

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da
Comunicação
Curso Administração
Trabalho de Conclusão de Curso

ROSA MARIA BITENCOURT
CLÁUDIA WERLE ROCKENBACH

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO –
Um estudo na Cooperativa de Crédito Cresol**

Trabalho de Conclusão de Curso

Santa Rosa, RS, 2º semestre de 2017.

ROSA MARIA BITENCOURT
CLÁUDIA WERLE ROCKENBACH

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO –
Um Estudo na Cooperativa de Crédito Cresol**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, como requisito parcial à Conclusão de Curso e conseqüente obtenção de título de Bacharel em Administração.

Santa Rosa, RS, 2º semestre de 2017.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma nessa minha caminhada no curso de Administração.

À Instituição de Ensino Unijuí e a todos os professores que fizeram parte e contribuíram no meu longo processo de formação, pois cada professor a seu modo teve uma parcela de contribuição na construção do meu conhecimento.

À professora Cláudia Werle Rockenbach por ter aceitado a tarefa de ser minha orientadora no trabalho mais importante do curso.

À todos os colegas da Cooperativa de Crédito Cresol (Unidades de Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi, Tucunduva, Três de Maio e Cândido Godói) que se dispuseram a participar da pesquisa, suas opiniões foram fundamentais para o estudo.

Ao Coordenador da Unidade de Santa Rosa Sr. Airton Rodrigues que teve a disponibilidade para responder a entrevista e identificar que melhorias são necessárias e possíveis na Cooperativa.

Aos meus familiares e amigos que me apoiaram em todo o processo de estudo e que entenderam minhas faltas em nossos encontros e reuniões.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO – UM ESTUDO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO CRESOL

Rosa Maria Bitencourt, rosambitencourt@yahoo.com.br

Cláudia Werle Rockenbach, claudiaw@unijui.edu.br

Introdução

A mudança organizacional é um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, busca aperfeiçoar sistemas, políticas e práticas que constituem a gestão e desenvolve as competências pessoais e organizacionais. Portanto a transformação deve ocorrer de forma modelada e gerenciada com instrumentos que visem assegurar sua internalização nas esferas mais íntimas da organização (FLEURY, 2002). A partir do momento em que administradores buscam por mudanças, é preciso que projetem meios para valorizar o trabalho e lhe dar sentido, assim conseguirão ter colaboradores satisfeitos com o seu trabalho.

O tema deste estudo trata-se da satisfação no trabalho, a importância da investigação do tema se dá pela busca crescente das organizações e gestores em conseguir um melhoramento do desempenho de seus colaboradores, buscando a satisfação desses com seu trabalho para que isso gere uma consequência positiva no ambiente de trabalho e traga benefícios para ambas as partes envolvidas, colaborador e empresa.

A satisfação no trabalho começa o século 21 como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho, sendo um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho, pois a satisfação no trabalho pode ser definida como uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho, significa o quanto uma pessoa gosta do seu trabalho (SPECTOR, 2002).

Robbins (2005, p. 66) afirma que “o trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero”. Portanto a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho resulta de um somatório de diferentes elementos.

Os objetivos deste estudo buscaram: a) investigar junto aos colaboradores das unidades da Cooperativa de Crédito Cresol (Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi, Tucunduva, Três de Maio e Cândido Godói) seu nível de satisfação no trabalho nas dimensões: colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções; b) verificar junto ao coordenador da

unidade de Santa Rosa as estratégias e programas que vem sendo utilizados na cooperativa com vistas a promover a satisfação no trabalho de seus colaboradores; c) analisar e interpretar a percepção dos colaboradores e as estratégias e programas da cooperativa com relação a satisfação no trabalho; d) elaborar a partir desses resultados e análises juntamente com o coordenador da unidade de Santa Rosa um plano de ação com o intuito de melhorar os aspectos investigados.

Metodologia

A natureza da presente pesquisa foi classificada como aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa. Com relação aos seus objetivos ou fins, a pesquisa se classificou como exploratória e descritiva e quanto aos meios ou procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como bibliográfica, documental, de levantamento e pesquisa participante.

Com relação a coleta de dados, os meios utilizados foram pesquisa: bibliográfica para a teoria abordada; documental, para dados da organização; de levantamento através da aplicação de questionários (colaboradores) e entrevista (coordenador).

No dia 22 de agosto foi enviado e-mail para todos os colaboradores das Cooperativas estudadas, estes foram convidados a responder o questionário da pesquisa que ficou disponível para preenchimento até dia 05 de setembro. O questionário investigou o perfil dos colaboradores, satisfação no trabalho com questões de múltipla escolha e ainda com uma questão aberta em cada dimensão. A coleta realizada com o Coordenador da unidade de Santa Rosa foi realizada no dia 16 de outubro, foi utilizada entrevista. A entrevista buscou identificar qual eram as estratégias que empresa utiliza referente à satisfação no trabalho e o que a empresa poderia fazer para melhorar os aspectos investigados, fazendo relação com o resultado dos dados coletados junto aos colaboradores.

Para análise dos dados foi utilizada a análise quantitativa e a qualitativa. A análise quantitativa foi utilizada para os dados dos questionários, a partir da técnica de análise estatística, transformando as respostas em índices numéricos. Já a análise qualitativa foi utilizada para os dados coletados junto aos colaboradores nas questões abertas e também na entrevista realizada com o coordenador da unidade de Santa Rosa. Utilizou a técnica de análise de conteúdo, buscando fazer uma relação entre teoria e resultado obtido.

Resultados

Com base nos dados coletados identificou-se primeiramente o perfil dos participantes da pesquisa, portanto o perfil dos sujeitos participantes é de maioria feminino com 63%,

possuem idade de 20 a 33 anos (80%), sendo portanto da geração Y e seu estado civil é solteiro com 60%. Referente ao estudo/ escolaridade, a maioria possui ensino superior completo somando 80%. O tempo na empresa ficou com 36% de 5 a 10 anos e o tempo no cargo ficou com 37% de 1 a 2 anos.

No presente estudo, a satisfação no trabalho foi analisada na perspectiva de 5 dimensões, as quais são: satisfação com colegas, satisfação com a chefia, satisfação com o salário, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

A satisfação no trabalho quando avaliada de forma geral ficou com média de indiferença com 4,77, mas quando avaliada por partes predominou a satisfação, pois obteve como resultado 3 dimensões com média de satisfação, sendo elas: colegas (5,4), chefia (5,05) e natureza do trabalho (5,01). E as dimensões de salário (4,11) e promoções (4,28) ficaram como indiferença. É importante ressaltar que mesmo havendo indiferença na dimensão de salário, quando os colaboradores foram questionados sobre o que gera maior satisfação no trabalho uma das respostas com maior percentual foi o salário.

Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (MARQUEZE; MORENO, 2005). Portanto medidas coletivas devem ser efetivadas para amenizar os problemas decorrentes da insatisfação no trabalho, mas é importante que haja a participação dos trabalhadores em todo o processo, o qual deve ser realizado por meio de ações interdisciplinares e de alcance coletivo com o intuito de atuar na manutenção e na promoção da saúde do trabalhador.

Com base no estudo foram identificadas as estratégias que a cooperativa utiliza na busca pela satisfação de seus colaboradores e quais estratégias podem ser adotadas para que haja melhorias nas médias de satisfação.

Sobre colegas, a cooperativa utiliza o planejamento coletivo de trabalho, também incentiva e patrocina a participação em eventos e comemorações da comunidade em geral, realiza confraternizações entre a equipe de trabalho, a tomada de decisão ocorre de forma coletiva, assim a empresa busca a interação entre as pessoas e incentiva o espírito de equipe. Como forma de melhorar a satisfação nesse aspecto o Coordenador acredita que é importante expandir essa integração aos familiares dos colaboradores, convidando-os para fazer parte dos encontros e ainda estimular uma rotina de ajuda mútua através da delegação de atividades.

Os critérios utilizados para definir o salário são: a formação acadêmica, desempenho técnico, qualidade de atendimento dos associados, integração com os demais setores da cooperativa, bem como o envolvimento comunitário do colaborador. E os benefícios são:

seguro de vida; vale alimentação; plano de saúde; 14º salário no final do ano; participação nos lucros distribuídos em janeiro ou fevereiro; e ainda proporciona ajuda de custo para quem continua estudando no ensino superior, fazendo pós-graduação, nesse caso, a cooperativa contribui com metade do valor da mensalidade. Como estratégia a ser adota foi identificada a valorização gradativa do ganho real do salário e do vale alimentação de acordo com o desempenho profissional e as condições da instituição.

Referente a chefia, as estratégias utilizadas estão: gestão democrática e participativa; evitar se colocar como superior, impondo suas posições sobre os demais colaboradores; elogiar a equipe e/ou membros de equipe pelo seu desempenho; resolver conflitos dialogando coletivamente ou individualmente quando necessário; conversas individuais de sondagem e avaliação da organização em equipe; perceber e auxiliar os colaboradores em momentos de dificuldades pessoais; estimular oportunidades de integração da equipe e inserção em eventos comunitários. A estratégia elaborada busca melhorar a relação de chefe e subordinado através da comunicação, isso ocorre através de reuniões em grupo ou individual, apresentando sugestões que possam melhorar o relacionamento e facilitar o entendimento entre as partes para a realização das tarefas.

Na natureza do trabalho identificou-se que a cooperativa preza pela formação continuada de seus colaboradores; busca isso através de treinamentos que a própria empresa oferece a cada 6 meses, ou antes se houver necessidade, também incentiva os estudos através de ajuda financeira. A Cresol estimula o cumprimento de metas através da participação nos resultados, oportuniza que os colaboradores passem seus conhecimentos aos colegas e oferece variedade de atividades, para que haja a rotatividade nas funções. A estratégia elaborada para que o colaborador sinta interesse pelo seu trabalho e pelas tarefas que realiza está voltada para a participação no processo decisório, esses momentos podem ser realizados através de reuniões com o quadro funcional e também com o comitê de crédito.

Nas promoções a cooperativa dá prioridade para o recrutamento interno e utiliza apenas a avaliação de desempenho individual como forma de promover o colaborador, que é realizada uma vez ao ano. Os critérios utilizados para realizar uma promoção são: eficiência, comprometimento, pontualidade e assiduidade, qualidade do atendimento, inserção social e relacionamento com a equipe. A promoção em si muitas vezes não ocorre, o que existe é a rotatividade nos cargos, para que assim o colaborador não fique muito tempo fazendo uma mesma atividade, e que tenha conhecimento de todos os processos dentro da cooperativa.

Diante disso, buscou-se elaborar uma estratégia que a Cresol poderia utilizar com o intuito de melhorar a satisfação tanto de quem já foi promovido como de quem espera por

uma promoção. Na opinião do Coordenador é importante instituir um departamento de RH e criar critérios mais claros e transparentes de avaliação e promoção para que o colaborador tenha maior ciência do processo e possa melhorar seu desempenho.

A partir da pesquisa percebe-se que a cooperativa está aberta às mudanças e que considera importante a opinião de seus colaboradores, esses aspectos demonstram que a Cooperativa se preocupa com o bem estar de seus funcionários, que valoriza o mesmo e que busca constantemente se adaptar ao contexto organizacional e social.

Conclusões

A Cresol adota estratégias em todas as dimensões do trabalho que buscam a satisfação de seus colaboradores, pois pode-se perceber que a cooperativa possui a preocupação de fazer com que o colaborador tenha um bom ambiente de trabalho, com boas relações, seja entre chefe ou colegas; busca tornar as tarefas do dia a dia interessantes, que oferece meios para que o colaborador possa se desenvolver e crescer dentro da empresa, que busca reconhecer e valorizar o esforço de cada um no desenvolver de suas atividades.

Diante desse contexto, pode-se dizer que a cooperativa está no caminho para atingir a satisfação no trabalho em todas as dimensões, mas para isso a empresa necessita criar políticas de promoções mais claras e rever suas políticas salariais, usando como referência o mercado de trabalho, pois através de salários competitivos a empresa consegue reter seus talentos e melhora a satisfação e motivação dos mesmos.

Palavras - Chave: satisfação no trabalho, estratégias, plano de ação; cooperativa de crédito.

Referências

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho:** uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, pp. 69-79. Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho: São Paulo, Brasil.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Unidades da Cooperativa de Crédito Cresol, endereço, contato.....	18
Quadro 2: Escala utilizada na pesquisa.....	58
Quadro 3: Satisfação com os colegas.....	59
Quadro 4: Satisfação com o salário.....	61
Quadro 5: Satisfação com a chefia.....	63
Quadro 6: Satisfação com a natureza do trabalho.....	65
Quadro 7: Satisfação com as promoções.....	67
Quadro 8: Média comparativa das dimensões.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero.....	54
Tabela 2: Faixa etária.....	54
Tabela 3: Estado civil.....	55
Tabela 4: Grau de instrução.....	55
Tabela 5: Tempo na empresa e no cargo.....	56
Tabela 6: Colegas.....	60
Tabela 7: Salário.....	62
Tabela 8: Chefia.....	64
Tabela 9: Natureza do trabalho.....	66
Tabela 10: Promoções.....	68
Tabela 11: Satisfação no trabalho.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	15
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	18
2.3 PROBLEMA OU QUESTÃO DE ESTUDO.....	22
2.4 OBJETIVOS.....	22
2.4.1 Objetivo geral	22
2.4.2 Objetivos específicos	23
2.5 JUSTIFICATIVA.....	23
3 REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	25
3.1.1 Concepção contemporânea do trabalho	28
3.1.2 O sentido do trabalho	29
3.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	32
3.2.1 Atitudes	34
3.3 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO.....	36
3.3.1 Satisfação com colegas	39
3.3.2 Satisfação com chefia	40
3.3.3 Satisfação com o salário	41
3.3.4 Satisfação com a natureza do trabalho	42
3.3.5 Satisfação com promoções	43

4 METODOLOGIA.....	46
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	46
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	47
4.3 SUJEITOS/ PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	48
4.4 COLETA DE DADOS.....	48
4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	51
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53
5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	53
5.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	57
5.2.1 Satisfação com os colegas.....	59
5.2.2 Satisfação com o salário.....	60
5.2.3 Satisfação com a chefia.....	63
5.2.4 Satisfação com a natureza do trabalho.....	65
5.2.5 Satisfação com as promoções.....	67
5.2.6 Satisfação geral.....	69
5.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS UTILIZADOS NA COOPERATIVA.....	71
5.3.1 Estratégias e programas referentes aos colegas.....	72
5.3.2 Estratégias e programas referentes ao salário.....	73
5.3.3 Estratégias e programas referentes a chefia.....	74
5.3.4 Estratégias e programas referentes à natureza do trabalho.....	75
5.3.5 Estratégias e programas referentes às promoções.....	76
5.4 PLANO DE AÇÃO.....	78
5.4.1 Plano de ação para colegas.....	79
5.4.2 Plano de ação para salário.....	79
5.4.3 Plano de ação para chefia.....	81

5.4.4 Plano de ação para natureza do trabalho.....	81
5.4.5 Plano de ação para promoções.....	82
6 CONCLUSÃO.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
APÊNDICES.....	93

1 INTRODUÇÃO

Este estudo consiste no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que foi realizado no Curso de Administração da UNIJUÍ, no 2º semestre de 2017, campus Santa Rosa. Tem como tema a Satisfação no Trabalho que foi investigada junto à Organização Cooperativa de Crédito Cresol nas unidades das cidades de Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi (2 unidades), Tucunduva, Três de Maio e Cândido Godói.

A investigação do tema surge da necessidade de conhecer um pouco da opinião dos colaboradores com relação ao seu trabalho e os aspectos envolvidos com o mesmo, pois é importante conhecer como funciona não apenas a parte operacional da empresa, mas também as relações entre as pessoas, ambiente dessas relações que interferem na produção final do trabalho. Para investigar e analisar esses aspectos foi utilizado questionário que investigou cinco dimensões de satisfação: colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções.

Trata-se de um relatório, pois seu objetivo é trazer respostas para a questão central do estudo bem como para os objetivos definidos no mesmo, também busca descrever como foram realizadas as etapas de coleta e análise dos dados. Portanto para atender a este objetivo o relatório está estruturado em 6 capítulos.

O segundo capítulo traz a contextualização do estudo, neste apresenta-se o tema que serviu de fundamentação para a pesquisa, também traz a questão de estudo e os objetivos geral e específicos que definem quais as etapas foram executadas para a resolução da questão central, e ainda a justificativa da realização do estudo, quais os benefícios dos mesmos para a organização, sociedade em geral e acadêmica, bem como a viabilidade e originalidade da pesquisa.

No terceiro capítulo é apresentado o referencial teórico onde buscou-se conhecer e abordar alguns estudos e publicações sobre o tema investigado, servindo posteriormente de embasamento para a interpretação e análise dos dados que foram coletados. Os assuntos abordados são: as transformações no mundo do trabalho, concepção contemporânea do trabalho, sentido do trabalho, importância do estudo do comportamento das pessoas no contexto organizacional, atitudes, satisfação no trabalho.

No quarto capítulo é definida a metodologia da pesquisa. Para isso a pesquisa é classificada quanto à sua natureza, abordagem, objetivos e meios. Também é identificado qual

o universo amostral bem como os participantes da pesquisa. Classifica-se ainda a forma como os dados foram coletados, analisados e interpretados.

No quinto capítulo são apresentados os resultados da coleta de dados e relacionados com a teoria abordada no estudo. Primeiramente é identificado o perfil dos colaboradores que participaram pesquisa, posteriormente foi identificada qual a média que eles deram para cada dimensão de satisfação no trabalho. Também são apresentadas e analisadas as estratégias e programas que a Cooperativa de Crédito Cresol utiliza com objetivo de promover a satisfação no trabalho dos seus colaboradores, e a partir dos resultados coletados foi elaborado o plano de ação com novas estratégias para melhorar os aspectos investigados com o intuito de aumentar a média de satisfação.

O capítulo seis apresenta a conclusão do estudo, identificando se o estudo alcançou os objetivos propostos e qual sua contribuição, importância e benefícios para a empresa pesquisada.

Ao final são apresentadas as referências bibliográficas onde identifica-se quais os materiais e autores que foram usados na contextualização do estudo, no referencial teórico e que serviram de embasamento para a análises dos dados coletados.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa, como questionário de investigação da satisfação no trabalho aplicado aos colaboradores e o roteiro de entrevista realizado com o gestor, encontram-se nos apêndices.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Esse capítulo traz a contextualização do estudo, o qual busca identificar e apresentar o tema/ assunto que foi desenvolvido; a questão problema do assunto abordado e a qual se buscou resolver, bem como os objetivos geral e específicos. Também expõe a importância do estudo para o meio acadêmico, para a sociedade em geral e para o próprio autor, relatando assim a justificativa do mesmo.

2.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O tema deste estudo trata-se da satisfação no trabalho, o mesmo tem sua importância no âmbito empresarial, pois o contexto atual retrata o aumento da competitividade entre as empresas que acompanham as transformações que ocorrem na economia em âmbito mundial, nas inovações e avanços tecnológicos, a partir disso torna-se primordial que ocorram mudanças nas organizações com o intuito de se manterem competitivas, buscando a lucratividade e qualidade nos seus produtos e serviços.

Fernandes (1996) relata que a organização do trabalho foi uma preocupação constante desde o advento da Administração Científica, mas que apenas recentemente as empresas passaram a se preocupar com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas com o intuito de alcançar altos índices de produtividade.

Nesse sentido, subentende-se que pessoas satisfeitas em seu trabalho produzem mais e melhor, se tornando assim um aspecto positivo tanto para a organização como para o colaborador. Para entender o contexto e importância atual desse tema, é preciso entender as mudanças que ocorreram no mundo e no sentido do trabalho e quais foram as contribuições para a realidade de hoje.

Para Vergara (2003) uma das principais mudanças que tem ocorrido no mundo é com relação a parte tecnológica, e essa característica impacta de forma significativa no ambiente dos negócios e atinge nas formas de organização do trabalho, fluxos de tarefa e também na exigência de novas habilidades por parte dos colaboradores. Outro aspecto que pode ser destacado é que as relações de trabalho nos dias de hoje visam o compartilhamento de responsabilidades, onde as empresas ofereçam oportunidades para que seus colaboradores possam se desenvolver e assim esses se comprometam com resultados.

É correto dizer que “o trabalho tem sido uma constante na existência do ser humano” (CHIAVENATO, 2004, p. 34), mas que apenas após a Revolução Industrial é que surgiu o conceito atual de trabalho, e que durante o século 20 o trabalho passa a receber a configuração que assumiu nos dias atuais. Durante esse século existiram três eras organizacionais: industrial clássica, industrial neoclássica e da informação, cada uma com suas particularidades.

A era industrial clássica ocorreu após a Revolução Industrial e foi até 1950, essa era possuía uma estrutura considerada mecanística, pois predominava a burocracia e funcionalidade, não havia capacidade para a mudança e inovação e as pessoas eram consideradas como recursos da organização.

Na era industrial neoclássica que ocorreu a partir de 1950 até 1990 o principal aspecto foi a mudança, que passou a acontecer de forma rápida e intensa, aumentando a competição entre as empresas. As organizações passaram a buscar novos modelos estruturais, com isso surge uma estrutura matricial, trazendo funcionalidade, inovação e dinamismo, tentando se ajustar as mudanças das condições externas, alcançando maior competitividade. Aqui a área de recursos humanos passa a desenvolver funções operacionais e táticas, prestando serviços especializados voltados para tratar desde o recrutamento até as relações trabalhistas e sindicais.

A era da informação é considerada a partir dos anos de 1990 até hoje, tem como principal característica as mudanças, que são mais rápidas e inesperadas, aliado a isso, a evolução na tecnologia da informação contribuiu para o surgimento da globalização da economia. O conhecimento passa a ser o recurso mais importante e o emprego passa do setor industrial para o setor de serviços. Sua estrutura é orgânica, onde existe uma maior interação entre as áreas da organização, tornando-se assim mais ágil, simples e inovadora. Também surgem as equipes de gestão de pessoas, as pessoas passam a ser tratadas como parceiras da organização e tem liberdade para tomar decisões acerca de suas atividades.

Vergara (2003) define algumas características da era da informação: alta complexidade, velocidade e quantidade de informações, migração de ideias; economia sem fronteiras e globalização; alta competitividade e também parcerias; e a crescente participação feminina e envelhecimento das populações.

Não apenas o trabalho em si e sua realização sofreram mudanças, mas também o sentido que ele possui na vida das pessoas foi se modificado de acordo com o contexto

histórico e também social. Para Hackman e Oldham (*apud* MORIN, 2002) para se ter sentido no trabalho é preciso que haja variedade de tarefas, que o trabalho tenha um resultado tangível, trazendo identidade para quem o realiza, e ainda que traga significado, tenha impacto sobre a vida ou trabalho de outras pessoas.

Outro aspecto relevante para se chegar à satisfação no trabalho é o comportamento organizacional. Para Chiavenato (2004) as mudanças que ocorrem nas empresas são estruturais, mas acima de tudo são culturais e comportamentais e essas mudanças transformam o papel das pessoas dentro das empresas, portanto não podem passar despercebidas pela área da gestão de pessoas.

Dubrin (2003) define comportamento organizacional como sendo o estudo do comportamento humano no local de trabalho, que trata da interação entre as pessoas e a organização em si. O estudo desse aspecto traz como vantagem o desenvolvimento de habilidades, crescimento pessoal, melhoria na eficácia organizacional, apuro e refinamento do bom senso. Buscar compreender o comportamento dos indivíduos traz sua contribuição para melhor entendimento de grupos e relações interpessoais.

Dentro do contexto de comportamento organizacional é importante levar em consideração as atitudes, pois elas estão ligadas à percepção, aprendizagem e motivação. Portanto, atitude é considerada como “uma predisposição de reação que exerce uma influência frente à resposta de uma pessoa à outra, a uma coisa, a uma ideia ou a uma situação” (DUBRIN, 2003, p. 63).

Segundo Robbins (2005) as atitudes são importantes dentro das organizações porque afetam o comportamento no trabalho. Para o autor, uma pessoa pode ter várias atitudes, mas o estudo do comportamento organizacional busca trabalhar com um número limitado de atitudes que estão relacionadas ao trabalho. Sendo assim, muitas das pesquisas que são realizadas nessa área tem focado em três tipos de atitudes: envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

O termo satisfação no trabalho traz referência a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza, portanto quando se tem um nível alto de satisfação em relação ao trabalho as atitudes são positivas e quando existe a insatisfação as atitudes são negativas (ROBBINS, 2005). Para Morin (2002, p. 71) “o trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação”.

Para Hackman e Oldhan (*apud*, DAVIS; NEWSTROM, 2004) é preciso que o trabalho tenha cinco características para que possam proporcionar melhorias no trabalho. Essas características são: variedade de tarefas, poder executar diferentes operações; identidade da tarefa, desempenhar uma etapa completa do trabalho; importância da tarefa; autonomia e feedback que se refere às informações sobre o trabalho. Esses aspectos ou características promovem a motivação, qualidade e satisfação no trabalho e ainda pode reduzir a rotatividade e absenteísmo.

A partir do exposto pode-se dizer que diante do atual contexto econômico, as empresas buscam por vantagens competitivas para seus negócios, portanto é fundamental que exista comprometimento por parte de seus funcionários. Para isso é preciso que essas empresas estejam preocupadas com o nível de satisfação desses colaboradores e que busquem formas de melhoramento contínuo nesse quesito, em contrapartida terão vantagens para ambas as partes.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O presente estudo foi desenvolvido na Organização Cooperativa de Crédito Cresol, em sete unidades, o quadro 1 apresenta todas as unidades com seus respectivos endereços e contatos.

Quadro 1: Unidades da Cooperativa de Crédito Cresol, endereço, contato

Cidade	Endereço / Contato
Santo Cristo	Rua Olavo Bilac, nº 855, Centro Contato (55) 3541-2754 E-mail: santocristo@cresolsicoper.com.br
Tuparendi (Cinqüentenário)	Rua Elígio Cavedon, nº 362, Vila Cinqüentenário Contato (55) 999092048 E-mail: tuparendi@cresolsicoper.com.br
Tuparendi (Centro)	Avenida Mauá, nº 1629, Centro Contato (55) 3543-2265 E-mail: tuparendi02@cresolsicoper.com.br
Cândido Godói	Avenida Redenção, nº 329, Centro Contato (55) 999980553 E-mail: candidogodoi@cresolsicoper.com.br
Santa Rosa	Rua Dr. João Dahne, nº 36, Centro Contato (55) 3512-4352 E-mail: santarosars@cresolsicoper.com.br
Três de Maio	Avenida Senador Alberto Pasqualini, nº 250, Centro Contato: (55) 3535-1995 E-mail: tresdemaio@cresolsicoper.com.br

Tucunduva	Avenida Dr. Osvaldo Teixeira, nº 1147, Centro Contato (55) 3542-2102 E-mail: Tucunduva@ cresolsicoper.com.br
-----------	--

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho (março de 2017).

É importante explicar um pouco sobre como e porque surgiu o Sistema Cresol e como está sua atuação nos dias de hoje.

O Sistema de Cooperativas de Crédito com Interação Solidária, denominado Cresol surgiu no ano de 1995, através dos fundos rotativos e das cooperativas de crédito criadas por ONG's, Sindicatos de Trabalhadores Rurais e movimentos sociais de Santa Catarina e do Paraná. Atualmente a Cresol Central SC/RS tem sua sede em Chapecó – Santa Catarina.

A criação de cooperativas de crédito rural foi motivada pela dificuldade que a agricultura familiar tinha em relação ao acesso ao crédito e também da inadequação do sistema financeiro voltado a essa área. O objetivo dessas cooperativas é oferecer crédito rural para a agricultura familiar, buscar o fortalecimento de um desenvolvimento local sustentável e inclusão social de seus associados.

A Cresol Central SC/RS atua em formato de rede, atualmente possui 43 cooperativas singulares afiliadas, 139 Postos de Atendimento (PA's) e 6 bases regionais de serviços, essa rede de cooperativas da Cresol oferece atendimento a quase 500 municípios de pequeno e médio porte de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

No que tange a sua diferenciação (singularidade da organização diante de seus concorrentes), a Cresol não é apenas uma instituição financeira que pensa só no crédito, mas também no desenvolvimento sustentável dos municípios, buscando financiar novas alternativas para agregar renda as atividades dos sócios.

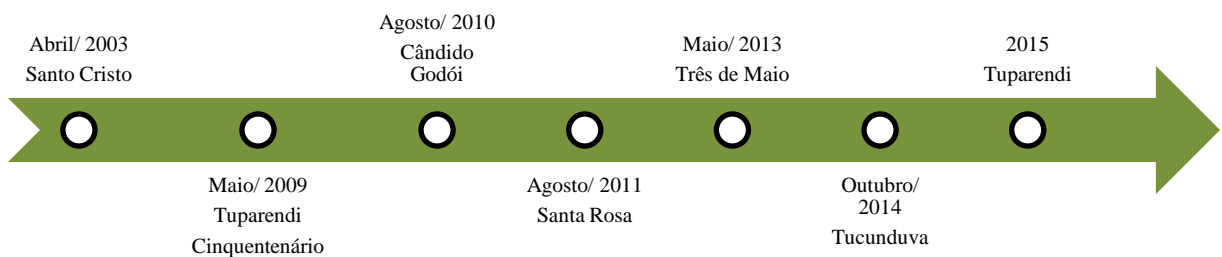
A Cresol também possibilita aos próprios associados administrarem as cooperativas, incentivando decisões conjuntas. Os coordenadores eleitos em assembleias gerais têm como função a gestão e a administração da Cooperativa. Além disso, visa-se desenvolver um trabalho direcionado para cada público, com serviços diferenciados e segmentados. Pois em algumas regiões, os associados são mais conservadores, e assim poupam mais; já em outras regiões tem-se mais costume de investir, e por isso tomam mais o crédito.

O Sistema Cresol começou sua atuação na região noroeste do estado a partir do ano de 2003, com a inauguração de uma unidade na cidade de Santo Cristo. Esta é denominada como Unidade de Atendimento, e as nas demais cidades são denominadas de Postos de

Atendimento (PA's), ou seja, a unidade de Santo Cristo é considerada como a principal, portanto as demais servem de suporte a essa.

Como pode-se observar no quadro 1, o Sistema Cresol continua em crescimento, pois desde que iniciou suas atividades na região, houve uma expansão nos postos de atendimento visando atender a demanda que se tinha. Para cada abertura de nova unidade é realizado um estudo sobre possibilidade e viabilidade de instalação. Na figura 1 é possível visualizar como ocorreu essa evolução de postos de atendimentos.

Figura 1: Postos de atendimentos e seus anos de inauguração.



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho (março de 2017).

Na Cresol, o associado pode encontrar os seguintes produtos e serviços: Conta Corrente; Poupança (Aplicação); Capitalização; Seguros em geral (Individuais, Residenciais e Rurais); Limite Cheque Especial; Custódia de Cheques; Aposentadoria; Nota do Leite; Financiamentos através dos Programas Mais Alimentos, Pronaf Investimento e Pronaf Custeio; Crédito Habitacional pelo PNHR Minha Casa Minha Vida; Empréstimos Pessoais; Créditos Rotativos; Consórcio; Cartão de Crédito e Débito; Campanha de Prêmios, Microcrédito Produtivo e Orientado, internet banking, recarga de celulares, cobrança on-line, entre outros.

A empresa também possui os referenciais estratégicos definidos. Todos os colaboradores têm acesso a esses referenciais através da participação dos mesmos na sua elaboração e na elaboração de suas atividades que devem estar de acordo com os princípios do Sistema.

A missão da Cresol é “Promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional.”

A visão da Cresol é “Crescer juntamente com nosso quadro social para que possamos atender o maior número de famílias agricultoras, oferecendo crédito e acesso a serviços financeiros na busca do desenvolvimento social.”

Os valores destacados pela Cooperativa são: excelência, ética, honestidade, transparência e responsabilidade social. E a cooperativa trabalha com os princípios de: interação solidária, formação e capacitação dos associados, descentralização das decisões, crescimento horizontal, democratização e profissionalização do crédito, desenvolvimento social e sustentabilidade.

Inicialmente o negócio da Cooperativa Cresol atendia somente o público dos agricultores familiares, mas atualmente ela está atendendo a todos os públicos. Portanto a mudança do negócio central da Cooperativa está em discussão na cúpula Administrativa.

A política da empresa é oportunizar o acesso ao crédito de forma responsável possibilitando aos associados melhorar a sua qualidade de vida e contribuir no desenvolvimento local e regional.

Os objetivos e metas da organização são gerenciados através dos relatórios dos sistemas e através de reuniões mensais dos coordenadores das cooperativas, onde são discutidos os aspectos do sistema e sua evolução, como também novos caminhos a se seguir. Posteriormente é enviado aos colaboradores um informe da reunião com os pontos discutidos para conhecimento de todos no Sistema.

Os objetivos e metas atuais da empresa são:

- Proporcionar o acesso ao Crédito Rural, a operações de microcrédito e serviços financeiros pelos agricultores familiares;
- Fortalecer a organização da poupança de crédito de segmento familiar;
- Favorecer o desenvolvimento, por meio do fortalecimento da agricultura familiar;
- Discutir e implementar atividades que gerem empregos e renda aos agricultores familiares;
- Estimular iniciativas que visam promover a produção agro-ecológica e, conseqüentemente, a diminuição dos custos da produção;
- Ser referência como instituição de crédito para a agricultura familiar;
- Fornecer o melhor atendimento diferenciado aos associados;
- Garantir a satisfação dos agricultores familiares associados;

- Desenvolver campanha institucional para consolidar a marca CRESOL junto as empresas urbanas, ampliando o elo com os associados na utilização dos serviços e produtos da cooperativa;
- Investir na formação de uma equipe ou de um setor específico junto à Cresol Central SC/RS responsável por ampliar o trabalho que já vem sendo desenvolvido na área de marketing e propor ações estratégicas a médio prazo.

2.3 PROBLEMA OU QUESTÃO DE ESTUDO

A investigação da satisfação no trabalho se torna necessária para as empresas, pois esse aspecto contribui para eficiência e produtividade de seu colaborador. Através da satisfação no trabalho também surge um envolvimento e comprometimento no trabalho, pois assim o trabalhador se identifica e se preocupa com o trabalho que realiza e ainda se identifica com a organização onde trabalha, desejando manter-se nela (ROBBINS, 2005).

A partir do tema escolhido e contextualizado, foi definida a questão de estudo ou problema que norteou toda a pesquisa.

Portanto, a questão central deste estudo buscou identificar: **Qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da Cooperativa de Crédito Cresol, nas unidades de Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi, Tucunduva, Três de Maio e Cândido Godói, com relação aos colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções?**

2.4 OBJETIVOS

Para conseguir responder a questão problema, foi preciso definir o objetivo geral, que se trata do propósito do estudo e os objetivos específicos, que definem a forma como se alcançou ao objetivo geral.

2.4.1 Objetivo geral

Diante da questão problema apresentada definiu-se como objetivo geral: Analisar a percepção dos colaboradores da Cooperativa de Crédito Cresol, nas unidades de Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi, Tucunduva, Três de Maio e Cândido Godói, a respeito do nível de satisfação no trabalho, referente às dimensões de colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções, e elaborar um plano de ação com o intuito de melhorar os aspectos investigados.

2.4.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral é preciso definir quais são os meios para consegui-lo, ou seja, quais os objetivos específicos. Nesse caso foram definidos como sendo:

- a) investigar junto aos colaboradores das referidas unidades da Cooperativa de Crédito Cresol seu nível de satisfação no trabalho nas dimensões: colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções;
- b) verificar junto ao coordenador da unidade de Santa Rosa as estratégias e programas que vem sendo utilizados na cooperativa com vistas a promover a satisfação no trabalho de seus colaboradores;
- c) analisar e interpretar a percepção dos colaboradores e as estratégias e programas da cooperativa com relação à satisfação no trabalho;
- d) elaborar a partir desses resultados e análises juntamente com o coordenador da unidade de Santa Rosa um plano de ação com o intuito de melhorar os aspectos investigados.

2.5 JUSTIFICATIVA

A importância da investigação do tema se dá pela busca crescente das organizações e gestores em conseguir um melhoramento do desempenho de seus colaboradores, buscando a satisfação desses com seu trabalho para que isso gere uma consequência positiva no ambiente de trabalho e traga benefícios para ambas as partes envolvidas, colaborador e empresa.

As cidades onde foram realizadas as pesquisas podem ser consideradas em sua maioria de pequeno porte, assim as unidades também possuem um quadro funcional pequeno, mas que não deixa de ser importante investigar o tema de estudo, pelo contrário, torna-se mais importante pelo fato de que as relações existentes são mais fortes e próximas. A cidade de Santa Rosa é a maior de todas as participantes da pesquisa, pois conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), Santa Rosa possui atualmente 68.587 habitantes e o quadro funcional da Cooperativa é de sete funcionários; a segunda maior cidade é Três de Maio com 23.726 habitantes e o quadro funcional conta com cinco colaboradores; em terceiro lugar está a cidade de Santo Cristo com 14.378 habitantes e 18 colaboradores, por ser a Singular esta unidade possui um número maior de funcionários em relação às demais; Tuparendi possui 8.557 habitantes, nessa cidade existem dois postos de atendimento com

cinco funcionários em cada um; Candido Godói possui 6.535 habitantes e cinco colaboradores e a cidade com menor número de habitantes é Tucunduva com 5.898 e cinco colaboradores.

A justificativa da escolha de uma cooperativa de crédito como objeto de estudo se dá primeiramente pelo fato de que o cooperativismo no Brasil atualmente ocupa a 16ª posição no mundo em expressão no Cooperativismo de Crédito e a rede de atendimento das cooperativas no Brasil representa 18% das agências bancárias do país. Esses fatos, levantados no ano de 2015, demonstram que apesar do Brasil ter o 16º maior volume de ativos de instituições financeiras cooperativas no mundo, ainda possui um mercado potencial muito grande para crescimento e esse se torna o grande desafio a ser superado pelas cooperativas brasileiras (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2017).

Também pode ser elencado como justificativa o fato de ser a primeira pesquisa a ser realizada com esse tema específico na maioria das unidades. Dessa forma traz benefício para a própria organização e também para o meio acadêmico, pois vem a agregar conhecimento num assunto tão importante para as empresas que buscam ter sucesso no mercado, pois é preciso que seus clientes internos estejam satisfeitos para poder gerar satisfação nos clientes externos.

Possui importância no âmbito empresarial, pois a pesquisa por ser acadêmica não deixa de ser considerada uma consultoria, pois os aspectos investigados foram utilizados em favor da empresa em estudo, buscando melhorias internas que irão refletir futuramente em seus serviços e melhorias externas.

Destaca-se ainda a importância no ambiente profissional tendo em vista que a realização da pesquisa vem a agregar conhecimento à autora da mesma que também é colaboradora da empresa em estudo, dessa forma é possível investigar e entender alguns aspectos que antes não eram conhecidos ou discutidos. Nesse sentido também pode ser citada a viabilidade do relatório, pois por fazer parte do quadro funcional, a autora consegue maior acesso às pessoas que irão participar da pesquisa e facilidade na obtenção de informações.

O presente relatório de pesquisa também tem como objetivo cumprir a exigência do componente curricular de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração da UNIJUÍ, campus Santa Rosa, no qual a autora do mesmo está matriculada.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo busca trazer embasamento teórico para entender quais foram as transformações no mundo do trabalho, bem como quais influências e estudos contribuíram com essas transformações e como se chegou a atual concepção de trabalho. Também apresenta qual o sentido do trabalho para as pessoas e as atitudes que estão envolvidas com o trabalho, qual a importância do estudo do comportamento dentro das organizações e o que significa satisfação no trabalho e de que forma ela é avaliada.

3.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

A evolução da sociedade se deu de uma estrutura agrária, para industrial e depois para pós-industrial (BOWDITCH; BUONO, 1992). Dessa forma, ao longo dos anos o trabalho sofreu a influência de diversos estudos, e cada um deles tem sua contribuição para se chegar à atual concepção de trabalho e também de quais fatores e aspectos refletem em seus resultados. Os estudos realizados foram divididos com base em seus enfoques e modelos, e são chamados de escolas/ teorias.

A Teoria da Administração é uma das principais escolas da Administração Clássica, seu enfoque era na estrutura formal das organizações, a orientação era autoritária e os empregados eram vistos como extensões da estrutura e do maquinário da organização. O teórico mais conhecido nessa escola foi Henry Fayol que definiu como a administração deveria ser realizada levando em conta alguns princípios como a divisão do trabalho, que se refere à especialização das tarefas; autoridade e responsabilidade; unicidade de comando que significa ter apenas um chefe; a remuneração deve ser justa e satisfatória; e espírito de equipe (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Entre as ideias de Fayol destaca-se a função administrativa dividida em 5 componentes: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Para o autor a empresa é um sistema racional de regras e de autoridade que tem como objetivo primário de fornecer valor por meio de bens e serviços a seus consumidores. Portanto é preciso tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização (MAXIMIANO, 1997).

A escola da Administração Científica tinha como enfoque a medição e a estrutura do próprio trabalho, o objetivo dessa escola era criar uma forma mais eficaz de realizar as tarefas. O principal autor dessa escola foi Frederick Taylor, especialista em produção e consultor industrial. As pessoas eram consideradas seres racionais e econômicos, agiam em favor de seus interesses e poderiam fazer isso pela empresa, se entendessem os procedimentos de trabalhos corretos e se fossem recompensados (BOWDITCH; BUONO, 1992).

No ano de 1895, Taylor apresentou o primeiro trabalho da administração científica, o estudo era chamado de um sistema de pagamento por peça, onde o autor propunha um método para eliminar a diminuição do valor pago por peça. Nessa época havia um problema com pagamento dos salários, pois o mesmo era fixo e dessa forma os trabalhadores não viam vantagem em produzir mais. Com base nisso surgiu o estudo de tempos e movimentos, buscando uma maneira científica e exata para descobrir a velocidade máxima em que um trabalho pode ser realizado, através da racionalização dos movimentos, com isso conseguia definir o valor de salários de forma precisa (MAXIMIANO, 1997).

Na escola Estruturalista a abordagem era indutiva no estudo das organizações. Diversas organizações foram examinadas a fim de determinar os elementos estruturais em comum que caracterizam a forma como as organizações funcionam na realidade. Um dos principais autores foi Max Weber (sociólogo alemão) que descobriu de forma empírica quais são os aspectos básicos que caracterizam o tipo ideal de organização, a qual ele chamava de burocracia (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Weber afirma que a sociedade e as organizações modernas são consideradas sistemas de normas impessoais que regem o comportamento das pessoas. A burocracia é o exercício da autoridade e a obtenção da obediência de forma precisa e contínua, com disciplina, rigor e confiança. Como principais características de organizações burocráticas Weber definiu a formalidade, onde a autoridade é definida por lei; impessoalidade, onde a obediência das pessoas é determinada pelas leis e é impessoal; e o profissionalismo, pois o trabalho deve ser realizado por funcionários que trabalham em escritórios (MAXIMIANO, 1997).

A teoria Neoclássica tinha duas escolas principais: Relações Humanas e a Comportamental. A escola das Relações Humanas ocorreu dos anos 1920 a 1950, teve como embasamento os estudos das experiências na fábrica da Western Electric Hawthorne, que avaliava o efeito das condições de trabalho na produtividade (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Nos anos de 1927 a 1933 o professor de Harvard Elton Mayo orientou o experimento de Hawthorne que revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos, também demonstrou que “um dos fatores mais importantes para o desempenho individual são as relações com os colegas e os administradores” (MAXIMIANO, 1997, p. 155).

Com base nesse estudo Mayo chegou à conclusão de que a qualidade do tratamento que a gerência dispensa aos seus trabalhadores influencia no seu desempenho; que o sistema social que é formado pelos grupos determina o resultado individual, que muitas vezes pode existir mais lealdade aos grupos do que à administração; e que é preciso entender o comportamento dos grupos ao invés da individualização, pois existe um esforço coletivo; e o conceito de autoridade deve ser baseado na cooperação e coordenação e não na coerção.

A escola Comportamental se desenvolveu no início da década de 1950 e argumentava que as pessoas haviam se alienado do trabalho porque seus cargos as impediam de usar plenamente suas habilidades e sua capacidade. Os teóricos acreditavam que as pessoas tinham suas necessidades de aceitação, *status* e reconhecimento, as pessoas buscavam a satisfação pessoal do trabalho, desenvolvendo suas habilidades na realização de um trabalho significativo e compensador. As principais contribuições dessa escola são dos teóricos Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg e David McClelland (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A Teoria Moderna da Administração considera que a organização é um sistema composto de variáveis mutuamente relacionadas e interdependentes. Aqui tem-se a Teoria dos Sistemas, que vê a organização e seu meio ambiente na totalidade, pois o que acontece dentro de uma parte do sistema afeta aquela unidade e também outros subsistemas da organização (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A Teoria da Contingência também faz parte da Teoria Moderna, essa teoria tem como tese que é preciso uma abordagem situacional, pois existem variações de uma organização para outra, porque as condições ambientais são exclusivas. Buscou apreciar a influência das limitações impostas às organizações através da tecnologia e o próprio ambiente e desenvolveu suposições mais complexas sobre a natureza humana. Os principais aspectos abordados são: o planejamento de sistemas, relatório formal de organização, estilo de liderança e comportamento (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Nos anos 90 surge a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador e também com a qualidade do produto, pois esses eram considerados pré-requisitos para o Brasil entrar

no mercado internacional e melhorar a competitividade. Mas essa preocupação com a qualidade passou por alguns obstáculos, comportamentos e atitudes dos funcionários, resistência às mudanças, maquinários e equipamentos obsoletos, entre outros, tudo isso fez com que a gestão de qualidade tivesse um longo caminho a percorrer (KANAANE, 1999).

Já no final dos anos 90 ainda era possível identificar alguns obstáculos com relação a qualidade, pois os sistemas tecnológicos eram altamente sofisticados, mas em contrapartida o ambiente empresarial não conseguia acompanhar tantos avanços. Outro aspecto que pode ser elencado é fato de que muitas atividades que eram realizadas pelo trabalhador precisava obedecer uma série de regras e passos onde muitas vezes não sabia o que estava fazendo e nem porque. Nessa época o trabalhador tinha participação limitada em seus processos produtivos e com isso tinha descompromisso com o trabalho, na sua realização, no nível de satisfação, dificuldade de integração e de reconhecimento (KANAANE, 1999).

3.1.1 Concepção contemporânea do trabalho

No final do século 19 e início do século 20 as mudanças ocorridas no ambiente econômico, social e tecnológico influenciaram mudanças também no papel do trabalho. Com isso foi preciso lidar com o fato de como o trabalho poderia ser delegado e coordenado e como as pessoas poderiam ser motivadas (BOWDITCH; BUONO, 1992).

No século 20 surgiram diversos desafios sucessivos para as empresas, os consumidores passam a ser mais exigentes e os competidores aumentaram e se tornaram mais eficientes, assim o marketing assumiu lugar de destaque focando no cliente e a diferenciação se torna pré-requisito. Com a transição dos séculos, as empresas precisam provar que as competências e recursos conquistados, trazem contribuição à um modelo de desenvolvimento efetivamente sustentável. Com o passar dos anos a humanização empresarial passa a ganhar adeptos que buscam potencializar suas ações com o objetivo de desenvolvimento e a partir desse movimento surge uma mudança profunda no mundo dos negócios, a emergência de um novo paradigma (VERGARA; BRANCO, 2001).

Com base nessas afirmações, pode-se dizer que a mudança é algo constante na vida das pessoas, essas mudanças ocorrem em tudo e em toda parte. As mudanças que acabam afetando a organização estão relacionadas a economia, competitividade e evolução tecnológica. Nesse sentido se torna fundamental que as empresas consigam tirar proveito dessas mudanças de forma positiva (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

A mudança organizacional funciona como um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, busca aperfeiçoar sistemas, políticas e práticas que constituem a gestão e desenvolve as competências pessoais e organizacionais. Portanto a transformação deve ocorrer de forma modelada e gerenciada com instrumentos que visem assegurar sua internalização nas esferas mais íntimas da organização (FLEURY, 2002).

A partir desse contexto surge o conceito de empresa humanizada que pode ser entendida como:

Aquela que, voltada para seus funcionários e/ ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas, (...) são empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 20).

Diante disso, as empresas podem ser consideradas como uma das instituições mais influentes nos rumos da sociedade nos dias de hoje, pois a empresa moderna que sobrevive em um ambiente de constantes mudanças se torna adaptável e assume um papel de liderança nas transformações necessárias. No presente século, é correto afirmar que as empresas são julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas e pelas relações com o ambiente natural (VERGARA; BRANCO, 2001).

O desafio das organizações complexas modernas é estar em desenvolvimento constante, buscando aperfeiçoamentos em sua estrutura organizacional com o intuito de torná-las flexíveis, com decisões compartilhadas e descentralização das atividades, a partir desses aspectos é possível disseminar e gerar conhecimento e competências, sendo esses um capital muito valioso para as organizações do século 21 (FLEURY, 2002).

A partir do exposto afirma-se que uma concepção contemporânea do trabalho deve possibilitar a adaptação e ajustamento do indivíduo, quer como pessoa ou como profissional, buscando aumentar a produtividade. Também é preciso redefinir o sistema de trabalho por meio da flexibilização das relações de poder e autoridade, reduzindo assim os níveis hierárquicos e fazendo fluir os canais de comunicação e interação entre os funcionários (KANAANE, 1999).

3.1.2 O sentido do trabalho

Para Morin (2002, p.71) “o trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação”.

E por esse motivo é que é importante buscar compreender o sentido do trabalho nos dias de hoje e determinar quais são as características que ele deve apresentar para que tenha sentido para quem o realiza.

Morin (2002) apresenta dois modelos que buscam organizar o trabalho com o intuito de estimular o comprometimento das pessoas. Os modelos apresentados são dos autores Hackman e Oldhan; e de Emery e Trist este da década de 1950. O modelo de Hackman e Oldhan apresenta três características que contribuem para que o trabalho tenha sentido, a variedade de tarefas, relacionada a capacidade de realizar várias tarefas que exijam uma variedade de competências; a identidade do trabalho, a realização de um trabalho do começo ao fim, onde o resultado final possa ser identificado; e o significado do trabalho, o quanto o trabalho impacta no bem estar ou trabalho de outras pessoas.

No modelo de Emery e Trist a abordagem é sociotécnica e aborda seis características do trabalho para que este gere um comprometimento nas pessoas, essas características são semelhantes ao modelo anterior. A variedade e o desafio estão relacionados à exigência do trabalho, com as competências necessárias e a resolução de problemas; a aprendizagem contínua serve como um meio de estimular o crescimento pessoal; a margem de autonomia e manobra se refere ao fato de que o trabalho precisa instigar a capacidade de decisão da pessoa; o reconhecimento e apoio também são características importantes, pois estimulam a necessidade de afiliação e vinculação entre as pessoas; a contribuição social significa que o trabalho precisa contribuir para sociedade; e o futuro desejável está relacionado com o aperfeiçoamento profissional.

Morin (2002) menciona que com o intuito de atualizar esses princípios sobre o sentido do trabalho, a Revista de Administração de Empresas (RAE) realizou nos anos de 1994 a 1998 pesquisas com o intuito de saber se as características identificadas nesses modelos ainda são importantes. Participaram da pesquisa 500 estudantes de Administração e mais de 70 administradores. Através dos resultados foram identificadas seis características de um trabalho que tenha sentido.

A primeira característica está relacionada em fazer um trabalho de maneira eficiente e que gere resultados, pois isso tem “um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade” (MORIN, 2002, p. 73), também ajuda a descobrir e formar a identidade do indivíduo. A segunda característica se refere a ser intrinsecamente satisfatório, pois o prazer e o sentimento que resultam da execução de tarefas geram sentido ao trabalho e também permite realização, oportunidade de vencer desafios ou perseguir ideais.

A terceira característica é ser moralmente aceitável, o trabalho precisa “respeitar as prescrições relativas ao dever e ao saber viver em sociedade” (MORIN, 2002, p. 74), deve ser feito de maneira responsável. A quarta característica do trabalho é que ele precisa ser fonte de experiência de relações humanas satisfatórias, ou seja, as pessoas precisam interagir umas com as outras, contribuindo para que se ajudam na resolução de problemas e tomada de decisão, sejam reconhecidas por suas habilidades e contribuições no sucesso do negócio.

Como quinta característica foi identificada a segurança e a autonomia, pois é através do trabalho que as pessoas ganham a vida e o respeito dos outros, buscando sempre um equilíbrio entre a vida profissional e a privada. E a última característica para um trabalho que tem sentido é o que nos mantém ocupados, pois através dele se cria horários e rotinas, estruturando a vida como um todo.

A partir das pesquisas realizadas pela RAE identificou-se como resultado que para que um trabalho tenha sentido é preciso que quem o está realizando saiba onde ele conduz, sabendo claramente quais são os objetivos. É preciso que ele exija suas competências e “que o trabalhador tenha a oportunidade de testar suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e senso de responsabilidade” (MORIN, 2002, p. 75). Também é preciso que o trabalho siga as regras para viver em sociedade, proporcione a interação entre as pessoas, e por fim sentimento de segurança e autonomia.

Oliveira, Piccinini, Fontoura e Schweig (2003) realizaram um estudo exploratório com 28 pessoas (estudantes e profissionais) com o objetivo de identificar qual é o conceito e sentido do trabalho para essas pessoas. Entre os resultados destaca-se a definição de que o trabalho é algo fundamental na vida das pessoas, pois traz realização, desenvolvimento e retorno material.

Essa ideia pode ser reforçada com a ideia de Bajoit e Franssen (1997) que afirmam que o trabalho possui uma dimensão instrumental, que é ganhar a vida, mas que também tem uma dimensão expressiva que está relacionada com realizar-se tanto no meio social como no pessoal. Trata de gostar do trabalho que faz, de se sentir bem e de estar num bom ambiente de trabalho.

No estudo de Oliveira, Piccinini, Fontoura e Schweig (2003) identificou-se que um trabalho que tenha sentido está relacionado com a realização de um trabalho que seja útil para a organização, mas também para a sociedade e que possa permitir desenvolvimento, valorização, reconhecimento e auto realização. E portanto, um trabalho sem sentido é aquele

que vai contra os valores pessoais, que não é reconhecido, não possibilita o desenvolvimento, é improdutivo, vira rotina e pouco desafiador.

“O trabalho é, portanto essencial para que o ser humano consiga concretizar seus sonhos e ideais, pois é por meio dele que este cria e constrói bens necessários à sua sobrevivência e à de outras pessoas” (CORREIA, 2000, p. 17).

Com base nas características apresentadas pode-se afirmar que a partir do momento em que administradores buscam por mudanças, é preciso que projetem meios para valorizar o trabalho e lhe dar sentido. Com base nisso “construir ou reconstruir, os sentidos do trabalho é relatório de renovada importância, tanto para profissionais como para as empresas” (MORIN, 2002, p.71).

3.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

“Comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento” (DUBRIN, 2003, p. 2). Para o autor o estudo do comportamento traz como benefícios o desenvolvimento de habilidades, crescimento pessoal, melhoria da eficácia organizacional e apuro e refinamento do bom senso.

Para Robbins (2005, p. 6) “o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Em outras palavras pode-se dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem na organização e de que forma esse comportamento afeta no desempenho das empresas.

O comportamento organizacional estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduo, grupo e sistema/ estrutura, e aplica o conhecimento obtido nessas determinantes para fazer com que as organizações trabalhem de forma mais eficaz.

A primeira variável é o nível do indivíduo, que busca o entendimento do comportamento individual, pois cada pessoa que entra na organização possui suas próprias características e são elas que irão influenciar seus comportamentos no trabalho. As variáveis

de percepção, tomada de decisão, aprendizagem e motivação também afetam o comportamento de um funcionário (ROBBINS, 2005).

Dubrin (2003, p. 15) também compartilha da mesma ideia, pois segundo o autor:

Fatores-chave na compreensão de como os indivíduos trabalham incluem diferenças individuais, capacidade mental e personalidade, aprendizagem, percepção, atitudes, valores e ética. É também importante compreender a tomada de decisão individual, conceitos básicos de motivação, programas motivacionais, conflitos, estresse e bem-estar.

Todas as características do nível individual afetam o desempenho e satisfação do funcionário, por isso é importante entender quais são os aspectos que fazem parte dessas características. As principais características desse nível são as pessoais ou biográficas, como a idade, sexo e estado civil; também têm-se as características de personalidade, estrutura emocional, valores, atitudes, níveis de capacitação e motivação (ROBBINS, 2005).

O nível do grupo é mais do que a soma das ações dos indivíduos, a complexidade em entender esse nível está em compreender que o comportamento de uma pessoa é diferente quando ela está sozinha e quando está em grupo. Normalmente as pessoas que fazem parte de um grupo são influenciadas por três fatores, pelos padrões de comportamento que as pessoas esperam delas, por aquilo que o grupo que ela faz parte considera como padrão aceitável e o grau que em que os membros de um grupo são atraídos uns pelos outros. Dentro desse nível os aspectos que afetam o comportamento do grupo são os padrões de comunicação, os estilos de liderança, o poder e a política e os níveis de conflito (ROBBINS, 2005).

Para Dubrin (2003) compreender como os indivíduos se comportam contribui para um entendimento de grupos e relações interpessoais. Dentro desse nível estão incluídos as comunicações, dinâmica de grupo (como os grupos operam), o trabalho de equipe e a liderança. A liderança se refere de forma direta ao relacionamento interpessoal, pois os líderes de alto nível também influenciam toda a organização, e dentro da liderança ainda se estuda aspectos referentes à política, poder e influência.

No nível do sistema organizacional consegue-se alcançar o nível mais alto de sofisticação, pois somam-se à estrutura formal o conhecimento adquirido sobre o comportamento dos indivíduos e também dos grupos. Nesse nível busca-se conhecer e estudar “o desenho da organização formal, os processos do trabalho e as funções; as políticas e práticas de recursos humanos da organização (ou seja, o processo de seleção, programas de

treinamento, métodos de avaliação de desempenho) e a cultura interna”, pois tudo isso terá impacto sobre as variáveis dependentes (ROBBINS, 2005, p. 24).

Para Dubrin (2003) o nível do sistema organizacional também envolve o ambiente global e estuda a estrutura e o relatório organizacional, cultura organizacional e mudança, a organização de aprendizagem a administração do conhecimento e comportamento internacional. Esse nível é o último a ser estudado, pois todo o conhecimento adquirido anteriormente contribui para compreender as relações culturais nas organizações.

Com base no exposto entende-se que o comportamento organizacional é um campo que busca investigar o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização e busca utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia das empresas, busca melhorar as variáveis dependentes que são a produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania e satisfação (ROBBINS, 2005).

Também é possível afirmar que o estudo do comportamento organizacional oferece desafios e oportunidades para os executivos, pois a partir dele consegue-se identificar as diferenças das pessoas e perceber o seu valor. No contexto atual das organizações, que vem enfrentando mudanças rápidas e constantes, o estudo deste tema torna-se fundamental para que assim os executivos e organizações consigam lidar com um mundo de temporariedades e aprender formas de estimular a inovação, junto a isso oferece ainda orientações para que se possa criar um ambiente de trabalho que seja eticamente saudável (ROBBINS, 2005).

O foco deste estudo trata-se da satisfação do trabalho, sendo esta, na abordagem do comportamento organizacional considerada uma atitude, tratando-se de uma característica do nível individual. Para isso aprofunda-se a seguir esta abordagem.

3.2.1 Atitudes

Conforme mencionado anteriormente, na perspectiva de estudo do comportamento organizacional, as atitudes são um aspecto do nível do indivíduo, consideradas como predisposições de reação que terão influência sobre uma resposta de uma pessoa com relação à outra pessoa, coisa, ideia ou situação. São as atitudes que irão formar uma base para definir o quanto as pessoas estão satisfeitas em seus cargos, a satisfação foi alta quando os trabalhadores tiverem atitudes positivas com relação ao trabalho em si, reconhecimento e oportunidades de progresso (DUBRIN, 2003).

Para Robbins (2005) atitude é uma afirmação avaliadora favorável ou desfavorável em relação a objetos, pessoas ou eventos, reflete um sentimento sobre alguma coisa e a atitude afeta o comportamento no trabalho. Por esse motivo, uma pessoa que possui um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, e quando está insatisfeita a atitude é negativa.

Bowditch e Buono (1992) definem a atitude como uma predisposição a reagir a um estímulo de maneira positiva ou negativa. Dentro da organização as atitudes de uma pessoa são importantes para o comportamento, pois está relacionado com o desempenho, quantidade e qualidade da produção, compromisso com a organização, absenteísmo, rotatividade, entre outros aspectos.

Para Kanaane (1999) a atitude é o resultado de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências que geram reação frente a um objeto, pessoa ou situação. Quando a pessoa assume uma atitude, fica diante de um conjunto de valores que vão influenciá-lo. As atitudes também irão definir grupos, pois as pessoas se agrupam com outras pessoas que possuem atitudes semelhantes com relação às situações, pessoa ou objeto.

As atitudes incluem as percepções, sentimentos e valores e quando essas três se combinam, o resultado é uma forma única que cada pessoa percebe determinada situação ou reage à outras (COHEN; FINK, 2003). “As atitudes constituem um aspecto importante do comportamento organizacional porque estão ligadas à percepção, à aprendizagem e às motivações” (DUBRIN, 2003, p. 63).

As atitudes são aspectos importantes que afetam o comportamento no trabalho, por esse motivo é importante buscar compreender como uma atitude específica surge diante uma situação, qual a relação dessa atitude com o comportamento e de que forma isso pode ser mudado se a atitude ou comportamento for negativo (ROBBINS, 2005).

Kanaane (1999, p. 79) define atitude como uma “reação avaliativa, apreendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo” e essa reação possui quatro componentes básicos que estão em sua formação: o componente afetivo-emocional, referente aos sentimentos ou reação emocional que uma pessoa tem frente a uma situação específica; o componente cognitivo, que aborda as crenças, conhecimentos e valores sobre determinada situação, objeto ou pessoa; o componente comportamental, são as ações favoráveis ou não com relação à uma situação específica; e o componente volitivo, que se constitui nas motivações, desejos, expectativas e necessidades inatos e adquiridos.

O estudo do comportamento organizacional se concentra em um número limitado de atitudes, tendo em vista que uma pessoa pode ter milhares de atitudes. As mais abordadas em estudo são referentes à: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional (ROBBINS, 2005).

A satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral que uma pessoa tem em relação ao seu trabalho, pois quando o nível de satisfação é alto as atitudes em relação ao trabalho também são.

Envolvimento com o trabalho é considerado o grau em que a pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e também considera o desempenho no trabalho como um fator de valorização pessoal. Quando o nível de envolvimento com o trabalho é alto, significa que o funcionário se identifica e se preocupa com o tipo de trabalho que realiza, e também é possível dizer que o absenteísmo e demissões voluntárias possuem índices menores.

E o comprometimento organizacional está relacionado ao quanto o trabalhador se identifica com a empresa em que trabalha e com as tarefas realizadas, desejando manter-se nela. O nível individual do comprometimento pode ser usado para prever a rotatividade (ROBBINS, 2005).

Os executivos estão se preocupando cada vez mais com a mudança que ocorre nas atitudes dos funcionários quando se trata de assuntos sobre raça, sexo e outros aspectos da diversidade, por isso as empresas buscam investir em treinamentos para remodelar as atitudes de seus funcionários, também pelo fato de que ao conhecer as atitudes de um funcionário, é possível prever o seu comportamento (ROBBINS, 2005).

Portanto, o estudo das atitudes das pessoas corresponde a compreensão de sua vida social e do trabalho, as variáveis envolvidas nas atitudes atestam uma predisposição para a ação, e sofrem influência das crenças e valores sociais (KANAANE, 1999).

Com isso, neste momento, busca-se aprofundar os estudos num dos tipos de atitude: satisfação no trabalho.

3.3 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

A satisfação no trabalho começa o século 21 como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho, sendo um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho.

Passa a ser compreendida como um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Fraser (1996, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005) apresenta satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.

A satisfação no trabalho pode ser definida como uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho, significa o quanto uma pessoa gosta do seu trabalho (SPECTOR, 2002). “A expressão satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto de organizações” (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Robbins (2005) define a satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao trabalho. A satisfação pode ser considerada uma atitude e não um comportamento, ela possui relação com os fatores de desempenho.

Frederick Herzberg foi um dos primeiros autores a contribuir com estudos das causas de satisfação e insatisfação no trabalho, o autor desenvolveu uma teoria de fatores que afetam o grau de satisfação e insatisfação no trabalho (MOTTA, 2004).

A teoria dos fatores é dividida em dois grupos, um grupo envolve fatores motivacionais, que estão relacionados com a tarefa e são responsáveis pela satisfação no trabalho. Esses fatores são: concretização da tarefa, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento e características específicas do trabalho (MOTTA, 2004).

O outro grupo envolve fatores higiênicos, e estes estão relacionados com o ambiente de trabalho e a insatisfação. Os fatores mais relevantes são: relações interpessoais com supervisores, colegas e subordinados, política organizacional, segurança e salários. Frederick Herzberg (*apud* MOTTA, 2004, p. 190) afirma que “níveis mínimos de fatores higiênicos, como status, salário e segurança, são importantes, mas quando presentes não causam satisfação: apenas impedem a insatisfação”.

Para Robbins (2005) um funcionário pode demonstrar sua insatisfação de diversas maneiras, através de reclamações, insubordinação, furto na empresa ou fugir de suas responsabilidades no trabalho e por outro lado, o desempenho e a satisfação com o trabalho tendem a ser maiores quando os valores dos funcionários coincidem com os valores da organização.

“O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero” (ROBBINS, 2005, p. 66). Portanto a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho resulta de um somatório de diferentes elementos.

Os fatores incluídos na satisfação com o trabalho são natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas (ROBBINS, 2005).

Spector (2002) afirma que a satisfação no trabalho se refere aos sentimentos das pessoas com relação a diversos aspectos como: companheiros de trabalho, salário, benefícios, oportunidades de promoção, condições e natureza do trabalho, supervisão, comunicação e segurança.

Essa abordagem permite uma visualização mais completa da satisfação no trabalho, pois normalmente as pessoas possuem níveis diferentes de satisfação com relação à esses aspectos, podendo estar muito insatisfeito com o salário e os benefícios, mas estar feliz com a natureza do trabalho e os seus supervisores.

Locke (1969, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005) define satisfação no trabalho como sendo o resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Apesar de o autor relatar que a satisfação no trabalho é um fenômeno individual, ele ressalta que os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), vale ressaltar que esses fatores devem ser analisados em suas inter-relações.

Spector (2002) cita três escalas utilizadas para medir a satisfação no trabalho: o índice descritivo do trabalho dos autores Smith, Kendall e Hulin (1969), essa escala avalia a satisfação em cinco dimensões; o questionário de Minnesota de Weiss, Dawis, Lofquist e England (1966) que avalia a satisfação com base em 100 itens relacionados ao trabalho e a escala de trabalho geral de Ironson e outros (1989) que apresenta 18 itens sobre o trabalho em geral, para isso utiliza adjetivos ou frases curtas.

No presente estudo, a satisfação foi analisada na perspectiva de 5 dimensões, propostas por Siqueira (2008), as quais são: satisfação com colegas, satisfação com a chefia, satisfação com o salário, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

3.3.1 Satisfação com colegas

Nessa dimensão, são avaliados o contentamento quanto a colaboração dos colegas, a amizade, confiança e o tipo de relação mantida entre as partes (SIQUEIRA, 2008).

A satisfação com colegas envolve relações de confiança, competência, colaboração e amizade, bem como o compartilhamento de valores (LOCKE, 1969, *apud* MARTINEZ; PARAGUAI, 2003). Para Bom Sucesso (2002) as relações interpessoais, os conflitos e a maneira como a pessoa se relaciona também afetam na satisfação no trabalho.

Nas escalas apresentadas por Spector (2002) a satisfação com colegas busca identificar como os trabalhadores descrevem as pessoas que trabalham junto, que encontram ou que estão relacionadas ao seu trabalho, se são chatas, responsáveis ou inteligentes. Os trabalhadores indicam qual é o nível de satisfação com seus companheiros de trabalho.

No atual contexto das organizações é preciso entender como as pessoas de um determinado ambiente de trabalho se interrelacionam, para isso é importante que as organizações busquem identificar a diferença na forma de agir e pensar das várias gerações que compartilham o mesmo ambiente de trabalho, bem como a diversidade da cultura e níveis intelectuais, crenças, ideologias e expectativas, pois todos esses podem ser fatores de conflitos (ANDRADE et al, 2012).

Bastos (2014) afirma que é preciso investir nas relações interpessoais no ambiente de trabalho e que isso requer um esforço muito grande, pois inclui aceitação, respeito mútuo e capacidade para se colocar no lugar do outro. Uma forma de conseguir um bom relacionamento é valorizando o trabalho em equipe, pois assim as pessoas aprendem a dar importância umas às outras.

A convivência no trabalho faz com que as pessoas tenham que lidar com diferentes tipos de opinião, visão, formação, cultura, comportamento e valores. Diante desse ambiente cheio de particularidades ter um bom relacionamento interpessoal traz mais confiança às pessoas e mostra maturidade e desenvolvimento de quem faz parte da equipe. Como

benefícios de um bom relacionamento pode-se identificar melhorias na qualidade no trabalho, comunicação, cooperação, empatia, entrosamento e satisfação (CAZAROTTO, 2015).

3.3.2 Satisfação com chefia

Essa dimensão identifica qual o nível de contentamento do funcionário com a organização e a capacidade profissional de seu chefe, também do interesse do chefe pelo trabalho de seus subordinados e o entendimento que existe entre eles (SIQUEIRA, 2008).

Pode-se afirmar que um dos principais fatores determinantes de satisfação dos funcionários no trabalho está relacionado com a chefia, visto que, a satisfação dos funcionários tende a ser maior quando seu chefe demonstra ser compreensivo e amigável, elogia seu desempenho, escuta as opiniões dos funcionários e mostra interesse pessoal por eles. Também é possível dizer que bons chefes geram condições possíveis para que o ambiente de trabalho seja lugar prazeroso e no qual os colaboradores possam desenvolver e realizar seus potenciais. Diante disso é essencial que os líderes de uma empresa estejam conscientes de seu papel perante a motivação dos funcionários e da sua equipe, posto que, o líder não motiva de forma direta seus subordinados, mas é o responsável direto por criar as condições básicas para que eles possam alcançá-la. (ROBBINS, 2005, *apud* NEVES, 2013).

Com relação à chefia, os empregados esperam que os mesmos sejam atenciosos, justos, competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos empregados, que proporcionem adequada comunicação de informações, que possam permitir a participação no processo de tomada de decisões e que demonstrem respeito aos empregados como seres humanos (LOCKE, 1969, *apud* MARTINEZ; PARAGUAI, 2003).

Para que o empregado esteja satisfeito com o seu trabalho, ele precisa estar satisfeito também com seu chefe, seu superior, pois é ele quem exerce a função de líder do grupo. Para Bowditch e Buono (1992, *apud* NEVES, 2013) o líder é quem tem a capacidade de influenciar pessoas para que estas alcancem determinada meta ou objetivo, para que isso aconteça, o chefe precisa saber conduzir e trazer motivação aos seus subordinados, pois isso irá refletir positiva ou negativamente nos índices da organização.

Para Fernandes (1996) a reação chefe- funcionário é uma fonte importante de satisfação ou insatisfação, é avaliada referente ao apoio sócio econômico, orientação técnica, igualdade no tratamento e no gerenciamento pelo exemplo.

Com relação à chefia, as escalas apresentadas por Spector (2002) buscam identificar como os trabalhadores descrevem a supervisão que possuem no trabalho, se a mesma é mal-educada, se elogia o bom trabalho ou se não supervisiona o suficiente. Busca identificar se a supervisão, seja ela das relações humanas ou técnica, é boa ou ruim.

Atualmente é perceptível a grande necessidade das empresas em se atentarem, em preparar suas lideranças para que atuem como agentes em busca da motivação dos seus colaboradores, pois é necessária a atuação conjunta dos chefes e de seus funcionários para a busca constante de resultados para ambas as partes (NEVES, 2013).

3.3.3 Satisfação com o salário

Para Siqueira (2008) essa dimensão deve avaliar qual o nível de contentamento com o salário recebido quando o mesmo é comparado com o quanto o indivíduo trabalha, também com a capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços que são colocados na realização do trabalho.

Bowditch e Buono (1990, p. 239) afirmam que “o salário é um fator muito influente nas decisões de um empregado quanto a entrar, permanecer e desempenhar numa organização”. A satisfação com a recompensa é uma função do quanto a pessoa recebe e de quanto ela acha que deveria receber, precisa ser suficiente para atender às necessidades básicas de um indivíduo, deve ser favorável em relação à outras organizações, precisa ser distribuída de modo que as pessoas percebam como justa e ainda é preciso considerar as necessidades específicas de cada indivíduo (BOWDITCH; BUONO, 1990).

Oliveira (2006, *apud* AZEVEDO; MEDEIROS, 2012) conclui que o salário e os benefícios são os meios que o trabalhador possui para conseguir seus bens fundamentais, satisfazendo assim suas necessidades. Na mesma ideia, Walton (1973, *apud* RODRIGUES, 1994) afirma que é através do trabalho que o indivíduo ganha a vida e portanto a remuneração que lhe é oferecida deve proporcionar vida digna dentro de suas necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos na sociedade que vive.

Para Locke (1969, *apud* MARTINEZ; PARAGUAI, 2003) o pagamento compreende equidade, que é a comparação ao que outros estão recebendo; quantidade, ter o suficiente para suas despesas no contexto de seu estilo de vida preferido e; forma de pagamento e benefícios que incluem assistência médica, aposentadoria, férias, seguro desemprego e outros.

Fernandes (1996) ressalta que para identificar o grau de satisfação dos funcionários com relação à política de remuneração é preciso investigar sobre o salário em si, que trata da equidade interna e externa, ou seja, a remuneração entre as pessoas de uma mesma organização e de outros profissionais no mercado de trabalho; o salário variável, que se refere ao bônus e participação nos resultados e; os benefícios que são oferecidos pela empresa e comparando com outras do mesmo ramo.

A satisfação com o salário é definida com base na forma que são distribuídos ou na equidade, e não na quantidade em si. Pois essa satisfação é afetada pela comparação do salário de uma pessoa com outras que realizam a mesma função (SPECTOR, 2002).

De acordo com Ferreira e Siqueira (2005, *apud* LIMA; ZILLE; SOARES; 2015), quando o trabalhador sente que foi valorizado pelo salário recebido, ocorre satisfação no trabalho e seu envolvimento com as tarefas tende a acontecer naturalmente. Ao contrário, a “insatisfação” e a “indiferença” ocorrem quando não há sentimento de justiça em relação a remuneração recebida.

Rodrigues (1994) aponta que a inovação no sistema de recompensas envolve o plano de cargos e salários e tem como objetivo diminuir as diferenças salariais e de *status* dos trabalhadores.

3.3.4 Satisfação com a natureza do trabalho

Busca identificar o nível de contentamento com o interesse que as tarefas realizadas despertam, com a capacidade que elas possuem de absorver o trabalhador e com a variedade das tarefas realizadas (SIQUEIRA, 2008).

Locke (1969, *apud* MARTINEZ; PARAGUAI, 2003) identifica o trabalho como um fator causal da satisfação no trabalho, diz respeito ao trabalho propriamente dito e ao conteúdo do mesmo, para que exista a satisfação é preciso que o trabalho seja pessoalmente interessante e significativo, traga sucesso e sentimento de realização, possibilite o uso de habilidades e capacidades, possua variedade de tarefas, responsabilidade, autonomia na tomada de decisões, clareza de papéis e ausência de conflito entre eles, ausência de fadiga física e de monotonia entre outros.

A natureza do trabalho deve proporcionar oportunidades de utilização das habilidades e conhecimentos, precisa possuir autonomia, trazer significado e identidade da tarefa (ser

relevante para outras pessoas, organização e sociedade) e é importante que haja o *feedback* sobre seu trabalho e suas ações (FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 1994).

Para Herzberg (1968, *apud* GARRIDO, 2009) existe a necessidade de enriquecer as tarefas para que assim haja a oportunidade do desenvolvimento psicológico do empregado.

Nas escalas, o nível de satisfação é avaliado com base no trabalho realizado, busca saber se o mesmo é rotineiro, satisfatório ou bom. Também avaliam se atividade mantém as pessoas ocupadas o tempo todo, se existe variedade nas tarefas realizadas e se elas utilizam as habilidades e criatividade dos trabalhadores e quais ou como são as condições de trabalho (SPECTOR, 2002).

A carga de trabalho excessiva, a interferência do trabalho na vida particular, a carência de autoridade e influência necessárias à execução de seu trabalho são fatores que possui grande contribuição ao estresse e insatisfação (BAUK, 1985, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005).

Hollenbeck (2000, *apud* NEVES, 2013) relata que a complexidade da tarefa possui relação positiva com a satisfação, e que tarefas simples, repetitivas e sem desafios está relacionada com a insatisfação.

Segundo Robbins (2010, p. 75, *apud* AZEVEDO, MEDEIROS, 2012) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”. Portanto, para que o empregado se sinta satisfeito com relação ao seu trabalho, é preciso que a empresa proporcione meios de crescimento e desenvolvimento.

3.3.5 Satisfação com promoções

Referente às promoções, é avaliado o nível de contentamento com relação ao número de vezes que uma pessoa já recebeu promoções, com as garantias de promoção e com a forma que a empresa realiza essas promoções e o tempo de espera pela mesma (SIQUEIRA, 2008).

Para Locke (1969, *apud* MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) a promoção inclui as oportunidades de crescimento, a justiça e clareza no sistema de promoções da empresa e a disponibilidade de promoção, pois nem todos os empregados querem ou desejam uma promoção.

A partir das escalas, com relação às promoções, é avaliado se o trabalhador considera o emprego atual sem futuro, se acha que a política de promoção é injusta ou se as promoções

ocorrem de forma regular. Busca-se saber se o trabalhador possui a possibilidade de avanço dentro da empresa, reconhecimento ou realização (SPECTOR, 2002).

Para Bauk (1985, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005), fatores como a falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção no trabalho e o modo como ocorre a avaliação da performance profissional são considerados como os mais significantes ao estresse e à insatisfação no trabalho.

A satisfação com as promoções avalia a possibilidade que o colaborador possui dentro da empresa de fazer carreira, a forma como ocorre o desenvolvimento de suas potencialidades como oportunidade de crescimento pessoal e a segurança que possui no emprego (FERNANDES, 1996).

Siqueira (2008) afirma que a satisfação no trabalho é um componente da motivação que leva os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais, são eles aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. Nessa perspectiva a satisfação é uma causa de comportamentos no trabalho.

Portanto a satisfação no trabalho é relevante para os comportamentos porque possuem um impacto importante para o bem estar das organizações (SPECTOR, 2002).

Robbins (2005) afirma que a satisfação está ligada ao absenteísmo e rotatividade, mas que é importante que as empresas ofereçam empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes. Nem sempre funcionário feliz significa que é mais produtivo. No nível individual a produtividade é que leva à satisfação e no nível organizacional, as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem ser mais eficazes do que aquelas que possuem funcionários menos satisfeitos.

A partir do exposto conclui-se que a evolução do trabalho acompanhou a evolução da sociedade e que o mesmo sofreu a influência de diversos estudos e teorias ao longo dos anos. Tudo isso contribuiu e influenciou mudanças no papel do trabalho, buscando entender como ele poderia ser delegado, coordenado e como as pessoas são motivadas. A mudança organizacional é um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, onde ela precisa buscar aperfeiçoar os seus sistemas e processos para se manter competitiva, mas sempre levando em consideração as pessoas. Pois atualmente, as empresas devem buscar não apenas o retorno financeiro, mas melhorar a qualidade de vida no trabalho com o intuito de desenvolvimento e crescimento de seus funcionários.

Considera-se que o trabalho possui um papel importante na vida das pessoas, por isso é essencial que ele tenha sentido para quem o realiza, assim a satisfação sobre o mesmo tende a ser maior, para isso deve trazer resultado, identidade, reconhecimento, segurança e autonomia. Por fim, a satisfação no trabalho busca investigar como a pessoa se sente com relação ao seu trabalho, quais aspectos trazem satisfação e quais trazem insatisfação e o quanto esses aspectos refletem na organização como um todo. Por isso é preciso que o funcionário esteja satisfeito com seu trabalho, assim seu desempenho também será satisfatório.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo busca-se classificar o presente estudo pela sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos, ou seja quais foram as etapas da pesquisa. Também são apresentados e definidos o universo e amostra e quais são os sujeitos/ participantes da pesquisa. Quais foram as técnicas utilizadas para a coleta, análise e interpretação dos dados.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza a presente pesquisa foi classificada como aplicada. Marconi e Lakatos (2007) afirmam que esse tipo de pesquisa possui interesse prático e que seus resultados podem ser aplicados ou utilizados de forma imediata para resolver problemas da realidade. E Gil (2002) afirma que a pesquisa aplicada está voltada para gerar conhecimentos com o intuito de utilizá-los em uma situação específica, envolvendo verdades e interesses locais.

A abordagem do estudo foi classificada como quantitativa e qualitativa. A pesquisa com abordagem quantitativa segundo Gil (2002) considera que as opiniões e informações podem ser transformadas em números e assim podem ser classificadas e analisadas. E para Oliveira (1997) esse tipo de abordagem possibilita que as opiniões e informações possam ser quantificadas através do uso de recursos e técnicas estatísticas.

Para Martinelli (1999) a abordagem qualitativa classifica o ambiente como fonte direta para a coleta dos dados, não é possível traduzir o resultado em números e o instrumento-chave é o próprio pesquisador. Conforme Oliveira (1997) a abordagem qualitativa pode vir a ter situações complexas ou particulares, podendo envolver pesquisas do passado, não podendo ser traduzida em números, e nos induz a várias leituras do tema da pesquisa, necessitando maior atenção.

Com relação aos objetivos ou fins, a pesquisa se classificou como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é realizada em uma área em que existe pouco conhecimento acumulado ou sistematizado (VERGARA, 2009). Esse tipo de pesquisa é realizado “quando não se tem informação sobre determinado tema e se busca maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou se deseja conhecê-lo” (ZAMBERLAN, 2014, p. 95).

A pesquisa descritiva, como afirma Vergara (2009), busca expor características de determinada população ou fenômeno. E Gil (2002) afirma que a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população, podendo identificar possíveis relações entre variáveis.

Quanto aos meios ou procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como bibliográfica, documental, de levantamento e pesquisa participante.

Bibliográfica, pois se tratou de um estudo sistematizado, que é desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e outros, ou seja, todo material que pode ser acessado pelo público em geral (VERGARA, 2009). Para Gil (2002, p. 44) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

É também uma pesquisa considerada documental, pois se recorreu a materiais documentais da organização objeto de estudo para identificar seu histórico, bem como missão, visão, valores, metas e outras informações consideradas relevantes na caracterização da organização. Para Gil (2002, *apud*, ZAMBERLAN, 2014) a pesquisa documental refere-se a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, mas que dependendo da questão ou objetivos da pesquisa podem possuir valor científico. Para Marconi e Lakatos (2007) a pesquisa documental possui a fonte de coleta de dados restrita à documentos, podendo esses serem restritos ou não e são considerados como fontes primárias.

Também foi uma pesquisa de levantamento, pois esse tipo de pesquisa “se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2002, p. 50).

E por fim, a pesquisa também se classificou como participante, pois segundo Gil (2002, p. 52) ela ocorre “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”, nesse caso a interação entre a pesquisadora e a empresa participante da pesquisa ocorre pelo fato de que a autora do trabalho faz parte do quadro de funcionários da empresa em estudo.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Este tópico define qual foi a população alvo da pesquisa (qual o tipo de empresa), e dentro dessa define a população específica que foi investigada (quais empresas participaram). Para Vergara (2009, p. 46) o universo “é um conjunto de elementos (empresas, produtos,

peças) que possuem as características que foram objeto de estudo”. Já a amostra se refere à uma parte desse universo que é escolhido seguindo algum critério de representatividade, podendo ser probabilística ou não.

Portanto ficou definido como universo da presente pesquisa as Cooperativas de Crédito do Sistema Cresol, levando em consideração sua representatividade na região sul do país, atuando em mais de 500 municípios. E como amostra foi utilizada apenas as unidades que fazem parte da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, nesse caso foram sete, localizadas nas seguintes cidades: Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi (2 unidades), Tucunduva, Três de Maio e Cândido Godói.

4.3 SUJEITOS/ PARTICIPANTES DA PESQUISA

Segundo Zamberlan (2014, p. 112) “os sujeitos da pesquisa são as pessoas e/ ou organizações das quais os dados foram coligidos”, ou seja, as pessoas que irão fornecer os dados necessários para a pesquisa.

Portanto a partir da definição das unidades pesquisadas, tornam-se os sujeitos da pesquisa os funcionários das sete unidades, divididos da seguinte forma: Santa Rosa com 07 funcionários, Santo Cristo com 18 funcionários, Tuparendi (2 unidades) com 10 funcionários, Tucunduva com 05 funcionários, Três de Maio com 05 funcionários e Cândido Godói com 05 funcionários, totalizando 50 colaboradores.

Para todos os colaboradores foi enviado e-mail convidando a participar da pesquisa, com link para o preenchimento do questionário.

4.4 COLETA DE DADOS

Nesta seção foi identificado como foram obtidos os dados necessários para responder ao problema da pesquisa, relacionando-os com os objetivos do estudo.

Com relação a coleta de dados, os meios utilizados foram: pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento através da aplicação de questionários e entrevista. A pesquisa bibliográfica abrange o referencial teórico, sendo que o tema que foi estudado já deve ser conhecido publicamente, essa publicação pode ser em livros, revistas especializadas, teses, publicações avulsas (MARCONI; LAKATOS, 2007). Os principais autores citados são: Dubrin (2003); Robbins (2005); Spector (2002); Siqueira (2008), Bowditch e Buono (1990);

Davis e Newstrom (2002), Neves (2013), Marqueze e Moreno (2005), Martinez e Paraguay (2003), Caon (2001).

A utilização dos dados documentais se referem aos dados que são específicos da empresa, histórico e referenciais estratégicos como missão, visão, valores, entre outros. Marconi e Lakatos (2007, p. 62) afirmam que a “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Os dados citados foram coletados do site da empresa, ainda na parte do projeto para a caracterização da organização, também foram utilizados dados documentais na entrevista, onde foram citados programas e estratégias utilizados pela empresa.

Os dados também foram coletados por meio de questionário, este foi de múltipla escolha e foram aplicados aos sujeitos participantes do estudo. O questionário é um instrumento usado para a coleta de dados, possui uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS; 2007). Na presente pesquisa foi utilizada a técnica de levantamento conhecido como survey, e nesta foi utilizada a técnica do levantamento eletrônico. Nesse caso o questionário deve ser enviado por e-mail onde o respondente é convidado a acessar um site para o preenchimento do mesmo, assim o ambiente não possui influência sobre o processo, o custo é baixo, mas pode haver um baixo índice de retorno (ZAMBERLAN, 2014).

O questionário utilizado na pesquisa foi de múltipla escolha e também aberto, pois utilizou os dois métodos para levantamento de dados e opiniões.

A parte do questionário com múltipla escolha foi utilizado para a investigação da satisfação no trabalho e também para o perfil, esse tipo de questionário possui perguntas fechadas, com uma série de possíveis respostas, trata-se de uma escala. A escala tem como objetivo medir a intensidade das opiniões e atitudes de maneira objetiva, esse instrumento solicita ao participante da pesquisa que assinale dentro de uma série graduada de itens, aquele que melhor corresponde à sua percepção acerca do fato pesquisado (GIL, 1999; *apud* ZAMBERLAN, 2014).

O questionário utilizou a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), do livro Medidas do Comportamento Organizacional de Mirlene M.M. Siqueira (2008), onde foram apresentadas 25 frases e os colaboradores responderam como se sentem em relação à cada uma delas, dando um número para cada frase, sendo de 1 a 7, onde 1 significa totalmente insatisfeito e 7

totalmente satisfeito. Foi investigada a satisfação dos colaboradores em relação aos colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. As perguntas estavam expostas de forma aleatória, apenas para a análise é que elas foram agrupadas conforme o assunto abordado.

O questionário aberto teve questões descritivas também referentes à satisfação no trabalho, foram 6 perguntas, sendo uma para cada uma das 5 dimensões de satisfação e uma para a satisfação geral. Marconi e Lakatos (2007) afirmam que este tipo de questionário possui perguntas que não estão estruturadas, dessa forma o participante responde com suas próprias palavras, assim é possível realizar uma investigação mais profunda e precisa, mas a análise pode se tornar mais difícil e complexa. As questões para respostas descritivas foram elaboradas pela autora do trabalho.

No final do questionário encontram-se as questões referentes ao perfil dos participantes, com questões de múltipla escolha, referente à faixa etária, gênero, grau de instrução/ escolaridade, estado civil, tempo na empresa e no cargo atual.

Para que os colaboradores respondessem ao questionário, foi enviado e-mail no dia 22 de agosto para os 50 colaboradores das 07 unidades da Cooperativa que fazem parte da pesquisa. A partir do e-mail os colaboradores eram convidados a responder o questionário, para isso eram direcionados a uma nova página. O questionário foi criado através do Google, o site oferece a criação de formulários para pesquisa de forma gratuita, com ele é possível ter uma coleta de dados mais rápida, as respostas são coletas de forma organizada e automática, trazendo gráficos em tempo real. O preenchimento dos questionários se encerrou no dia 05 de setembro.

Quando foi elaborado o projeto de pesquisa a empresa contava com os 50 colaboradores, logo após o início do relatório, na parte da coleta de dados 05 colaboradores se desligaram da empresa. Teve ainda 15 pessoas que não quiseram participar da pesquisa, portanto para a análise dos resultados foram utilizados apenas 30 questionários dos 50 enviados inicialmente.

Outro instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista que foi realizada junto ao coordenador da unidade de Santa Rosa, Sr. Airtom Rodrigues. A entrevista consiste em uma técnica onde o entrevistador faz perguntas ao entrevistado, as perguntas são formuladas com o objetivo de obter dados, considera-se um diálogo assimétrico, onde uma parte busca coletar dados e a outra serve como fonte de informação (GIL, 1999; apud, ZAMBERLAN, 2014).

O roteiro utilizado na entrevista continha perguntas relacionadas ao tema satisfação trabalho, buscou investigar quais são as estratégias e programas que estão sendo utilizados na Cooperativa com vistas a promover a satisfação no trabalho dos seus colaboradores e quais as melhorias que podem ser realizadas na satisfação referente aos colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

O roteiro de entrevista foi elaborado pela autora da presente pesquisa no dia 16 de outubro. Possui 26 questões abertas. A entrevista com o coordenador foi realizada no dia 30 de outubro nas dependências da organização.

4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados tem como objetivo sumarizar os dados de uma forma que forneça respostas ao problema proposto para a investigação e a interpretação dos dados busca o sentido mais amplo das respostas, isso é feito através da ligação dessas respostas com conhecimentos obtidos anteriormente (GIL, 1999, *apud*, ZAMBERLAN, 2014).

Para essa pesquisa foi utilizada a análise quantitativa e a qualitativa. A análise quantitativa foi utilizada para os dados dos questionários, transformando as respostas em índices numéricos. A pesquisa quantitativa significa traduzir em números as opiniões e informações para facilitar a análise, esse tipo de pesquisa requer o emprego de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.) (ZAMBERLAN, 2014).

A tabulação dos dados foi realizada nos dias 07 e 08 de setembro no Programa Excel. Para as questões de múltipla escolha foram calculadas as médias para cada resposta e a partir delas gerou-se quadros com os resultados para posterior análise; para as questões abertas foram agrupadas as respostas semelhantes e calculado as porcentagens, esses resultados são apresentados em tabelas; e para as questões de perfil, foram calculadas as porcentagens em cada resposta e também apresentado os resultados em tabelas.

A análise qualitativa foi utilizada nos resultados dos dados coletados junto aos colaboradores e também na entrevista realizada com o coordenador da unidade de Santa Rosa. Utilizou a técnica de análise de conteúdo, buscando fazer uma relação entre teoria e resultado obtido, buscou ainda identificar quais pontos necessitam de melhorias e de que forma isso pode ser realizado através de um plano de ação. A análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1995, p. 42, *apud* ZAMBERLAN, 2014).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo encontram-se os resultados da pesquisa, a análise dos dados coletados junto aos colaboradores das Cooperativas de Crédito Cresol das unidades de Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi, Tucunduva, Três de Maio e Cândido Godói e a entrevista com o Coordenador da unidade de Santa Rosa. É feita a relação dos resultados juntamente com a teoria estudada.

Primeiramente são apresentados os dados referentes ao perfil e os resultados das dimensões de satisfação no trabalho dos colaboradores. Também são apresentadas e analisadas as estratégias e programas que a empresa utiliza com o intuito de promover a satisfação no trabalho, e após essas análises, encontra-se o plano de ação com as estratégias definidas junto ao Coordenador que tem como objetivo melhorar a satisfação dos aspectos investigados.

5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Atualmente, um dos maiores e mais importantes desafios que as empresas têm enfrentado é a adaptação frente às diferenças entre as pessoas, este desafio é considerado como a diversidade da força de trabalho. As características biográficas afetam o desempenho e a satisfação do funcionário (ROBBINS, 2005).

É fato que as pessoas possuem diferenças individuais e que essas podem ser de forma expressiva ou com variações diante de alguma situação com base nas características pessoais de cada um. Portanto, entender essas diferenças ajuda a compreender o comportamento humano. Os trabalhadores também diferem muito com relação às características biográficas, e essas diferenças afetam o seu desempenho e comportamento no trabalho (DUBRIN, 2003).

Para definir o perfil dos participantes da pesquisa foram utilizados os dados referentes ao gênero, a faixa etária, ao estado civil, ao grau de instrução/ escolaridade, ao tempo na empresa e ao tempo no cargo. Para a apresentação dos dados utilizou-se tabelas com números e porcentagem.

Tabela 1: Gênero

Gênero	Nº	%
Feminino	19	63
Masculino	11	37
Total	30	100

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

Com base nos dados da tabela referente ao gênero constata-se que a maioria dos participantes pertence ao gênero feminino, representando 63%.

Esse resultado vai de encontro com opiniões de autores quando comentam que um fato positivo sobre o aspecto do gênero é que nos últimos anos houve um crescimento da participação feminina no mercado de trabalho e também em cargos importantes frente às grandes empresas ou cargos governamentais (SILVA, 2015).

Para Cohen e Fink (2003) o número de mulheres que trabalham e seguem carreira está aumentando, as mulheres estão assumindo papéis de gerência num mundo que era basicamente masculino. Com isso, os homens precisam aprender a trabalhar com mulheres como colegas e chefes, precisam aprender a negociar e receber ordem das mulheres e as mulheres tem de aprender a lidar com os homens como pares e subordinados, precisam aprender a utilizar e exercer o poder, desenvolver sistemas de apoio pessoais e lidar com homens de maneira firme e educada para não criar ressentimentos.

Referente ao sexo Robbins (2005, p. 13) afirma que “as empresas precisam assegurar que as políticas de contratação e emprego permitam igual acesso a todos”. Sendo assim, a diversidade de gênero é saudável para o clima organizacional e também para os negócios (HETSCHKO e SILVA, 2015).

Tabela 2: Faixa etária

Idade	Geração	Nº	%
de 20 a 33 anos	Y	24	80
de 34 a 49 anos	X	6	20
Total		30	100

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

Analisando a tabela da faixa etária verifica-se que os colaboradores fazem parte de apenas duas gerações, sendo a X e a Y. A maioria dos colaboradores faz parte da geração Y, sendo representado por 80%, possuindo idade de 20 a 33 anos. Para Aguiar (2014) essa geração deseja o reconhecimento rápido e também busca por crescimento profissional em um ambiente de trabalho satisfatório, são conhecidos como a geração multitarefa, pois conseguem

realizar diversas tarefas ao mesmo tempo e ainda conseguem estar antenados com o mundo ao seu redor.

Para Andrade et al (2012) a geração Y é motivada por desafios e interesse em crescer na empresa, se isso não acontece mudam de direção rapidamente, por esse motivo que a rotatividade entre essas pessoas é considerada maior, pois não possuem interesse em ficar muito tempo na mesma empresa.

Oliveira (2011) define a geração Y como altamente informada, no trabalho precisam de desafios constantes, são imediatistas, autoconfiantes em excesso, o que os torna superficiais e arrogantes, são ansiosos para crescer dentro e desapegados da empresa, sendo esse um grande risco para as organizações.

A geração X é a segunda maior com 20% dos participantes. A geração X engloba as pessoas que tendem a ser individualistas, irreverentes, autoconfiantes, valorizam a lealdade a si mesmas, no ambiente de trabalho gostam de variedade, desafios e oportunidades, gostam de trabalhar com liberdade, flexibilidade e necessitam de feedback (PERRONE et al, 2016).

Segundo Andrade et al (2012) a geração X gosta de trabalho em equipe, são pessoas independentes, fáceis de recrutar e difíceis de manter no trabalho, buscam conciliar a vida pessoal e a profissional, possuem comportamentos ambiciosos, empreendedores e imediatistas.

Tabela 3: Estado civil

Estados Civil	Nº	%
Solteiro	18	60
Casado/ união estável	12	40
Total	30	100

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

No estado civil observa-se que maioria é solteira, representado por 60% dos participantes. O estado civil possui relação com a faixa etária, pois 80% dos participantes possuem menos de 35 anos de idade.

Tabela 4: Grau de instrução

Grau de Instrução	Nº	%
Ensino Médio completo	01	3
Ensino Superior incompleto	05	17
Ensino Superior completo	19	63
Pós graduação	05	17
Total	30	100

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

Com base nos dados referentes ao grau de instrução identifica-se que quase o total de colaboradores possuem ensino superior (97%), nesse caso somando as pessoas com superior incompleto, completo e pós-graduação. Vale ressaltar que a maioria já possui o ensino superior completo (63%) e que 17% continuam com seus estudos fazendo pós-graduação.

Esse aspecto também possui relação com a idade, por ser a geração Y a predominante, pois para Lombardia, Stein e Pin (2008) as pessoas da geração Y possuem nível de formação maior e são mais decisivos, essa é uma geração de resultados e não de processos.

Tabela 5: Tempo na empresa e no cargo

Tempo	Tempo na empresa		Tempo no cargo	
	Nº	%	Nº	%
Até 1 ano	6	20	6	20
De 1 a 2 anos	5	17	11	37
De 2 a 3 anos	2	7	4	13
De 3 a 4 anos	2	7	3	10
De 4 a 5 anos	3	10	2	7
De 5 a 10 anos	11	36	3	10
Acima de 10 anos	1	3	1	3
Total	30	100	30	100

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

Para fazer relação entre os dados optou-se por fazer um quadro comparativo do tempo na empresa e no cargo. Com isso identifica-se que a maioria com 36% possui de 5 a 10 anos na empresa, e o tempo no cargo com maior percentual foi de 1 a 2 anos com 37%. Observa-se que 20% dos colaboradores estão até um ano na empresa e também no cargo. Pode ser observado que mesmo com pouco tempo de empresa existe uma rotatividade nos cargos, ou seja, a empresa possibilita crescimento e desenvolvimento aos seus colaboradores. A empresa possui apenas um funcionário com mais de 10 anos na empresa e esse funcionário também está a mais de 10 anos no cargo.

A partir da pesquisa identificou-se que o perfil dos colaboradores que participaram é de maioria feminino com 63%, que possuem idade de 20 a 33 anos (80%), sendo portanto da geração Y e seu estado civil é solteiro com 60%. Referente ao estudo/ escolaridade, a maioria possui ensino superior completo somando 80%. O tempo na empresa ficou com 36% de 5 a 10 anos e o tempo no cargo ficou com 37% de 1 a 2 anos.

A partir do exposto vale dizer que administrar a diversidade acabou se tornando uma questão importante em todo o mundo e diante disso, o desafio imposto às organizações é encontrar meios para acomodar os diferentes grupos de pessoas. Também se torna necessário que as práticas administrativas consigam reconhecer as diferenças entre os funcionários e utilizá-las para reter esses funcionários e ter uma produtividade maior (ROBBINS, 2005).

Vale ressaltar que quando a diversidade é bem administrada, a organização consegue aumentar a criatividade e a inovação, melhora a tomada de decisão ao trazer novas perspectivas para os problemas e quando não administrada de forma adequada, pode haver aumento da rotatividade, maior dificuldade de comunicação e aumento nos conflitos interpessoais (ROBBINS, 2005).

Dubrin (2003, p. 32) afirma que “a satisfação no trabalho tende a ser maior para os empregados quando outros com as mesmas características estiverem presentes no local de trabalho”.

5.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral que uma pessoa tem em relação ao seu trabalho, pois quando o nível de satisfação é alto as atitudes em relação ao trabalho também são (ROBBINS, 2005).

Graça (2000, *apud* LEITE, 2013) define a satisfação no trabalho como sendo o resultado da avaliação periódica que cada indivíduo faz relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais. Também afirma que a satisfação no trabalho permite que o indivíduo perceba ou sinta que o que está recebendo da empresa é justo e está de acordo com aquilo que espera obter, seja isso sucesso, dinheiro, segurança, amizade, prestígio, autonomia no trabalho, oportunidade de trabalhar em equipe, tarefas interessantes e estimulantes, reconhecimento profissional ou desenvolvimento de uma carreira.

Locke (1969, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005) define satisfação no trabalho como sendo o resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Apesar de o autor relatar que a satisfação no trabalho é um fenômeno individual, ele ressalta que os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), esses fatores devem ser analisados em suas inter-relações.

Em uma pesquisa realizada por Sneed & Herman (1990, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005) com trabalhadores do serviço de alimentação de um hospital, identificou-se uma associação estatisticamente significativa entre a satisfação no trabalho e concessão de

bons salários e benefícios, bom relacionamento social no trabalho, tanto com chefia como com colegas, perspectivas de crescimento profissional dentro da organização e também com as características de trabalho.

Também Korunka & Vitouch (1999, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005), em seu estudo sobre os efeitos da implementação de uma nova tecnologia de informação em trabalhadores de uma companhia de processamento eletrônico de Viena, identificaram que a satisfação no trabalho está favoravelmente associada à estabilidade no emprego, a salários e benefícios, relacionamento social no trabalho, relacionamento com a chefia, perspectivas de carreira, ambiente físico do trabalho e bons prazos para resolução dos processos de trabalho.

Herzberg (1966, *apud* SANTOS, 2015) realizou um estudo onde identificou que alguns fatores podem ser associados a uma elevada satisfação, como por exemplo, o reconhecimento, a criatividade, a responsabilidade e a promoção. E que outros quando estão ausentes podem ter relação com uma significativa insatisfação no trabalho, como por exemplo, as políticas da empresa e da direção, os aspectos técnicos relacionados com a supervisão, o salário e as condições de trabalho.

Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Para investigar a satisfação no trabalho foi utilizada uma escala, onde os colaboradores atribuíram um número de 1 a 7 para 25 perguntas, escolhendo aquele que melhor representasse o seu sentimento em relação a cada uma. No quadro 2 pode ser observada a escala utilizada, com os números e o significado de cada um deles.

Quadro 2: Escala utilizada na pesquisa

Escala de Satisfação no Trabalho – EST						
1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

Fonte: SIQUEIRA (2008).

Para melhor explicação, cada dimensão é apresentada em um tópico separado, portanto são 5 dimensões avaliadas: colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções, por fim ainda é apresentado um comparativo das dimensões com a média geral de

cada uma e da escala no todo. Em cada dimensão, após a apresentação do quadro com as médias, também é apresentado o resultado referente a questão aberta em forma de tabela.

5.2.1 Satisfação com os colegas

Na dimensão de satisfação com os colegas foi investigada a satisfação dos colaboradores com o espírito de colaboração dos colegas, o tipo de amizade que os colegas demonstram, o relacionamento com colegas, quantidade de amigos que tem entre os colegas e a confiança com os colegas de trabalho.

Quadro 3: Satisfação com os colegas

Dimensões	Definições	Itens	Resultados	1	6	14	17	24
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	1 e 3,9 – Insatisfação					
			4 e 4,9 – Indiferença					
			5 e 7 – Satisfação	5,27	5,57	5,7	5,37	5,2
Média geral da dimensão: 5,4								

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

Para Bom Sucesso (2002) as relações interpessoais, os conflitos e a maneira como a pessoa se relaciona também afetam na satisfação no trabalho.

A satisfação com colegas busca identificar como os trabalhadores descrevem as pessoas que trabalham junto, que encontram ou que estão relacionadas ao seu trabalho. Os trabalhadores indicam qual é o nível de satisfação com seus companheiros de trabalho (SPECTOR, 2002).

Essa dimensão teve como resultado a satisfação dos colaboradores, todas as questões ficaram com média maior que 5 e a média geral da dimensão ficou com 5,4. A maior média ficou na questão 14 com 5,7 que trata da maneira como o participante se relaciona com os colegas de trabalho, portanto o relacionamento é satisfatório. Para complementar essa dimensão, na questão aberta, foi solicitado que o participante comentasse como é o seu relacionamento com colegas de trabalho, assim foram levantados alguns aspectos considerados importantes, identificando quais são as razões para uma média satisfatória.

Tabela 6: Colegas

Relacionamento com colegas	Nº	%
Bom	17	57
Ótimo ou excelente	7	23
Relação satisfatória	3	10
Equipe unida	2	7
Eficiente	1	3
Total	30	100

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho (setembro de 2017).

Mais da metade dos participantes, representado por 57% consideram o relacionamento com os colegas como bom, pois uns ajudam os outros, existe comprometimento na realização das atividades e além de colegas se consideram como amigos. Em alguns casos houve relato de que “trabalho com pessoas que pensam da mesma forma que eu, e quando temos divergências procuramos resolver da melhor maneira, para que não tire nosso foco”. Essa interação ocorre até mesmo com quem ainda está a pouco tempo na organização.

O segundo percentual maior é de 23% que considera o relacionamento ótimo ou excelente, essas pessoas também consideram que os colegas são mais que isso, podem ser considerados como amigos. Dez por cento considera que a relação é satisfatória, pois existe uma relação de amizade e profissionalismo entre colegas, para alguns a satisfação existe, mas apenas com uma parte dos colegas. A equipe é considerada unida por 7% dos participantes, para eles as pessoas se ajudam, são amigas e profissionais. E uma pessoa considera a relação como eficiente, pois conseguem delegar e dividir as tarefas.

Constata-se que os colaboradores estão satisfeitos com suas relações no ambiente de trabalho, isso pode ser justificado pelo fato de que a maioria das cooperativas possuem quadro funcional considerado pequeno, com média de 6 funcionários, talvez por isso as relações se tornam mais próximas e mais confiáveis.

Portanto pode-se afirmar que os colaboradores estão satisfeitos com os colegas, que existe confiança entre eles, assim como a colaboração e ajuda no ambiente de trabalho. Em alguns casos, essa pareceria se estende para fora da empresa, pois alguns são além de colegas também amigos.

5.2.2 Satisfação com o salário

Na dimensão de satisfação com o salário foi investigada a satisfação dos colaboradores com relação ao salário recebido e o quanto trabalha, o salário comparado com a capacidade

profissional do colaborador, comparado ao custo de vida e se estão satisfeitos com a quantia de dinheiro recebida ao fim do mês.

A satisfação com a recompensa é uma função do quanto a pessoa recebe e de quanto ela acha que deveria receber, precisa ser suficiente para atender às necessidades básicas de um indivíduo, deve ser favorável em relação à outras organizações, precisa ser distribuída de modo que as pessoas percebam como justa e ainda é preciso considerar as necessidades específicas de cada indivíduo (BOWDITCH; BUONO, 1990).

Quadro 4: Satisfação com o salário

Dimensões	Definições	Itens	Resultados	5	8	12	15	21
Satisfação com salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços	5, 8, 12, 15 e 21	1 e 3,9 - Insatisfação			3,87		
			4 e 4,9 - Indiferença	4,17	4,2		4,23	4,1
			5 e 7 - Satisfação					
Média geral da dimensão: 4,11								

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

Para Spector (2003, *apud* NEVES, 2013) pode haver pessoas satisfeitas com pequenos salários enquanto outras com salários altos não estão satisfeitas, sendo assim, a satisfação com esta variável está relacionada na justiça da distribuição e não com a quantia recebida. O autor salienta que a satisfação com o salário está também presente quando o funcionário compara seu salário com de outro que exerce a mesma função, em vez do salário de qualquer outra pessoa.

Chiavenato (2004) afirma que as recompensas consideradas como não financeiras afetam de alguma forma a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, por exemplo, orgulho, auto estima, reconhecimento, segurança no emprego, entre outras.

Nessa dimensão a questão com menor média é referente ao salário comparado ao custo de vida com média de 3,87 ficando assim como insatisfação. As demais questões ficaram com média de indiferença, mas bem próximo da insatisfação. Essa dimensão ficou com média geral de 4,11 que também se enquadra na indiferença.

Por se tratar de salário, pode-se dizer que esse é um aspecto que dificilmente terá a satisfação da maioria dos participantes, pois as pessoas sempre querem receber mais. Também foi perguntado aos participantes qual era a sua análise sobre a remuneração quando comparada ao cargo. Na tabela 7 tem-se o resultado.

Tabela 7: Salário

Remuneração X cargo	Nº	%
Comparado com outras empresas é menor	3	10
Está boa/ estou satisfeito	11	37
Poderia ser maior com relação as responsabilidades	6	20
Poderia ser melhor	8	27
Indiferente	1	3
Insatisfeito	1	3
Total	30	100

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho (setembro de 2017).

Quando perguntados de forma direta sobre o salário, também evidenciou-se que a satisfação não predomina entre os participantes, pois 27% afirma que o salário poderia ser melhor, isso porque esperam que o salário receba reajuste para acompanhar o crescimento da cooperativa e também para haver equilíbrio entre o salário e poder aquisitivo. Também esperam que a remuneração acompanhe a formação e as experiências dos colaboradores.

Vinte por cento dos participantes gostariam que o salário fosse maior pelo fato de terem muitas responsabilidades, um participante relatou que “o aumento de tarefas é significativo para um pequeno aumento de remuneração”. Somando essas duas respostas chega a um percentual de 47%, quase metade dos participantes.

Para 37% o salário está bom e de acordo com a função, se sentem satisfeitos, mas mesmo estando satisfeitos também entendem que pode melhorar. Para alguns existe o reconhecimento em relação ao salário e o trabalho realizado, pois é como avalia um participante “estou satisfeito, pois estou me dedicando e a medida que o tempo passa tenho sido valorizado”.

Para 10% o salário é menor quando comparado com a remuneração de outras empresas, nesse caso, o colaborador se sente desvalorizado, pois “analisando as demais instituições do ramo, acho meu trabalho com uma remuneração defasada”. Uma pessoa ficou indiferente com relação ao salário e outra está insatisfeita.

A indiferença referente ao salário pode estar relacionada ao fato de que muitas vezes o salário das empresas não conseguem acompanhar a economia como um todo, no caso da presente pesquisa também pode ser pelo fato de que a maioria possui ensino superior, por isso esperam receber um salário melhor.

5.2.3 Satisfação com a chefia

Na dimensão de satisfação com a chefia buscou-se analisar a satisfação dos colaboradores na forma como o chefe organiza o trabalho, no interesse que o chefe demonstra pelo trabalho do colaborador, no entendimento que existe entre colaborador e chefe, na forma como os colaboradores são tratados pelo chefe e a capacidade profissional que ele possui.

Para Fernandes (1996) a relação chefe-funcionário é uma fonte importante de satisfação ou insatisfação, é avaliada referente ao apoio sócio econômico, orientação técnica, igualdade no tratamento e no gerenciamento pelo exemplo.

Quadro 5: Satisfação com a chefia

Dimensões	Definições	Itens	Resultados	2	9	19	22	25
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2,9, 19, 22 e 25	1 e 3,9 – Insatisfação					
			4 e 4,9 – Indiferença		4,97			4,93
			5 e 7 – Satisfação	5,07		5,07	5,23	
Média geral da dimensão: 5,05								

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

Pode-se afirmar que um dos principais fatores determinantes de satisfação dos funcionários no trabalho está relacionado com a chefia, visto que, a satisfação dos funcionários tende a ser maior quando seu chefe demonstra ser compreensivo e amigável, elogia seu desempenho, escuta as opiniões dos funcionários e mostra interesse pessoal por eles (ROBBINS, 2005, *apud* NEVES, 2013).

Com relação à chefia, os empregados esperam que os mesmos sejam atenciosos, justos, competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos empregados, que proporcionam adequada comunicação de informações, que possam permitir a participação no processo de tomada de decisões e que demonstrem respeito aos empregados como seres humanos (LOCKE, 1969, *apud* MARTINEZ; PARAGUAI, 2003).

De uma forma geral houve satisfação nessa dimensão, pois a média geral ficou em 5,05. Nas questões sobre o interesse do chefe pelo trabalho (questão 9) e sua capacidade profissional (questão 25) a média ficou indiferente, mas bem próxima da satisfação, talvez os colaboradores esperam um pouco mais de interesse do chefe por suas atividades, principalmente por se tratar de uma geração recente, pois precisam constantemente de feedback, essa é uma característica da geração y.

O *feedback* é considerado uma dimensão essencial do trabalho, portanto é de grande importância para as pessoas no trabalho, pois precisam saber frequentemente como estão se saindo, o seu desempenho é variável, mas só é possível fazer ajustes a partir do conhecimento de como estão se comportando no presente (DAVIS, NEWSTROM, 2004).

A questão com maior média foi a 22, que questiona sobre a maneira como o chefe trata o colaborador, esse aspecto é muito importante, pois a relação com o chefe também traz impactos no desempenho final do colaborador, pois é importante que o chefe esteja presente e ajudando nas atividades quando surgem dúvidas. A questão aberta sobre a chefia buscava identificar qual era a percepção do participante sobre as pessoas responsáveis por avaliar o seu trabalho.

Tabela 8: Chefia

Percepção sobre quem avalia o trabalho	Nº	%
Muito bom/ positivo	14	47
São capacitadas	4	14
Não são capacitadas	3	10
Satisfatória	2	7
Injusta	1	3
Pode melhorar	4	13
Insatisfeito	1	3
Indiferente	1	3
Total	30	100

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho (setembro de 2017).

Para 47% a percepção da chefia é boa, pois desenvolvem bem o seu trabalho, são responsáveis e admiradoras, são pessoas que pensam na cooperativa e fazem um trabalho justo. Os chefes realizam avaliações periódicas, sendo esse um aspecto considerado positivo porque “é bom para o crescimento”. Também é positiva pelo fato de que “eles enxergam nitidamente o meu trabalho, minha dedicação e o quanto visto a camisa”.

Catorze por cento dos participantes acredita que a chefia possui capacitação adequada, que possuem qualificação para os cargos. Em contrapartida 10% acredita que a chefia não é capacitada conforme a necessidade da função, pois muitas vezes não sabem como as coisas acontecem no dia a dia e que nem sempre estão preparadas ou possuem informações suficientes.

Para 13% pode haver melhorias com relação a chefia, pois o colaborador dá o máximo de si nas atividades e nem sempre é suficiente ou reconhecido. Outro acredita que a chefia deveria estar mais presente no dia a dia e cobrar mais. Também tem quem gostaria que a gestão de pessoas fosse mais próxima nas cooperativas, com pessoas qualificadas para

acompanhar o dia a dia dos colaboradores, esse aspecto se torna relevante pelo fato de que a área de gestão de pessoas existe apenas na central da Cooperativa.

O restante considera a chefia injusta (3%), se sentem insatisfeitos (3%) ou indiferentes (3%), mas não justificaram suas respostas.

De modo geral percebe-se que a chefia é considerada “boa”, pois sabe valorizar os esforços e trabalho dos colaboradores, estão presentes para ajudá-los, desenvolvem bem o seu papel e ainda estão atentas às atividades que seus subordinados realizam no seu dia a dia.

5.2.4 Satisfação com a natureza do trabalho

Na dimensão de satisfação com a natureza do trabalho foi analisado como os colaboradores se sentem em relação ao grau de interesse que as tarefas despertam, a oportunidade que existe no tipo de trabalho realizado, o quanto o trabalho absorve do colaborador, as preocupações que são exigidas e a variedade de tarefas que são realizadas.

Quadro 6: Satisfação com a natureza do trabalho

Dimensões	Definições	Itens	Resultados	7	11	13	18	23
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7,11, 13, 18 e 23	1 e 3,9 – Insatisfação					
			4 e 4,9 – Indiferença		4,77		4,67	
			5 e 7 – Satisfação	5,27		5,27		5,07
Média geral da dimensão: 5,01								

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

A satisfação com a natureza do trabalho pode ser relacionada com a satisfação no cargo, pois para que o trabalho traga sentido e seja satisfatório, é preciso que haja variedade de habilidades no cargo, que o colaborador se identifique com a atividade que realiza, que a tarefa traga significado, que tenha algum impacto sobre os outros e que ele seja perceptível e que traga também certa autonomia para quem realiza (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Dubrin (2003) afirma que quando existe satisfação no cargo, existe também, um aumento na produtividade e melhor atendimento ao cliente.

Nessa dimensão a média geral ficou no começo da satisfação, com 5,01. Teve apenas duas questões que ficaram com média de indiferença, a que se refere à capacidade do trabalho absorver o colaborador (4,77) e referente às preocupações que o trabalho exige (4,67). Isso

pode ser justificado pelo fato de que o trabalho realizado exige muita atenção e dedicação por parte dos funcionários, pois trabalham com muitas informações.

Referente à natureza do trabalho, foi perguntado qual o maior benefício que a atividade que o colaborador desempenha lhe traz.

Tabela 9: Natureza do trabalho

Maior benefício que a atividade traz	Nº	%
Contato direto com as pessoas	6	20
Realização/ satisfação profissional e pessoal	13	44
Poder ajudar o outro	3	10
Satisfação ao concretizar um negócio	4	13
Gostar do que faz	2	7
Confiança das pessoas	1	3
Proporciona desafios	1	3
Total	30	100

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho (setembro de 2017).

A resposta com maior percentual foi de realização e satisfação pessoal e também profissional com 44%, para essas pessoas existe o reconhecimento social e financeiro, aprendizagem contínua que ajuda no crescimento tanto profissional como pessoal, trazendo realização e satisfação. Para 20% a maior satisfação está no contato direto com as pessoas, pois é gratificante poder conhecer novas pessoas e ajudar, realizar novos desafios, se comunicar com diferentes pessoas que acaba gerando popularidade no contato com clientes, em alguns casos os relacionamentos que se firmam com clientes também traz satisfação.

Dez por cento acredita que poder ajudar o outro é algo que lhe proporciona satisfação, nesse caso pode ser tanto com colegas quando se é referência para ajudar em procedimentos e sistema como também em ajudar os clientes e a cooperativa. Para 13% a satisfação está em concretizar um negócio, ver o associado e cliente favorecido é muito bom, ao mesmo tempo em que ajuda a cooperativa a crescer.

Também tem quem sente satisfação ao fazer o que gosta 7%, pois se identificam com as tarefas realizadas e com a cooperativa como um todo. Também consideram importante ter a confiança das pessoas, principalmente associados (3%) e serem expostos a novos desafios (3%).

Percebe-se que as pessoas estão satisfeitas com o trabalho em si, principalmente pelo fato de seu trabalho estar diretamente ligado com pessoas, em alguns casos ajudando essas pessoas a transformarem seus sonhos em realidade através dos serviços oferecidos e buscam manter boas relações com seus clientes.

5.2.5 Satisfação com as promoções

Na dimensão de satisfação com as promoções foi investigado se os colaboradores estão satisfeitos com o número de vezes que foram promovidos na empresa, com as garantias que a empresa oferece àqueles que são promovidos, com a maneira como as promoções de pessoal são feitas dentro da empresa, com as oportunidades de promoção e com o tempo que é preciso esperar para ser promovido.

Quadro 7: Satisfação com as promoções

Dimensões	Definições	Itens	Resultados	3	4	10	16	20
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20	1 e 3,9 – Insatisfação					
			4 e 4,9 – Indiferença	4,37	4,27	4,1	4,4	4,27
			5 e 7 – Satisfação					
Média geral da dimensão: 4,28								

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

A dimensão das promoções está relacionada com o desenvolvimento na carreira e os critérios adotados pela empresa que servem para orientar esta evolução (LIMA; ZILLE; SOARES; 2015).

Fernandes (1996) considera a possibilidade de crescimento profissional como um processo de educação continuada que objetiva o desenvolvimento das potencialidades e aplicação destas no ambiente de trabalho, também busca oportunidades de avanços na carreira que podem trazer maiores responsabilidades nas tarefas realizadas.

Todas as questões dessa dimensão ficaram com média de indiferença, de forma geral a média foi de 4,28. A questão com a indiferença maior foi na maneira como a empresa realiza as promoções de seu pessoal com 4,1. E a menor foi referente às oportunidades de ser promovido com 4,4. Esse resultado pode ter relação com o fato de que a maioria das unidades pesquisadas é considerada de pequeno porte, dessa forma as chances de crescimento não são muito significativas.

A pergunta sobre as promoções investigou a satisfação dos colaboradores com a forma que a cooperativa trabalha as promoções, se são satisfatórias e por que.

Tabela 10: Promoções

Existe satisfação com a forma das promoções	Nº	%
Sim	17	57
Não	9	30
Não sei opinar	3	10
Indiferente	1	3
Total	30	100

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho (setembro de 2017).

Mais da metade (57%) considera a forma de promoções como satisfatória, isso porque a empresa reconhece o esforço e empenho de cada um, para isso realiza avaliação de desempenho anual, analisando o trabalho, responsabilidades e comprometimento. Através disso é possível crescer profissionalmente. Conforme as vagas aparecem devem ser preenchidas, portanto cada colaborador deve estar preparado a todo instante para receber uma promoção. Um participante respondeu que “as promoções acontecem através do tempo, outro fator importante e que acho interessante é de as oportunidades serem dadas as pessoas da casa, de quem já está mostrando seu trabalho”.

Para 30% a forma de promoções não é satisfatória, pois para eles não surgem oportunidades de crescimento, a empresa deixa levar em consideração fatos relevantes, as oportunidades deveriam ser maiores, deveriam valorizar mais os funcionários. A remuneração também deve acompanhar as promoções, pois aumentam as responsabilidades. Nem sempre as promoções são satisfatórias, “pois não ocorre uma análise técnica adequada”.

Dez por cento não soube opinar sobre o assunto, isso porque não possuem conhecimento de como as promoções ocorrem, talvez por estarem a pouco tempo na empresa ainda não tiveram todas essas informações. E uma pessoa se sente indiferente com relação às promoções, pois ela não espera subir de cargo.

Apesar de ficar com média de indiferença em todas as questões da dimensão, quando perguntados se estão satisfeitos com a forma que a empresa realiza as promoções, mais da metade se diz satisfeito, são 57%. O fato da empresa não ter muitas oportunidades de promoções, pode ser porque a mesma ainda encontra-se em fase de crescimento, espera-se que ao modo que ela for crescendo, também se tenha mais oportunidades de promoções.

5.2.6 Satisfação geral

Para a análise da satisfação geral se faz o comparativo das dimensões e da escala geral.

Quadro 8: Média comparativa das dimensões

Resultados	Dimensão Colegas	Dimensão Salário	Dimensão Chefia	Dimensão Natureza do trabalho	Dimensão Promoções	Escala geral
1 e 3,9 - Insatisfação						
4 e 4,9 - Indiferença		4,11			4,28	4,77
5 e 7 - Satisfação	5,4		5,05	5,01		

Fonte: Dados da pesquisa (setembro de 2017).

Com base no resultado final da escala pode ser observado que a indiferença com as dimensões de salário e promoções deixou a média geral como indiferença, mas próximo da satisfação. A satisfação maior ficou na dimensão dos colegas, seguido da chefia e natureza do trabalho.

A questão referente à satisfação no trabalho pediu para os participantes definirem o que gera maior satisfação para eles no trabalho.

Tabela 11: Satisfação no trabalho

O que gera maior satisfação no trabalho	Nº	%
Remuneração/ salário	10	34
Conseguir atender bem o cliente	10	33
Ser reconhecido pelo o que faz	6	20
Relação com os colegas	3	10
Fazer o que gosta	1	3
Total	30	100

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho (setembro de 2017).

Para 34% a remuneração/salário é o que mais gera satisfação, isso porque gera reconhecimento profissional, o resultado positivo traz gratificação salarial e o salário é atrativo. É importante observar que mesmo a dimensão do salário ficando com média de indiferença nas escalas, ficou como o aspecto que mais gera satisfação no trabalho, portanto os colaboradores se sentem satisfeitos de certa forma, mas esperam receber um pouco mais.

Para 33% atender bem o cliente também gera satisfação, o colaborador fica feliz em poder ajudar as pessoas com seu trabalho, em poder melhorar a condição de vida das pessoas sanando suas necessidades, fornecer produtos bons para os associados, saber que os associados estão satisfeitos com o trabalho realizado e que reconhecem o bom atendimento.

Ser reconhecido pelo que faz ficou com 20%, o colaborador sente satisfação quando é valorizado pelo trabalho que faz, com isso consegue adquirir crescimento dentro da empresa;

10% acredita que a relação com colegas é o que traz satisfação, porque “o clima organizacional e simplicidade dos colaboradores gera satisfação em fazer parte da equipe”, existe ajuda entre os colegas. E para uma pessoa a satisfação está em fazer o que se gosta.

Através da investigação junto aos colaboradores, pode-se dizer que de modo geral as pessoas estão perto da satisfação no trabalho, que os aspectos referentes a colegas e chefia que tratam das relações de trabalho possuem média de satisfação, nesse sentido o ambiente de trabalho se torna melhor e facilita a interação entre as pessoas.

A natureza do trabalho também alcançou média satisfatória, com isso percebe-se que as atividades são interessantes e proporcionam oportunidades para os colaboradores. O salário ficou com média de indiferença assim como as promoções. Portanto principalmente nesses dois aspectos se tornam necessários algumas estratégias para que se possa alcançar a satisfação. Também é importante que sejam elencadas algumas estratégias nos aspectos que obtiveram média satisfatória, com o intuito de manter essa satisfação.

Portanto a satisfação no trabalho deve ser um processo contínuo, sempre em busca de mudanças que venham a contribuir e facilitar o trabalho, só assim a empresa conseguirá manter a satisfação nos aspectos verificados e conseguirá melhorar aqueles que ainda podem ter uma média maior.

De acordo com Spector (2003, *apud* NEVES, 2013), os problemas ligados à insatisfação no trabalho são efeitos potenciais, que geram um aumento do absenteísmo, uma rotatividade mais elevada, uma diminuição do desempenho, efeitos importantes sobre a saúde e bem-estar dos funcionários. E a satisfação no trabalho tem relação com a satisfação na vida em geral, que pode indicar o nível de felicidade e bem-estar geral da pessoa, resulta em pessoas mais saudáveis e determinadas.

Para Trierweiller (2004) as empresas precisam conhecer como seus empregados se sentem no ambiente de trabalho, como está sua satisfação e motivação. Pois conhecer o grau de satisfação, bem como as expectativas e necessidades da equipe se constitui num importante papel gerencial, que por sua vez é fundamental para o sucesso e melhoria da qualidade de vida dos empregados e também para a saúde econômica da empresa.

As empresas que desejam entender o nível de satisfação de seus funcionários necessitam fazer regularmente pesquisas na empresa com seus colaboradores, buscando identificar fatores que geram a satisfação ou insatisfação dos funcionários e assim buscar

maneiras, atitudes ou ferramentas necessárias que eliminam a insatisfação e elevam a satisfação dos mesmos (NEVES, 2013).

Diante disso, entende-se que não há um único fator determinante para a satisfação, pois esta depende do ambiente e das condições de trabalho, bem como da avaliação pessoal do trabalhador. No entanto, buscar identificar esses fatores é crucial para se efetivar programas de melhoria da satisfação no trabalho.

5.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS UTILIZADOS NA COOPERATIVA

Este tópico buscou identificar junto ao Coordenador da unidade de Santa Rosa o Sr. Airton Rodrigues quais são as estratégias e programas que estão sendo utilizados na Cooperativa de Crédito Cresol com vistas a promover a satisfação no trabalho de seus colaboradores. Identifica as estratégias de acordo com as dimensões de satisfação no trabalho: colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

Para Barreto (2011) estratégias de gestão de pessoas que buscam o desenvolvimento organizacional devem ser implementadas de forma que consigam promover um melhor ambiente de trabalho; estimular o comprometimento de seus colaboradores; investir no desenvolvimento de gestores e lideranças; estimular a integração dos funcionários, bem como estimular o trabalho em equipe, pois proporcionam bem estar e geram altos níveis de produtividade e qualidade; estimular o desenvolvimento e a gestão de carreiras; reconhecer e recompensar as pessoas; promover aprendizagem organizacional e; ainda estimular a melhoria nos processos.

Albuquerque (1999, *apud* BOSQUETTI, 2009) definiu dois tipos básicos de estratégias de gestão de pessoas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento. Na primeira, os empregados são vistos apenas como números, custos e fator de produção que precisam ser mandados e controlados para desempenharem suas tarefas. Já na estratégia de comprometimento as pessoas são consideradas como parceiras no trabalho, nos quais a empresa precisa investir para alcançar melhores resultados.

Na estratégia de comprometimento o autor definiu algumas premissas básicas que as políticas de recursos humanos precisam assumir, entre elas estão: a valorização dos talentos humanos; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; que sejam criadas condições favoráveis à motivação individual e coletiva em torno das metas da organização; que haja a possibilidade do profissional conseguir se desenvolver na própria

empresa; que sejam oferecidos incentivos com base nos resultados obtidos e que as políticas de recursos humanos sejam adaptadas à realidade da empresa bem como ao seu contexto de atuação.

5.3.1 Estratégias e programas referentes aos colegas

Hoje as relações existentes no trabalho são consideradas como complementares, em alguns casos podem até substituir outros tipos de relações interpessoais, portanto se a empresa conseguir fazer com que essa necessidade seja suprida fará com que o colaborador encontre sentido no seu trabalho, para isso deve haver confiança, cooperação e respeito. É preciso estimular a integração dos funcionários, assim haverá a manutenção do interesse do mesmo na organização. É importante que as conquistas sejam celebradas e comemoradas em equipe, pode ser quando uma meta for batida, essa é uma maneira simples de agradecer a todos pelo bom trabalho realizado (GPTW, 2015).

A dimensão de satisfação com os colegas obteve a melhor média da pesquisa 5,4. Diante disso buscou-se identificar quais são as práticas da empresa que contribuem para que os colaboradores se sintam satisfeitos com esse aspecto.

Uma das práticas utilizadas com o objetivo de melhorar o relacionamento entre os colaboradores é o planejamento coletivo da rotina de trabalho, esse aspecto vem a ser um facilitador, tendo em vista que todos podem opinar sobre qual é a melhor maneira de realizar determinada tarefa, bem como o que e de que forma deve ser feito. Esse planejamento ocorre em reuniões mais informais, como se fosse um café da manhã coletivo onde todos expressam suas opiniões.

Outro aspecto considerado importante é o fato de que a Cooperativa incentiva e patrocina a participação em eventos e comemorações da comunidade em geral, por exemplo, festas e bailes, que pode ser também uma forma de interagir com a comunidade. A empresa com o intuito de melhorar e incentivar as relações entre colegas realiza de tempos em tempos confraternizações entre eles, estas podem ser para comemorar metas, ou apenas uma janta como forma de se reunir e trocar ideias, como amigos.

Outro ponto abordado foi como a empresa incentiva a integração da equipe de trabalho. A principal forma utilizada é a tomada de decisão, a mesma é realizada de forma coletiva, principalmente as decisões que são consideradas importantes. Dessa forma a

empresa acredita que o colaborador se sinta importante e a troca de ideias, discussões e conversas contribuem para a aproximação das pessoas.

A cooperativa se utiliza de meios que proporcionem maior interação entre as pessoas na organização, incentiva o espírito de equipe dentro e fora da empresa. Percebe-se que as ações da empresa têm dado resultados uma vez que os seus colaboradores encontram-se satisfeitos no que diz respeito aos colegas.

5.3.2 Estratégias e programas referentes ao salário

Para Bastos (1996, apud CAON, 2001) a satisfação com o salário é um dos fatores determinantes da satisfação no trabalho, pois além de permitir a satisfação das necessidades individuais, permite a satisfação no trabalho na medida em que o salário é pago como recompensa para elevados níveis de desempenho. O autor também relata que pessoas que possuem níveis de educação, perícia, idade, experiência e desempenho, bem como as pessoas com cargos elevados, grau de responsabilidade e desafios maiores possuem uma expectativa de ganhos monetários mais elevados, pois só assim se sentirão satisfeitos com o salário e no trabalho.

“A gestão da remuneração baseada no desempenho vem sendo enaltecida como uma estratégia empresarial capaz de demonstrar a possibilidade de conciliação entre interesses empresariais e individuais” e isso estimula o comprometimento do colaborador com as metas corporativas (SOUZA, 2011, p. 40).

A dimensão de salário ficou com média de 4,11 sendo indiferença. A menor média ficou com a questão do salário comparado ao custo de vida. Nesse sentido, é importante identificar o que a empresa vem fazendo nesse sentido.

Referente ao salário buscou-se conhecer quais são as estratégias e programas que a Cooperativa utiliza para definir o salário de seus colaboradores. Os critérios utilizados para a definição do salário levam em conta: a formação acadêmica, desempenho técnico, qualidade de atendimento dos associados, integração com os demais setores da cooperativa, bem como o envolvimento comunitário do colaborador.

Também é importante saber quais são benefícios oferecidos pela cooperativa como forma de complementar o salário. A cooperativa oferece hoje como benefícios os seguintes: seguro de vida; vale alimentação; plano de saúde; 14º salário no final do ano; participação nos

lucros distribuídos em janeiro ou fevereiro; e ainda proporciona ajuda de custo para quem continua estudando no ensino superior, fazendo pós-graduação, nesse caso, a cooperativa contribui com metade do valor da mensalidade.

Existe hoje uma diferença no benefício de vale alimentação quando comparado com outras instituições financeiras, em alguns casos chega a ser metade do valor, mas no geral o salário fica equiparado tendo em vista outros benefícios que são oferecidos.

Referente ao salário a cooperativa estabelece critérios para defini-lo, também oferece benefícios como forma de complementar o salário, motivar e incentivar as pessoas, como é o caso da ajuda financeira nos estudos. O fato das pessoas não estarem totalmente satisfeitas não quer dizer que a cooperativa não faça uma remuneração adequada, está mais voltada ao sentimento pessoal, ou seja, as pessoas sentem que deveriam ou merecem ganhar mais tendo em vista a capacidade que possuem e esforço colocado em suas atividades. Mas isso não deixa de ser algo a se pensar, buscando uma maneira do colaborador se sentir valorizado e reconhecido.

5.3.3 Estratégias e programas referentes a chefia

Bom Sucesso (2002, p. 149, *apud* BARTZ, 2004) afirma que os líderes precisam manter e criar medidas que assegurem um clima positivo no ambiente de trabalho, visto que “as relações interpessoais constituem um forte componente da satisfação com o trabalho e, devido a esta importância, requerem um guardião, empenhado em esforços diários para a prevenção de conflitos”.

Vale ressaltar que a gestão estratégica de pessoas está apoiada atualmente no modelo de gestão por competências e resultados, nesse modelo o elemento humano necessita apresentar e fazer uso de forma adequada de seu conhecimento, suas habilidades e atitudes. Dentro desse contexto, cabe à liderança criar as condições que são necessárias e favoráveis para que sua equipe possa fazer o uso adequado de suas competências (SOUZA, 2011).

Mendonça (2015) relata que para um chefe se tornar um líder inspirador, é preciso que o mesmo ajude sua equipe a encontrar o significado no trabalho, que mostre qual é a relevância de cada pessoa no ambiente corporativo. O autor elenca algumas dicas para ser líder, entre elas estão: escutar as pessoas, ouvir suas ideias e sugestões, mostrar que sua opinião é importante; criar e aperfeiçoar a prática de gestão de pessoas, muitas vezes isso

pode ser feito sem custo algum; comunicar de forma aberta e transparente; desenvolver pessoas e profissionais, celebrar as conquistas e agradecer o bom trabalho.

A dimensão da chefia também teve média de satisfação com 5,05. Para entender como ocorre essa satisfação é preciso identificar o que a cooperativa realiza voltado para esse aspecto. Portanto foi perguntado ao Coordenador quais são as práticas e estratégias desenvolvidas pela chefia no que se refere à sua capacidade profissional, no interesse pelo trabalho de seus subordinados e na busca por entendimento entre as partes.

Entre as estratégias utilizadas estão: gestão democrática e participativa; evitar se colocar como superior, impondo suas posições sobre os demais colaboradores; elogiar a equipe e/ou membros de equipe pelo seu desempenho; resolver conflitos dialogando coletivamente ou individualmente quando necessário; conversas individuais de sondagem e avaliação da organização em equipe; perceber e auxiliar os colaboradores em momentos de dificuldades pessoais; estimular oportunidades de integração da equipe e inserção em eventos comunitários.

Percebe-se que a cooperativa possui pessoas capacitadas na liderança, que prezam pela participação de seus colaboradores na gestão e tomada de decisão, que buscam uma comunicação aberta e está disposta e preparada para auxiliar a sua equipe.

5.3.4 Estratégias e programas referentes à natureza do trabalho

Uma formação contínua cria um arcabouço de respostas para os diferentes desafios do dia a dia que são impostos ao colaborador, além disso, também os mantém atualizados e dispostos a encarar as mudanças que ocorrem na profissão de forma mais natural. Diante disso é preciso que as empresas invistam no lado pessoal de seus colaboradores, com vistas a um desenvolvimento profissional dos mesmos (GPTW, 2015).

Estudos que relacionam o compromisso e a satisfação no trabalho evidenciam que os trabalhadores para terem um grau de satisfação positivo precisam perceber identidade com a tarefa que realizam, isso é possível através de uma maior variedade de habilidades e de maior autonomia no trabalho (CAON, 2001).

Mas não basta apenas incrementar o conhecimento das pessoas, o desafio está em oferecer treinamento e desenvolvimento que consigam criar oportunidades de atualização de forma contínua e aprofundada, que proporcione o auto desenvolvimento diante de um

ambiente que estimule o debate e também a participação de todos, é imprescindível que o aprender a pensar e o aprender a aprender seja um exercício constante no ambiente de trabalho (ANTUNES, 1993, *apud* HAMAWAKI, 2003).

A dimensão de natureza no trabalho ficou na média de satisfação com 5,01, principalmente no que se refere à oportunidade que o trabalho proporciona e com a variedade de tarefas que realizam.

Sobre a natureza do trabalho foi importante identificar quais são as estratégias e programas que a cooperativa utiliza para que as pessoas tenham interesse nas suas atividades. A cooperativa preza pela formação continuada de seus colaboradores; busca isso através de treinamentos que a própria empresa oferece a cada seis meses, ou antes se houver necessidade, também incentiva os estudos através de ajuda financeira.

A cooperativa também utiliza como forma de proporcionar interesse das atividades o estímulo no cumprimento de metas através da participação nos resultados. Também oferece a oportunidade do colaborador apresentar seus conhecimentos aos colegas de equipe.

Com o intuito de diminuir as preocupações exigidas no trabalho a cooperativa realiza pausas durante a jornada de trabalho, nesse momento os colaboradores podem lanchar e conversar sobre assuntos que não se referem ao trabalho, buscando descontrair um pouco.

Também foi investigado de que forma a cooperativa busca oferecer uma variedade de tarefas aos seus colaboradores. A forma de organização da rotina interna estimula o conhecimento de várias funções dentro da cooperativa, não limitando o colaborador a uma única tarefa. Assim é possível que haja a rotatividade nas tarefas e que não haja dependência de uma pessoa específica para realizar determinada tarefa.

5.3.5 Estratégias e programas referentes às promoções

Caon (2001) identificou em sua pesquisa que o comprometimento do funcionário possui relação direta com a possibilidade de ascensão profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoal, nesse contexto o trabalho precisa ter características desafiadoras, para que possam desenvolver sua capacidade de criação e possam ainda exercitar e descobrir novas habilidades.

Para Nakata (2017) empresas que prezam pelo seu clima organizacional e apresentam ambientes de trabalho que proporcione oportunidades de crescimento aliado à qualidade de

vida e alinhamento dos valores são aquelas que conseguem manter seus funcionários mais satisfeitos, com índices de confiança mais elevado.

A estratégia de promoção que utiliza o recrutamento interno se mostrou ser uma prática de gestão de talentos que motiva os profissionais internos, pois passa a mensagem de que quando surgir uma oportunidade de promoção ou crescimento a empresa dará preferência para alguém que já está na organização (LIMA, 2015).

A dimensão de promoções ficou com média de 4,28 sendo indiferença e todas as questões ficaram no mesmo nível na escala, mas houve satisfação por mais da metade dos participantes (57%) quanto perguntados na questão aberta. Nesse sentido foi importante identificar quais são as práticas e estratégias que a empresa utiliza nas promoções.

Referente às promoções, a cooperativa dá prioridade para o recrutamento interno e utiliza apenas a avaliação de desempenho individual como forma de promover o colaborador. Essa avaliação é realizada pela direção da Cooperativa de Santo Cristo uma vez ao ano. E os critérios utilizados para realizar uma promoção são: eficiência, comprometimento, pontualidade e assiduidade, qualidade do atendimento, inserção social e relacionamento com a equipe.

Mendonça (2015) afirma que se as oportunidades de desenvolvimento de carreiras são poucas, as empresas precisam ao menos proporcionar espaço na empresa para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades.

Diante do contexto da cooperativa observa-se que a promoção em si muitas vezes não ocorre, o que existe é a rotatividade nos cargos, para que assim o colaborador não fique muito tempo fazendo uma mesma atividade, e que saiba como ocorrem os processos dentro da cooperativa como um todo.

Como já comentado anteriormente a cooperativa ainda está em fase de desenvolvimento, suas unidades na Região Noroeste ainda são de pequeno porte, e portanto o número de funcionários ainda é baixo, o mesmo acontece com a demanda dos serviços, por isso as promoções se tornam mais difíceis.

Verifica-se que a cooperativa realiza estratégias que buscam a satisfação de seus colaboradores. Em todas as dimensões puderam ser percebidas que a Cresol possui a preocupação de fazer com que o colaborador tenha um bom ambiente de trabalho, com boas relações, seja entre chefe ou colegas; que busca tornar as tarefas do dia a dia interessantes,

que oferece meios para que o colaborador possa se desenvolver e crescer dentro da empresa, que busca reconhecer e valorizar o esforço de cada um no desenvolver de suas atividades.

É importante dizer que é preciso que a área de gestão de pessoas conheça e crie estratégias para que possam focar os esforços e promover a coordenação das atividades, direcionando os indivíduos de forma integrada. Através de uma boa estratégia a empresa também consegue se diferenciar das demais e ainda reduz as incertezas e promove eficiência. As estratégias utilizadas precisam ser compatíveis com a linha de trabalho da empresa oferecendo um bom clima organizacional, assim é possível buscar novos talentos, líderes corajosos e que façam a diferença no ambiente de trabalho (HAMAWAKI, 2003).

5.4 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação da presente pesquisa tem como objetivo elaborar a partir dos dados coletados nos tópicos anteriores novas estratégias ou programas que podem ser implantados para melhorar os aspectos que não atingiram média de satisfação e também para manter ou mesmo melhorar aspectos que já são considerados satisfatórios.

Bastos e Brandão (1993, *apud* CAON, 2001) revelam que é importante garantir níveis de satisfação para o quadro funcional das organizações, isso pode ser feito através da avaliação e definição de medidas corretivas, no sentido de se obter condições que sejam favoráveis para a satisfação no trabalho.

A manutenção da motivação e satisfação humana é um desafio para qualquer organização que visa a colaboração dos seus funcionários na busca de resultados positivos e sucesso empresarial. Para Bom Sucesso (2002, *apud* BARTZ, 2004) as expectativas, necessidades e interesses que existe na relação do homem com o trabalho são diversas e mudam conforme a realidade. Diante disso é natural que os fatores que são considerados como motivadores em determinado momento, passem a não estimular o indivíduo na medida em que esses forem satisfeitos, pois novas necessidades surgirão posterior a sua satisfação.

Medidas coletivas devem ser efetivadas para amenizar os problemas decorrentes da insatisfação no trabalho. Dentre essas, sugere-se adaptação do ambiente de trabalho ao homem; programas de interação social; adequação do salário à função exercida; plano de carreira; cumprimento das leis trabalhistas; entre outras. É importante que haja a participação dos trabalhadores em todo o processo, o qual deve ser realizado por meio de ações

interdisciplinares e de alcance coletivo com o intuito de atuar na manutenção e na promoção da saúde do trabalhador (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Portanto, é preciso identificar as dimensões que tem mais impacto na satisfação dos funcionários, assim a empresa pode buscar alternativas que irão auxiliar no processo de tomada de decisão. Também proporciona que as pessoas se sintam mais satisfeitas e assim, possibilita que alcancem um melhor desempenho, maior produtividade e tenham mais comprometimento com a empresa.

5.4.1 Plano de ação para colegas

Quando as pessoas estão em grupos, são influenciadas pelo comportamento que as outras esperam dela e pelos padrões que são considerados aceitáveis. A relação com colegas leva em conta a afinidade entre as pessoas, ou seja, o quanto se identificam umas com as outras. Os aspectos que afetam essas relações são os padrões de comunicação, níveis de conflito, dinâmica de grupo e trabalho em equipe (ROBBINS, 2005; DUBRIN, 2003).

A dimensão de satisfação com os colegas teve a melhor média da pesquisa, portanto as estratégias elaboradas têm como objetivo manter esse bom resultado ou até mesmo aumentar essa satisfação.

Uma das estratégias é criar mais oportunidades de integração entre os colaboradores com seus familiares, nesse caso os encontros da equipe poderiam ser realizadas com sua família presente.

Outra forma de aumentar a satisfação com colegas é estimular uma rotina de ajuda mútua entre os colaboradores, no sentido do chefe delegar alguma tarefa mais simples para algum colaborador, assim ele será o responsável por auxiliar seus colegas, dessa forma também haverá uma troca de experiência.

Todas as estratégias elencadas são consideradas importantes e podem ser realizadas sem custo financeiro, portanto a implantação das mesmas torna-se mais fácil.

5.4.2 Plano de ação para salário

Caon (2001) destaca que a promoção e a garantia do balanceamento entre as políticas e práticas de recompensas da organização com as necessidades das pessoas que nela atuam é

muito importante. Diante disso, surge a necessidade de classificar os diferentes tipos de recompensas e adequar as políticas da organização às reais necessidades dos colaboradores.

Empresas como Amanco, Natura e Promon S.A. no que se refere a salários buscam realizar pesquisas salariais com empresas semelhantes para ter compatibilidade entre o reconhecimento financeiro da empresa e os padrões do mercado. Existe a preocupação do alinhamento das políticas de remuneração, equidade entre compensações e benefícios, o que demonstra que as empresas possuem um cuidado e preocupação com o futuro de seus colaboradores (PIRES, 2011).

Uma estratégia interessante é utilizada pela Promon S. A., onde a empresa possui a auto proposição salarial, que consiste no próprio colaborador sugerir quanto deveria ganhar se o mesmo achar que o salário recebido não está de acordo com os padrões de mercado, experiência profissional e contribuição para a empresa, diante dessas informações ele apresenta seus argumentos formalmente, e esses serão analisados pelas pessoas envolvidas nesse processo.

Para Silveira (2013) as empresas precisam divulgar de forma clara as suas políticas de remuneração, aumentos salariais, gratificações, premiações e afins. E também é preciso criar ações que busquem corrigir desigualdades ou ajustar desvios que possam existir na remuneração.

A dimensão do salário teve como resultado a indiferença, e houve insatisfação quando o salário foi comparado ao custo de vida. E muitos acreditam que o salário pode ser melhor, pois esperam que o salário receba reajuste para acompanhar o crescimento da cooperativa e também para haver equilíbrio entre o salário e poder aquisitivo, da mesma forma, é preciso que a remuneração acompanhe a formação e as experiências dos colaboradores. Com base nisso, foi investigado o que pode ser feito e de que forma para que o funcionário se sinta mais valorizado.

Como solução o Coordenador apresentou a busca pela:

Valorização gradativa do ganho real do salário, bem como do vale alimentação de acordo com o desempenho profissional e as condições econômicas da instituição, sem comprometer a sustentabilidade econômica e a remuneração do capital social, uma vez que se trata de uma cooperativa que não tem dono e precisa do capital do associado para sua viabilidade econômica (COORDENADOR, 2017).

Nesse caso, a estratégia se torna um pouco mais complexa, pois precisa de elaboração de um projeto que apresente essas ideias à direção geral, e depende de valores financeiros.

5.4.3 Plano de ação para chefia

Nos novos moldes da gestão participativa, é possível perceber que o *feedback* pode vir de vários lados, de líder para liderado, dos profissionais para seus gestores ou de um colega para outro. Pesquisas realizadas pela *Great Place to Work* (GPTW) com milhares de empregados mostraram que quanto mais *feedback* as pessoas recebem de seus líderes, maior será o índice de confiança em relação à organização (AQUINO, 2016).

Portanto o *feedback* deve ocorrer no dia a dia das equipes, seja no momento em que as coisas boas acontecem e precisam ser reforçadas e reconhecidas, ou seja quando algo não ocorre conforme o esperado e precisa ser corrigido e desenvolvido. Dessa forma a empresa demonstra que realmente está preocupada com o desenvolvimento e crescimento tanto pessoal como profissional dos seus funcionários.

As empresas precisam de um líder que tenha capacidade de entender as pessoas e ao mesmo tempo em que seja educador; seja corajoso para cobrar, impor, contrariar certas decisões e por fim; trabalhe de forma que entenda e acompanhe o planejamento estratégico da organização (HAMAWAKI, 2003).

Com relação à chefia, o resultado da pesquisa foi o segundo com maior média de satisfação, a partir disso, buscou-se elaborar uma estratégia com vistas a melhorar ainda mais essa relação de chefe e subordinado, e também a supervisão como um todo.

Portanto chegou-se a conclusão que seria importante “criar um mecanismo de comunicação, direta ou indireta onde os colaboradores possam apresentar críticas e sugestões para melhorar o ambiente de trabalho” (COORDENADOR, 2017). O mecanismo utilizado pode ser através de reuniões em grupo ou individual, apresentando sugestões que possam melhorar o relacionamento e facilitar o entendimento entre as partes para a realização das tarefas.

5.4.4 Plano de ação para natureza do trabalho

No estudo realizado com os meios de hospedagem de alto padrão do estado do Rio Grande do Norte, Lima (2015) identificou que as empresas utilizam a prática de participação no processo de planejamento, o mesmo ocorre com reuniões semanais ou mensais onde são expostas as dificuldades e metas e a partir daí os funcionários vão dando ideias e opiniões

para que as dificuldades sejam solucionadas e as metas atingidas. Essa é uma forma importante de integração do funcionário com o planejamento da empresa.

Para a empresa Amanco a comunicação interna precisa contribuir com a disseminação de informações da empresa de forma eficiente e transparente. Assim consegue-se motivar e engajar os empregados através do recebimento de informações sobre o seu trabalho, metas e resultados financeiros da empresa (PIRES, 2011).

A satisfação no trabalho é considerada um estado psicológico e este é resultado da percepção do indivíduo sobre até que ponto as atividades por ele desenvolvidas no trabalho conseguem atender os valores que ele considera importante. As características de personalidade e dimensões de estilo de vida também precisam ser compatíveis com a natureza do trabalho desenvolvido pelo indivíduo. Portanto, o grau de satisfação no trabalho é maior para pessoas que possuem estilo de vida orientado para a autoridade e que atuam em organizações burocráticas e também para pessoas auto diretivas que atuam em organizações voltadas para a coordenação voluntária de esforços (BERGAMINI, 1990, *apud* CAON, 2001).

Sobre a natureza do trabalho o resultado da pesquisa foi de satisfação, com base nisso foi investigado o que pode ser feito e de que forma para incentivar o interesse pelo trabalho aliado à uma coerência das preocupações exigidas do cargo com a capacidade do trabalho absorver o colaborador.

Para que o colaborador sinta interesse pelo seu trabalho e pelas tarefas que realiza é preciso “criar momentos em que os colaboradores possam participar do processo decisório, criando assim um sentimento de pertença e não apenas como executor de tarefas pré-definidas” (COORDENADOR, 2017). Esses momentos podem ser realizados através de reuniões com o quadro funcional e também com o comitê de crédito.

5.4.5 Plano de ação para promoções

Lima (2015) identificou em seu estudo que a promoção nos meios de hospedagem de alto padrão do Rio Grande do Norte ocorre através da avaliação de desempenho que ocorre no dia a dia, por meio da observação da desenvoltura e desempenho do funcionário. Através dessa avaliação percebe-se a melhoria contínua nos processos, aumento na qualidade dos serviços ofertados, correção e previsão de erros bem como a diminuição e resolução de problemas.

Também foi identificado que as empresas priorizam o recrutamento interno e o utilizam como forma de gerar oportunidade de progresso aos funcionários e se esforçam para reter talentos principalmente em cargos de liderança, onde o funcionário já conhece a rotina de trabalho do hotel. Essas promoções ocorrem a partir do surgimento de vagas e dos esforços e objetivos de cada membro que se destacam em seu ambiente de trabalho (LIMA, 2015).

Em empresas como Natura, Promon S. A. e Amanco as promoções ocorrem primeiramente com aproveitamento interno, as empresas veem a promoção como forma de valorização e capacitação do profissional, pois a maioria de suas lideranças foram desenvolvidas profissionalmente dentro da empresa. Na Natura as avaliações de desempenho ocorrem com base no comportamento das pessoas e não por competências, já na Promon S. A. é baseada nas competências e busca acompanhar seus profissionais no seu desenvolvimento diário (PIRES, 2011).

Referente às promoções, na escala houve indiferença no resultado da pesquisa, principalmente no que se refere a maneira como a empresa realiza as promoções, mas quando perguntados na questão aberta se estão satisfeitos na forma como a empresa trabalha as promoções 57% se dizem satisfeitos. Diante disso, buscou-se elaborar uma estratégia que a empresa poderia realizar com o intuito de melhorar a satisfação tanto de quem já foi promovido como de quem espera por uma promoção.

Nesse aspecto é considerado importante na opinião do Coordenador em “instituir um departamento de RH e criar critérios mais claros e transparentes de avaliação e promoção para que o colaborador tenha maior ciência do processo e possa melhorar seu desempenho” (COORDENADOR, 2017).

A opinião do Coordenador vai de encontro com a opinião de alguns colaboradores que também consideram importante a existência desse departamento de forma mais próxima e não apenas na Central como é atualmente.

Essa estratégia é um pouco mais complexa, pois a princípio seria necessário que as unidades da região noroeste se juntassem para pedir a criação do departamento, também envolve a parte financeira, pois precisa de pessoas que tenham formação nessa área em específico, ou seja, cria-se um aumento com mão-de-obra. Portanto é preciso que haja um acordo entre todos os envolvidos para colocar em prática, sabendo que isso facilitaria muito o desenvolvimento do trabalho.

A partir da pesquisa evidenciou-se que os colaboradores se sentem satisfeitos no trabalho na Cooperativa de Crédito Cresol, principalmente no que se refere aos colegas, chefia e natureza do trabalho. É importante dizer que a indiferença percebida nas dimensões de salário e promoções quando pesquisadas na escala de satisfação, não é identificada quando perguntados de forma mais aberta, pois os colaboradores se sentem satisfeitos com a forma como a empresa realiza as promoções e percebem o salário como sendo o aspecto que mais gera satisfação no seu trabalho.

Na opinião do Coordenador essa satisfação se deve primeiro ao fato de que a cooperativa possui natureza social, pois é uma cooperativa de crédito com interação solidária; também se dá pela forma democrática e participativa que ocorre o planejamento, de forma horizontal, onde o colaborador ajuda definir as ações; ao estabelecimento de metas coletivas e não individuais, assim incentiva-se o trabalho em equipe e não a competitividade que às vezes pode ser prejudicial no ambiente de trabalho; e a transparência nos resultados atingidos pela unidade e pelo todo da cooperativa.

Foi perguntado ainda ao Coordenador no que ele acredita que vai mudar na Cooperativa após a realização do estudo. Para ele é possível que haja a qualificação do departamento de RH, que por ser uma cooperativa que já conta com uma média de 50 colaboradores, já cabe uma pessoa que cuide do setor com mais tempo e sem uma demanda grande por outros trabalhos dentro da cooperativa.

A pesquisa também foi considerada como algo positivo para a empresa pelo fato de que é inédita na organização e permitiu uma avaliação e expressão de opiniões por parte dos colaboradores sobre vários aspectos que impactam e fazem parte do seu trabalho.

Buscou-se identificar qual é a opinião do Coordenador sobre o assunto satisfação no trabalho e qual a importância do mesmo para as empresas em geral e para a Cooperativa Cresol em particular. Para ele:

A satisfação no trabalho é fundamental e ela ocorre em pelo menos dois aspectos: um deles é o reconhecimento social, pessoal e financeiro que o colaborador auferir pelo seu trabalho; o outro, não menos importante, porém mais subjetivo, é a sensação de realização pessoal e de relevância social de seu trabalho. Quando uma das duas não está atingida, a satisfação não é completa (COORDENADOR, 2017).

Para finalizar a entrevista com o gestor foi deixado espaço para ele acrescentar algo que considerasse relevante para o estudo, o mesmo destacou que:

A Cooperativa Cresol ainda é uma instituição jovem, que está em expansão e que cumpre um papel social importante, ao democratizar o acesso ao crédito e outros serviços bancários de forma humanizada, não priorizando puramente o lucro, mas o bem estar e o crescimento dos seus associados (COORDENADOR, 2017).

A empresa busca promover a inclusão social e o desenvolvimento das comunidades onde está inserida, nesse contexto é considerado um sistema construído de baixo para cima, a partir das necessidades sociais locais. “Essa compreensão é essencial para que o colaborador compreenda o valor histórico desta experiência e se sinta partícipe deste processo” (COORDENADOR, 2017).

É importante ressaltar que a empresa está aberta a mudanças, que considera importante a opinião de seus colaboradores bem como a participação do mesmo no processo de decisão relacionado ao trabalho. Identificou-se com o estudo que a Cooperativa realiza estratégias voltadas à satisfação no trabalho e está disposta a realizar outras com o intuito de melhorar o índice de satisfação identificado na pesquisa. Percebe-se que a empresa está em busca de políticas e práticas de gestão de pessoas que visam melhorar seu desempenho frente ao mercado valorizando o seu recurso humano.

No atual contexto empresarial, mudanças começam a surgir no departamento de pessoal das empresas, deixando de ser um encargo e passando a assumir um papel de protagonismo no planejamento empresarial. Surge então uma nova fase, que passa a ser chamada de gestão de pessoas de RH estratégica, onde busca-se desenvolver os colaboradores, alinhar a equipe e dominar o capital humano de forma que todos sejam envolvidos nos objetivos empresariais, ou seja, garante o envolvimento dos funcionários de modo mais eficaz (TEIXEIRA, 2016).

6 CONCLUSÃO

Através da pesquisa realizada com a coleta de dados por meio da aplicação de questionário junto a 30 colaboradores da Cooperativa de Crédito Cresol nas unidades de Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi, Tucunduva, Três de Maio e Cândido Godói buscou-se identificar o perfil dos colaboradores e quais seus níveis de satisfação no trabalho com relação aos colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções.

Com relação ao perfil dos participantes da pesquisa constatou-se que a maioria é do gênero feminino com 63%, que 80% faz parte da geração Y (idade de 20 a 33 anos), sendo essa uma geração motivada por desafios constantes e que busca por reconhecimento, crescimento profissional e ambiente de trabalho satisfatório. Por essas características muitos ainda continuam seus estudos, sendo que 80% possui superior completo. O estado civil da maioria é solteiro com 60%, tendo relação também com a idade. O tempo na empresa ficou com 36% de 5 a 10 anos e o tempo no cargo ficou com 37% de 1 a 2 anos.

Na investigação da satisfação no trabalho verificou-se que nas dimensões dos colegas, chefia e natureza do trabalho os colaboradores estão satisfeitos. A dimensão de salário ficou com indiferença, mas foi destacada também como um dos maiores benefícios que a atividade desempenhada lhes traz. Da mesma forma as promoções também tiveram indiferença, mas quando perguntados se estão satisfeitos com a forma como a empresa trabalha as promoções, mais da metade afirma que sim. Como resultado final da escala a média geral ficou como indiferença, mas próximo da satisfação.

A preocupação com os níveis de satisfação no trabalho contribui no processo de humanização do trabalho, uma vez que a cooperativa mostra-se interessada na opinião do colaborador, busca utilizar políticas e práticas de gestão que visam melhorar seu desempenho no trabalho. Diante disso pode-se afirmar que uma empresa que possui funcionários satisfeitos está predestinada a aumentar sua produtividade, ter agilidade na capacidade de resposta frente ao contexto empresarial, melhora a qualidade do serviço prestado aos seus clientes, tornando-se assim uma empresa diferenciada no mercado conseguindo vantagens competitivas que a favoreçam na realização de suas atividades.

Verificou-se através da coleta de dados junto ao Coordenador da unidade de Santa Rosa que a cooperativa adota estratégias que buscam a satisfação de seus colaboradores e que isso é percebido pelos mesmos. A empresa possui a preocupação de fazer com que o

colaborador tenha um bom ambiente de trabalho, com boas relações, seja entre chefe ou colegas; busca tornar as tarefas do dia a dia interessantes, que oferece meios para que o colaborador possa se desenvolver e crescer dentro da empresa, que busca reconhecer e valorizar o esforço de cada um no desenvolver de suas atividades.

Como forma de melhorar a satisfação no trabalho a cooperativa pretende trazer a família do colaborador para a integração dos seus funcionários, também pretende estudar meios de conseguir aumentar os benefícios para que o salário dos colaboradores se tornem mais atrativos. Irá criar meios de comunicação que venham a facilitar e melhorar o ambiente de trabalho, buscar uma gestão mais participativa para que o colaborador tenha interesse pelo seu trabalho, tentar aproximar a área de gestão de pessoas das unidades e criar critérios mais claros e transparentes de avaliação e promoção.

A partir da pesquisa conclui-se que a Cooperativa de Crédito Cresol considera e dá a devida importância para a opinião de seus colaboradores e que possibilita a participação dos mesmos no seu processo de decisão. A cooperativa utiliza políticas e práticas de gestão voltadas à satisfação no trabalho e que os aspectos aqui investigados tem sua relevância para que a mesma busque meios de conseguir alcançar a satisfação no trabalho em todos os aspectos envolvidos, melhorando as médias que já estão positivas e alcançando a satisfação naquelas que ainda deixam a desejar.

Esses aspectos demonstram que a cooperativa está disposta a fazer mudanças, pois se preocupa com o bem estar de seus colaboradores, valoriza e reconhece o trabalho dos mesmos e que busca constantemente se adaptar ao contexto organizacional e social. Tudo isso é refletido e percebido no seu crescimento como empresa e na representatividade que vem ganhando nos últimos anos.

Sugere-se como estudo futuro que a cooperativa realize uma nova pesquisa sobre o tema satisfação no trabalho, para poder identificar se o nível de satisfação será maior após as mudanças e melhorias indicadas. Também seria importante realizar a entrevista com os coordenadores de cada unidade, assim é possível identificar diferentes estratégias com base no contexto que cada uma está inserida.

Com base em tudo o que foi investigado sobre o tema do estudo, percebe-se que a satisfação no trabalho precisa atender diversos aspectos, entre eles estão clima favorável entre colegas, ambiente de trabalho adequado, atividades desafiantes, possibilidade de crescimento

e desenvolvimento, reconhecimento, salários e benefícios adequados, ações da chefia e da organização que apoiem novas ideias e buscam uma gestão mais participativa.

Portanto torna-se primordial que as empresas busquem meios para que o funcionário entenda qual é o significado do seu trabalho e a importância de sua atuação no contexto da empresa, assim terão pessoas mais satisfeitas e engajadas no seu ambiente de trabalho.

O presente estudo teve grande contribuição no processo de aprendizagem da autora da pesquisa, bem como para a melhoria do desempenho da empresa pesquisada, uma vez que aprofundou aspectos pouco conhecidos anteriormente e que podem ser melhorados a partir de uma gestão de pessoas mais estratégica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE et al. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública**. 2012. Disponível em: <<http://www.inf.aedb.br/seget/artigos12/10416476.pdf>>
- AQUINO, Haline. **Avaliação de Desempenho: o desafio das organizações**. GPTW: 2016. Disponível em: <<http://www.gptw.com.br/institucional/noticias/avaliacao-de-desempenho-o-desafio-das-organizacoes.htm>>. Acesso em: 12 de novembro de 2017.
- AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na procuradoria-geral de justiça do Rio Grande do Norte**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2012.
- BAJOIT, Guy; FRANSSEN, Abraham. **O trabalho, busca de sentido**. Tradução de Denice Barbara Catani. Revista Brasileira de Educação: 1997. Nº 5 e 6.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Estratégias de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional na Hotelaria: o papel das capacidades organizacionais**. São Paulo: 2011. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós – Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2011.
- BARTZ, Ingo. **Qualidade de Vida no Trabalho/ Níveis de Satisfação: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de transporte rodoviário de passageiros e cargas da região sul**. Florianópolis: 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- BASSI, Dirceu Luís. **A Gestão de Competências Individuais como uma Estratégia de Administração dos Recursos Humanos: o caso da Embrapa Suínos e Aves**. Florianópolis: 2008. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós – Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- BASTOS, Mônica. **O ambiente de trabalho e as relações interpessoais**. Administradores: 2014. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-ambiente-de-trabalho-e-as-relacoes-interpessoais/76407/>>. Acesso em: 24 de novembro de 2017.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOSQUETTI, Marcos Abilio. **Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: um estudo internacional de multicascos**. São Paulo: 2009. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós – Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2009.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAON, Korine Dekker de. **Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo nas empresas do sistema “S” de Santa Catarina**. Florianópolis: 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós - Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- CAZAROTTO, Crislaine. **O poder das relações no ambiente de trabalho**. Administradores: 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-poder-das-relacoes-no-ambiente-de-trabalho/87098/>>. Acesso em: 24 de novembro de 2017.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COHEN, Alan R; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CORREIA, Ângela de Castro. **Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho.** Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.1, nº 11, 1º trim./ 2000.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- DUBRIN, J. A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no Trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização.** 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GARRIDO, Tereza Cristina Jurema. **Satisfação no trabalho: um estudo no Superior Tribunal de Justiça.** Brasília: 2009. Monografia (Especialista em Gestão Judiciária), Pós – Graduação *Lato Sensu*, Curso de Especialização em Gestão Judiciária. Universidade de Brasília, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar relatórios de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HETSCHKO, Karin; SILVA, Renata. **Pela igualdade no topo.** Revista Melhor Gestão de Pessoas. Edição 316. Março de 2015.
- GPTW, Great Place to Work. **10 dicas para estar entre as melhores empresas para se trabalhar.** Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/10-dicas-para-estar-entre-as-melhores-empresas-para-se-trabalhar.htm>>. Acessado em: 12 de novembro de 2017.
- HAMAWAKI, Marina Hideko. **Estratégias de Talentos Humanos para a Gestão da Competência “Inovação”:** um estudo de caso na Engeset. Florianópolis: 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Infográficos: dados gerais do município.** Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?Lang=&codmun=432210&search=rio-grande-do-sul>. Acesso em: 22 de março de 2017.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEITE, Mônica Celeste da Silva Barros. **Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes.** Instituto Superior de Línguas e Administração: 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Vila Nova de Gaia, 2013.
- LIMA, Anilton José; ZILLE, Luciano Pereira; SOARES, Maryelle Gonçalves. **Um olhar sobre a Satisfação no Trabalho: estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais.** Universidade de Salvador: Gestão & Planejamento, Salvador, v. 16, n. 3, p. 310-325, set./dez. 2015.

- LIMA, Catiane Lopes de. **Gestão de Pessoas e Alinhamento Estratégico**: um estudo em meios de hospedagem de alto padrão no Rio Grande do Norte. Natal: 2015. Dissertação (Mestrado em Turismo), Programa de Pós – Graduação em Turismo. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho**: uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 30, núm. 112, 2005, pp. 69-79. Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho: São Paulo, Brasil.
- MARTINELLI, Maria Lucia. **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo: Veras Editora, 1999.
- MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol. 6, pp. 59-78.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MENDONÇA, Bruno. **Caminhos para Encontrar Significado no Trabalho**. GPTW: 2015. Disponível em: < <http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/caminhos-para-encontrar-significado-no-trabalho.htm>>. Acesso em: 12 de novembro de 2017.
- MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas (RAE Executivo). Vol. 1 – nº 1. 70 – 75. 2002.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- NAKATA, Lina. **Por que apenas salários e benefícios não são suficientes?** GPTW: 2017. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/por-que-apanas-salarios-e-beneficios-nao-sao-suficientes.htm>. Acesso em: 12 de novembro de 2017.
- NEVES, Maricléia Justina. **Satisfação no trabalho**: um estudo em uma empresa de materiais de construção do DF. Centro Universitário de Brasília: 2013. Trabalho de Curso (Conclusão do Curso), Administração de Empresas. Brasília, 2013.
- OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina; FONTOURA, Daniele dos Santos; SCHWEIG, Cristine. **Buscando o Sentido do Trabalho**. 2003.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: relatórios de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare Editora, 2011.
- PIRES, Fernanda Mendes. **Integração entre Gestão de Pessoas e Estratégia de Sustentabilidade**: evidências em organizações contemporâneas. São Paulo: 2011. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós – Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2011.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cenário Mundial- Cenário Brasileiro.** Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/>. Acesso em 15 de março de 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis –RJ: Ed. Vozes, 1994.

SANTOS, Bruno. Satisfação no trabalho: o caso de um Banco. Setúbal: 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Instituto Politécnico de Setúbal, 2012.

SILVA, Renata. **A mulher, o mercado de trabalho e a lei de cotas.** Revista Melhor Gestão de Pessoas. Março de 2015.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. **Posturas Estratégicas, Práticas de Gestão de Pessoas e Práticas de Mensuração dos Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas para o Desempenho Organizacional:** uma análise de suas relações e configurações. Belo Horizonte: 2013. Tese (Doutorado em Administração), Centro de Pós – Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Modernização sem Mudanças:** da contagem de cabeças à gestão estratégica de pessoas. São Carlos: 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, 2011.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

TEIXEIRA, Christh. RH Estratégico: como otimizar a gestão de pessoas. GPTW: 2016. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/rh-estrategico-como-otimizar-a-gestao-de-pessoas.htm>. Acesso em: 12 de novembro de 2017.

TRIERWEILLER, Andréa Cristina. **Fatores de Satisfação e Motivação no Trabalho dos Profissionais Técnicos:** um estudo de caso em empresas de base tecnológica sob a ótica da preferência declarada. Florianópolis: 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária é possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Relatórios e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

ZAMBERLAN, Luciano [et al.]. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE I – Questionário aplicado aos colaboradores que participaram da pesquisa

UNIUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação
Curso Administração
Curso de Administração

Você está sendo convidado a participar da pesquisa, que tem como finalidade identificar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da Cooperativa de Crédito Cresol.

Essa pesquisa está sendo realizada pela aluna Rosa Bitencourt para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. O público alvo da pesquisa são os colaboradores da Cooperativa, todas as informações coletadas são estritamente confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins didáticos.

A investigação deste tema é importante para a avaliação do crescimento da Cooperativa paralelamente com a satisfação dos colaboradores.

Você poderá buscar informações ou tirar dúvidas sobre a pesquisa, entrando em contato com a aluna através do e-mail rosambitencourt@yahoo.com.br ou pelos telefones (55) 9 9927.3887.

Desde já agradeço a sua participação.

PARTE I - ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO – EST

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

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

No meu trabalho atual sinto-me...

1. () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.®
2. () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
3. () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ®
4. () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
5. () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.®
6. () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.®
7. () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.®
8. () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.®
9. () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
10. () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.®
11. () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.®
12. () Com o meu salário comparado ao custo de vida.
13. () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
14. () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
15. () Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
16. () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.®
17. () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
18. () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
19. () Com o entendimento entre eu e meu chefe.®
20. () Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
21. () Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.®
22. () Com a maneira como meu chefe me trata. ®
23. () Com a variedade de tarefas que realizo.®
24. () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ®
25. () Com a capacidade profissional do meu chefe. ®

PARTE II – QUESTÕES COMPLEMENTARES SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

1. Relacionamento com colegas de trabalho, comente:
2. Qual sua percepção sobre as pessoas responsáveis por avaliar o seu trabalho?
3. Analisando sua remuneração x cargo, o que tens a dizer?
4. Qual o maior benefício que a atividade que você desempenha lhe traz?
5. A forma como a empresa trabalha com promoções é satisfatória? Por quê?
6. Referente a satisfação no trabalho, explique o que na sua opinião gera maior satisfação:

PARTE III - PERFIL DOS PARTICIPANTES

Faixa etária: () até 19 anos () de 20 a 33 anos () de 34 a 49 anos () de 50 a 69 anos

Gênero: () Masculino () Feminino

Escolaridade:

- () Ensino Médio completo
 () Ensino Superior incompleto
 () Ensino Superior completo
 () Pós-graduação

Estado civil: () Solteiro () Casado/União Estável () Divorciado () Viúvo

Cargo atual:

Quanto tempo no cargo?

- () menos de 1 ano () de 1 a 2 anos
 () de 2 a 3 anos () de 3 a 4 anos
 () de 4 a 5 anos () de 5 a 10 anos
 () acima de 10 anos

Quanto tempo você trabalha na empresa?

- () menos de 1 ano () de 1 a 2 anos
 () de 2 a 3 anos () de 3 a 4 anos
 () de 4 a 5 anos () de 5 a 10 anos
 () acima de 10 anos

Obrigada pela participação.

APÊNDICE II – Roteiro de entrevista aplicado ao coordenador da unidade de Santa Rosa

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação

Curso de Administração

Rosa M. Bitencourt

PESQUISA SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO COM AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO CRESOL

A presente entrevista busca investigar quais as estratégias e programas que estão sendo utilizados na Cooperativa de Crédito Cresol com vistas a promover a satisfação no trabalho dos seus colaboradores. E o que a empresa pode fazer com o intuito de melhorar os aspectos referentes à satisfação como: colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

COLEGAS

- Quais são as práticas/ estratégias que a empresa realiza com o objetivo de melhorar o relacionamento entre os colaboradores?
- De que forma a empresa incentiva a integração da equipe de trabalho?
- Diante da atual situação que é positiva (pois teve resultado satisfatório na pesquisa junto aos colaboradores) sobre a relação entre colegas, o que o Sr. acha que pode ser feito e como, para manter esse aspecto bom ou até mesmo para melhorar?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

SALÁRIO

- Quais são as estratégias e programas que a Cooperativa utiliza para definir o salário?
- Quais benefícios são oferecidos como forma de complementar o salário?
- Nesse aspecto o resultado da pesquisa ficou como indiferente, e houve insatisfação quando o salário é comparado ao custo de vida. Com base nisso, o que pode ser feito e de que forma para que o funcionário se sinta mais valorizado?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

CHEFIA

- Quais são as práticas e estratégias desenvolvidas pela chefia no que se refere à sua capacidade profissional, no interesse pelo trabalho de seus subordinados e na busca por entendimento entre as partes?
- O resultado da pesquisa foi satisfatório, a partir disso, o que pode ser realizado com vistas a melhorar essa relação (chefe x subordinado) e também a supervisão como um todo?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

NATUREZA DO TRABALHO

- Quais são as estratégias e programas que a empresa utiliza para que as pessoas tenham interesse nas suas atividades e na capacidade de absorção das mesmas?
- A empresa realiza alguma prática voltada para a capacidade do trabalho absorver o colaborador e para as preocupações que são exigidas, como a empresa trabalha esses aspectos?
- De que forma a empresa busca oferecer uma variedade de tarefas aos seus colaboradores?
- O que pode ser feito e de que forma para incentivar o interesse pelo trabalho aliado à uma coerência das preocupações exigidas do cargo com a capacidade do trabalho absorver o colaborador?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

PROMOÇÕES

- Quais são as práticas e estratégias que a empresa utiliza nas promoções?
- Como as promoções acontecem na empresa e com que frequência?
- Quais são os critérios utilizados para promover um colaborador?
- Nesse aspecto houve indiferença de forma geral, principalmente no que se refere a maneira como a empresa realiza as promoções. Diante disso, existe alguma estratégia que a empresa poderia realizar com o intuito de melhorar a satisfação tanto de quem já foi promovido como de quem espera por uma promoção?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

- De modo geral evidenciou-se a partir da pesquisa que os colaboradores se sentem satisfeitos no trabalho na Cooperativa de Crédito Cresol, principalmente no que se refere aos colegas e chefia. Na sua opinião como coordenador a que se deve essa satisfação?
- A partir da realização da pesquisa junto aos colaboradores, o que o Sr. acredita que vai mudar na Cooperativa?
- A pesquisa pode ser considerada como algo positivo ou negativo para a empresa? Por quê?
- Qual a sua opinião sobre o assunto satisfação no trabalho, qual a importância do mesmo para as empresas em geral e para a Cresol em particular?
- Gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?