento e desenvolvimento profissional, Progresso funcional, Comportamento das chefias, Satisfação pessoal, Sistema de assistência e benefício, Lazer, Relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação, Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, Organização e condições de trabalho, Relacionamento interpessoal, Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, Satisfação pessoal

Fonte: Bezerra, (2011, p. 23)

Para o bom emprego de pesquisas de clima organizacional, conforme Rizzatti (2002 *apud* MARTINS, 2007) é imprescindível a elaboração de um modelo próprio ou utilizar um modelo específico de categorias já consagradas na literatura.

De acordo com Silva (2003 *apud* MARTINS, 2007) no quadro anterior são demonstrados vários modelos de pesquisa de clima que apresentam uma variação enorme com relação aos fatores estudados, porém existem alguns fatores que são comuns a grande maioria dos modelos, como: responsabilidade, recompensa, lideranças, padrões, clareza organizacional, reconhecimento, participação, progresso profissional, estrutura.

Diante deste contexto, Bezerra (2011) afirma que independente do modelo de pesquisa de clima organizacional utilizado, este visa medir o nível do clima dentro da organização, objetivando com o resultado final identificar o nível de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores no trabalho.

Na sequência apresentar-se-á a metodologia utilizada para elaboração deste estudo.

3 METODOLOGIA

Na construção do conhecimento científico faz-se necessário a escolha da metodologia de trabalho para obtenção da resposta ao problema de pesquisa proposto no capítulo inicial. Conforme Demo (1985, p. 19) "... metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos da pesquisa.

O método a ser utilizado no desenvolvimento da pesquisa é extremamente importante para o entendimento e a veracidade dos dados divulgados na mesma, conforme Flores (2004).

De acordo com CERVO e BERVIAN (2005, p. 23):

...o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado, Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade.

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de clima organizacional em um empreendimento cooperativo de crédito da região de Criciúma, com a finalidade de conhecer as características do clima organizacional do empreendimento.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para melhor compreensão dos objetivos propostos, fez-se necessária a adoção de procedimentos metodológicos de pesquisa. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 63) "A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. [...] A pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução."

Já para Andrade (2003, p. 121), "pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrarem soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos".

A tipologia da pesquisa, quanto aos objetivos foi exploratória. Santos (2004, p. 25) afirma que "explorar é tipicamente fazer a primeira aproximação de um tema e visa maior familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo."

Por sua vez, Gil (1991 apud RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2003, p. 25) conceitua pesquisa exploratória como aquela que “objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. Desse modo, este estudo foi considerado de carácter exploratório, pois visou por meio de uma pesquisa de clima organizacional identificar junto aos colaboradores de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma os fatores motivadores e ou desmotivadores do ambiente de trabalho dos mesmos.

Quanto aos procedimentos, foram empregados os métodos bibliográficos, levantamento e estudo de caso. Köche (1997, p. 122) ensina que a pesquisa bibliográfica consiste em investigar “o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação.”

Marconi e Lakatos (2002, p. 71) afirmam que a pesquisa bibliográfica “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Sendo assim, esse estudo teve como principal fonte de pesquisa os livros, dissertações, teses e artigos em revistas especializadas, buscando identificar o conhecimento e as teorias existentes sobre o assunto com intuito de explicar o problema de pesquisa proposto.

Ainda do ponto de vista dos procedimentos desenvolveu-se uma pesquisa de levantamento, que conforme Ramos; Ramos; Busnello (2003, p. 26) é a pesquisa que “envolve interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Neste sentido, buscou-se aplicar uma pesquisa de clima organizacional junto aos dezesseis colaboradores de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma visando levantar informações sobre suas percepções, influencias e sentimentos a respeito do clima da organizacional da empresa.

No que diz respeito ao estudo de caso, Cervo e Bervian (2002, p. 67), afirmam que “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.”

Para Santos (2004, p. 30) “estudar um caso é selecionar um objeto de pesquisa restrito com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos [...] pode ser fato/fenômeno/processo individual, ou um de seus aspectos.” Para tanto,

foi realizado um estudo de caso com propósito de desenvolver e aplicar uma pesquisa de clima organizacional com os dezesseis colaboradores de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma, visando identificar as características do clima empresarial.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Quanto à abordagem do problema, buscou-se dividir o estudo em duas etapas distintas: uma abordagem qualitativa e outra quantitativa.

Utilizou-se o estudo qualitativo, visando facilitar o entendimento e descrição das categorias de análise da pesquisa, proporcionando assim, um melhor entendimento sobre o problema de pesquisa proposto.

Conforme Oliveira (1999), este tipo de estudo caracteriza-se quando visa demonstrar de forma mais aprofundada determinada situação sem precisar quantificá-la, ou seja, não empregando dados estatísticos. Sendo assim, este estudo caracteriza-se por apresentar, compreender e qualificar as características do clima organizacional de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma.

Quanto ao estudo quantitativo, este foi aplicado no momento em que por meio da pesquisa de clima organizacional pode-se obter uma visão abrangente das percepções dos colaboradores, acerca de pontos específicos relacionado às condições de trabalho.

De acordo com Chizzotti (2001, p. 52) as pesquisas quantitativas “prevêem a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicitar sua influência sobre outras variáveis, mediante análise de frequência de incidências e correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz”.

Dessa forma a abordagem do problema ficou evidenciada no momento em que por meio da pesquisa de clima organizacional, identificou-se os fatores motivadores e/ou desmotivadores no ambiente de trabalho; mediu-se o grau de satisfação em função dos fatores que motivam e/ou desmotivam os colaboradores no ambiente empresarial; verificou-se os fatores que apresentaram graus de insatisfação sobre os fatores motivadores e/ou desmotivadores e ainda propôs-se sugestões a partir dos resultados da pesquisa para melhorar o clima organizacional.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Gil (1996) os levantamentos compreendem um universo de elementos tão grande que fica impossível contemplá-los em sua totalidade. Desse modo, os pesquisadores freqüentemente trabalham com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo, a amostra. Quando há, um certo rigor na seleção dessa amostra, os resultados alcançados tendem a aproximar-se mais daqueles que seriam obtidos no caso de se aplicar a pesquisa na totalidade dos elementos do universo.

A pesquisa foi realizada com os colaboradores de um empreendimento cooperativo de crédito situado em Criciúma. Trata-se de uma instituição financeira, organizada sob a forma de sociedade cooperativa de crédito, regulamentada, fiscalizada e autorizada a operar pelo Banco Central do Brasil, com área de atuação no segmento do material da construção dos municípios da AMREC.

Há 13 anos atua, com a missão de oferecer aos seus cooperados, soluções financeiras, por meio de opções de crédito com custos reduzidos, e aplicações financeiras com taxas de juros superiores às praticadas no mercado, além de proporcionar aos associados um atendimento diferenciado. Filiado a Cooperativa Central de Crédito Urbano do Estado de Santa Catarina - CECRED, o empreendimento cooperativo de crédito da região de Criciúma integra um sistema de cooperativas de crédito constituído por 16 cooperativas distribuídas nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Atualmente o empreendimento cooperativo de crédito conta com mais de 3.600 associados, distribuídos em postos de atendimento instalados nas cidades de Criciúma (SC), Tubarão (SC), Anápolis (GO) e Santa Lúzia (MG).

Os produtos e serviços disponibilizados aos cooperados são: empréstimos e financiamentos rápidos e sem burocracia; modalidades de aplicação financeira; cartões de débito, crédito, conta corrente, talões de cheque, seguros de vida, residencial e de automóvel, além dos serviços *on-line*, transferências eletrônicas, pagamento de contas (títulos e faturas) e de orientação financeira (SOA). Todos os produtos e serviços visam à qualidade de vida dos associados, a ajuda mútua, estimulando a utilização adequada do crédito voltado ao desenvolvimento econômico, financeiro e social da região onde atua.

O empreendimento cooperativo de crédito conta atualmente com dezesseis colaboradores sendo, um na área administrativa, dois na área de controles internos e treze na área de atendimento. Em função do quadro de colaboradores ser bastante pequeno optou-se por aplicar a pesquisa a todos, dos dezesseis colaboradores que receberam os questionários apenas quatorze responderam a pesquisa de clima aplicada entre os dias 25 e 31 de outubro de 2012. No presente trabalho monográfico, optou-se por pesquisar a totalidade dos colaboradores, contrariando a sugestão de Gil (1996), pois o empreendimento cooperativo de crédito estudado conta com dezesseis profissionais.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Quanto ao instrumento de coleta de dados, este foi por meio de um questionário, que de acordo com Vergara (2007, p. 54)

caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outras é designado por escala, quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

Corroborando com Vergara Cervo e Bervian (2005, p.48), informam que:

o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

Na realização desta pesquisa, foi disponibilizado a acadêmica um questionário (Anexo 01) pronto, tendo como base o modelo de Duarte (2002), contendo 41 questões fechadas. Os profissionais ao responder o questionário tiveram a oportunidade de avaliar de acordo com sua percepção temas relacionados à organização como: o ambiente interno, o tratamento recebido, o desenvolvimento e crescimento profissional, as condições de trabalho, o relacionamento interpessoal com a chefia e também com os colegas de trabalho entre outros aspectos.

Neste caso específico a grande vantagem da utilização do questionário para a realização da pesquisa foi o fato do mesmo não ter identificação do nome do

respondente, proporcionando assim tranquilidade a todos os colaboradores na hora de expressar sua opinião.

3.5 PROCESSAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

Os resultados obtidos foram expostos de forma escrita, através de tabelas em forma de percentuais representados por gráficos, objetivando um maior e melhor entendimento dos resultados alcançados.

Para fins de apresentação, a pesquisa foi dividida em dois grupos: o primeiro representado pelo perfil dos colaboradores e o segundo por perguntas fechadas agrupadas em categorias, conforme modelo disponibilizado por Duarte (2002). Este modelo é composto por 14 categorias contendo 05 opções de resposta: ótimo, bom, médio, ruim e péssimo, de acordo com a tabela 1 descrita abaixo:

Tabela 1 – Perguntas por categorias

Nº	Categorias de Análise	Número de Perguntas
01	Treinamento /Desenvolvimento	3
02	Salários	2
03	Benefícios	2
04	Relacionamento Interpessoal	3
05	Eficácia das Lideranças	6
06	Gestão Participativa	3
07	Valorização do Colaborador	2
08	Comunicação	3
09	Imagem da Empresa	4
10	Motivação para o trabalho	1
11	Condições de trabalho	4
12	Comprometimento /Responsabilidade	3
13	Segurança no trabalho	2
14	Perspectiva de crescimento	3
	Total	41

Fonte: Modelo de Duarte (2002)

Dessa forma, por meio dos procedimentos metodológicos de pesquisa expostos, buscou-se proporcionar um conhecimento maior sobre a questão problema elaborada para este estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta o perfil dos colaboradores e a percepção dos mesmos sobre o clima organizacional, visando identificar as características do ambiente de trabalho dos colaboradores de um Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma.

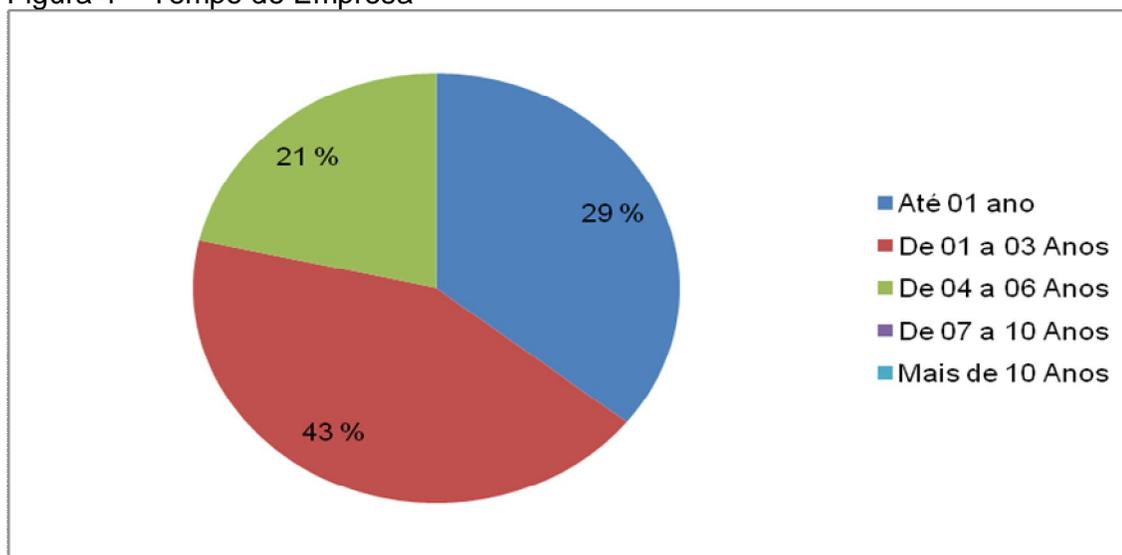
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

O primeiro grupo de perguntas da pesquisa tem como objetivo identificar o perfil dos respondentes como: sexo e tempo de empresa.

De acordo com as respostas obtidas assinala-se que 100% dos respondentes são do sexo feminino.

O resultado da pesquisa em relação ao tempo de empresa de cada funcionário esta exposto na figura 4. Percebe-se que 29% dos colaboradores trabalham na empresa há até 01 ano, 43% estão na organização há no máximo 03 anos e apenas 21% dos colaboradores trabalham entre 04 e 06 anos.

Figura 4 – Tempo de Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa.

O fato de o empreendimento cooperativo trabalhar com uma equipe bastante nova, com pouco tempo de empresa, pode explicar algumas situações

relacionadas ao clima organizacional, como por exemplo, a falta de entrosamento, a necessidade de treinamento constante.

4.2 PERCEPÇÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL

O segundo grupo de perguntas tem como objetivo apresentar uma visão abrangente das percepções dos colaboradores, acerca de pontos específicos relacionado às condições de trabalho. Com isso, buscou-se a partir daí propor sugestões para melhorar o clima organizacional do empreendimento cooperativo de crédito da região de Criciúma.

4.2.1 Categoria 01: Treinamento/Desenvolvimento

Por meio desta categoria de análise, procurou-se demonstrar o grau de satisfação dos colaboradores quanto às práticas da empresa relacionadas aos treinamentos e oportunidades de desenvolvimento oferecidas aos profissionais para que estes possam assumir e desempenhar bem suas funções, alcançando assim seus objetivos e aspirações profissionais, bem como, os da organização.

De acordo com Flippo (1970, *apud* Chiavenato, 2004 p. 402), o “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho”.

Gil (2001, p. 118) afirmam que treinamento e desenvolvimento são:

ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vistas em torná-las mais eficientes naquilo que fazem. [...] significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.

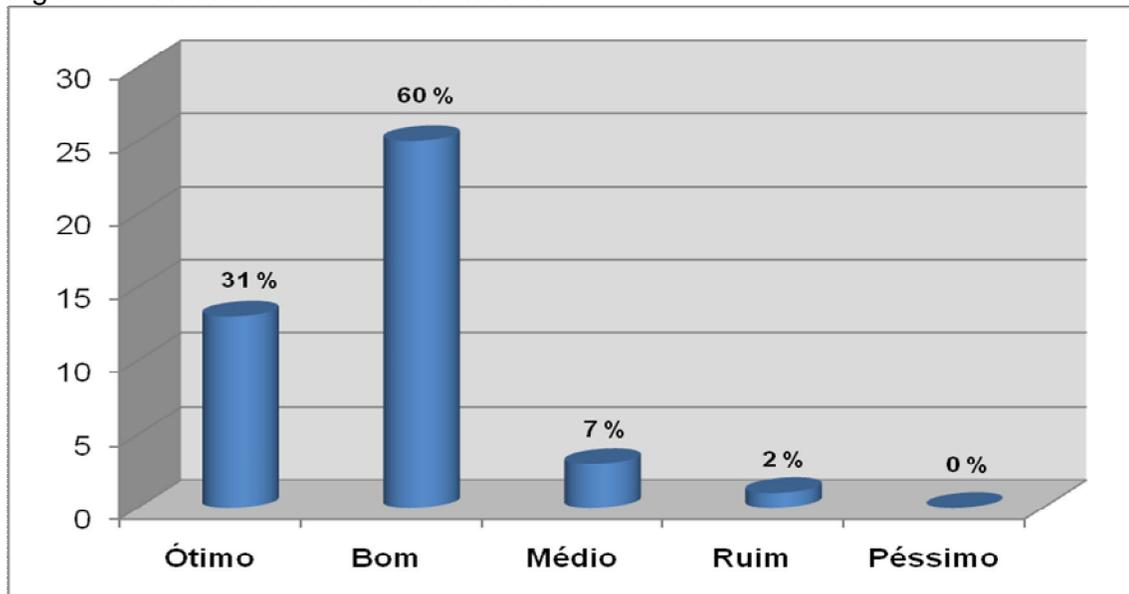
A tabela 2 apresenta a pontuação obtida com a aplicação da pesquisa no quesito treinamento e desenvolvimento.

Tabela 2 – Treinamento e desenvolvimento

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	13	31
Bom	25	60
Médio	3	7
Ruim	1	2
Péssimo	0	0
Totais	42	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5 – Treinamento e desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa.

Através da figura 5 acima, é possível verificar que 31% dos colaboradores consideram ótimos e 60% avaliam bons os treinamentos e oportunidades de desenvolvimentos disponibilizados pela cooperativa aos seus profissionais, juntos somam um percentual de 91% de satisfação entre os respondentes.

Porém não se pode desconsiderar que 9% dos respondentes (soma dos percentuais de médio e ruim) não estão totalmente satisfeitos com os treinamentos e oportunidades de desenvolvimento oferecido pela cooperativa.

4.2.2 Categoria 02: Salários

Na categoria salários buscou-se avaliar a concepção dos colaboradores em relação aos salários percebidos e também suas percepções em relação à remuneração direta praticada pelo mercado da sua região.

Para Fidelis (2008), o salário é extremamente importante no processo de contratação e retenção de talentos, ele corresponde ao valor determinado no ato da contratação e pago ao trabalhador pelo exercício de suas atividades. Além do salário é imprescindível que a empresa leve em consideração também o ambiente externo, ou seja, como o mercado remunera os colaboradores do mesmo ramo de atividade e função.

Corroborando com Fidelis, Chiaveneto (2004, p. 299) também afirma que o salário “representa o elemento mais importante. [...] é a retribuição em dinheiro ou

equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo.

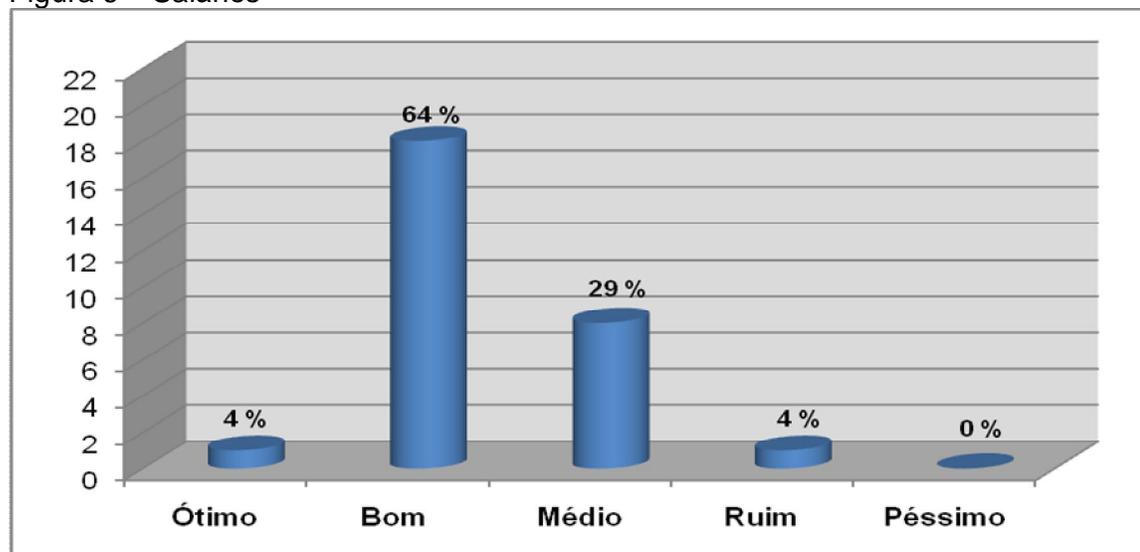
Na tabela 3 tem-se o seguinte resultado, em relação aos salários percebidos na cooperativa.

Tabela 3 – Salários

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	1	4
Bom	18	64
Médio	8	29
Ruim	1	4
Péssimo	0	0
Totais	28	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 6 – Salários



Fonte: Dados da pesquisa.

No quesito salário representado pela figura 6, pode-se perceber que 68% dos respondentes estão satisfeitos com os salários recebidos, bem como, com a remuneração direta comparada ao mercado. Destes, 4% consideram o salário ótimo e 64% bom. No entanto, 29% dos colaboradores não estão completamente satisfeitos com as atuais condições salariais, as consideram razoáveis, já para 4% dos respondentes a questão salarial é considerada ruim.

4.2.3 Categoria 03: Benefícios

O estudo desta categoria visa identificar a impressão dos colaboradores quanto às recompensas, benefícios oferecidos pela cooperativa, e também um comparativo aos praticados pelo mercado na região.

Para Chiavenato (1999, p. 271) benefícios:

constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários. Incluem saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da empresa. Benefícios representam a compensação financeira indireta através de recompensas e serviços proporcionados pela organização.

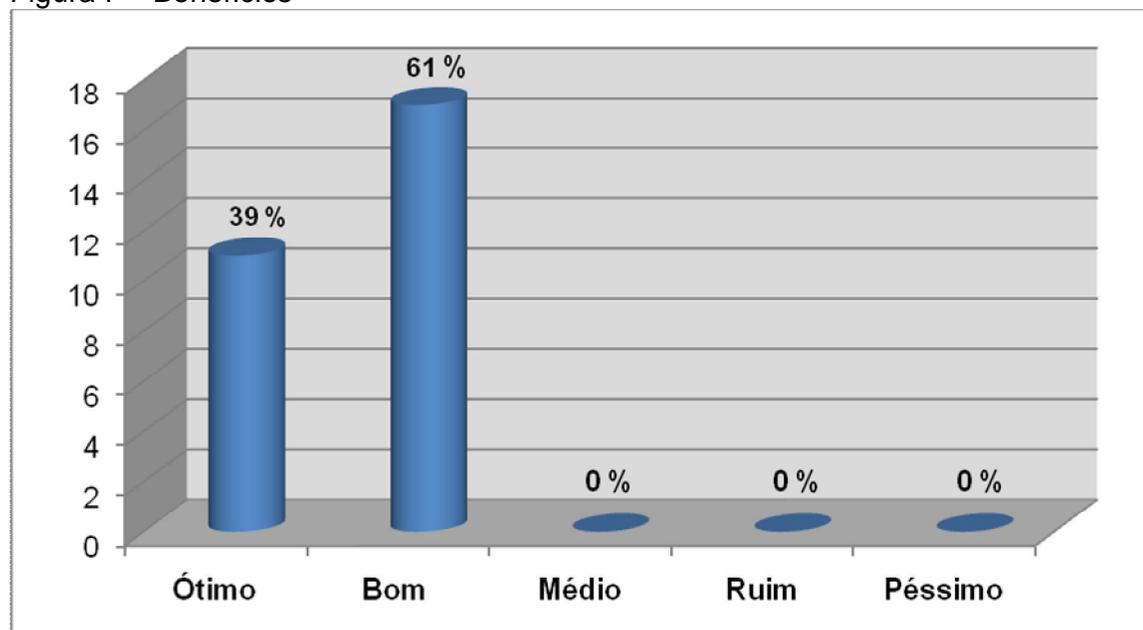
Na questão benefícios a pontuação obtida por meio da pesquisa apresenta-se na tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Benefícios

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	11	39
Bom	17	61
Médio	0	0
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
Totais	28	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 7 – Benefícios



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode-se observar na figura 7 acima, 39% dos colaboradores consideram os benefícios oferecidos pela cooperativa ótimo enquanto 61% dos colaboradores avaliam como bons os benefícios que recebem. É notória a satisfação dos colaboradores relacionada aos benefícios e recompensas oferecidos pela cooperativa, e comparados com mercado.

4.2.4 Categoria 04: Relacionamento Interpessoal

Buscou-se identificar por meio da categoria relacionamento interpessoal o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao espírito de equipe, cooperação e boas relações dentro do ambiente de trabalho, seja dentro das diversas áreas da organização, entre elas, ou até mesmo na empresa como um todo.

Chiavenato (2004) afirma que os seres humanos unem-se em grupos objetivando alcançar os objetivos traçados pelas empresas. Os indivíduos ao entrarem em uma organização, primeiramente, procuram atingir seus objetivos e aspirações individuais e posteriormente procuram inteirar-se dos objetivos da organização como um todo. Por isso, bom relacionamento e união entre colaboradores e organizações são extremamente importantes para o desenvolvimento de ambos.

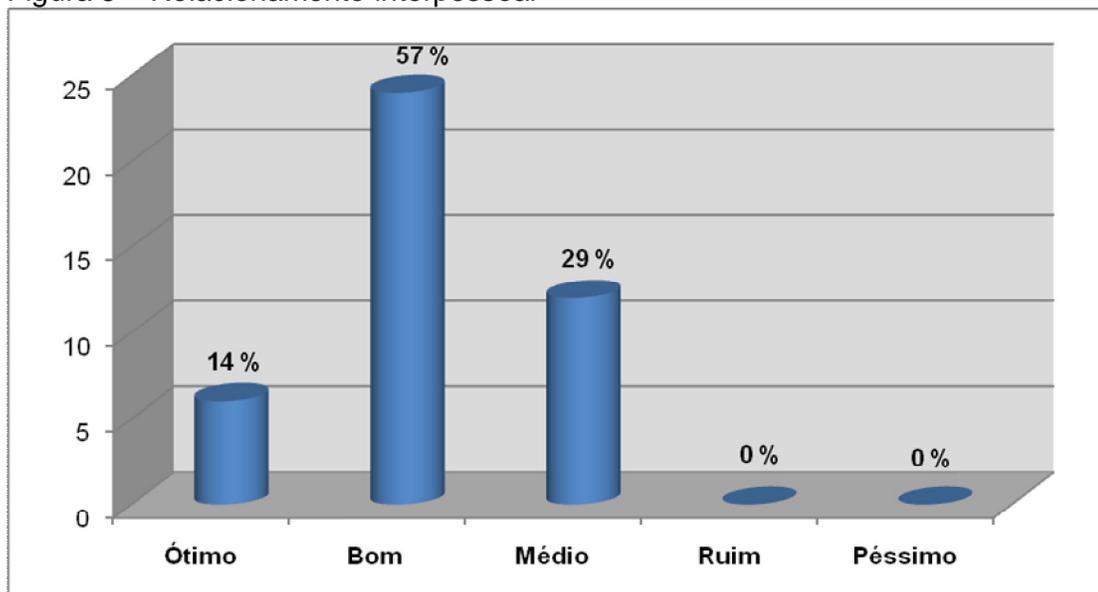
Apresentando-se os dados da pesquisa referente ao relacionamento interpessoal, tem-se o seguinte resultado, conforme tabela 5:

Tabela 5 – Relacionamento interpessoal

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	6	14
Bom	24	57
Médio	12	29
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
Totais	42	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 8 – Relacionamento interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados da pesquisa, percebe-se conforme figura 8 que 14% dos respondentes classificam as relações interpessoais como ótimas, 57% entendem que na cooperativa há um bom relacionamento interpessoal e 29% não se sentem totalmente confortáveis em relação ao bom ambiente de trabalho no quesito relacionamento interpessoal.

Com isso, percebe-se o quanto o espírito de equipe, cooperação e boas relações dentro do ambiente de trabalho prevalecem no interior do empreendimento cooperativo de crédito, pois 71% dos colaboradores sentem-se satisfeitos em relação a esta categoria de análise.

4.2.5 Categoria 05: Eficácia das Lideranças

Nesta categoria procurou-se examinar a satisfação dos colaboradores em relação à postura, o acesso e a eficácia das lideranças do empreendimento cooperativo de crédito.

Robbins (2002, p. 303), afirma que “liderança diz respeito ao enfrentamento das mudanças, pois, os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro: depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos”.

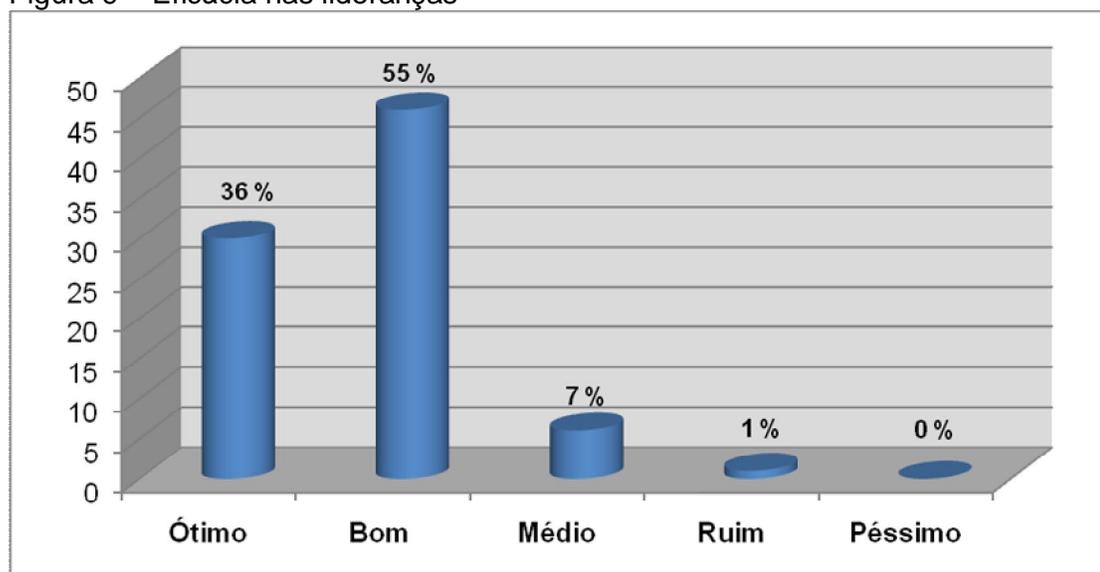
Já para Gil (2001) o líder é aquele que enxerga os subordinados como colaboradores no processo, pois a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada na aceitação dos subordinados.

Tabela 6 – Eficácia das lideranças

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	30	36
Bom	46	55
Médio	6	7
Ruim	1	1
Péssimo	0	0
Totais	83	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 9 – Eficácia nas lideranças



Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 9 acima, é possível observar os resultados alcançados com a pesquisa na categoria eficácia das lideranças. Percebe-se que 92% dos colaboradores encontram-se completamente satisfeitos com a atuação das lideranças, sendo destes, 36% consideram como ótima, e 55% entendem com boa a atuação dos líderes. Neste sentido a pesquisa demonstra que a comunicação entre líderes e liderados é eficaz, e esse resultado só é possível em função do respeito dispensado aos colaboradores, e da liderança baseada na democracia, incentivando os mesmos a participarem de todo o processo.

Mesmo diante deste percentual não pode-se deixar de considerar que 7% dos respondentes não estão completamente satisfeitos, uma vez que consideram como médio a atuação das lideranças e 1% destes esta totalmente descontente, pois considera ruim a postura e comportamento das lideranças.

4.2.6 Categoria 06: Gestão Participativa

Com esta categoria buscou-se identificar o grau de satisfação dos colaboradores quanto à participação nas decisões junto à liderança, ou seja, o grau de abertura com os líderes para fazer críticas, a oportunidade que o colaborador tem para apresentar melhorias no seu trabalho, à aceitação dos líderes quanto a sugestões para execução do trabalho.

Segundo Maranaldo (1989, p. 60), a gestão participativa é o:

conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

Corroborando com Maranaldo, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), afirmam que a gestão participativa faz com que os colaboradores tornem-se mais competentes e comprometidos, pois sentem-se valorizados quando ouvidos e encontram liberdade para expressarem suas idéias, opiniões e contribuir com as decisões.

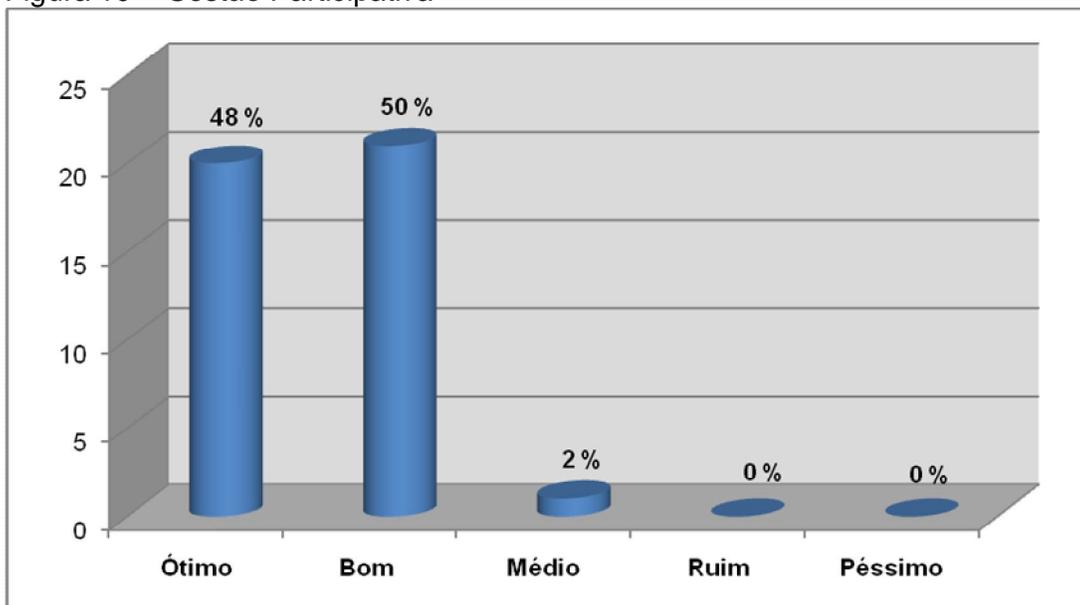
A seguir, a tabela 7 apresenta o resultado obtido com a aplicação da pesquisa na categoria gestão participativa.

Tabela 7 – Gestão Participativa

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	20	48
Bom	21	50
Médio	1	2
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
Totais	42	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 10 – Gestão Participativa



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode-se observar na figura 10, o resultado da pesquisa demonstrou que 98% dos colaboradores, sendo 48% ótimo e 50% bom, sentem-se contemplados em suas opiniões e envolvidos no processo de tomada de decisões. Enquanto apenas 2% dos respondentes sentem-se desprestigiados neste sentido.

4.2.7 Categoria 07: Valorização do Colaborador

Por meio desta categoria de análise, procurou-se expressar o quanto o colaborador se sente valorizado e motivado dentro da organização, principalmente nos aspectos relacionados aos critérios adotados nas promoções, valorização e reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

De acordo com Gil (2001, p. 201):

O mundo cada vez mais competitivo nos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como principal combustível para produtividade.

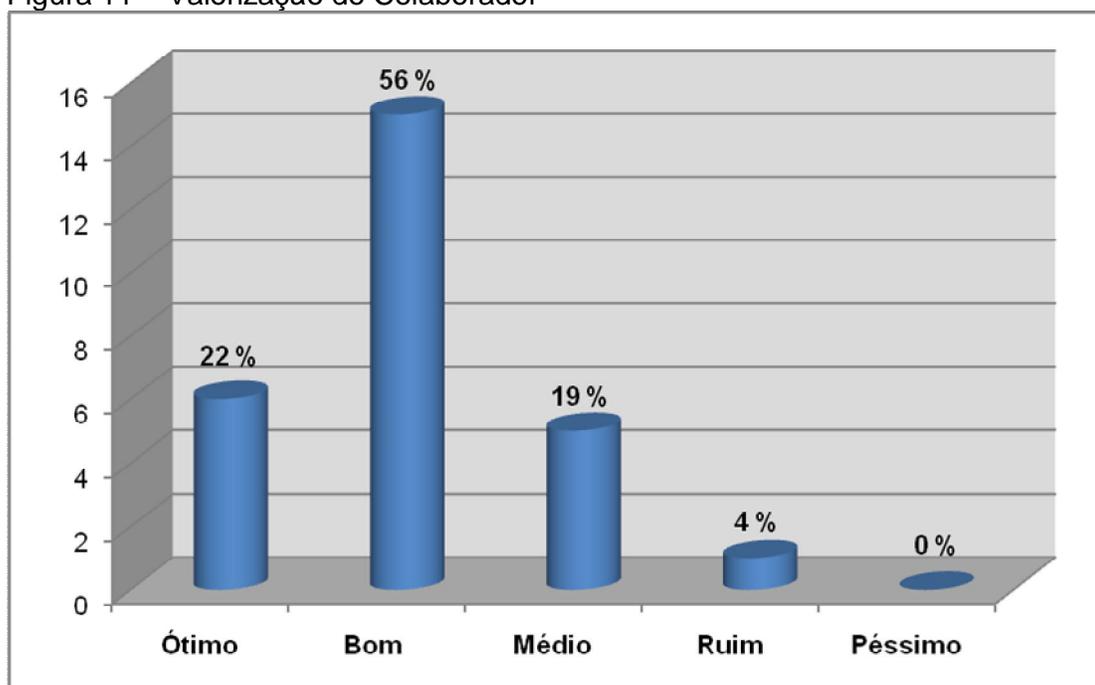
Já para Teixeira (2003, p.73), “motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para que ele se comporte da forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função”.

Tabela 8 – Valorização do Colaborador

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	6	22
Bom	15	56
Médio	5	19
Ruim	1	4
Péssimo	0	0
Totais	27	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 11 – Valorização do Colaborador



Fonte: Dados da pesquisa.

O estudo demonstrou, de acordo com a figura 11, que 22% dos colaboradores avaliam como ótimo e 56% consideram boa a valorização e motivação que recebem dentro da organização. Porém 19% dos respondentes não sentem-se confortáveis com relação a estes aspectos e 4% dos funcionários não se sentem valorizados e nem motivados para o trabalho.

Neste quesito a pesquisa apresentou excelentes índices de satisfação, visto que 78% dos colaboradores sentem-se de algum modo, motivados e valorizados para o trabalho.

4.2.8 Categoria 08: Comunicação

Quanto a esta categoria de análise a pesquisa, objetivou mostrar o grau de satisfação dos colaboradores, principalmente em relação aos mecanismos de comunicação utilizados e informações sobre objetivos e acontecimentos repassados dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 75), comunicação é:

O processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. [...] é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. [...] Entretanto, as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as partes.

Gil (2001, p.72) afirma que “comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir”.

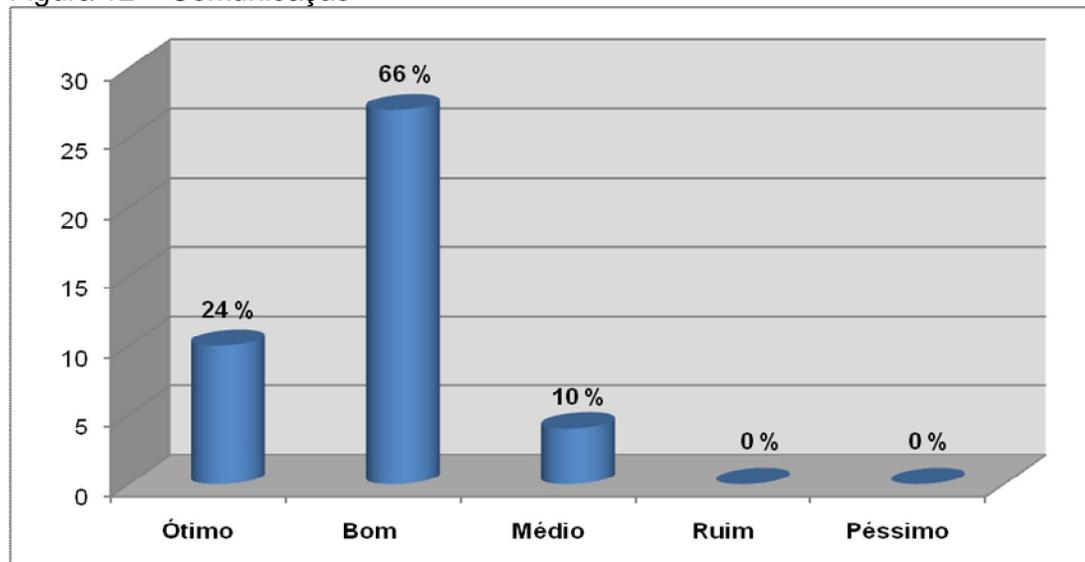
A tabela 9 apresenta os dados da pesquisa no quesito comunicação.

Tabela 9 – Comunicação

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	10	24
Bom	27	66
Médio	4	10
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
Totais	41	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 12 – Comunicação



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme figura 12, dos pesquisados 24% avaliam com sendo ótimo e 66% como bom os mecanismos de comunicação utilizados, informações e acontecimentos repassados aos colaboradores. No entanto 10% dos respondentes não está totalmente confortável com os métodos utilizados no quesito comunicação. Um dos motivos do desconforto de 10% dos colaboradores em relação a comunicação pode ser o fato de o empreendimento cooperativo trabalhar com uma equipe bastante nova, com pouco tempo de empresa, ou seja, pessoas que ainda não estão totalmente integradas à organização.

4.2.9 Categoria 09: Imagem da Empresa

Esta categoria objetiva mostrar o nível de compreensão dos colaboradores quanto à imagem da organização junto ao mercado, a comunidade, aos seus clientes internos (funcionários) e externos (cooperados). Busca também identificar a percepções dos mesmos sob o ponto de vista da ética empresarial.

Para Argente (2006, p. 81) “dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens. Assim, compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização realmente é e para onde ela está voltada”.

Conforme Cano (2012) a imagem de uma organização é equipara a de um cidadão, a primeira impressão é a que fica. Uma vez causada má impressão, torna-se muito difícil o caminho para a inversão do pensamento. Os principais canais onde a imagem é sentida são: a comunidade, os investidores, os fornecedores, os colaboradores e os clientes. Sendo assim, é vital que a organização cuide da sua imagem que é transmitida direta ou indiretamente a todos os envolvidos com ela.

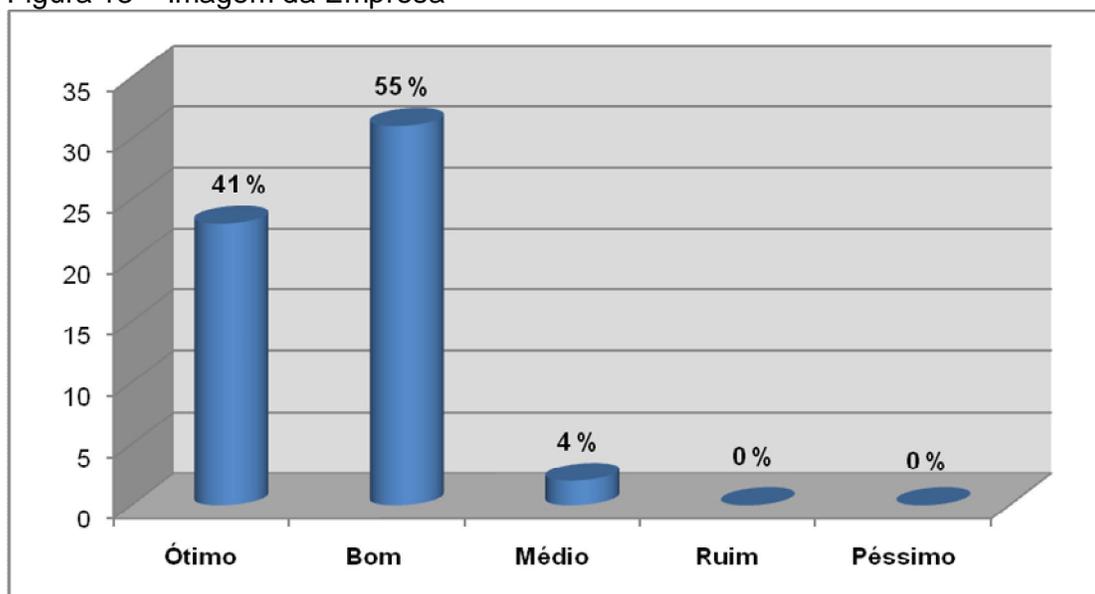
Na tabela 10 são apresentados os dados da pesquisa relacionados à imagem da empresa.

Tabela 10 – Imagem da Empresa

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	23	41
Bom	31	55
Médio	2	4
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
Totais	56	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 13 – Imagem da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Na categoria imagem da empresa é possível observar através da figura 13 que 41% dos colaboradores classificam como ótima e 55% avaliam como boa a imagem que a cooperativa transmite a todos que estão direta ou indiretamente envolvidos com ela, percentuais que totalizam 96% de satisfação dos colaboradores relacionada ao quesito imagem da organização. No entanto a avaliação demonstra que 4% dos colaboradores não sentem-se muito satisfeitos neste sentido.

4.2.10 Categoria 10: Motivação para o Trabalho

No quesito motivação para o trabalho a pesquisa visou identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a sua própria motivação para o trabalho, no sentido de realizar uma auto-avaliação quanto ao seu desempenho.

Para Chiavenato (2004) motivação é tudo que impulsiona um individuo a agir de determinada forma ou com um comportamento específico.

Colaborando com o autor, Gil (2001, p. 202) explica que motivação é:

é a força que estimula as pessoas a agir. [...] sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

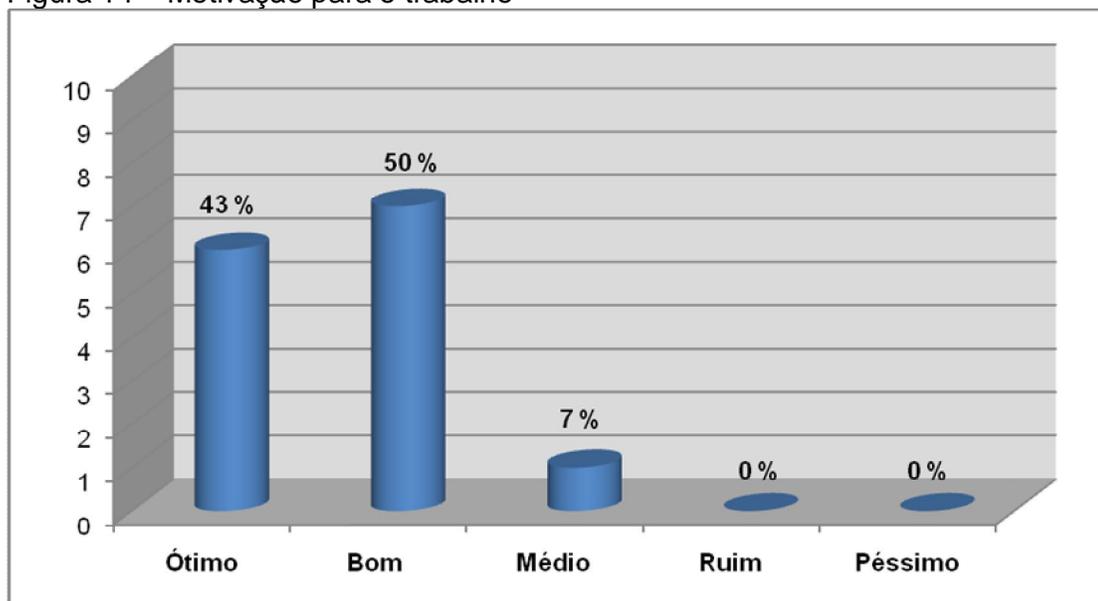
Tomando-se os dados da pesquisa, têm-se na tabela 11 os seguintes resultados:

Tabela 11 – Motivação para o trabalho

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	6	43
Bom	7	50
Médio	1	7
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
Totais	14	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 14 – Motivação para o trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se pode observar na figura 14, 43% dos colaboradores consideram-se totalmente motivados para o trabalho, 50% se auto avaliam como motivados para o trabalho e apenas 7% não se considera motivado para o trabalho. Por meio destes dados percebe-se que a organização possui um excelente resultado neste quesito, visto que a motivação é que move o processo, é o que faz com as pessoas tenham vontade de vencer de se superar.

4.2.11 Categoria 11: Condições de Trabalho

Na categoria condições de trabalho objetivou-se avaliar a percepção dos colaboradores relacionada às condições físicas de trabalho (quantidade e

qualidade), como: pessoas no setor, higiene, ventilação, iluminação, equipamento e ferramentas de trabalho.

Na concepção de Chiavenato (2004) o trabalho das pessoas é fortemente influenciado por três grandes grupos de condições de trabalho: condições ambientais: higiene, iluminação, ruídos, temperatura, etc; condições de tempo: jornada de trabalho, horas extras, período de descanso, etc; condições sociais: status, organização, relacionamento, etc.

Ainda de acordo Chiavenato (2004, p. 350), “por condições ambientais de trabalho, queremos referir-nos às circunstâncias físicas que envolvem o empregado enquanto ocupante de um cargo, na organização”.

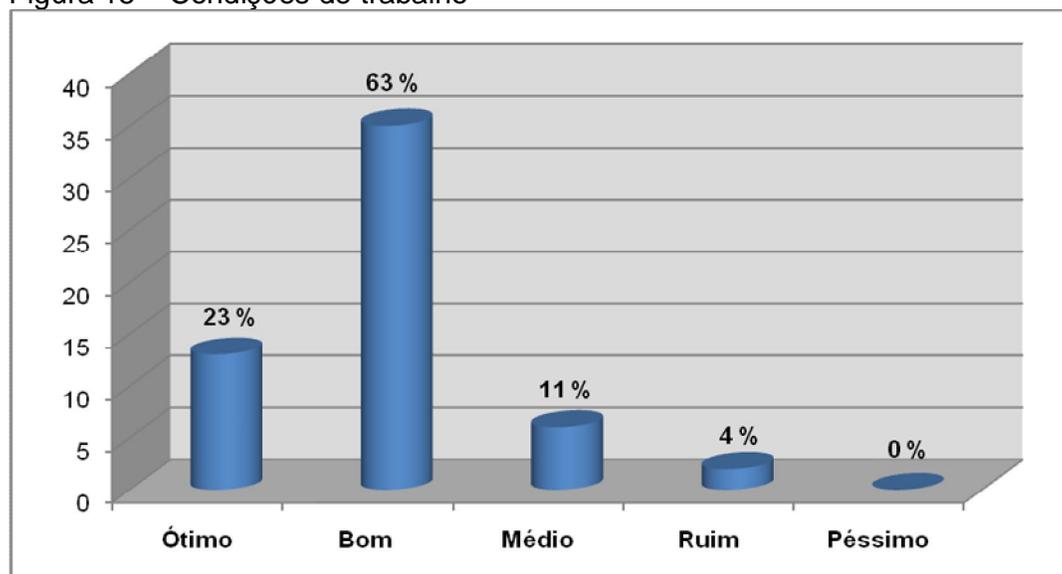
Com base nos dados obtidos com a pesquisa, a tabela 12 a seguir, apresenta os resultados alcançados na categoria condições de trabalho.

Tabela 12 – Condições de trabalho

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	13	23
Bom	35	63
Médio	6	11
Ruim	2	4
Péssimo	0	0
Totais	56	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 15 – Condições de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa demonstra por meio da figura 15 que 23% dos respondentes avaliam como ótima e 63% como boa a estrutura, condições físicas de trabalho. No entanto, não se pode deixar de considerar que 11% dos funcionários alegam insatisfação relacionada a esta categoria, acreditam que as condições de trabalho (estruturas) poderiam ser melhoradas e 4% classifica como ruim as condições de trabalho apresentadas.

4.2.12 Categoria 12: Comprometimento/Responsabilidade

No quesito comprometimento e responsabilidade buscou-se por meio da pesquisa, avaliar a percepção dos colaboradores relacionada ao empenho e dedicação de cada um para alcançar o sucesso da organização.

Conforme Gil (2001), objetivando se manter competitivas no mercado as empresas precisam contar com colaboradores altamente comprometidos/responsáveis com as atividade e funções que desempenham. Um funcionário comprometido em muitos casos é chamado para fazer parte da liderança, sendo desse modo, mais valorizado. Porém é raro encontrar profissionais comprometidos/responsáveis, é mais fácil estes serem competentes naquilo que fazem.

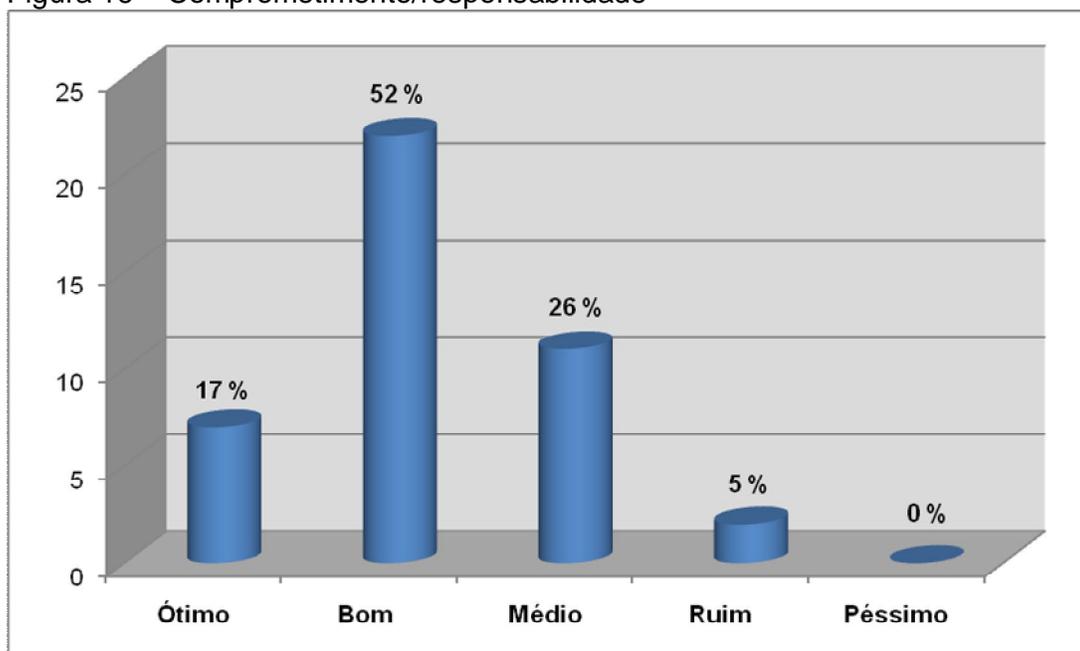
O resultado da pesquisa nesta categoria é representado pela tabela 13, abaixo:

Tabela 13 – Comprometimento/responsabilidade

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	7	17
Bom	22	52
Médio	11	26
Ruim	2	5
Péssimo	0	0
Totais	42	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 16 – Comprometimento/responsabilidade



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme dados apresentados na figura 16, 17% dos pesquisados avalia como ótimo e 52% percebe como bom o nível de comprometimento e responsabilidade dos colaboradores visando o resultado da organização. A soma dos percentuais totaliza 69% dos colaboradores satisfeitos com esta categoria de análise.

Na sequência, os índices apontam 26% dos colaboradores com um certo grau de insatisfação e 5% totalmente insatisfeitos com o nível de comprometimento e responsabilidade dos mesmos para com o alcance dos resultados da organização.

Mesmo diante de certa insatisfação, o resultado positivo deve ser considerado como um diferencial competitivo, visto que o comprometimento/responsabilidade reflete diretamente no ambiente de trabalho da empresa.

4.2.13 Categoria 13: Segurança no Trabalho

Na categoria segurança do trabalho procurou-se avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à segurança e a qualidade de vida dos mesmos dentro do ambiente organizacional.

No entendimento de Chiavenato (2004, p. 352) segurança do trabalho:

É o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instituindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas. Ela é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho.

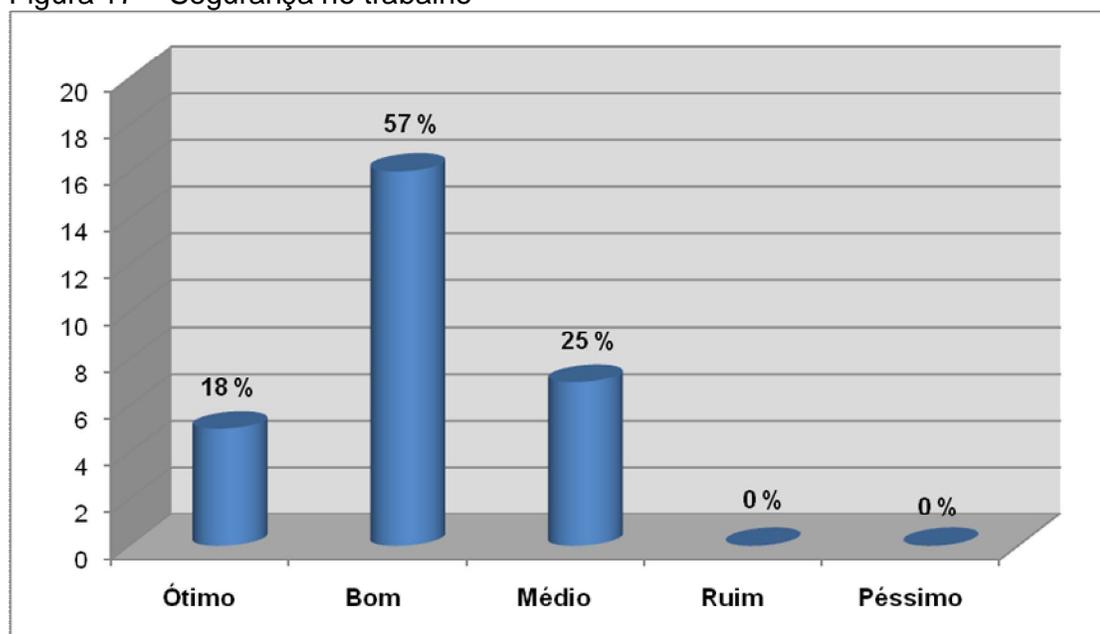
Com base nos dados levantados na pesquisa, a tabela 14 representa os resultados alcançados:

Tabela 14 – Segurança no trabalho

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	5	18
Bom	16	57
Médio	7	25
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
Totais	28	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 17 – Segurança no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da figura 17, percebe-se que 18% dos colaboradores estão totalmente satisfeitos com as atividades relacionadas à segurança do trabalho. Para 57% dos pesquisados o nível de satisfação relacionado a esta categoria esta bom. Este dois índices totalizam 75% dos respondentes satisfeitos com a questão da segurança. Porém não pode-se deixar de considerar que 25% dos colaboradores ainda não se sente confortável em relação sistema de segurança do trabalho.

Nesta categoria os percentuais obtidos deixam claro que os profissionais com nível de insegurança, aumentam, principalmente em função de trabalharmos em uma instituição financeira, fato que acaba deixando os profissionais com uma certa vulnerabilidade, gerando todo tipo de insegurança do ambiente de trabalho.

4.2.14 Categoria 14: Perspectiva de Crescimento

Nesta categoria de análise, procurou-se mostrar o grau de satisfação dos colaboradores em relação às aspirações e expectativas de crescimento profissional e pessoal dos mesmos dentro do ambiente organizacional.

Para Marras (2005) a perspectiva de crescimento surge do próprio ser humano, no entanto para isso as empresas devem contribuir com a empregabilidade, ou seja, o profissional deve apresentar um nível de modernização compatível com o nível da organização na hora de concorrer a uma vaga de emprego.

Na concepção de Chauí (2000) é necessário que a organização possua, critérios, definidos, igualitários e justos para capacitação de todos os colaboradores, proporcionando a estes condições de se reciclarem e almejem promoção, motivando-os a estar colaborando nas decisões da organização.

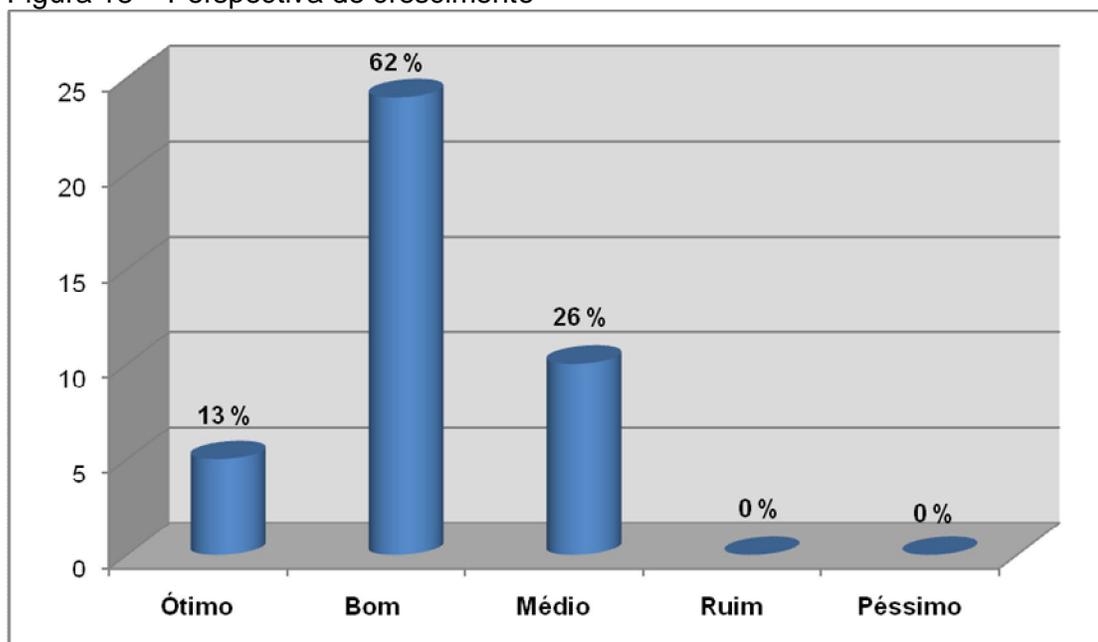
Na tabela 15, são apresentados os dados obtidos com a pesquisa na categoria de análise perspectiva de crescimento.

Tabela 15 – Perspectiva de crescimento

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PERCENTUAL (%)
Ótimo	5	13
Bom	24	62
Médio	10	26
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
Totais	39	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 18 – Perspectiva de crescimento



Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 18 demonstra que 75% dos pesquisados apresentam perspectiva de crescimento profissional e pessoal dos dentro do ambiente organizacional, sendo que destes, 13% se mostram muito motivados em relação a este fator e 62% demonstram um bom nível de motivação.

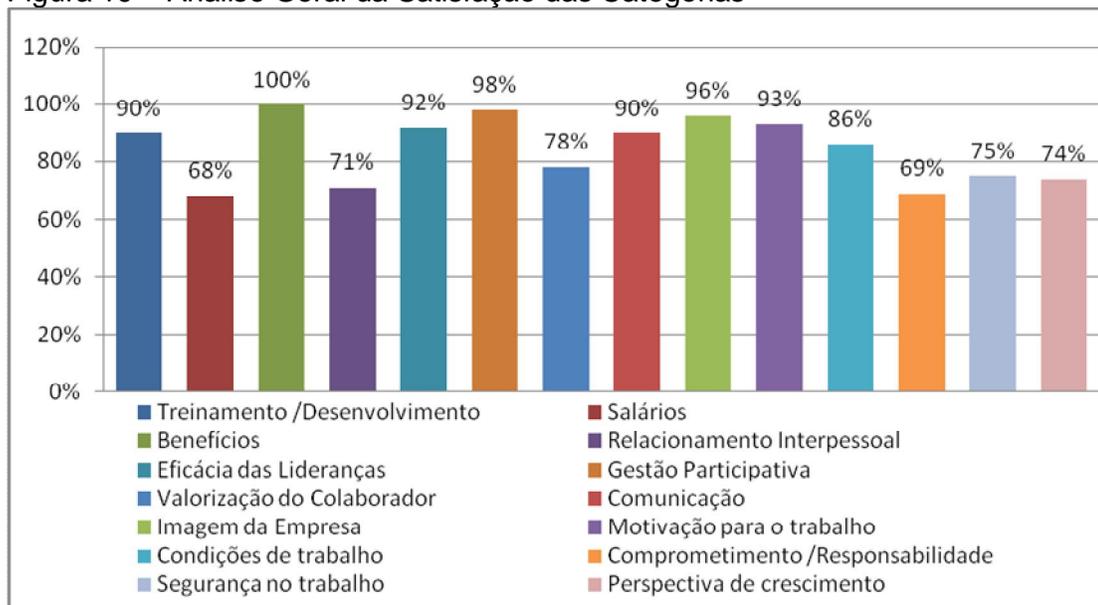
O estudo demonstra ainda, que 26% dos colaboradores não se mostra muito satisfeito com relação à perspectiva de crescimento.

4.3 ANALISE GERAL DOS DADOS

Com a efetiva aplicação da pesquisa de clima organizacional no ambiente interno do Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma buscou-se identificar os fatores relacionados à satisfação e insatisfação dos colaboradores em 14 categorias de análise, as quais seguem: imagem da empresa, motivação para o trabalho, segurança do trabalho, comprometimento/responsabilidade, comunicação, relacionamento interpessoal, treinamento e desenvolvimento, benefícios, salários, valorização do colaborador, gestão participativa, eficácia das lideranças, condições de trabalho, perspectivas de crescimento.

Com base nos dados levantados na pesquisa, a figura 19 apresenta de forma consolidada os resultados finais alcançados relacionados à satisfação dos colaboradores nas categorias de análise.

Figura 19 – Análise Geral da Satisfação das Categorias



Fonte: Dados da pesquisa.

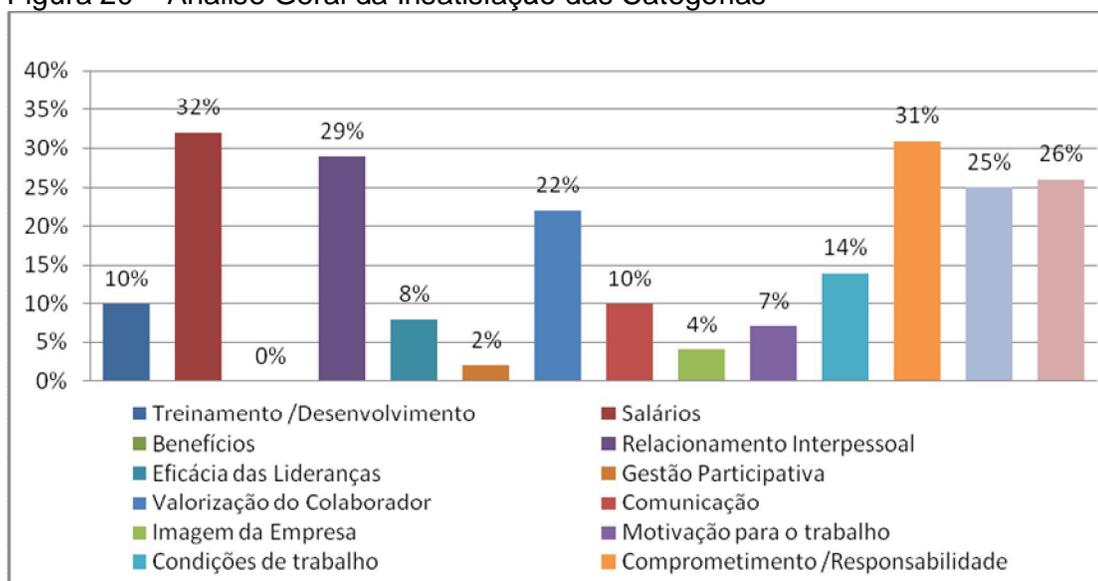
Por meio da figura 19, percebe-se que os níveis de satisfação entre colaboradores internos do empreendimento cooperativo de crédito de da região Criciúma são bastante elevados. A categoria de análise, benefícios, merece um destaque especial, visto que 100% dos respondentes estão satisfeitos neste quesito. Isso deve-se principalmente ao fato da organização buscar, por meio de benefícios, atender todos os aspectos possíveis da vida dos profissionais, como por exemplo, saúde, lazer, alimentação, transporte etc. Na sequência, tem-se 98% de satisfação em relação a categoria gestão participativa, fator relevante, que indica a participação direta dos colaboradores nas decisões da organização. Acontecimento que acaba motivando ainda mais os profissionais para o trabalho, visto que sentem-se ouvidos, parte da empresa. Em terceiro lugar destaca-se a categoria de análise imagem da empresa com 96% de satisfação, isso deve-se principalmente ao fato da preocupação constante por parte da gestão do empreendimento, sempre buscando informar, orientar e motivar os colaboradores para que tenha orgulho de trabalhar na cooperativa. A motivação para o trabalho aparece em quarto lugar com 93% de satisfação, fato muito importante que demonstra uma equipe persistente sempre em

busca da superação. Em quinto lugar destaca-se a eficácia das lideranças com 92% de satisfação entre os colaboradores, resultado esse que só é possível em função do respeito dispensado aos profissionais, e da liderança baseada na democracia, incentivando os mesmos a participarem de todo o processo. Igualmente, com 90% de satisfação entre os colaboradores aparecem às categorias: treinamento/desenvolvimento, que pode ser explicado pelos investimentos constantes em treinamento/desenvolvimento, pois a organização acredita que profissionais treinados, capacitados e bem desenvolvidos tendem a alcançar não só seus objetivos pessoais como também os da organização, e comunicação, fato que reforça ainda mais a questão do envolvimento constante de todos nos processos.

Não menos importante, mas também com um bom desempenho em relação à satisfação dos colaboradores aparecem as categorias: condições para o trabalho com 86%, valorização do colaborador com 78%, segurança no trabalho com 75%, perspectiva de crescimento com 74%, relacionamento interpessoal com 71, comprometimento/responsabilidade com 69% e salários com 68% de satisfação.

Tomando-se os dados da pesquisa, têm-se na figura 20 os seguintes resultados finais relacionados à insatisfação dos colaboradores nas categorias de análise.

Figura 20 – Análise Geral da Insatisfação das Categorias



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que algumas categorias de análise apresentam maior índice de insatisfação que outras, como os índices de insatisfação não superam os de

satisfação dos colaboradores dar-se-á destaque às categorias com percentuais de insatisfação acima de 20%. Em primeiro lugar aparece a categoria dos salários com 32% de insatisfação, fato que pode ser atribuído a não divulgação adequada do plano de cargos e salários atualizado, revisado e implantando recentemente. Em seguida tem-se o comprometimento/responsabilidade com 31% de insatisfação, que pode ser relacionado à falta de ações efetivas de marketing direcionadas ao público interno buscando comprometê-lo com a marca, tornando-os fiéis as estratégias, valores da organização e satisfeitos com o trabalho que desempenham. A categoria do relacionamento interpessoal aparece em terceiro lugar com 29% de insatisfação, índice que pode ocorrer em função da equipe de trabalho ser relativamente nova, com pouco tempo de empresa. Quanto às categorias perspectiva de crescimento com 25% e valorização do colaborador com 22% de insatisfação, pode-se atribuir a falta de critérios de avaliação. No quesito segurança no trabalho há um grau de insatisfação de 25%, que pode estar diretamente relacionado à preocupação constante de se trabalhar em uma instituição financeira.

Com relação às categorias com maior grau de insatisfação apontado pelos colaboradores, serão sugeridas ao empreendimento cooperativo de crédito algumas propostas de melhoria buscando elevar a satisfação dos mesmos, tornando o clima organizacional ainda mais favorável.

5 CONCLUSÃO

O cooperativismo é um sistema que se alastrou por todo o mundo, pelos mais diversos setores da economia. Desde então é compreendido como um movimento justo, democrático, participativo que visa alcançar os anseios de seus integrantes e proporcionar desenvolvimento as comunidades onde atua. Neste contexto surgem as cooperativas, instituições regidas por valores e princípios do cooperativismo que buscam melhorar a qualidade de vida de seus associados, bem como da população onde estão inseridas.

Diante do atual cenário econômico, tornar-se indispensável às organizações à busca por diferenciais competitivos, seja, por meio de vias administrativas ou gerenciais, esses, podem de algum modo representar a sobrevivência da instituição no mercado.

No caso das cooperativas de crédito, esta situação não é diferente, assim como qualquer outra instituição com ou sem fins lucrativos elas também buscam por diferenciais competitivos, o que lhes distingue das demais organizações é que estas são sociedades focadas nas pessoas e como tal estão sempre buscando atender as aspirações pessoais e profissionais dos seus colaboradores bem como, os objetivos dos associados na busca por produtos e serviços financeiros de qualidade e custos reduzidos.

Com isso as organizações, inclusive as cooperativas de crédito, cada vez mais vêem a necessidade de investir na valorização do capital humano, deixando de ver seus colaboradores como simples trabalhadores, para serem vistos como parte estratégica da organização. Desse modo, realizar o diagnóstico do clima organizacional possibilita que a organização conheça seus pontos fracos relacionados à satisfação dos colaboradores que podem influenciar diretamente na produtividade, na qualidade de produtos e serviços e até mesmo no atendimento aos clientes.

Para tanto, a pesquisa de clima organizacional vem sendo utilizada como uma das mais importantes ferramentas de análise na área de gestão de pessoas, visto que a mesma busca medir o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores relacionados ao ambiente empresarial.

Diante da relevância deste tema, por meio deste estudo aplicou-se uma pesquisa de clima em um empreendimento cooperativo de crédito da região de

Criciúma, onde foi possível concluir que o clima (ambiente) organizacional do empreendimento cooperativo é favorável. Por meio dos dados obtidos foi possível verificar que em grande parte das categorias de análises estudadas, os profissionais demonstraram altos índices de satisfação. Já em outras categorias onde houve certo desconforto para alguns colaboradores foram apresentadas sugestões de melhoria que podem favorecer ainda mais o clima da organização, buscando a satisfação de todos.

5.1 SUGESTÕES DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Por meio, dos dados obtidos com aplicação da pesquisa de clima organizacional foi possível verificar os pontos em que os colaboradores do empreendimento cooperativo de crédito apresentaram maior grau de insatisfação, diante disso, a seguir serão descritas algumas propostas de melhoria e valorização com o objetivo de obter o máximo de dedicação, comprometimento e satisfação dos colaboradores com o trabalho e a organização.

Na categoria salários, verificando a existência de um plano de cargos e salários de acordo com os padrões de mercado, bem estruturado, definido e já implantando. Propõe-se a gestão realizar um trabalho de divulgação entre os colaboradores, onde os mesmos visualizem uma expectativa de salários e carreiras. Além da divulgação do plano de cargos e salários é necessário também realizar um trabalho de orientação a respeito dos critérios de avaliação adotados para a concessão das progressões e promoções, para que o colaborador saiba o que deve fazer para alcançar seus objetivos.

Além de explorar de forma mais adequada o plano de cargos e salários propõe-se também um estudo a respeito da remuneração variável uma vez que a mesma possa vir a incentivar e motivar os colaboradores a desempenharem ainda melhor suas funções.

Quanto à categoria relacionamento interpessoal, sugere-se primeiramente um trabalho motivacional com os líderes, capacitando-os para que possam envolver a equipe com um todo de forma participativa e motivadora. Líderes motivados, propõe-se um segundo trabalho de motivação, com toda equipe visando estimular o trabalho em equipe e a preocupação com os indivíduos.

Na categoria perspectiva de crescimento, pressupõe-se que divulgando de forma adequada o plano de cargos e salários e orientando os profissionais quanto aos critérios de avaliação adotados para a concessão das progressões e promoções, o colaborador já identifique possibilidade de crescimento. Outro ponto a ser trabalhado é a identificação de perfis e a elaboração de um planejamento de treinamentos, visando capacitar e desenvolver os colaboradores para que assumam outras funções, com mais responsabilidades, sempre que surgirem oportunidades, demonstrando de forma clara e na prática que o colaborador pode crescer muito profissionalmente.

Com relação à categoria valorização do colaborador propõe-se aumentar a frequência de aplicação dos feedbacks, destacando aos profissionais a importância da sua função e participação, os seus pontos fortes, procurando motivá-los a desenvolver estes e outros pontos fortes que possam vir a contribuir com o seu crescimento profissional e pessoal, bem como o da organização.

A insatisfação relacionada à categoria comprometimento/responsabilidade pode ter relação à falta de ações efetivas de marketing direcionadas ao público interno buscando comprometê-lo com a marca, tornando-os fiéis às estratégias e valores da organização. Neste sentido propõe-se realizar um estudo para verificar o nível de comprometimento e responsabilidade dos profissionais com suas funções, ou seja, buscando identificar as causas da falta de comprometimento/responsabilidade; em seguida sugere-se desenvolver um trabalho forte de marketing objetivando que o colaborador compreenda o seu papel e realmente se comprometa, com os desafios encontrados no dia-a-dia no desempenho de sua função.

No quesito segurança no trabalho visando reduzir o nível de insatisfação dos colaboradores propõe-se a realização de cursos, palestras e treinamentos direcionados a este assunto.

Quanto às condições de trabalho, sugere-se realizar um levantamento das necessidades de instalações físicas, ambientais, ferramentais e de pessoal visando adequá-las às necessidades da cooperativa. Após a realização do levantamento, propõe-se a elaboração de um planejamento de compras e aquisições dentro das disponibilidades orçamentárias da organização, priorizando casos mais graves. E mais do que isso, mostrar ao colaborador todas as ações que estão sendo tomadas com intuito de reduzir a insatisfação neste quesito.

Percebe-se que grande parte da insatisfação dos colaboradores esta relacionada à motivação e perspectiva de futuro, desse modo, propõe-se a realização de um trabalho motivacional bastante criterioso, visando atender toda a equipe. Pois uma ambiente favorável em todos os aspectos juntamente com uma equipe totalmente motivada e com perspectiva futuro não há metas e objetos inalcançáveis.

Com isso conclui-se que todos os objetivos do estudo foram alcançados, e por meio da pesquisa de clima organizacional foi possível verificar que de modo geral o clima organizacional do Empreendimento Cooperativo de Crédito da Região de Criciúma é favorável com alguns pontos que podem ainda ser melhorados, conforme sugestões apresentadas.

REFERÊNCIAS

AMBROGI, Alexandre. **A Responsabilidade Social das Sociedades Cooperativas Brasileiras**: Uma proposta de uso da demonstração de valor adicionado DVA. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. 2007.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo; Atlas, 2003.

ARGENTE, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Elsevier, 2006, Rio de Janeiro.

BACEN. **Cooperativas de Crédito**. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/coop.asp?idpai=portalbcb. Acesso em 25 out.2012.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias de Sul: Educus, 2005.

BEZERRA, Aline de Souza. **Clima organizacional**: fatores que influenciam na empresa xyz. Piauí: 2011. Monografia de Graduação (Bacharel em Administração), Universidade do Piauí, 2011.

BRASIL. Lei nº. 4.595/64. **Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, criam o conselho monetário nacional e dá outras providências** - Data da legislação: 31/12/1964 - Publicação DOU, de 31/01/1965.

CANO, Ismael Soares. **A imagem da empresa**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-imagem-da-empresa/13382/>. Acesso em: 25 nov. 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

_____. **Metodologia Científica**. São Paulo Pearson. 2005.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a Universidade**. São Paulo: UNESP, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus. 1999.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA Roberto (OrgS.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

CREMA, Rayssa Marcelino. **Pesquisa de Clima Organizacional na Cooperja – Agropecuária de Jacinto machado.** Monografia de Pós Graduação – UNESC, 2005.

CRUZ, Paulo Sergio Alves da. **A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no Mundo.** Rio de Janeiro: COP. 2000.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência.** São Paulo; Atlas. 1985.

DUARTE, Rosemari de Oliveira. **Pesquisa de clima organizacional: desafios da fundação de saúde de Rio do Sul.** Rio do Sul: [s.n.], 2002.

DUZZIONI, Tatiana Cardoso; GUIMARÃES, Milla Lucia Ferreira; SORATO, Kátia Aurora Dalla Libera. **Plano de Negócios: Estudo da Viabilidade Econômica Financeira de uma Cooperativa de Crédito Mútuo para Abertura de um Posto de Atendimento no Bairro Presidente Vargas em Içara/SC,** 2010.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dimânicas do departamento de pessoal.** 2ª ed. São Paulo: Érica, 2008.

FLORES, Fabiane Bardini Pereira. **Análise dos insicadosres de saúde da mulher no ambiente de trabalho.** Criciúma: 2004. Monografia de Pós Graduação (Especialista em Gerência de Recursos Humanos), Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC Criciúma, 2004.

FURTADO, Laureano. **Estudo do clima organizacional de uma instituição financeira da Cidade de Criciúma.** Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, 2009. Monografia (Graduação em Administração de Empresas), Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2009.

GAWLAK, Albino, RAZTZKE, Fabiane. **Cooperativismo – Primeiras Lições – SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.** Brasília: SESCOOP, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3º ed, São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

KANNANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14. ed.rev. e ampl. Petrópolis: Vozes, 1997.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____. **Gestão do Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, Jánine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>>. Acesso em: 26 julho 2002.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 6ª ed., São Paulo: Pioneira, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11ª ed., Futura, 2005, São Paulo.

MARTIN, Marília. **A influencia do clima organizacional no atendimento ao cliente**. São Paulo: 2010. Monografia Pós Graduação (Programa de MBA em Gestão de Pessoas), Universidade de Sorocaba, 2010.

MARTINS, Mariângela Kretzer. **Responsabilidade social na empresa brasileira de correios e telégrafos – Diretoria Regional de Santa Catarina**: um estudo do clima organizacional e do balanço social na percepção dos *stakeholders* internos. Biguaçu: 2007. Dissertação de Mestrado (Curso Acadêmico de Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Itajaí, 2007.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattner. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Piracicaba 2000.

MENEZES, Antônio. **Cooperativismo para as escolas de II grau**. 1. ed. Brasília: Gráfica OCB, 1992.

MENEZES, Luciano Ramos de. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência no clima organizacional**: Estudo de caso de uma empresa do setor de alimentos. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2008. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas), Universidade de Fortaleza, 2008.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

O Cooperativismo Catarinense – Cooperja – Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado (Coleção História do Cooperativismo). Publicação da Ocesc (Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina) e SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), 1991.

OCB SESCOOP - **Princípios Cooperatistas**. Disponível em:
http://www.ocbes.coop.br/ocb/index.php?module=s_principios&pag=principios_cooperativos&menu=principios 26/07/2012 as 23:28.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Trabalho de metodologia científica**: projetos de pesquisa, ITG, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Thonson Pioneira, 1999.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **O que é o cooperativismo**. Disponível em:
[HTTP://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp](http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp). Acesso em 24 junho 2012.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito – organização, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigo, resenha, projeto, tcc, monografia, dissertação e tese. Blumenau, SC: Acadêmica Publicações, 2003.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina**: contribuição para a implementação do programa de qualidade. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1995.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SÁ, KAROL. **Clima organizacional**: uma pesquisa de campo nas empresas do grupo nordeste. 2009. 94p. Monografia (Graduação em Bacharelado em Administração) - Universidade Estadual do Piauí, Picos, 2009.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. 2 ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SCHIMMELFENIG, Cristiano. **Cooperativismo de Crédito**: uma tendência. Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU. Vol 5 n.10 Jan a Jun 2010.

SEBRAE. **Cooperativa o que é?** Disponível em:
<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/cooperativismo/cooperativa%20o%20que%20e.htm>. Acesso em: 25 jul. 2012.

SILVA FILHO, Cícero Virgulino da. **Cooperativas de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

SORGATO, Adriana. **Pesquisa de Clima Organizacional na Agência do Banco do Brasil S/A de Xaxim – SC**. Monografia de Pós Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007.

SOUZA, Eduardo Lubisco. **Impacto da mudança no clima organizacional: um estudo de caso na telet/claro digital**. Porto Alegre: UFRS, 2003. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4ª ed., Revista Atualizada, Coleção FGV Negócios, 2004, Rio de Janeiro.

TEIXEIRA, Élson A. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

THENÓRIO FILHO, Luiz Dias. **Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo**. São Paulo: CECRESP, 1999.

VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo: Uma Revolução Pacífica em Ação**. Rio de Janeiro: DP&A Fase, 2001. Economia Solidária.

VERGARA, Sylvia Constant. . **Gestão de pessoas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO(S)

ANEXO A – Pesquisa de Clima Organizacional

A presente pesquisa visa conhecer a opinião dos colaboradores sobre algumas características relacionadas ao clima de trabalho dessa organização. Ela faz parte de um trabalho de conclusão de curso, por isso, necessito de sua colaboração.

Não coloque seu nome no questionário, apenas responda a todas as perguntas com sinceridade. Para cada pergunta, escolha somente uma das alternativas ao lado, marcando com um “X”.

Sexo: () Feminino () Masculino

Tempo de empresa:

() Até 1 ano () De 4 a 6 anos () Mais de 10 anos

() De 1 a 3 anos () De 7 a 10 anos

Perguntas	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
01) O treinamento que a empresa oferece para assumir uma função e ter um bom desempenho na mesma é:					
02) O respeito entre colegas na empresa é percebido por você como sendo:					
03) O grau de abertura que você tem com seus superiores para fazer críticas sobre qualquer assunto é considerado:					
04) Quanto à responsabilidade dos colaboradores pelos resultados da sua unidade, você avalia como:					
05) Na sua avaliação o trabalho em relação à segurança e qualidade de vida dos colaboradores é:					
06) A compreensão da comunicação escrita que a empresa dirige aos colaboradores é:					
07) As instalações físicas do seu ambiente de trabalho podem ser avaliadas como:					
08) Você considera a preocupação da empresa com os colaboradores como sendo:					
09) O grau de facilidade de acesso aos seus supervisores é:					
10) Os critérios adotados nas promoções efetuadas na empresa podem ser considerados:					
11) Em sua opinião a imagem da empresa na comunidade é:					
12) A oportunidade de emprego na região, como o mesmo salário que você ganha é:					
13) Os serviços prestados pela empresa aos seus clientes são:					
14) A importância que a empresa atribui à motivação do trabalhador é:					
15) As orientações que você recebe da chefia para realizar o seu trabalho com qualidade, você avalia como sendo:					

16) Você avalia a colaboração/cooperação que existe entre seus colegas de setor como:					
17) A quantidade de pessoas no seu setor para a realização dos trabalhos no seu parecer é:					
18) A informação recebida sobre os objetivos da sua área é classificada como:					
19) A oportunidade de crescimento propiciada pela empresa é avaliada por você como:					
20) Os conhecimentos adquiridos nos cursos oferecidos pela empresa são aplicáveis no trabalho e avaliados por você como:					
21) Sob o ponto de vista ético (verdadeira, transparente...) a empresa é percebida como:					
22) Quanto à aceitação do superior imediato no seu setor você avalia como:					
23) Comparando o salário que você recebe com o de colegas que executam a mesma função, ou parecida, na empresa você diria que seu salário é:					
24) As ações da empresa para redução do nível de estresse você avalia como:					
25) Quanto à igualdade de critérios utilizados nas questões disciplinares você avalia como:					
26) Em sua opinião, o grau de comprometimento dos colaboradores com o sucesso da empresa é:					
27) A oportunidade que você tem para apresentar idéias de melhoria contínua no seu trabalho, você avalia como:					
28) Seu grau de satisfação quanto aos benefícios oferecidos é:					
29) A valorização que sua chefia demonstra por meio de elogios é considerada por você como sendo:					
30) O que você recebe de informações sobre o que acontece na empresa, você avalia como:					
31) Você avalia os equipamentos adequados para facilitar o bom desempenho de seu trabalho (na quantidade) como:					
32) As ações da empresa voltadas para o crescimento dos colaboradores, são percebidas por você como:					
33) As necessidades quanto a treinamento/desenvolvimento são supridas pela empresa, de acordo com sua avaliação, como:					
34) O reconhecimento que você recebe quando realiza um bom trabalho é:					
35) Você avalia o espírito de equipe e cooperação entre os colaboradores das diversas áreas como:					
36) Quanto à qualidade do trabalho do seu setor você avalia como:					
37) A aceitação de suas sugestões quanto a melhorias na execução do seu trabalho por parte de sua coordenação como:					
38) Em relação às promoções internas os critérios utilizados pela empresa podem ser considerados:					
39) O respeito dispensado a você pela sua chefia pode ser avaliado como:					
40) Comparados a outras empresas da região, os benefícios oferecidos pela empresa são:					
41) Atualmente a sua motivação para o trabalho pode ser avaliada como:					