



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDIARA CRISTINA THOMAS

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA TRITÍCOLA SÃO
LUIZENSE LTDA. (COOPATRIGO)**

CERRO LARGO

2015

ANDIARA CRISTINA THOMAS

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA TRITÍCOLA SÃO
LUIZENSE LTDA. (COOPATRIGO)**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para a obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

**CERRO LARGO
2015**

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Thomas, Andiara Cristina
Estudo do Clima Organizacional na Cooperativa
Tritícola São Luizense Ltda. (COOPATRIGO)/ Andiara
Cristina Thomas. -- 2015.
140 f.:il.
Orientador: Rodrigo Prante Dill.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
administração , Cerro Largo, RS, 2015.
1. Clima Organizacional. 2. Satisfação. I. Dill,
Rodrigo Prante, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANDIARA CRISTINA THOMAS

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA COOPERATIVA TRITÍCOLA SÃO
LUIZENSE LTDA (COOPATRIGO)**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 25/11/2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Me. Rodrigo Prante Dill - UFFS

Prof^a. Dr^a. Dionéia Dalcin - UFFS

Prof^o. Me. Artur Filipe Ewald Wuerges – UFFS

Dedico este trabalho especialmente aos meus pais, Hédio e M^a Lourdes, a minha irmã Vanisa e ao meu noivo Jandir. A vida é repleta de altos e baixos, e foram nesses momentos que vocês sempre estiveram ao meu lado. Eu amo vocês! Obrigada por tudo família, professores, amigos e colegas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, a minha família que sempre me incentivou a nunca desistir dos meus sonhos e ter confiado em mim. Aos colegas e amigos pela amizade, companheirismo e ajuda. Agradeço a todos os professores que fizeram parte dos quatro anos de graduação, pelos ensinamentos repassados. Em especial ao professor Me. Rodrigo Prante Dill, orientador deste trabalho, que sempre esteve à disposição quando solicitado, mostrando o caminho ideal para chegar à concretização dos objetivos propostos e incentivando a nunca desistir nas dificuldades encontradas. Agradecer ao professor Carlos Ruschel Anes, pela indicação e primeiro contato com a Cooperativa Tritícola São Luizense Ltda., a qual me recebeu muito bem, permitindo a realização da presente pesquisa. Agradecer ao gerente da área de recursos humanos da cooperativa Sr. Marcos Cavalari, pela aceitação da realização da pesquisa, tanto no setor administrativo como nos dois supermercados. Assim como ao Sr. Paulo Santana, gerente da filial do supermercado da COOPATRIGO, e a Srta. Sibeles Minozzo Bonatto, gerente da matriz do supermercado da COOPATRIGO, pela ótima recepção e ajuda na concretização de minha pesquisa. A todos meu muito obrigada.

RESUMO

Com a finalidade de analisar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, as organizações realizam pesquisas de clima organizacional, que proporcionam um valioso instrumento de *feedback*, e a compreensão de como estão as relações entre a empresa e as pessoas que dela fazem parte. O objetivo principal deste estudo consistiu em avaliar a percepção dos colaboradores do setor administrativo e supermercados, da Cooperativa Tritícola São Luizense Ltda. (COOPATRIGO), ambos localizados no município de São Luiz Gonzaga, Estado do Rio Grande do Sul, sobre cinco dimensões do clima organizacional propostas por Martins (2008): apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. O método utilizado foi um levantamento do tipo *survey*, de abordagem qualitativa, cujo critério é descritivo. A pesquisa consistiu na aplicação de um questionário contendo cinco questões de identificação do respondente, e sessenta e três questões relacionadas ao clima organizacional propostas por Martins (2008). A amostra contou com noventa e seis questionários válidos, cujo critério de análise e interpretação, considera que as médias devem ficar sempre entre 1 e 5, dessa forma, valores acima de 4, indicam bom clima organizacional, por outro lado valores inferiores a 2,9 representam clima ruim enquanto que valores entre 2,9 e 4 indicam um estado de indiferença, ou seja, nem concordo, nem discordo. Porém no fator controle/pressão, a interpretação é inversa, na qual médias acima de 4 representam clima ruim, ou seja, existe muita pressão e controle, e médias abaixo de 2,9 representam clima bom, pouca pressão e controle exercidos. Dessa forma o presente estudo demonstrou que nos três setores pesquisados, administrativo, supermercado da matriz e filial, não se encontrou indícios de clima organizacional ruim, porém apenas alguns itens que representam o fator controle/pressão, obtiveram médias superiores a quatro, onde os colaboradores do supermercado da matriz se sentem pressionados em relação à frequência e seus horários serem controlados com rigor. Já no setor administrativo os colaboradores afirmam que há pressão exagerada quanto ao cumprimento das tarefas dentro do prazo previsto, e por fim no supermercado da filial os colaboradores se sentem presos aos comandos de seus supervisores, ou seja, nada é feito sem autorização. Como se observa, possivelmente, esses itens não causam alterações negativas de clima, são apenas desconfortos que os colaboradores sentem e que podem ser resolvidos, na maioria dos casos, com diálogo entre as partes envolvidas, pois esses itens mesmo sendo superiores a quatro não afetam a análise do clima organizacional dos setores, e nem a análise geral da cooperativa, que resultou em bom clima organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Colaboradores. Satisfação.

ABSTRACT

With purpose to analyze the perception of employees about the working place, organizations conduct researches of organizational climate, which provide a valuable tool for feedback, and understanding how are relations between the company and the people who are part of it. The aim of this study was to evaluate the perceptions of employees from the administrative sector and supermarkets, from the Cooperative Triticola São Luizense Ltda. (COOPATRIGO), both located in São Luiz Gonzaga, State of Rio Grande do Sul, on five dimensions of organizational climate proposed by Martins (2008): support from management and organization, reward, physical comfort, control / pressure and cohesion among colleagues. The method used was a kind of the survey type of qualitative approach, whose criterion is descriptive. The research consisted of applying a questionnaire containing five respondent identification issues, and sixty-three issues related to organizational climate proposed by Martins (2008). The sample consisted of ninety-six valid questionnaires, whose criterion of analysis and interpretation, consider that the average should always be between 1 and 5 thus above 4 values indicate good organizational climate, on the other hand below 2, 9 represent bad climate while values between 2.9 and 4 indicate an indifference state, so neither agree or disagree. But the factor control / pressure, the interpretation is reversed, in which average above 4 represent bad climate, so there is a lot of pressure and control, and averages below 2.9 represent good climate, low pressure and practiced control. Thus, the present study demonstrated that in the three sectors surveyed, administrative, head office and branch supermarket, there was no bad organizational climate of indications, but only a few items that represent the factor control / pressure, obtained averages more than four, where employees from head office supermarket feel pressured regarding the frequency and their schedules are controlled rigorously. Already in the administrative sector employees claim there is excessive pressure on the fulfillment of tasks by the deadline, and finally in branch supermarket employees feel trapped at the controls of their supervisors, so nothing is done without authorization. As noted, possibly, these items do not cause negative climate changes, are just discomforts that employees feel and that can be solved in most cases, with dialogue between the involved parts, because these items even though more than four do not affect the analysis of organizational climate sectors, and even do affect not the analysis general of the cooperative, which resulted in good organizational climate.

Keywords: Organizational Culture. Contributors. Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Processo de desenvolvimento da cultura organizacional. | 18 |
| Figura 2. Fatores determinantes do clima organizacional. | 21 |
| Figura 3. Hierarquia de Maslow. | 25 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1. Média geral de cada fator..... | 123 |
|---|-----|

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Dimensões e definições dos fatores da escala de clima organizacional (ECO).47

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Gênero..... | 50 |
| Tabela 2 – Idade. | 51 |
| Tabela 3 – Escolaridade..... | 52 |
| Tabela 4 – Tempo de trabalho na cooperativa..... | 53 |
| Tabela 5 – Nível de Informação. | 54 |
| Tabela 6 – Resolução de conflitos..... | 55 |
| Tabela 7 – Recebimento de orientação..... | 56 |
| Tabela 8 – Orientação de tarefas complexas. | 57 |
| Tabela 9 – Ajuda diante de problemas. | 58 |
| Tabela 10 – Elogios. | 59 |
| Tabela 11 – Acompanhamento em mudanças. | 60 |
| Tabela 12 – Mudanças informadas..... | 61 |
| Tabela 13 – Esclarecimento de dúvidas. | 62 |
| Tabela 14 – Planejamento de tarefas. | 63 |
| Tabela 15 – Apoio ao colaborador. | 64 |
| Tabela 16 – Planejamento de mudanças..... | 65 |
| Tabela 17 – Inovações do funcionário são aceitas pela empresa. | 66 |
| Tabela 18 – Novas ideias melhoram o desempenho..... | 67 |
| Tabela 19 – Valorização da opinião dos colaboradores. | 68 |
| Tabela 20 – Colaboradores com participação nas mudanças. | 69 |
| Tabela 21 – Respeito pelos colaboradores. | 70 |
| Tabela 22 – Colaboração na produtividade. | 71 |
| Tabela 23 – Auxílio da chefia..... | 72 |
| Tabela 24 – Aceite de novas formas para realizar tarefas. | 73 |
| Tabela 25 – Diálogo utilizado para resolver problemas..... | 74 |
| Tabela 26 – Fator 1: apoio da chefia e da organização. | 76 |
| Tabela 27 – Satisfação em realizar tarefas. | 77 |
| Tabela 28 – Valorização dos colaboradores..... | 78 |
| Tabela 29 – Bom desenvolvimento de trabalho gerador de recompensas..... | 79 |
| Tabela 30 – Ganhos dependem de tarefas. | 80 |
| Tabela 31 – Colaborador entende o motivo de sua recompensa. | 81 |
| Tabela 32 – Preocupação com a saúde dos colaboradores. | 82 |
| Tabela 33 – Valorização do esforço dos funcionários..... | 83 |
| Tabela 34 – Recompensas atendem as expectativas..... | 84 |
| Tabela 35 – Recompensa por trabalho bem feito. | 85 |
| Tabela 36 – Salário como resultado de qualidade das tarefas. | 86 |
| Tabela 37 – Produtividade com influência no salário. | 87 |
| Tabela 38 – Qualidade com influência no salário. | 88 |
| Tabela 39 – Premiação aliada à qualidade da produção..... | 89 |
| Tabela 40 – Fator 2: recompensas. | 90 |
| Tabela 41 – Equipamentos necessários. | 91 |
| Tabela 42 – Ambiente atende as necessidades..... | 92 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 43 – Acessibilidade para deficientes físicos. | 93 |
| Tabela 44 – Espaço físico suficiente. | 94 |
| Tabela 45 – Ambiente agradável. | 95 |
| Tabela 46 – Local de trabalho arejado..... | 96 |
| Tabela 47 – Existência de equipamentos que previnem perigos. | 97 |
| Tabela 48 – Iluminação adequada. | 98 |
| Tabela 49 – Preocupação com a segurança do trabalho. | 99 |
| Tabela 50 – Limpeza no setor de trabalho..... | 100 |
| Tabela 51 – Uso de equipamentos adequados para garantir a saúde do funcionário. | 101 |
| Tabela 52 – Postura física adequada..... | 102 |
| Tabela 53 – Ambiente de trabalho facilita tarefas. | 103 |
| Tabela 54 – Fator 3: conforto físico. | 104 |
| Tabela 55 – Controle exagerado..... | 105 |
| Tabela 56 – Tudo controlado..... | 106 |
| Tabela 57 – Nível de exigência. | 107 |
| Tabela 58 – Frequência controlada..... | 108 |
| Tabela 59 – Regras usadas para punir. | 109 |
| Tabela 60 – Horários controlados..... | 110 |
| Tabela 61 – Pressão. | 111 |
| Tabela 62 – Tarefas feitas sob autorização..... | 112 |
| Tabela 63 – Fiscalização permanente. | 113 |
| Tabela 64 – Fator 4: controle/pressão..... | 114 |
| Tabela 65 – Relações de amizade..... | 115 |
| Tabela 66 – Colaboração mediante erros. | 116 |
| Tabela 67 – Auxílio em dificuldades de um novo colaborador..... | 117 |
| Tabela 68 – Cooperação entre colaboradores..... | 118 |
| Tabela 69 – Tratamento de um novo colaborador..... | 119 |
| Tabela 70 – Integração entre colaboradores. | 120 |
| Tabela 71 – Compartilhamento de problemas pessoais..... | 121 |
| Tabela 72 – Fator 5: coesão entre colegas..... | 122 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|------------|---|
| ABS | Absoluto |
| ANPAD | Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração |
| CIPA | Comissão Interna de Prevenção de Acidentes |
| COOPATRIGO | Cooperativa Tritícola São Luizense Ltda |
| ECO | Escala do Clima Organizacional |
| EnANPAD | Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração |
| DP | Desvio Padrão |
| TCLE | Termo de consentimento livre e esclarecido |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA | 13 |
| 1.2 OBJETIVOS | 14 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 14 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 14 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 15 |
| 1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 15 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 17 |
| 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 17 |
| 2.1.1 Cultura organizacional | 17 |
| 2.1.2 Conceito de clima organizacional | 20 |
| 2.1.3 Pesquisas de clima organizacional | 22 |
| 2.1.4 Motivação e clima organizacional..... | 24 |
| 2.2 LITERATURA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO ENANPAD..... | 28 |
| 3 METODOLOGIA..... | 46 |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 46 |
| 3.2 COLETA DE DADOS..... | 47 |
| 3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO..... | 48 |
| 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 48 |
| 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 50 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES | 50 |
| 4.2 ANÁLISE DOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL | 53 |
| 4.2.1 Análise do apoio da chefia e da organização (Fator 1)..... | 53 |
| 4.2.2 Análise das recompensas (Fator 2) | 76 |
| 4.2.3 Análise do conforto físico (Fator 3)..... | 91 |
| 4.2.4 Análise do controle/pressão (Fator 4) | 105 |
| 4.2.5 Análise da coesão entre colegas (Fator 5)..... | 114 |
| 4.2.6 Síntese dos resultados obtidos | 122 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 124 |
| REFERÊNCIAS | 126 |
| APÊNDICE A – Questionário a ser aplicado aos colaboradores da COOPATRIGO... 131 | |
| APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) | 136 |

1 INTRODUÇÃO

A escola das Relações Humanas ou Escola Humanística surgiu a partir da crise de 1929, na qual os estudiosos das organizações passaram a se preocupar com o fator humano na organização e, perceberam que o paradigma da administração também necessitava de uma reformulação (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2009). Porém, a escola teve seu maior marco no ano de 1932, tendo como objetivo principal estudar o lado humano da organização (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2011).

Foi através do estudo de Elton Mayo¹, denominado *Hawthorne Studies*, realizado entre 1924 e 1933, que se começou a analisar o clima interno de uma organização. Nesse estudo, Mayo observou as relações existentes entre a iluminação e as taxas de produção dos operários da fábrica, no qual constatou que a produção e a satisfação aumentavam, à medida que se intensificava ou diminuía a iluminação do local de trabalho (FRANKE; KAUL, 1978 *apud* VELOSO *et al.*, 2007). Dessa forma, nota-se que boas condições do local de trabalho geram motivação e sentimentos positivos em relação à organização, aumentando assim a produtividade.

Segundo Carvalho e Serafim (2012, p.57) “os estudos de *Hawthorne* provocaram importante desenvolvimento na compreensão do relacionamento entre o empregado e suas tarefas”. Após sua experiência, Mayo ressalta que os supervisores precisam de treinamento e técnicas para compreender e lidar com as equipes de trabalho, estando assim aptos a lidar com situações pessoais e sociais (MORETTO NETO; SCHMITT, 2008). Como apresentado, o estudo de *Hawthorne* trouxe consigo a importância de se pesquisar sobre o clima interno das organizações.

Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, na década de 1960, através dos trabalhos de Forehand; Gilmer (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional, após, os pesquisadores Litwin; Stinger (1968) realizaram estudos nos quais os dirigentes de três companhias atuaram de acordo com as três necessidades sociais básicas: realização, afiliação e poder, os resultados demonstraram que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas e, uma das formas é o estilo de liderança (RIZZATTI, 2002). Outro aspecto abordado por Rizzatti (2002, p. 28) enfatiza que,

¹ Elton Mayo: foi sociólogo e psicólogo, de origem australiana, que começou a lecionar na Universidade de Harvard, EUA, por volta de 1920 (CARVALHO; SERAFIM, 2012). Elton Mayo foi o fundador do movimento das relações humanas, o qual chamou a atenção dos gerentes para que os mesmos dessem maior importância aos sentimentos dos colaboradores (MONTANA; CHARNOV, 2010).

no Brasil, o estudo de clima organizacional teve início, segundo Oliveira (1990), na década de 70, com o trabalho de Saldanha, intitulado 'Atmosfera Organizacional', o qual fez um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, do papel do psicólogo organizacional e ressaltou a importância de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional para uma instituição que objetive promover o seu desenvolvimento organizacional.

Atualmente os estudos do clima organizacional estão ganhando mais espaço, pois os gestores passaram a dar maior importância aos seus colaboradores, pois são estes que realizam as atividades propostas para atingir os objetivos da organização. Perante isso, o estudo do clima organizacional é utilizado para compreender as necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores, e para isso se torna crescente o uso de instrumentos de levantamento de dados, como a pesquisa de clima organizacional (NAKATA; VELOSO; FISCHER, 2007).

Dessa forma, o presente trabalho é dividido em 5 seções: na primeira é apresentada a introdução do presente trabalho, que envolve os objetivos da pesquisa, justificativa e caracterização da empresa. Na seção 2 é apresentado o referencial teórico sobre temas condizentes a proposta deste trabalho, como, cultura organizacional, conceito de clima organizacional, pesquisas de clima, motivação e clima organizacional e uma breve literatura sobre o clima organizacional de artigos publicados no EnANPAD.

Já na terceira seção está descrito o procedimento metodológico, ou seja, a classificação da pesquisa, de que forma ocorreu à coleta de dados, a definição da população – alvo e como se realizou a análise e interpretação dos dados. A seção 4 corresponde à análise e interpretação dos dados coletados, e por fim, na seção 5 se apresenta a conclusão e os resultados obtidos na pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O clima organizacional se trata de um fenômeno duradouro, ou seja, fatos esporádicos não constituem o clima organizacional, ele é construído com base na experiência cotidiana na organização, sendo as experiências resultantes da interação entre os colaboradores e demais membros da organização, no qual o conhecimento e as normas organizacionais são aprendidas nos relacionamentos estabelecidos com outros trabalhadores e através da observação (VEIGA; PORTO; LABOISSIÈRE, 2010).

O estudo do clima organizacional é relevante, pois estuda o funcionamento da organização, no qual a análise do clima serve para identificar onde se situam as deficiências

da organização e mostrar onde deve haver melhorias que favoreçam a integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, o que, acarreta em um melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, como organizacional (RIZZATTI, 2002).

Perante os argumentos expostos percebe-se que os estudos na área de gestão de pessoas, mais precisamente referente ao clima organizacional, são importantes e úteis pois fornecem um diagnóstico da organização, bem como indicam os pontos falhos na empresa, que merecem mais atenção. Diante desse contexto se tem como problema de pesquisa: **Qual a percepção dos colaboradores da COOPATRIGO a respeito do clima organizacional?**

1.2 OBJETIVOS

Nesse item, estão apresentados o objetivo geral e os específicos que norteiam o presente estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 202) o objetivo geral, “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”. Como definição dos objetivos específicos Marconi e Lakatos (2010, p. 202) afirmam que estes, “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares”.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a percepção dos colaboradores da COOPATRIGO sobre cinco dimensões do clima organizacional propostas por Martins (2008): apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

1.2.2 Objetivos específicos

I. Analisar a satisfação dos colaboradores, em relação às recompensas oferecidas pela cooperativa;

II. Verificar se existe apoio dos gestores durante a realização das atividades desenvolvidas;

III. Averiguar se existe conforto físico para realização das atividades, segundo visão dos colaboradores;

IV. Identificar se existe cooperação entre os colaboradores da COOPATRIGO;

V. Verificar se existe controle por parte da cooperativa sobre os comportamentos e desempenho dos colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA

A busca de eficiência, e a necessidade de se considerar os fatores psicológicos e sociais na produtividade, deu início ao movimento de valorização das relações humanas (GIL, 2012). Ao referir-se a tal assunto, Andrade, Fischer e Stefano (2011, p. 7) enfatiza que “a preocupação sobre a percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho é cada vez maior, pois cresce o número de estudos sobre clima e até mesmo a publicação de listas de empresas que buscam se destacar pelo ambiente de trabalho, tanto no Brasil quanto no mundo”.

De acordo com Rizzatti (2002, p. 27), “o estudo de clima é um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações”. Em complemento, se afirma que, estudar o clima organizacional, mas precisamente realizar uma pesquisa de clima, permite a compreensão das relações existentes entre empresa e as pessoas, em relação a sua satisfação e motivação, como também a compreensão das políticas organizacionais e o direcionamento do negócio (VELOSO *et al*, 2007).

Através do exposto é possível afirmar que, um bom clima organizacional no ambiente de trabalho é de extrema relevância para que existam boas relações de trabalho entre colaboradores, e conseqüentemente uma boa comunicação, alta produtividade e qualidade dos serviços. Assim, estudar o clima organizacional de uma organização se torna essencial, tanto para os colaboradores expressarem suas opiniões, quanto para a empresa saber quais são seus pontos falhos e melhorá-los na medida do possível.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A descrição da empresa apresentada a seguir, teve como fonte de informações o site oficial da cooperativa. A empresa na qual se realizou a pesquisa foi a Cooperativa Tritícola Regional São Luizense Ltda. (COOPATRIGO), que está localizada no município de São Luiz Gonzaga, Rio Grande do Sul. A cooperativa foi fundada em 25 de setembro de 1957, por onze

produtores rurais que sentiam a necessidade de ter um local para armazenar e comercializar sua produção (COOPATRIGO, 2015).

No início de sua atividade a cooperativa trabalhava em torno da lavoura de trigo, quando foram construídos os primeiros armazéns com equipamentos de secagem e limpeza. A partir dos anos 70 os agricultores intensificaram o plantio de soja, o que acabou se transformando na principal cultura da região. Dessa forma, a cooperativa acompanhou o desenvolvimento de seus associados e se instalou em mais localidades da região (COOPATRIGO, 2015).

No decorrer de sua história a COOPATRIGO contribuiu significativamente com o desenvolvimento agrícola da região, através da difusão de tecnologia, fornecimento de insumos, recebimento e comercialização de produtos, gerando emprego e renda e se destacando no retorno do ICMS, nas localidades onde está instalada.

Ainda de acordo com o site, a cooperativa está presente em dez municípios da região que seguem: Bossoroca, Caibaté, Dezesseis de Novembro, Garruchos, Pirapó, Rolador, Roque Gonzales, São Luiz Gonzaga, São Nicolau e Sto. Antônio das Missões. Na área comercial, a COOPATRIGO possui oito lojas de insumos, cinco lojas de consumo e veterinária, dois supermercados e um posto de combustíveis.

A sede administrativa da COOPATRIGO está localizada no município de São Luiz Gonzaga, onde também se localiza a estrutura de recebimento e armazenagem de grãos e de produção de sementes, o complexo industrial Orestes Alves do Amaral, que engloba o engenho de arroz e a fábrica de rações, e dois supermercados.

O site também aborda a missão da cooperativa: produção, armazenamento, industrialização e comercialização de produtos agropecuários com eficiência e competitividade buscando a viabilização econômica e o desenvolvimento regional sustentável. Além disso, a cooperativa tem como objetivos:

1. Estimular o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas, de caráter comum;
2. Venda, em comum, de sua produção agrícola ou pecuária no mercado local, nacional e internacional;
3. Operar como exportador e/ou importador diretamente e/ou em nome de seus associados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo oferecer sustentação teórica ao trabalho, e proporcionar um melhor entendimento ao leitor, sobre questões relacionadas ao clima organizacional, objeto de estudo deste trabalho.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo serão apresentados temas condizentes ao clima organizacional. Mas não se pode falar de clima sem mencionar a cultura organizacional, pois segundo Reichers e Schneider (1990 *apud CODA et al.*, 2009, p. 4) “a cultura organizacional existe em um nível de abstração mais elevado e clima deve ser visto como manifestação da cultura”, ou seja, cultura é a causa, e o clima é a consequência gerada pela cultura. Assim este capítulo se inicia com a definição de cultura organizacional, abordando seus conceitos, e em seguida é apresentado o conceito de clima organizacional, definição e importância das pesquisas de clima organizacional e por fim o conceito de motivação.

2.1.1 Cultura organizacional

Cultura é uma palavra latina que vem do verbo *colere*, que significa cultivar [...], é o todo comportamental, que inclui o emocional e o intelectual, de um povo ou, de uma coletividade (GOMES, 2009, p. 33). Do mesmo modo Chiavenato (2010, p. 172) complementa que,

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana considerada coletivamente.

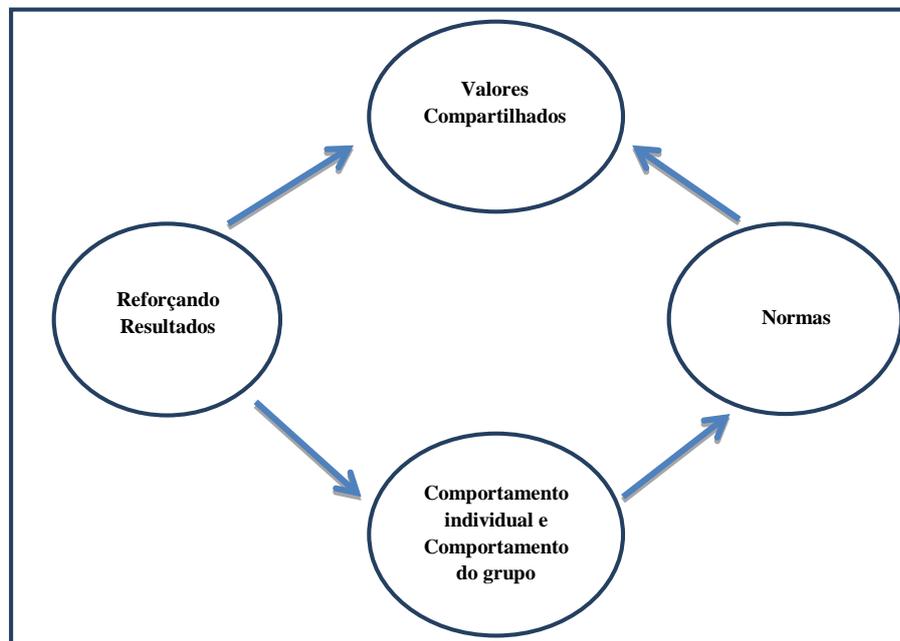
Soma-se a isto a definição dada por Hitt, Muller e Colella (2013) os quais julgam a cultura como sendo um conceito abrangente, pois envolve questões sociais, econômicas e históricas, estando também relacionada à liderança, comunicação e estrutura organizacional.

Porém, no estudo das organizações, a cultura recebe outro significado, ela representa o modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como costumes, regras e técnicas [...], a cultura organizacional é um conjunto de hábitos, estabelecidos por meio de normas,

valores e expectativas, compartilhados por todos os membros de uma organização (CHIAVENATO, 2010).

Nos dias atuais a cultura organizacional se tornou um tema relevante para todos aqueles que se interessam pelo comportamento humano nas organizações, onde os valores básicos compartilhados influenciam o modo como os membros das organizações se sentem, pensam e agem (ZANELLI, ANDRADE e BASTOS, 2004). A seguir na Figura 1, se apresenta como ocorre o processo de desenvolvimento da cultura organizacional segundo Hitt, Miller e Colella (2013, p. 409):

Figura 1. Processo de desenvolvimento da cultura organizacional.



Fonte: Hitt, Miller e Colella, 2013.

Conforme se apresenta na Figura 1, a cultura organizacional tem início nos valores compartilhados, sendo também baseada nos mesmos. Esses valores compartilhados produzem normas que norteiam o comportamento, fazendo com que este gere resultados que são reforçados ou punidos, proporcionando assim suporte a cultura (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Outro aspecto levantado por Chiavenato (2009, p. 201) é que “a cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e consequências”. Porém Schermerhorn (2007, p. 83) aponta que, a cultura organizacional é descrita em dois níveis, a cultura observável e a cultura essencial,

a cultura observável é visível; é o que vemos e ouvimos ao caminhar dentro de uma organização como visitante, cliente ou colaborador. A cultura observável fica aparente na maneira como as pessoas se vestem no trabalho, no jeito como arrumam suas salas, no modo como falam e se comportam entre si, na natureza de suas conversas, na forma como se referem aos clientes e no tratamento que dão a estes. Já a cultura essencial consiste nos valores fundamentais ou suposições e crenças básicas que moldam e guiam o comportamento das pessoas, além de efetivamente contribuir para os aspectos da cultura observável.

Para Wagner e Hollenbeck (2009, p. 367), “a cultura é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”. Na visão de Bitencourt (2010, p. 323),

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e de se sentir em relação a esses problemas.

Conforme definição dada por Bitencourt (2010), a cultura de uma organização depende das normas, políticas, hábitos entre outros aspectos que a constituem. Essas normas informais e muitas vezes não escritas da organização são repassadas e aceitas pelos colaboradores no momento que ingressam na organização, influenciando assim o comportamento organizacional. A cultura também determina o estilo de gestão das chefias e o próprio comportamento das pessoas dentro da empresa. Dessa forma de Gil (2012, p. 42) reforça que,

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

Dessa forma, Wagner e Hollenbeck (2009, p. 367) salientam que “a cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

A partir das definições apresentadas, é possível afirmar que cada organização, possui estilos de gestão, normas e crenças diferentes, que as diferenciam das demais, formando assim sua cultura. Além disso, a cultura organizacional influencia no comportamento e atitudes das pessoas dentro da organização na qual estão inseridas, o que pode afetar positiva ou negativamente a imagem da empresa.

2.1.2 Conceito de clima organizacional

O clima organizacional, tem se tornado ao longo dos anos essencial nos estudos baseados no comportamento e desempenho organizacional, e atualmente é considerado um mecanismo de gerenciamento em busca de um melhor desempenho (SÁ *et al.*, 2006). Dessa forma Veloso *et al.* (2007, p. 2) acredita que,

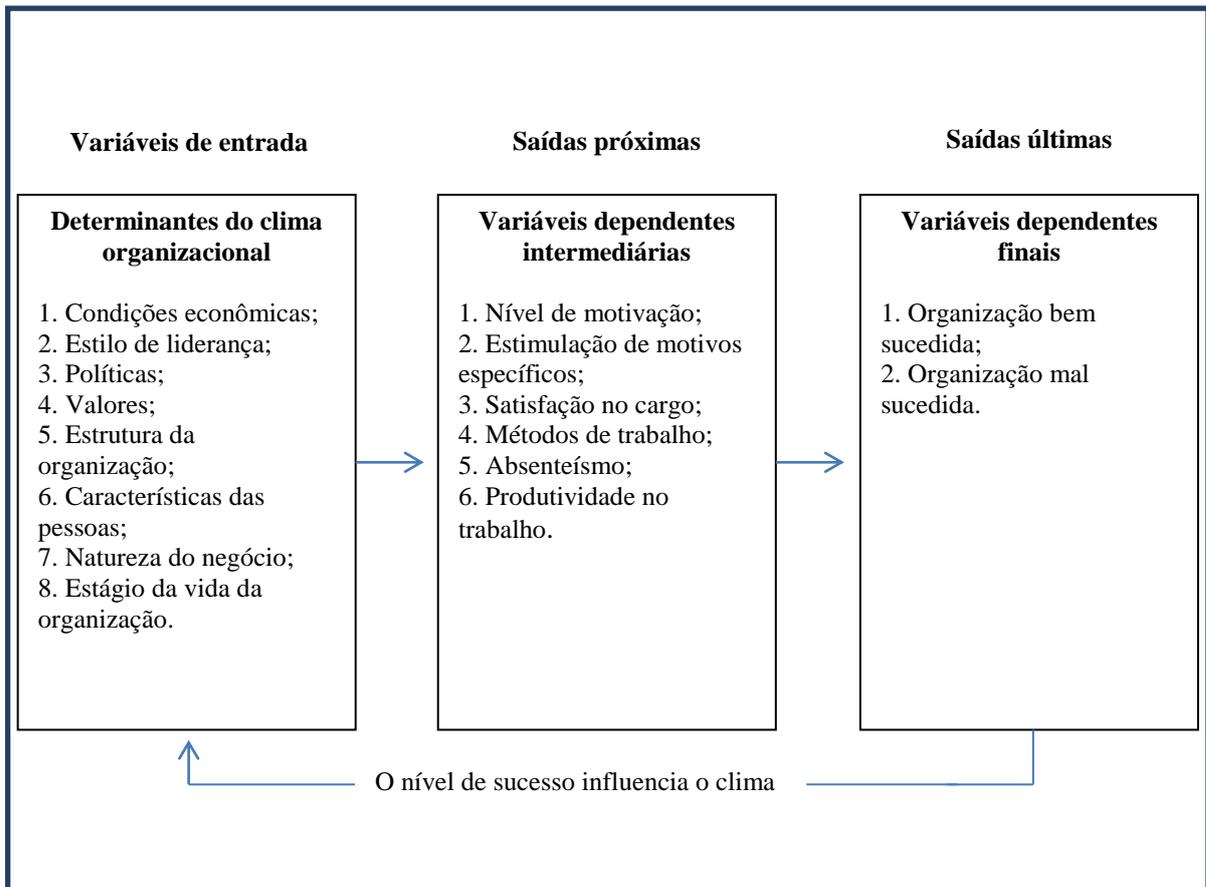
O conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração ao buscar argumentos para a performance do trabalho humano, através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros.

De acordo com de Siqueira (2008, p. 29), “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”. Do mesmo modo França (2002, p. 291) salienta que, “o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização”.

Ao referir-se a tal assunto Chiavenato (2009, p. 144) apresenta que, “o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação”.

No momento em que há elevado grau de motivação entre os colaboradores, os níveis de clima organizacional aumentam, gerando assim relações de satisfação com o trabalho, interesse e colaboração para realizar as atividades propostas. Já quando a motivação está baixa, por insatisfação das necessidades, os colaboradores tendem a mostrar desinteresse, absenteísmo, e em casos mais graves, pode causar paralisações e confrontos entre gestores e colaboradores (CHIAVENATO, 2009). A seguir se apresenta, na Figura 2, os fatores determinantes e as variáveis dependentes do clima organizacional segundo Chiavenato (2009, p. 145):

Figura 2. Fatores determinantes do clima organizacional.



Fonte: Chiavenato, 2009.

O clima organizacional está relacionado à convivência de pessoas no mesmo ambiente. Quando uma organização consegue criar um clima favorável, que satisfaça as necessidades dos colaboradores é capaz de gerar uma motivação para realizar os objetivos propostos, aumentando assim a eficácia da organização (KANAANE 1994 *apud* LAZZARI, *et al.*, 2009). Essa afirmação complementa-se com a conceituação de clima segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 142),

O termo clima é usado para designar a qualidade do ambiente interno que condiciona a qualidade da cooperação, o desenvolvimento dos indivíduos, a extensão da dedicação dos indivíduos ou seu comprometimento para com os propósitos da organização e a eficiência com que esse propósito se traduz em resultados. O clima é a atmosfera em que os indivíduos auxiliam, julgam, retribuem, limitam e apreciam outros indivíduos participantes da organização. Influencia a moral, que é a atitude do indivíduo para com seu trabalho e o ambiente.

Conforme ressalta Chiavenato (2009, p. 144), “o clima organizacional depende de seis dimensões”, que são apresentadas a seguir:

1. Estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;
2. Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
3. Riscos: que levam a iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
4. Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
5. Calor e apoio: o sentimento de “boa camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
6. Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no “aqui e agora”.

Com base no exposto, é possível afirmar que um bom clima organizacional resulta na motivação dos colaboradores, o que traz benefícios para a organização como um todo, ele diz respeito às percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho no qual estão inseridos. O clima é resultante de vários fatores entre eles a cultura da empresa, a estrutura organizacional, postura dos gestores em relação aos colaboradores, ao apoio, ou seja, cooperação tanto entre colegas quanto dos próprios líderes.

2.1.3 Pesquisas de clima organizacional

Um dos fatores que contribuíram para a disseminação da pesquisa de clima organizacional foi o movimento em apoio à qualidade total na década de 1980, no qual as empresas foram obrigadas a mudar suas posturas em relação aos seus colaboradores, esse movimento introduziu no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade, concedido às empresas que se destacam em qualidade. Entre os critérios usados para a concessão desse prêmio está a satisfação e o bem estar dos colaboradores, ou seja, a preocupação com o clima organizacional (OLIVA; PERAL; FALCHI; 2007).

Existem várias estratégias que podem ser usadas para mensurar o clima, como: entrevistas do serviço social com os colaboradores, programa de sugestões, sistema de atendimento às queixas e reclamações, reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários e linha direta com o presidente. Porém, de todas as estratégias mencionadas para avaliar o clima, a pesquisa de clima organizacional é a mais completa (VIEIRA, 2010).

O objetivo da pesquisa de clima organizacional consiste em compreender como estão as relações entre empresa e colaboradores (FISCHER 1996 *apud* VELOSO *et al.*, 2007). Já Vieira (2010, p. 49) complementa que, “ela permite à empresa identificar seus pontos fracos e

a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização”. Do mesmo modo, Luz (2003 *apud* MORO *et al.*, 2012, p. 6) afirma que,

O objetivo de uma pesquisa de clima organizacional é mensurar o nível de satisfação das pessoas com relação ao ambiente organizacional e a forma de interação entre os indivíduos, além de identificar o nível de entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, normas, políticas, métodos, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, procedimentos e hábitos existentes e praticados na organização, relacionamento pessoal e também profissional.

Dessa forma, Gil (2012) afirma que as empresas fazem uso das pesquisas de clima organizacional, com o objetivo de:

1. Identificar as atitudes dos colaboradores em relação programas e políticas da empresa, a fim de avaliar os efeitos das decisões anteriores e promover mudanças onde for necessário;
2. Fazer com que a gerencia compreenda os pontos de vista dos colaboradores, com intuito de melhorar as relações de trabalho entre eles;
3. Identificar as opiniões e atitudes dos colaboradores;
4. Acompanhar estudos sobre a eficiência organizacional, e com base nos resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional, melhorar a compreensão dos fatores que interferem na satisfação dos colaboradores;
5. Demonstrar que a empresa se interessa pela opinião dos colaboradores, para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Conforme apresenta Bergamini e Coda (1997 *apud* LAZZARI *et al.*, 2009, p. 1) “a pesquisa de clima organizacional, é indicada como um instrumento capaz de mapear as percepções e identificar as necessidades da organização e seu quadro de funcionários”. Da mesma forma, Chiavenato (2010, p. 37) complementa que, “a pesquisa sobre clima é um valioso instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, pois pode trazer contribuições importantes para o manejo e funcionamento das organizações”.

Ainda nesta mesma linha de considerações Lazzari *et al.* (2009, p. 4) afirma que, “as pesquisas de clima organizacional, configuram-se em mapeamentos do ambiente interno da organização, sob a ótica de seus colaboradores, servindo como um ponto de partida para a mudança e o desenvolvimento da empresa”.

Entre as técnicas utilizadas para avaliação do clima organizacional estão, a aplicação de questionários, entrevistas e painel de debates, este último se trata de um tipo especial de entrevista, pois envolve um entrevistador e vários entrevistados (VIEIRA, 2010). Através das pesquisas de clima organizacional se analisa diferentes dimensões tais como: autonomia individual, grau de estruturação organizacional, recompensas, apoio e consideração, qualidade da liderança e cooperação em equipe, essas dimensões mudam conforme o propósito da

pesquisa e dos critérios de interesse da empresa que irá promover o levantamento (SCHNEIDER, 1990 *apud* CODA *et al.*, 2009).

Dessa forma, se conclui que as pesquisas de clima organizacional possibilitam que os colaboradores expressem suas opiniões em relação à organização, o que resulta em um valioso instrumento de *feedback* para a empresa. Além disso, através da pesquisa de clima a empresa consegue verificar quais são os pontos falhos na visão dos colaboradores e corrigi-los na medida do possível. Para complementar Vieira (2010, p. 49), reforça que “ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho e deve ser realizada periodicamente”.

2.1.4 Motivação e clima organizacional

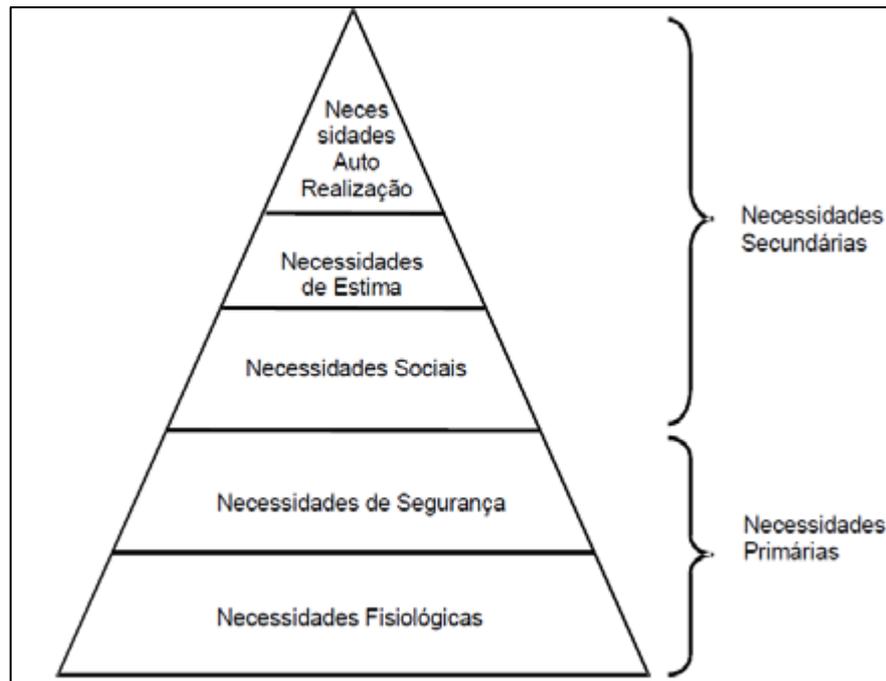
Segundo Ponpermyer (2012, p. 20) “toda e qualquer ação ocorre devido a alguma causa, um motivo, uma motivação. O termo motivação significa motivo para ação, e tem sua origem do latim *movere*, isto é, mover”. Em complemento Chiavenato (2009, p. 121) afirma que, “para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação”.

A motivação é caracterizada pela disposição do ser humano em exercer esforços para alcançar objetivos organizacionais e individuais que satisfaçam suas necessidades (ROBBINS; DECENZO, 2004). Com base nessa ideia Chiavenato (2009) acrescenta que as pessoas diferem em relação à motivação e suas respectivas necessidades, gerando assim comportamentos, valores e capacidades de atingir objetivos diferentes uns dos outros. Robbins e Decenzo (2004, p. 204), afirmam que “os anos 50 foram frutíferos para o desenvolvimento dos conceitos de motivação”, com base nessa afirmativa, apresentam-se a seguir, a teoria das necessidades, a teoria dos dois fatores ou bifatorial e a teoria das três necessidades.

a. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Uma das teorias mais conhecidas sobre motivação é a teoria da hierarquia das necessidades, criada em 1940 por Abraham Maslow, o qual afirmava que as pessoas são motivadas pelo desejo de realizarem suas necessidades específicas (HITT, MILLER e COLELLA, 2013). Para isso Maslow elaborou uma ordem hierárquica, que se apresenta na Figura 3, a qual segue abaixo:

Figura 3. Hierarquia de Maslow.



Fonte: Adaptado de Maximiano, 2009.

Segundo Daft (2010), a hierarquia de Maslow, propõe que as pessoas são motivadas por múltiplas necessidades, sendo estas divididas em cinco categorias, conforme apresenta:

1. Necessidades fisiológicas: são as necessidades básicas que incluem alimentação, água e oxigênio. No cenário organizacional, são refletidas em necessidades por uma ventilação e temperatura adequadas, e um salário-base para assegurar a sobrevivência;

2. Necessidades de segurança: incluem um ambiente físico e emocional protegido, seguro e livre de violências. No local de trabalho essas necessidades se refletem em realizar tarefas sem risco, benefícios e segurança do trabalho;

3. Necessidades sociais: refletem o desejo de ser aceito pelos colegas, ter amigos e fazer parte de um grupo. Dentro de uma organização essas necessidades influenciam o desejo por bons relacionamentos com os colegas de trabalho, participação em grupo e um bom relacionamento com os superiores;

4. Necessidades de estima: desejo de uma imagem própria positiva e ser reconhecido. Nas organizações essas necessidades se refletem em um *status* elevado, aumento de responsabilidades e crédito pelas contribuições para a organização.

5. Necessidades de auto realização: necessidades que incluem o desenvolvimento completo do potencial de cada um, aumento na competência e tornar-se uma pessoa melhor. Na organização essas necessidades podem ser supridas fornecendo aos colaboradores

oportunidades de crescimento, de serem criativas e adquirir treinamentos para questões desafiadoras e progresso.

b. Teoria dos dois fatores ou teoria bifatorial

Teoria criada por Frederick Herzberg, “concentra-se nas recompensas e resultados do desempenho, que satisfazem as necessidades dos indivíduos” (Hitt, Miller e Colella, 2013, p.177). Os autores também complementam que são enfatizados dois conjuntos de recompensas ou resultados, os relacionados à satisfação e a insatisfação no trabalho, que seguem:

Os fatores relacionados à satisfação no trabalho foram chamados de fatores motivacionais, que quando aumentados acarretam níveis mais elevados de satisfação, dentro eles estão: realização, reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de progresso ou de promoção, trabalho desafiador e potencial para crescimento pessoal.

Os fatores relacionados à insatisfação foram chamados de fatores higiênicos, “os fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho”, que quando deficientes aumentam a insatisfação, “entretanto, fornecer maiores quantidades desses fatores não acarreta satisfação – acarreta somente menor quantidade de insatisfação” (VERGARA, 2011, p. 45). Entre os fatores higiênicos estão: salário e benefícios sociais, supervisão técnica, condições de trabalho, políticas, administração e procedimentos da empresa, relações interpessoais com colegas de trabalho, com supervisores e com subordinados, status e segurança no cargo.

c. Teoria das três necessidades

Criada por David McClelland, Robbins e Decenzo (2004, p. 207) “defende a existência de três motivos relevantes ou necessidades nas situações de trabalho”. McClelland concentra-se nas necessidades de realização, afiliação e de poder (Hitt, Miller e Colella, 2013).

As necessidades de realização são referentes à autoestima e a auto realização (VERGARA, 2011). Hitt, Miller e Colella (2013, p. 175) complementam que “é um desejo de se desempenhar bem em relação a um determinado padrão de excelência” [...], “pessoas com uma forte necessidade de realização preferem estabelecer seus próprios objetivos, gostam de solucionar problemas, assumem responsabilidade pessoal por seu trabalho e gostam de receber avaliações críticas em relação a seu desempenho”.

Necessidades de afiliação dizem respeito ao desejo de ter relacionamentos interpessoais amigáveis e ser aceito pelos demais (ROBBINS; DECENZO, 2004). Mas de acordo com Hitt, Miller e Coella (2013, p.175), “pessoas afiliativas tendem a não ser bons gerentes, elas estão mais preocupadas em iniciar e manter relações pessoais do que em focar na tarefa que se apresenta”.

Por fim, a necessidade de poder, “é o desejo de ter impacto e ser influente [...], essas pessoas gostam de estar no controle, lutam pela influência sobre os outros e preferem envolver-se em situações competitivas e voltadas para o status” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 208). Existem dois tipos de poder, o institucional, no qual as pessoas se dedicam e se preocupam com os outros, estando preocupadas com o funcionamento da organização, e o poder pessoal onde os indivíduos desejam influenciar outras pessoas para o seu próprio ganho, demonstrando pouca preocupação com as outras pessoas (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

As pessoas são providas de inúmeras necessidades e pontos de vista distintos, que as diferem uma das outras e são essas características individuais que precisam ser estudadas. Conforme as teorias apresentadas pode-se concluir que os fatores de motivação influenciam diretamente no comportamento e no desempenho do ser humano dentro da organização, alterando assim o clima organizacional.

Com base no levantamento bibliográfico se percebe que o capital humano das organizações, que nos primórdios das organizações tinha pouca importância, passa a ser reconhecido como o principal capital de uma empresa, pois sem as pessoas as organizações não existiriam. Foi através dos estudos de *Hawthorne*, no qual se estudou pela primeira vez o clima interno, que as pessoas começam a ter papel de destaque dentro das organizações, e se passa a dar maior importância as suas necessidades, que quando supridas aumentam a produtividade.

Assim se dá início aos estudos condizentes ao clima organizacional, que resultam em um importante instrumento de *feedback*, apresentando os pontos fortes e fracos da organização, no qual os colaboradores podem expressar suas opiniões.

Para maior compreensão em relação às pesquisas de clima organizacional, na sequência se apresentam vinte artigos encontrados nos anais do EnANPAD descritos da letra a até t. Os resumos referentes as letras c, g, h, i, j, l, n, r, s e t, tratam especificamente do tema que norteia esta pesquisa, ou seja, pesquisa sobre o clima organizacional.

2.2 LITERATURA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO ENANPAD

Nesta sessão, estão descritos estudos referentes ao clima organizacional, publicados nos eventos do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD²) entre os anos de 1998 até 2013. Foram encontrados vinte artigos, que são apresentados a seguir, em ordem cronológica, do mais antigo ao mais recente.

a) Metodologia de Diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica.

O trabalho de Leitão, Guimarães e Rosal (1998), teve como objetivo acompanhar o clima organizacional da EMBRAPA e validar um instrumento de coleta de dados sobre clima organizacional em organizações de P&D. A população da qual foram retiradas amostras foi composta por colaboradores da EMBRAPA com, pelo menos, segundo grau de escolaridade. A escolha desta amostra se deu através do método de amostragem aleatória estratificada, por unidade de lotação e natureza da categoria funcional. O método de coleta de dados foi através de um questionário, com escala de seis pontos.

Para esse estudo os autores fizeram uso da pesquisa longitudinal. Em primeiro momento, foi formulado um modelo que envolve quatro dimensões do clima organizacional: dimensão ocupacional (responsabilidade, desempenho e desenvolvimento profissional); dimensão organizacional (condições de trabalho apropriadas), psicossocial (estilo de gerência, reconhecimento, participação, cooperação e comprometimento) e extra-organizacional (relações externas e internas à Empresa). Após aplicação do questionário constatou-se que o modelo apresentava algumas questões com assimetria em relação ao tema em estudo, optou-se então pela exclusão dessas questões. Na segunda aplicação, o modelo foi reformulado, levando em consideração sete fatores: gerenciamento centrado em pessoas e produção, comprometimento com a empresa, oportunidade de desenvolvimento e ascensão, equidade salarial, alcance de resultados organizacionais, condições de trabalho e autogestão de equipes de trabalho.

² EnANPAD: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Esta associação desenvolve trabalhos na área de ensino e pesquisa, e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil. Foi criada em 1976, a partir da iniciativa dos oito programas de pós-graduação então existentes no Brasil (ANPAD, 2015).

Os resultados encontrados indicam que o instrumento com os sete fatores acima citados, possui consistência suficiente para possibilitar diagnósticos de clima organizacional em ambientes de inovação tecnológica. Sua utilização em realidades diferentes deve ser analisada, pois existem características distintas de uma organização para outra. Os autores destacam também que o presente instrumento é destinado a empregados com nível de escolaridade a partir de segundo grau. Através desse estudo os autores afirmam que a realização de estudos longitudinais, é importante para o acompanhamento do impacto de processos de trabalho e das mudanças organizacionais.

b) Clima Organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A.

Oliveira e Moraes (1999) afirmam que “está ressurgindo uma preocupação com pesquisas de clima organizacional nas empresas”, para isso realizaram um estudo com o objetivo de analisar o processo de implantação de um instrumento de pesquisa de clima organizacional no Banco do Brasil S.A., e as adaptações que foram realizadas para adequação aos padrões da organização.

Foi feita uma pesquisa documental e entrevistas semi - estruturadas, com as partes envolvidas no processo de implantação da pesquisa de clima organizacional. A pesquisa inicial que validou o instrumento foi realizada em 1997, e envolveu as maiores agências do Banco do Brasil. Passados quatro meses da aplicação, constatou-se que, das 131 agências participantes, 61 haviam implementado a proposta de melhoria. Esse início foi muito importante na validação e modificação do instrumento de pesquisa e instrumentos de intervenção.

A unidade de desenvolvimento empresarial constatou a importância do instrumento e incentivou as agências a adotá-lo de forma permanente, no qual as iniciativas a serem tomadas deveriam ser baseadas nas informações provenientes da pesquisa. Assim, a pesquisa de clima adquiriu força e abrangência, e o preenchimento do questionário de pesquisa tornou-se obrigatório para todos os funcionários.

O instrumento final para realização da pesquisa foi chamado de Climapró, realizado através da aplicação de questionário, composto por 66 questões, baseados na escala *Likert*, de seis pontos. O questionário compreende três dimensões: ocupacional (desenvolvimento profissional); organizacional (condições de trabalho, recompensa e volume de trabalho, clareza organizacional e padrão de desempenho); e psicossocial (estilo de gerencia,

reconhecimento, comprometimento organizacional e autogestão). Cada funcionário terá acesso aos resultados de sua equipe de trabalho e aos resultados gerais de sua unidade, assim como, os gestores das unidades terão acesso aos resultados de sua unidade e os resultados de todas as equipes sob sua responsabilidade.

c) O Espelho Não Tem Duas Faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB.

Nesta pesquisa, SÁ. et al. (2006), identificam por meio de um estudo de caso, a relação entre a cultura e o clima organizacional nos Centros da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Campus I, através dos modelos de Kolb (1978) onde são reconhecidos sete motivos sociais básicos que influenciam o clima organizacional: conformidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza, apoio e liderança. E o modelo de Quinn (1988), que trata as quatro dimensões da cultura organizacional: inovativo, racional, hierárquico e grupal.

A pesquisa é de caráter descritivo, cuja população compreende 1.279 docentes ativos dos sete centros da UFPB, sendo a amostra utilizada de 12 e 20% do total efetivo, e os participantes da pesquisa escolhidos aleatoriamente. Os dados foram coletados por meio de um questionário fechado contendo 48 questões, sendo dividido em duas partes: a primeira, visando buscar informações sobre cultura organizacional e a segunda, sobre clima organizacional. Para a análise dos dados foi utilizada a abordagem quantitativa.

Para realização desta pesquisa os autores associaram os 7 fatores do modelo de Kolb as quatro dimensões do modelo de Quinn (1988), e criando mais um fator essencial a análise do clima: o reconhecimento. Assim, foram utilizados os seguintes fatores nesta pesquisa: liderança e responsabilidade, referentes ao modelo inovativo; padrões e recompensas, referentes ao modelo hierárquico; clareza e conformidade ligadas ao modelo racional e, por fim, apoio e reconhecimento, característicos do modelo grupal.

Como resultados da pesquisa os autores constatam que no centro de Ciências Humanas, Letras e Arte e no centro de Ciências Exatas e da Natureza, há equilíbrio entre as quatro dimensões, mas predomina o modelo racional, onde os colaboradores têm liberdade em assumir papéis de liderança e são recompensados por isso. O que significa que o clima favorece a autonomia dos pesquisados para tomar decisões e resolver problemas.

Já no centro de Ciências Jurídicas predomina o modelo hierárquico indicando que a cultura está centralizada nos valores e nas normas relacionados à burocracia; na garantia da

estabilidade e previsibilidade. Em relação aos indicadores do clima organizacional verificou-se que as variáveis mais citadas foram: padrões, responsabilidade e reconhecimento. No centro de Ciências da Saúde, predominam os quatro modelos culturais, e como indicadores do clima organizacional aparecem reconhecimento e liderança. E por fim no Centro de Ciências Sociais Aplicadas a cultura hierárquica é a predominante, centralizada na rigidez e com líderes conservadores. Quanto às variáveis do clima organizacional, a liderança e o reconhecimento se destacam.

Com base nos resultados encontrados nos diferentes centros, os autores concluem que não é oferecida atenção suficiente às percepções dos colaboradores. Os diretores devem assegurar a qualidade do clima e das relações interpessoais, através do reconhecimento e o apoio, o que favorece a desempenho do grupo e da organização como um todo.

d) Ações implementadas pós-pesquisa do clima organizacional na Múltibras S/A Eletrodomésticos.

O estudo de Oliva, Peral e Falchi (2007) teve por objetivo descrever as melhorias implantadas a partir das informações obtidas após a realização de pesquisa de clima organizacional, e como acontecem às etapas do processo de pesquisa dentro da Múltibras S.A.. Para a realização deste trabalho os autores fizeram uso de uma pesquisa empírica qualitativa, de caráter exploratório-descritivo desenvolvido por meio de um estudo de caso na Múltibras S.A. Eletrodomésticos.

A empresa além de fazer a pesquisa interna, realiza também entrevistas de desligamento, programas de sugestões, linha direta com o presidente e pesquisa da Revista Exame/Você S/A. As pesquisas são realizadas a cada dois anos, o questionário é desenvolvido pela área de RH Corporativo, tendo como público-alvo os funcionários internos da empresa, incluindo gestores, diretores e estagiários. O período de coleta de dados é de três semanas, e os resultados são divulgados via correio eletrônico e publicados no jornal interno da Múltibras S.A.

O processo de melhorias e as ações corretivas pós-pesquisa são coordenadas pela área de RH Corporativo. O critério para ver qual ponto necessita melhoria é de acordo com o maior desvio apresentado em relação ao resultado esperado. Os colaboradores participam da investigação das causas dos problemas e implantação das melhorias e ações através da formação de um Comitê denominado “Grupo de Gestão do Clima”, no qual são elaborados planos de ação.

Na pesquisa do clima organizacional, realizada no ano de 2004, verificou-se a implantação das seguintes ações: programa portas abertas, na qual foram realizadas reuniões com a participação das equipes e das chefias, para promover a aproximação entre os níveis hierárquicos; implantação de sistema de avaliação de desempenho individual; melhorias no ambiente de trabalho e conseqüentemente redução de acidentes; realização de exames médicos periódicos promovendo melhorias na saúde ocupacional; workshop de diversidade cultural e inclusão social.

e) Clima Organizacional: Um Levantamento sobre a Utilização de Instrumentos de Pesquisa em Empresas que Atuam no Mercado Brasileiro.

O estudo realizado por Nakata, Veloso e Fischer (2007), teve como objetivo principal apresentar uma perspectiva teórica sobre clima organizacional e realizar um levantamento empírico com gestores ligados à Gestão de Pessoas, com intuito de investigar a utilização de pesquisas de clima organizacional no mercado brasileiro.

O método de pesquisa utilizado pelos autores foi à pesquisa empírica, na qual utilizaram a metodologia *survey*. Foram aplicados questionários, pessoalmente ou via internet de acordo com a disponibilidade dos respondentes, a profissionais ligados à Gestão de Pessoas, como estudantes de MBA, participantes de grupos informais de RH e de pessoas conhecidas dos pesquisadores. Portanto, a amostra é proposital, não probabilística, composta por uma população com determinadas qualificações essenciais para a participação na pesquisa. Foram validados 55 questionários dos 180 que foram aplicados.

Como resultados os autores obtiveram como maioria dos respondentes da pesquisa pessoas que ocupam cargos de diretor, gerente ou coordenador de Recursos Humanos. Cerca de 78% dos respondentes afirmam utilizar a pesquisa de clima organizacional em suas empresas, sendo que a maioria a aplica anualmente, e mostram grande participação e interesse por parte dos colaboradores nas pesquisas.

As empresas relatam fazer uso de recursos próprios para realizar as pesquisas de clima organizacional. Para a pesquisa de clima organizacional ser bem-sucedida, é essencial que haja um responsável pela mesma dentro da empresa, na referida pesquisa se percebe que a maioria das empresas tem o presidente como o principal responsável pela aplicação das pesquisas. Cerca de 88% das empresas afirmam fazer comparações entre os resultados das pesquisas antigas com os resultados atuais, e os disponibiliza através da intranet da empresa, workshops e murais da empresa.

f) O Desenvolvimento Qualitativo e Quantitativo de uma Ferramenta para o Diagnóstico de Clima Organizacional que Subsidie Programas Motivacionais no Poder Judiciário: Os Traços Culturais de um Tribunal Regional

Caracterizado como um estudo empírico, o trabalho de Villardi, Narducci, Dubeux (2007), teve como finalidade a concepção de uma metodologia para realização de diagnóstico de Clima Organizacional, com uma ferramenta quantitativa para gestão de pessoas em um Tribunal do Poder Judiciário.

A pesquisa é um estudo de caso, exploratório, realizado através de uma pesquisa de campo e documental, observação direta e entrevistas em profundidade com roteiro. As entrevistas foram realizadas com oito gestores do Tribunal Regional, e a partir da análise de suas respostas, elaborou-se um questionário de pesquisa de clima organizacional.

Os dados obtidos foram interpretados de forma qualitativa com apoio de dados documentais sobre a estrutura organizacional vigente. Para explicar a motivação, foi selecionado o estudo de David McClelland que ilustra as dimensões da motivação: afiliação, poder e realização. Os sete fatores de clima propostos foram associados aos três motivos sociais básicos de McClelland.

Depois de validado pelos entrevistados, o questionário foi aplicado com oito perguntas fechadas e uma pergunta aberta referente ao poder. As perguntas que compõem o questionário foram respondidas em uma escala de seis pontos do tipo *Likert* com duas dimensões, uma associada à situação real e outra à situação ideal.

Após serem feitos os devidos ajustes, a pesquisa abrange todo o Tribunal Regional. Os resultados demonstram pessoalismo onde apenas o juiz toma decisões, sobre quem vai participar da equipe, sendo ele uma pessoa autoritária e centralizadora.

g) Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre a Variável Comportamento da Chefia nas Demais Variáveis de Clima: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Capixaba.

Este estudo foi realizado com uma amostra de 159 funcionários do Call Center, nos departamentos de análise de crédito, atendimento e cobrança, localizados em Vitória/ES. É de autoria de Lemos e Martins (2007), e tem como objetivo identificar e analisar a relação entre a variável comportamento das chefias e as variáveis de clima organizacional, em uma

instituição financeira. Trata-se de uma pesquisa descritiva baseada em dados quantitativos, foi utilizado um questionário com 54 perguntas fechadas, com escala tipo *Likert* de cinco pontos.

Os dados referentes à variável Clima Organizacional foram obtidos por meio da aplicação de questionários aos empregados. A metodologia do questionário utiliza cinco variáveis: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, para obtenção dos resultados foi utilizado um teste de hipóteses para identificar se o comportamento das chefias está positivamente relacionado a essas variáveis.

Como resultados obtidos, a variável que apresenta a melhor avaliação, está a camaradagem. É possível observar que em relação as demais variáveis, a maioria das respostas foi positiva, avaliando bem a empresa. Os resultados da pesquisa, afirmam que a variável comportamento da chefia interfere nas demais variáveis de clima organizacional e na forma como os subordinados percebem o ambiente organizacional.

h) A Influência do Clima Organizacional no Alcance da Efetividade Organizacional em Indústrias do Setor Alimentício utilizando o Modelo ASH.

O trabalho de Torres e Oliveira (2007) tem por objetivo, estudar indústrias alimentícias de pequeno e médio porte do Estado do Rio Grande do Norte, analisando a influência do Clima Organizacional no alcance da efetividade organizacional. Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo, a amostra selecionada foi 23 empresas de todas as regiões do Estado, a amostragem é do tipo não probabilística por acessibilidade, e composta por 197 colaboradores e nove dirigentes empresariais. O questionário conta com 49 questões referentes ao clima organizacional e 25 a respeito da efetividade organizacional.

A amostra é composta em sua maioria, por homens, com idade média de 29 anos, cujo estado civil é solteiro. As posições de cada colaborador na empresa são referentes ao seu grau de escolaridade, onde os graduados e pós-graduados ocupam a área administrativa e os que têm ensino fundamental trabalham na parte da produção.

Os resultados obtidos referentes ao clima organizacional mostram que a visão e os objetivos da organização são claros, onde os chefes sabem gerenciar políticas e objetivos propostos, porém existe uma certa deficiência para tomar decisões rápidas e eficazes. Em relação às normas e regras, os colaboradores as consideram muito rígidas, mas se sentem satisfeitos com a autonomia recebida por parte da empresa para realização dos trabalhos.

Os colaboradores se mostram insatisfeitos com o método de seleção de pessoal utilizado, pois a empresa não consegue selecionar as pessoas mais adequadas a cada cargo. Já

a fase de incorporação dos novos colaboradores, é muito bem vista por eles, pois a empresa se mostra atenciosa, prestando apoio e acompanhamento nas atividades, e oferece treinamento e formação para estes desempenharem melhor suas atividades.

Nas questões relacionadas à efetividade organizacional, os autores buscaram a visão dos colaboradores referente à empresa no aspecto social, frente ao mercado e junto ao cliente. Os resultados obtidos foram satisfatórios em relação à imagem que os clientes têm da empresa, o sucesso da empresa no mercado e os bons resultados, faz com que os colaboradores se sintam seguros, com perspectiva de futuro, e orgulhosos de fazerem parte da organização.

i) Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados.

No trabalho de Veloso *et al.* (2007), o objetivo proposto é discutir a importância da categorização, apresentando resultados de um levantamento realizado em 2006, que envolveu 504 empresas que atuam no mercado brasileiro e 121.218 respondentes.

O estudo é uma pesquisa de levantamento, e o método de coleta de dados foi um questionário, enviado via e-mail aos respondentes, com uso da escala *Likert* de cinco pontos. As empresas participantes foram amostradas por conveniência, contam com mais de 100 colaboradores e atuam no mercado brasileiro ou internacional há mais de cinco anos, onde 240 empresas são de pequeno porte, 126 de médio e 138 de grande porte.

As categorias utilizadas foram identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento, e liderança. Os resultados obtidos na categoria identidade mostram que a identificação das pessoas com os valores, objetivos e estratégias organizacionais determina seu comprometimento com a empresa. A categoria satisfação e motivação mostra a relevância que as várias formas de recompensas organizacionais, as atividades diárias, e o ambiente físico e social têm para os trabalhadores brasileiros.

Em relação à categoria aprendizado e desenvolvimento, esta se destaca das demais categorias, pois as pessoas buscam um ambiente de trabalho que propicie a possibilidade de aprender continuamente. E por fim a categoria liderança demonstrou que a relação com os gestores não é um fator que determina a percepção positiva sobre uma organização.

j) Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho.

O autor Bedani (2007) em seu estudo objetivou investigar a relação entre o clima organizacional e o desempenho das equipes de trabalho de uma instituição financeira. O estudo foi realizado no Banco do Brasil S.A., e o instrumento de coleta de dados utilizado foi composto por 35 questões e 4 fatores referentes ao clima organizacional: estilo de gerência; expectativa de desempenho; valorização; autonomia e inovação.

Nos resultados obtidos Bedani (2007), visualizou que a variável estilo de gerência evidencia o poder que o comportamento do gerente e seu estilo de administrar exercem sobre as pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais, ou seja, quanto melhor o relacionamento entre o gerente e seus liderados, maiores são os resultados econômicos favoráveis para a organização.

A variável valorização refere-se ao reconhecimento pelas chefias, em relação às contribuições de cada funcionário no alcance dos objetivos organizacionais, na qual é concedida uma “recompensa simbólica” fornecida pela equipe, relativa aos esforços do trabalhador. Já a variável autonomia e inovação apresentou um índice mais baixo devido ao fato de o trabalho bancário não permitir que os colaboradores implementem práticas novas na condução de suas atividades, pois os objetivos e prioridades são determinados pela organização estudada, e não pelos colaboradores.

Já a variável expectativa de desempenho não apresentou correlações significativas com a variável desempenho. Desta forma, o autor concluiu que o desempenho é fator relevante para a sobrevivência e sucesso das organizações, sendo o clima organizacional um bom preditor do desempenho das equipes.

k) Indicadores Sociais: Um Estudo do Balanço Social e Pesquisa de Clima Organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

O estudo publicado por Martins e Ferreira (2008) teve como objetivo analisar a responsabilidade social da Diretoria Regional de Santa Catarina com relação aos indicadores sociais internos do Balanço Social. É uma pesquisa exploratório-descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de caso. Esse estudo foi realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), as informações foram coletadas através de fontes primárias e secundárias.

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores da empresa. A amostra é intencional, e foi constituída por seis empregados ligados às funções administrativas, onde três ocupam cargos administrativos, e

três ocupam cargo operacional (carteiro). Em relação à coleta dos dados secundários foi realizada extração de dados dos balanços sociais de 2004 e 2005, da pesquisa de Clima Organizacional do mesmo período e da pesquisa de satisfação sobre benefícios oferecidos pela ECT, realizada no segundo semestre de 2006.

Os resultados mostraram que os investimentos realizados pela ECT em 2005 em relação a 2004 sofreram aumentos em todos os itens (alimentação, saúde, previdência privada, educação, cultura, encargos sociais compulsórios, capacitação e desenvolvimento profissional, aux. creche, participação nos lucros e resultados), com exceção do item segurança e medicina do trabalho, que se manteve inalterado. Em relação às características analisadas das pesquisas de clima organizacional, houve um aumento nos benefícios oferecidos, já as variáveis desenvolvimento, ambiente físico, condições de trabalho e a integração empregado/empresa tiveram queda, resultando insatisfação dos colaboradores.

E por fim, na pesquisa de satisfação os colaboradores questionaram a suspensão do vale-alimentação em caso de afastamento por doença e acidente de trabalho e defenderam à manutenção do vale-alimentação na aposentadoria. Houve também a solicitação da substituição do vale transporte por auxílio combustível. E uma manifestação discordante em relação à remuneração recebida ser incompatível com as atividades que o empregado exerce.

1) Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços.

O estudo realizado por Lazzari *et al.* (2009) é de caráter descritivo, e teve como objetivo verificar as dimensões de análise que compõem o clima organizacional de uma empresa atuante no segmento de transporte coletivo urbano de uma cidade de porte médio do Rio Grande do Sul.

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada a quinze funcionários da empresa estudada e com bases nas informações obtidas foi elaborado um questionário, com escala do tipo *Likert* de cinco pontos, aplicado a 1.375 funcionários. A maioria dos respondentes corresponde ao sexo masculino, a média de idade encontrada foi de 36,8 anos e com relação à profissão exercida 86,17% dos respondentes ocupam cargos operacionais, motorista e cobrador.

Para análise dos dados referentes ao clima organizacional, foram propostos cinco fatores: comunicação, imagem da empresa, motivação e reconhecimento, equipe de gestão e coordenação e relacionamento interpessoal. Em relação ao fator comunicação, a opinião dos

colaboradores para a solução de problemas e tomada de decisão é bem aceita pelos gestores, resultando um bom desempenho das atividades, acarretando assim, uma boa imagem da empresa.

Em relação à motivação e reconhecimento a empresa valoriza a questão da remuneração, proporcionando benefícios aos colaboradores, o que influencia no clima organizacional. A empresa também promove o desenvolvimento da carreira, o que motiva o colaborador a permanecer na empresa e melhorar constantemente seu desempenho, com propósito de crescer profissionalmente.

As questões referentes à equipe de gestão e coordenação, os colaboradores afirmam que seus chefes tratam todos de forma igualitária, promovendo um bom ambiente de trabalho. E por fim é tratado o fator relacionamento interpessoal, o qual demonstra companheirismo, cooperação entre os colegas e boas relações no ambiente de trabalho.

m) Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional.

Coda *et al.* (2009) em seu estudo buscaram descrever o desenvolvimento e a validação de um modelo multidimensional IMCO (Instrumento de medida do clima organizacional), para avaliar o grau de satisfação de profissionais no trabalho, a partir de modelos teóricos existentes.

Como primeira etapa da pesquisa, foram identificadas as principais dimensões do clima organizacional, com a finalidade de realizar um projeto piloto, através da aplicação de um questionário com escala do tipo *Likert* de dez pontos. A amostra foi intencional, formada por 400 respondentes, cuja critério para participação na pesquisa era estar formalmente empregado em uma organização.

Os participantes da pesquisa ocupam cargos não gerenciais. Em relação as percepções sobre o clima organizacional, os fatores de satisfação são referentes ao estilo gerencial, comprometimento, natureza do trabalho, trabalho em equipe, perspectiva de carreira, treinamento e desenvolvimento, volume de trabalho e competição no trabalho. Já os fatores de insatisfação são imagem da área de RH, progresso profissional, reconhecimento, política salarial, salários, clareza organizacional, comunicação, estruturas, regras e conformidade.

A segunda etapa da pesquisa foi voltada para a tentativa de verificar a possibilidade de agrupar as dimensões expostas na teoria e confirmadas pela AFC (análise fatorial confirmatória) em outras dimensões mais abrangentes. Foram geradas cinco novas dimensões

nomeadas vetores do Modelo IMCO. O primeiro vetor é a motivação, que abrange as dimensões de reconhecimento, comprometimento e progresso profissional. O segundo vetor é a liderança, integrado pelas dimensões estilo gerencial, trabalho em equipe e competição no trabalho.

A filosofia de gestão é o terceiro vetor, o qual integram clareza organizacional, comunicação e estrutura, regras e conformidade. O quarto foi identificado como gestão de pessoas, integrado por política salarial, salários, imagem da área de Rh, treinamento e desenvolvimento e perspectiva de carreira. E por fim o quinto vetor natureza do trabalho, que engloba conteúdo do trabalho e volume do trabalho.

Como se pode perceber o modelo IMCO proposto pelos autores tem propriedades relevantes para avaliar as 16 dimensões de percepções de empregados em relação a seus ambientes de trabalho. Este modelo pode ser aplicado em vários tipos de organizações dentro do contexto brasileiro.

n) Um Estudo Sobre o Clima Organizacional nos Departamentos de Contabilidade de Empresas de Grande Porte.

No artigo publicado por Silva, Santos e Santos (2010), os autores objetivaram conhecer a percepção dos contabilistas em relação ao clima organizacional e os aspectos que podem influenciar em sua motivação.

Para coleta de dados foi enviado via e-mail, um questionário com 28 questões baseadas na escala de Kolb (1978), a qual é constituída pelos fatores de conformidade, apoio e calor humano, liderança, recompensas, padrões, clareza e responsabilidade. A amostra foi constituída por 50 contabilistas. Foram realizados testes de hipóteses para relacionar os sete fatores da escala de Kolb aos motivos de realização, poder e afiliação da Teoria de McClelland.

Como resultados o gênero tem influência na percepção do clima organizacional nos fatores de liderança e responsabilidade. Os contabilistas que tem graduação veem o clima desfavorável em relação ao apoio, liderança e responsabilidade, já os que estão cursando pós-graduação, veem como desfavorável os fatores de clareza, padrões e recompensa. E por fim os bacharéis em contabilidade possuem uma visão mais favorável ao clima nos fatores de clareza, padrões, apoio e recompensa. Pode-se concluir que as percepções dos contabilistas mudam conforme sua escolaridade, ou seja, seu grau de conhecimento sobre o assunto.

Em relação à teoria da motivação, os graduados são os que apresentam os melhores índices para os motivos de poder, recompensa e afiliação, comparados aos demais níveis de graduação. Os autores afirmam que os graduados demonstram maior motivação. Os contabilistas homens apresentam boas médias, para todos os motivos, já as mulheres que afirmam sentir necessidades desses motivos, o que leva a conclusão que as mulheres têm menos satisfação no trabalho que realizam.

o) Relações entre Intra-empendedorismo, Clima Organizacional e Desempenho Financeiro – Um Estudo sobre as Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil.

O trabalho de Hashimoto *et al.* (2010), teve por objetivo avaliar as relações entre as características de intra-empendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro, através da aplicação de uma pesquisa com mais de 140 mil funcionários de 552 empresas do Brasil em 2008. Segundo o autor “o intra empreendedorismo surge como caminho para a aplicação dos melhores talentos à capacidade da organização inovar e se renovar”.

Para esta pesquisa os autores propuseram duas hipóteses, onde h1 verifica se intra empreendedorismo exerce mais influência do que clima organizacional no desempenho financeiro, e h2 verifica se clima organizacional exerce mais influência do que intra empreendedorismo no desempenho financeiro.

A pesquisa corresponde a uma análise quantitativa, sendo os dados obtidos provindos de fontes primárias. O instrumento de coleta foi um questionário, com escala *Likert* de cinco pontos, enviado via e-mail aos respondentes, de forma direta e sem intermediários. O questionário conta com seis questões relacionadas com intra empreendedorismo e 62 questões relacionadas com o clima organizacional.

Os resultados obtidos mostram que existe um alto grau de correlação entre clima organizacional e intra empreendedorismo. Onde as empresas de mesmo porte e setor, com melhor nível de intra empreendedorismo tendem a ter desempenho financeiro melhor do que as características de clima organizacional, o que significa que não basta as empresas investirem em melhor clima interno para aumentar a competitividade, mas é necessário que elas criem condições para que seus colaboradores sejam estimulados a agir de forma pró-ativa na implantação de inovações no ambiente organizacional.

p) A Influência do Clima Organizacional nos Ativos Intangíveis: Proposta de uma Sistemática para Melhoria do Valor das Empresas.

O estudo de autoria de Abbas *et al.* (2010), consiste em uma pesquisa exploratória e descritiva, o qual teve por objetivo propor uma sistemática para melhoria do valor da empresa através da influência do clima organizacional nos ativos intangíveis. Para obtenção dos resultados os autores estruturaram seis etapas distintas para a realização do estudo.

A primeira etapa consiste na formação de uma equipe conforme sua formação profissional ou conhecimento sobre o assunto. Na etapa dois, a equipe deverá analisar os modelos de pesquisa sobre clima organizacional existentes, levando em consideração o contexto no qual a organização pesquisada se insere, e identificar as dimensões relativas ao clima organizacional. Logo após, na etapa três, equipe deverá entrevistar os gestores de cada área da empresa, e realizar um levantamento dos ativos intangíveis da empresa.

Após realizar o levantamento dos ativos intangíveis da empresa, estes podem ser relacionados com as dimensões relativas ao clima organizacional para determinar qual a relação existente entre eles, para isso, se pode utilizar uma escala *Likert*. Na sequência é necessário conhecer as dimensões críticas do clima organizacional que devem receber investimentos, ou seja, necessitam de melhorias, para então elaborar um plano de ação para propor soluções à empresa. E por fim na etapa seis, a equipe de trabalho deverá elaborar um plano de ação identificando as soluções que deverão ser propostas à direção da empresa.

q) Comportamento Pró-ativo: O Impacto Do Clima Organizacional.

Os autores Veiga, Porto e Laboissière (2010) desenvolveram dois estudos. O primeiro teve por objetivo construir e validar uma escala de clima organizacional para a pró - atividade. E o segundo estudo tem por objetivo avaliar o impacto do clima organizacional para a pró-atividade sobre o comportamento pró-ativo.

Para realização do primeiro estudo, que diz respeito à validação questionário, foi utilizada uma amostra de conveniência de 525 trabalhadores, de 15 organizações do Distrito Federal, pertencentes aos ramos de comércio, indústria e prestação de serviços. O instrumento de coleta de dados contava com 59 itens, doze pertenciam ao fator estrutura organizacional, dez itens aos fatores, estratégia organizacional, normas para a diversidade, ambiente interno e externo, liderança, e sete itens ao fator reconhecimento e recompensa. Para responder ao instrumento foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos.

Os resultados apontam que o fator ambiente interno e externo, que compreende a comunicação interna, relacionamento entre as áreas, e se as contribuições dos trabalhadores

são ouvidas, mostra positividade nos resultados. Assim como os fatores liderança e diversidade, que englobam autonomia, e os erros vistos como possibilidade de aprendizado, também se mostram positivos.

No segundo estudo foi utilizada a mesma amostra. Os participantes além de responderem à escala de clima para pró-atividade, responderam também a escala de comportamentos pró-ativos. Essa escala é composta por 27 itens respondidos em uma escala tipo *Likert* de sete pontos.

Como resultados do segundo estudo, os autores encontraram a estrutura organizacional sendo um fator impeditivo à pró-atividade. No qual o comportamento pró-ativo explicado pelos fatores liderança, diversidade, e ambiente interno e externo, sendo o ultimo fator o que teve mais significância.

Através deste estudo os autores concluem que é mais provável que o comportamento pró-ativo ocorra em ambientes em que o trabalhador percebe que a organização é flexível, e são aceitos riscos. Assim como as normas de trabalho flexíveis e liberdade para decidir como o trabalho será realizado também impactam positivamente a pró-atividade.

r) Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da Percepção dos Empregados das Organizações que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho.

O estudo de Andrade, Fischer e Stefano (2011), objetivou investigar como as variáveis que retratam a percepção dos funcionários sobre confiança se manifestam no clima organizacional. A pesquisa se caracteriza como descritiva, e a coleta de dados foi baseada na metodologia *survey*. O questionário utilizado foi validado por Veloso *et al.* (2007). A amostra das empresas foi por conveniência, ou seja, aquelas que se candidataram a participar da pesquisa, em número de 481 empresas.

O questionário é composto por quatro partes: caracterização dos respondentes; uma questão com o objetivo de identificar a expectativa dos empregados em relação ao trabalho; 68 questões que visam identificar o grau de satisfação dos respondentes em relação ao seu ambiente de trabalho (clima organizacional) que são agrupadas em: identidade, satisfação/motivação, aprendizado/desenvolvimento, liderança, e cinco questões que variam a cada ano da pesquisa, que não foram consideradas nas análises deste artigo. Foi utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos.

Como resultados se obteve maior concordância nas questões analisadas do que discordância. Dessa forma, pode-se dizer que a percepção sobre justiça organizacional e interpessoal é positiva nas organizações pesquisadas. Com base nesse estudo, os autores conseguem concluir que as pessoas confiam na organização na qual trabalham e também em seus chefes. Já em relação à confiança interpessoal 57,62% dos respondentes afirmaram confiar nos colegas de trabalho, o que é benéfico para as organizações, e o fator que ficou com o menor índice de satisfação foi em relação ao aprendizado e desenvolvimento.

s) Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino.

O estudo de caso escrito por Moro *et al.* (2012), visou avaliar o clima organizacional a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. A realização desta pesquisa contou com a participação de 65 servidores da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e fez-se uso da aplicação de um questionário com escala tipo *Likert*, de cinco pontos, para a coleta de dados. A pesquisa é classificada como exploratória de caráter quantitativo. O questionário foi dividido em dois blocos, o primeiro contendo os dados pessoais do entrevistado e o segundo bloco composto por 40 questões, que foram distribuídas conforme os sete fatores indicadores do clima organizacional.

Com base nesta pesquisa Moro *et al.* (2012) constataram o predomínio de servidores do sexo feminino, com idade acima de 40 anos, onde a maioria dos servidores possui ensino superior ou pós-graduação completa. A maioria dos servidores trabalha na instituição há mais de dez anos. Os resultados referentes ao clima organizacional possuem uma avaliação favorável, tomam destaque estilo de gestão, trabalho realizado, comprometimento e comunicação. Já o relacionamento interpessoal, capacitação e realização profissional e condições físicas de trabalho aparecem como pontos que precisam de melhorias.

No relacionamento interpessoal, existe a necessidade de promover a integração dos servidores dos diferentes setores e departamentos da unidade de ensino. Em relação à capacitação e realização profissional os colaboradores se mostram insatisfeitos, mas isso se justifica por estes possuírem um plano de carreira estabelecido pela legislação e só é possível mudar de cargo mediante nova realização de concurso público. A variável condição física de trabalho foi considerada passível de melhoria. Já o estilo de gestão revela a satisfação dos

servidores com a direção da unidade de ensino e com seus superiores imediatos. E por fim a variável envolvimento/comprometimento obteve os maiores índices satisfatórios.

t) Acreditação Hospitalar versus Clima Organizacional

O estudo de Costa Filho *et al.* (2013) é classificado como uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, com o intuito de verificar o clima organizacional de um hospital em processo de acreditação hospitalar e se o clima organizacional é percebido de forma igualitária por todos os colaboradores da organização.

O estudo contou com a participação de 160 servidores efetivos e terceirizados do hospital, se caracterizando como uma amostra intencional por conveniência. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, com uso de uma escala tipo *Likert*, de quatro pontos. Foi proposta também uma escala para verificar o clima organizacional através de quatro dimensões: satisfação com as condições de trabalho, com o contexto social, com a relação de troca entre indivíduo e organização e em relação ao vínculo entre indivíduo e organização. A pesquisa foi realizada, a partir de análises de *cluster* e discriminante, onde foram identificados dois *clusters* e uma avaliação negativa do clima organizacional em grande parte das variáveis.

Como resultados os autores obtiveram como maioria dos respondentes mulheres, com idade entre 24 a 29 anos. A maior parte dos entrevistados possui ensino médio completo e cerca de 47,5% ocupam cargos de nível técnico. O *cluster* um, era composto por colaboradores do sexo masculino, que pretendem ficar no mesmo cargo e se mostravam mais satisfeitos com relação às “condições de trabalho” e “vínculo entre indivíduo e organização”. O *cluster* dois era representado em sua maioria por mulheres que almejam melhorar de cargo, e se mostram pouco satisfeitas, em trabalhar na organização.

Ao analisar os dois *clusters*, os autores perceberam que os dois se mostram insatisfeitos nas relações entre o indivíduo e a organização. As relações entre indivíduo e organização, ainda não são percebidas de maneira satisfatórias em organizações que passam por este processo, assim como levanta indícios de que políticas de promoções e incentivos podem promover e melhorar o clima organizacional. Ao analisar os artigos publicados, percebe-se que as pesquisas de clima organizacional são muito utilizadas pelas empresas, o que mostra que estas se preocupam com o que pensam os colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.

Dos vinte artigos analisados seis deles, que representam 30% do todo, tratam da criação e validação de modelos para avaliar o clima organizacional. Com a maior representatividade 45% estão as pesquisas baseadas na análise do clima organizacional em diversos tipos de empresa, 10% dos estudos analisam quais foram as melhorias implantadas após a empresa fazer as pesquisas de clima, com 10 % estão os estudos que relacionam o clima organizacional com outras variáveis, por exemplo, cultura e desempenho, e um dos artigos analisados, representando 5%, diz respeito à utilização de pesquisas de clima organizacional no mercado Brasileiro, no qual 78% das empresas submetidas ao estudo afirmam fazer uso das pesquisas de clima organizacional.

Portanto, a realização do estudo sobre o clima organizacional se mostra importante e relevante, pois além de permitir que o colaborador expresse sua opinião em relação ao ambiente de trabalho, faz com que a empresa veja quais são os pontos que precisam de melhoria na visão dos colaboradores, ou seja, a empresa terá um valioso instrumento de *feedback* da organização.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo se apresenta o método utilizado para realização do presente estudo. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 65), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Assim, primeiramente, será apresentada a classificação da pesquisa, como procedeu a definição da população-alvo e na sequência o modo como foi realizada a coleta de dados, bem como sua posterior análise e interpretação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho teve como foco estudar o clima organizacional da COOPATRIGO matriz São Luiz Gonzaga. Para uma organização conhecer como é o clima organizacional dentro de seu estabelecimento, é importante que se faça uma pesquisa com os colaboradores da mesma. As pesquisas podem ser classificadas em três categorias: exploratórias, descritivas e causais. “Essas categorias diferem significativamente quanto a seus propósitos, questão de pesquisa, precisão das hipóteses desenvolvidas e método de coleta de dados” (AAKER, KUMAR; DAY, 2011, p.94).

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, com intuito de descrever as concepções da população – alvo. Segundo Gil (2010, p.28), a pesquisa descritiva tem por objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Quanto à abordagem do problema, é utilizado o método de pesquisa qualitativo/quantitativo, ou seja, abordagem qualitativa com dados quantitativos. A pesquisa qualitativa segundo Malhotra (2012, p. 111) “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”. Já a pesquisa quantitativa Malhotra (2012, p. 111) “pesquisa quantitativa é a metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”. O propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que o entrevistado tem em mente e suas perspectivas, os dados qualitativos são coletados a fim de se conhecer aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente (AAKER; KUMAR; DAY, 2011). A pesquisa é constituída de fontes de dados primários, através da aplicação de um questionário estruturado diretamente aos colaboradores da empresa em estudo.

3.2 COLETA DE DADOS

O método utilizado foi o levantamento (*survey*) de dados por meio da aplicação de um questionário e a coleta de dados ocorreu de maneira estruturada. Segundo Santos (2007, p. 102), “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”. O método de levantamento envolve a aplicação de um questionário estruturando a amostra de uma população e tem como objetivo obter informações específicas dos entrevistados, o qual é formal, e as perguntas são feitas em ordem predeterminada (MALHOTRA, 2012). Segundo Malhotra (2012, p. 243), “questionário é a técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder”.

Na presente pesquisa foi utilizado o instrumento proposto por Martins (2008) para validação da escala de clima organizacional (ECO), o referido instrumento possui cinco dimensões, as quais se encontram no Quadro 1:

Quadro 1. Dimensões e definições dos fatores da escala de clima organizacional (ECO).

| Dimensões do Clima Organizacional | Definições | Itens |
|--|--|--------------|
| Apoio da chefia e da organização | Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. | 1 ao 21 |
| Recompensa | Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador. | 22 ao 34 |
| Conforto Físico | Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados. | 35 ao 47 |
| Controle/Pressão | Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados. | 48 ao 56 |
| Coesão entre colegas | União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho. | 57 ao 63 |

Fonte: Martins (2008, p. 33).

O questionário aplicado se constituiu de cinco questões de identificação do respondente, e sessenta e três questões fechadas que dizem respeito aos cinco fatores do clima organizacional propostos por Martins (2008). As perguntas fechadas tem por vantagem serem fáceis de responder, tornam o trabalho de tabulação e análise mais simples, levam menos tempo para serem respondidas e a possibilidade de comparação direta entre as respostas dos respondentes (AAKER; KUMAR; DAY, 2011).

No questionário foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos, na qual 1 representa discordo totalmente; 2 discordo; 3 nem concordo, nem discordo; 4 concordo; e 5 concordo

totalmente. Para definir a escala *Likert*, Malhotra (2012, p. 221) afirma que “é uma escala de mensuração com cinco categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo”.

A aplicação do questionário foi realizada mediante data marcada com o gestor responsável pela área de recursos humanos da cooperativa, o qual fez os devidos encaminhamentos ao setor administrativo, e aos supermercados da cooperativa, no qual os colaboradores se disponibilizaram a participar da pesquisa. Os dados foram coletados de forma direta, pelo próprio pesquisador. O questionário encontra-se em anexo (apêndice A) a este trabalho.

3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Para responder a essa pesquisa foi selecionada uma amostra de cento e trinta colaboradores do setor administrativo e dos dois supermercados da COOPATRIGO, matriz São Luiz Gonzaga. Porém, não foi possível o alcance de toda a população planejada, por motivos de férias e licença médica dos colaboradores, e alguns por não aceitarem participar da pesquisa.

Antes de aplicar o questionário aos colaboradores lhes foi entregue o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), que se encontra em anexo a este trabalho (APENDICE B). O referido termo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul, (CEP/UFFS) para fins de aprovação e liberação da aplicação da pesquisa

Diante dessas situações foram aplicados os cento e oito questionários, dos quais doze foram descartados por motivos de não respondência completa do questionário e redundância nas respostas. Portanto, a amostra consiste em noventa e seis questionários válidos onde trinta e dois representam o setor administrativo, trinta e um o supermercado da matriz, e trinta e três são os colaboradores do supermercado da filial.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta, os dados foram organizados e analisados, e estão descritos no decorrer deste trabalho. Segundo Gil (2010, p. 156), “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para

investigação”. Ainda em complemento, o autor destaca que “já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Como a escala de clima organizacional (ECO) é uma escala multifatorial, composta por cinco fatores, seus resultados foram apurados por fator, onde se obteve uma média fatorial para cada um deles (MARTINS, 2008). Isso foi possível realizando uma soma dos valores marcados pelos respondentes em cada questão, e posteriormente os dividindo pelo total de pontos que se obteve em cada item, os itens estão apresentados no Quadro 1. Para análise dos dados se fez uso da estatística descritiva, que proporciona uma análise univariada, e que permite caracterizar o que é típico no grupo e indicar a variabilidade destes indivíduos, e verificar como esses se distribuem em relação a determinadas variáveis (GIL, 2010).

A interpretação dos dados considera que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Desta forma valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim, enquanto que médias entre 2,9 e 4 indicam a existência de indiferença, ou seja, nem concordo nem discordo. Porém no fator quatro, controle/pressão, acontece o inverso da interpretação, ou seja, quanto maior o resultado, pior é o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os colaboradores. Portanto, para o fator quatro, valores maiores que 4 indicam clima ruim e menores que 2,9 apontam bom clima (MARTINS, 2008). O instrumento de coleta dos dados, questionário, se encontra em anexo a este trabalho (Apêndice A).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta seção visa apresentar os resultados obtidos através da aplicação da escala de clima organizacional aos colaboradores da COOPATRIGO. Para Appolinário (2006) esta etapa visa reformular os dados coletados dentro de uma dialética que permita visualizá-los de forma eficiente. Para isso, optou-se pela utilização de gráficos e tabelas, o que torna a visualização dos dados mais rápida e fácil.

Na seção 4.1 está descrita a caracterização da amostra onde é apresentado o gênero, idade, escolaridade e tempo de trabalho dos colaboradores da COOPATRIGO. Já a seção 4.2 trata da análise dos fatores do clima organizacional, na qual são apresentadas sessenta e oito tabelas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

A seguir se apresentam quatro tabelas referentes aos dados de identificação dos colaboradores da Cooperativa Triticola São Luizense Ltda. A Tabela 1 diz respeito ao gênero dos colaboradores, no qual o masculino apresentou 55,2% de predominância, e o feminino 44,8%. Não há diferença significativa entre os resultados obtidos, o que mostra um equilíbrio nas atividades desenvolvidas pela cooperativa.

Tabela 1 – Gênero.

| Setor | Gênero | ABS | % |
|----------------------|-----------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Feminino | 9 | 28,1 |
| | Masculino | 23 | 71,9 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Feminino | 17 | 54,8 |
| | Masculino | 14 | 45,2 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Feminino | 17 | 51,5 |
| | Masculino | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrito | Feminino | 43 | 44,8 |
| | Masculino | 53 | 55,2 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 diz respeito a idade, onde o maior percentual de colaboradores está na faixa etária de 20 a 30 anos. Tal faixa se manteve superior as demais nos três setores pesquisados.

Tabela 2 – Idade.

| Setor | Idade | ABS | % |
|-------------------------|------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Menos de 20 anos | 2 | 6,3 |
| | 20 a 30 anos | 14 | 43,8 |
| | 31 a 40 anos | 2 | 6,3 |
| | Acima de 40 anos | 14 | 43,8 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Menos de 20 anos | 4 | 12,9 |
| | 20 a 30 anos | 18 | 58,1 |
| | 31 a 40 anos | 6 | 19,4 |
| | Acima de 40 anos | 3 | 9,7 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Menos de 20 anos | 2 | 6,1 |
| | 20 a 30 anos | 17 | 51,5 |
| | 31 a 40 anos | 9 | 27,3 |
| | Acima de 40 anos | 5 | 15,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Menos de 20 anos | 8 | 8,3 |
| | 20 a 30 anos | 49 | 51,0 |
| | 31 a 40 anos | 17 | 17,7 |
| | Acima de 40 anos | 22 | 22,9 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir se apresenta a Tabela 3, que trata da escolaridades dos colaboradores. A mesma difere entre os setores pesquisados. Nos supermercados, tanto da matriz quanto da filial, 61,3 % e 75,8% respectivamente possuem ensino médio completo, já no setor administrativo 62,5% possuem ensino superior completo ou estão cursando e 28,1% possuem alguma especialização, mestrado e/ou doutorado. Esse fato se explica pelo nível de exigência entre os departamentos de supermercado e setor administrativo, onde no primeiro não é necessário ter alguma formação específica. Já o setor administrativo envolve várias áreas como financeiro e contábil, jurídico, departamento de pessoal e comercial e processamento de dados, os quais requerem pessoas capacitadas para exercerem estas funções.

Tabela 3 – Escolaridade.

| Setor | Escolaridade | ABS | % |
|-------------------------|---|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Ensino médio completo | 3 | 9,4 |
| | Ensino superior completo | 12 | 37,5 |
| | Ensino superior incompleto | 8 | 25,0 |
| | Especialização, mestrado e/ou doutorado | | 28,1 |
| | Outro | - | 0,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Ensino médio completo | 19 | 61,3 |
| | Ensino superior completo | 4 | 12,9 |
| | Ensino superior incompleto | 6 | 19,4 |
| | Especialização, mestrado e/ou doutorado | - | 0,0 |
| | Outro | 2 | 6,5 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Ensino médio completo | 25 | 75,8 |
| | Ensino superior completo | 1 | 3,0 |
| | Ensino superior incompleto | 1 | 3,0 |
| | Especialização, mestrado e/ou doutorado | 1 | 3,0 |
| | Outro | 5 | 15,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Ensino médio completo | 47 | 49,0 |
| | Ensino superior completo | 17 | 17,7 |
| | Ensino superior incompleto | 15 | 15,6 |
| | Especialização, mestrado e/ou doutorado | 10 | 10,4 |
| | Outro | 7 | 7,3 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4 verifica-se o tempo de trabalho dos colaboradores da cooperativa, o qual mostrou grande diferença entre os setores pesquisados. No supermercado da filial todos os colaboradores possuem menos de cinco anos de trabalho. Já no supermercado da matriz e no setor administrativo, há colaboradores com mais de 10 anos de trabalho prestado a

cooperativa. Tal fato se explica pela filial ter sido fundada no ano de 2010, já o supermercado da matriz e o setor administrativo iniciaram suas atividades a mais de 10 anos.

Tabela 4 – Tempo de trabalho na cooperativa.

| Setor | Tempo de trabalho | ABS | % |
|-------------------------|--------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Menos de um ano | 4 | 12,5 |
| | 1 à 5 anos | 12 | 37,5 |
| | 6 à 10 anos | 7 | 21,9 |
| | Acima de 10 anos | 9 | 28,1 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Menos de um ano. | 9 | 29,0 |
| | 1 à 5 anos | 14 | 45,2 |
| | 6 à 10 anos | 7 | 22,6 |
| | Acima de 10 anos | 1 | 3,2 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Menos de um ano. | 10 | 30,3 |
| | 1 à 5 anos | 23 | 69,7 |
| | 6 à 10 anos | - | 0,0 |
| | Acima de 10 anos | - | 0,0 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Menos de um ano. | 23 | 24,0 |
| | 1 à 5 anos | 49 | 51,0 |
| | 6 à 10 anos | 14 | 14,6 |
| | Acima de 10 anos | 10 | 10,4 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 ANÁLISE DOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta seção é composta por sessenta e três tabelas referentes aos fatores do clima organizacional propostos por Martins (2008). Primeiramente é apresentado o fator apoio da chefia e da organização, o qual corresponde às tabelas cinco a vinte e cinco, em seguida o fator recompensa, tabelas vinte e sete a trinta e nove, já o fator conforto físico inicia na tabela quarenta e um a cinquenta e três, o fator controle/pressão é apresentado nas tabelas cinquenta e cinco a sessenta e três, e por fim o fator coesão entre colegas é representado pelas tabelas sessenta e cinco a setenta e um. Além das sessenta e três tabelas, no final de cada subseção, se apresenta uma tabela com a análise geral de cada um dos cinco fatores que compõem a escala de clima organizacional.

4.2.1 Análise do apoio da chefia e da organização (Fator 1)

O primeiro fator que compõem a ECO é o apoio da chefia e da organização que Martins (2008, p. 33) define como o “suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da

organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.” Para a questão “Meu setor é informado das decisões que o envolve”, a Tabela 5 visa demonstrar como o colaborador se sente informado das decisões que o envolve. Desta forma, percebe-se que no setor Administrativo 87,5% dos entrevistados sentem-se satisfeitos. Na Matriz, por sua vez, 9,7% afirmam não serem informados das decisões. E, por fim, na COOPATRIGO 87,6% afirmam serem informados das decisões que envolvem o seu setor de trabalho, o que acarreta na satisfação do colaborador.

Tabela 5 – Nível de Informação.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 11 | 34,4 |
| | Concordo totalmente | 17 | 53,1 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,7 |
| | Concordo | 16 | 51,6 |
| | Concordo totalmente | 9 | 29,0 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 9,4 |
| | Concordo | 42 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 42 | 43,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 teve como afirmação a seguinte questão “Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo”. Diante dessa afirmação, na análise geral da cooperativa, 81,2% afirmam que os conflitos são sim resolvidos pelo grupo. Fatos como estes são comuns de acontecer, pois cada pessoa é provida de ideias divergentes, possibilitando dessa maneira a existência de um diálogo consistente, com ideias inovadoras, para que consequentemente isso resulte na criação de novas estratégias para a empresa.

Tabela 6 – Resolução de conflitos.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,4 |
| | Concordo | 17 | 53,1 |
| | Concordo totalmente | 10 | 31,3 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 2 | 6,5 |
| | Discordo | 3 | 9,7 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 16,1 |
| | Concordo | 17 | 54,8 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,1 |
| | Concordo | 19 | 57,6 |
| | Concordo totalmente | 11 | 33,3 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 2 | 2,1 |
| | Discordo | 5 | 5,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 11 | 11,5 |
| | Concordo | 53 | 55,2 |
| | Concordo totalmente | 25 | 26,0 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 tratou da questão “O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas”. Diante deste contexto, 90,6% das respostas os colaboradores da COOPATRIGO concordam com a afirmação.

Tabela 7 – Recebimento de orientação.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,3 |
| | Concordo | 13 | 40,6 |
| | Concordo totalmente | 16 | 50,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,7 |
| | Concordo | 18 | 58,1 |
| | Concordo totalmente | 9 | 29,0 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 7,3 |
| | Concordo | 46 | 47,9 |
| | Concordo totalmente | 41 | 42,7 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 8 foi repassada a seguinte afirmativa aos colaboradores: “As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe”. No setor administrativo 81,3% dos respondentes concordam com a afirmação, já no supermercado da matriz 16,1% discordam, 22,6% optaram por não se manifestar diante da questão, mas também houve 61,3% de concordância perante a afirmação. Em resumo, 79,2% afirmam que recebem orientação até o final nas tarefas mais complexas.

Tabela 8 – Orientação de tarefas complexas.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo totalmente | 16 | 50,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 4 | 12,9 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 22,6 |
| | Concordo | 14 | 45,2 |
| | Concordo totalmente | 5 | 16,1 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 16 | 48,5 |
| | Concordo totalmente | 15 | 45,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 6 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 13 | 13,5 |
| | Concordo | 40 | 41,7 |
| | Concordo totalmente | 36 | 37,5 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 9 retrata a questão “Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas”. Com base nas respostas dos colaboradores se percebe que nos três setores pesquisados houve mais que 50% de concordância na questão apresentada, ou seja, 92,7% dos respondentes afirmam que seu superior ajuda os funcionários com problemas. Tal fato torna a relação entre colaborador *versus* supervisor boa, pois existe cooperação entre as duas categorias, resultando em boa produtividade.

Tabela 9 – Ajuda diante de problemas.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo totalmente | 18 | 56,3 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,2 |
| | Concordo | 16 | 51,6 |
| | Concordo totalmente | 13 | 41,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 11 | 33,3 |
| | Concordo totalmente | 21 | 63,6 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 6,3 |
| | Concordo | 37 | 38,5 |
| | Concordo totalmente | 52 | 54,2 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 10, os colaboradores (82%) concordam diante da afirmação “O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho”. Quando se adota a política de elogios, além do colaborador se sentir bem com o trabalho que realiza, faz com que o mesmo se sinta motivado a produzir cada vez mais e melhor.

Tabela 10 – Elogios.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 3 | 9,4 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,6 |
| | Concordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo totalmente | 14 | 43,8 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,7 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 15 | 48,4 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 10,4 |
| | Concordo | 37 | 38,5 |
| | Concordo totalmente | 45 | 46,9 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 11, nos três setores pesquisados houve concordância na afirmação: “As mudanças são acompanhadas pelos supervisores”. O que resultou em 85,4% de concordância geral e 11,5% optaram por se manter neutros diante da afirmação.

Tabela 11 – Acompanhamento em mudanças.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,6 |
| | Concordo | 15 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 11 | 34,4 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 17 | 54,8 |
| | Concordo totalmente | 10 | 32,3 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,1 |
| | Concordo | 17 | 51,5 |
| | Concordo totalmente | 12 | 36,4 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 11 | 11,5 |
| | Concordo | 49 | 51,0 |
| | Concordo totalmente | 33 | 34,4 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 12 se apresentou a seguinte questão aos colaboradores “As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários?”. Assim como na Tabela 7, a Tabela 12 também mostrou índices de concordância com a questão apresentada, onde os colaboradores, além de terem acompanhamento nas mudanças implantadas na empresa, são informados das mesmas (79,2%).

Tabela 12 – Mudanças informadas.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo | 15 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 5 | 15,6 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,2 |
| | Concordo | 17 | 54,8 |
| | Concordo totalmente | 11 | 35,5 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,2 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 13 | 39,4 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 16 | 16,7 |
| | Concordo | 47 | 49,0 |
| | Concordo totalmente | 29 | 30,2 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 13 diz respeito há existência do esclarecimento de dúvidas. Os três setores pesquisados, administrativo (81,3%), supermercado da matriz (87,1%) e filial (94%), concordam que há o esclarecimento de dúvidas.

Tabela 13 – Esclarecimento de dúvidas.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,6 |
| | Concordo | 14 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 12 | 37,5 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 13 | 41,9 |
| | Concordo totalmente | 14 | 45,2 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 16 | 48,5 |
| | Concordo totalmente | 15 | 45,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 8,3 |
| | Concordo | 43 | 44,8 |
| | Concordo totalmente | 41 | 42,7 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14 retrata a questão do planejamento das tarefas. No setor administrativo 18,8% optaram por se manterem neutros diante dessa afirmativa, já 78,2% concordam que as tarefas são planejadas com antecedência. Na matriz houve 12,9% dos colaboradores que discordam dessa questão.

Tabela 14 – Planejamento de tarefas.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 18,8 |
| | Concordo | 15 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 10 | 31,3 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 3 | 9,7 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,2 |
| | Concordo | 16 | 51,6 |
| | Concordo totalmente | 10 | 32,3 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 17 | 51,5 |
| | Concordo totalmente | 14 | 42,4 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 5 | 5,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 8,3 |
| | Concordo | 48 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 34 | 35,4 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 15 apresentada a seguir diz respeito a questão “O funcionário pode contar com o apoio do chefe”. Tal afirmação trouxe consigo 93,7% de concordância dos respondentes da pesquisa, que afirmam que podem contar com o apoio de seus supervisores.

Tabela 15 – Apoio ao colaborador.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,3 |
| | Concordo | 11 | 34,4 |
| | Concordo totalmente | 19 | 59,4 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,2 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 17 | 54,8 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 11 | 33,3 |
| | Concordo totalmente | 20 | 60,6 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 5,2 |
| | Concordo | 34 | 35,4 |
| | Concordo totalmente | 56 | 58,3 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 16 representa a seguinte afirmação proposta aos colaboradores: “As mudanças nesta empresa são planejadas”. Diante dessa questão, se obteve 11,5%, no índice geral dos respondentes que optaram por se manter neutros diante da afirmativa, porém a maior concentração se manteve na afirmação de concordância perante a questão, com 83,3%. Perante o resultado, conclui-se que as mudanças na cooperativa são planejadas.

Tabela 16 – Planejamento de mudanças.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 15 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 13 | 40,6 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 2 | 6,5 |
| | Discordo | 3 | 9,7 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 16 | 51,6 |
| | Concordo totalmente | 8 | 25,8 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,2 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 13 | 39,4 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 2 | 2,1 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 11 | 11,5 |
| | Concordo | 46 | 47,9 |
| | Concordo totalmente | 34 | 35,4 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 17 apresenta os resultados da seguinte afirmação repassada aos funcionários: “As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa”. Nos três setores, administrativo (21,9%), matriz (22,6%), e filial (21,2%), optaram por se manter neutras diante da afirmação. Porém, na análise geral da COOPATRIGO, 75% concordam que as inovações feitas no seu trabalho são aceitas pela cooperativa.

Tabela 17 – Inovações do funcionário são aceitas pela empresa.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 21,9 |
| | Concordo | 15 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 9 | 28,1 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 22,6 |
| | Concordo | 16 | 51,6 |
| | Concordo totalmente | 6 | 19,4 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 21,2 |
| | Concordo | 18 | 54,5 |
| | Concordo totalmente | 8 | 24,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 21 | 21,9 |
| | Concordo | 49 | 51,0 |
| | Concordo totalmente | 23 | 24,0 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se apresenta na Tabela 18, os colaboradores foram submetidos a responder a seguinte afirmativa: “Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários”. Perante essa questão se obteve o maior índice de respondência, 88,6% na opção concordo/concordo totalmente. Isso indica que novas ideias possibilitam um melhor desempenho dos colaboradores, impedindo dessa forma a existência de monotonia na realização das tarefas.

Tabela 18 – Novas ideias melhoram o desempenho.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,6 |
| | Concordo | 14 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 12 | 37,5 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,2 |
| | Concordo | 21 | 67,7 |
| | Concordo totalmente | 7 | 22,6 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 20 | 60,6 |
| | Concordo totalmente | 11 | 33,3 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 7,3 |
| | Concordo | 55 | 57,3 |
| | Concordo totalmente | 30 | 31,3 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Através da Tabela 19 se identificou se “O chefe valoriza a opinião dos funcionários”. Diante dessa afirmação nota-se que todos os setores pesquisados afirmam que sua opinião é valorizada pelos seus supervisores. Apenas 2,0 %, na análise geral da cooperativa, discordam, e 10,4% preferem não se manifestar a respeito.

Tabela 19 – Valorização da opinião dos colaboradores.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 14 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 13 | 40,6 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,9 |
| | Concordo | 13 | 41,9 |
| | Concordo totalmente | 13 | 41,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 10,4 |
| | Concordo | 42 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 42 | 43,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Já a Tabela 20 que se encontra a seguir, diz respeito à participação dos funcionários nas mudanças. Analisando os dados na tabela, cerca de 20% dos colaboradores dos três setores preferem se manter neutros diante da questão a eles apresentada. Porém, a alternativa de concordância total ou parcial obteve mais de 50% em nos três setores pesquisados, dessa forma pode-se afirmar que os colaboradores estão satisfeitos com sua participação nas mudanças.

Tabela 20 – Colaboradores com participação nas mudanças.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 4 | 12,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 21,9 |
| | Concordo | 13 | 40,6 |
| | Concordo totalmente | 8 | 25,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 2 | 6,5 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 29,0 |
| | Concordo | 14 | 45,2 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 18,2 |
| | Concordo | 17 | 51,5 |
| | Concordo totalmente | 10 | 30,3 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 2 | 2,1 |
| | Discordo | 6 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 22 | 22,9 |
| | Concordo | 44 | 45,8 |
| | Concordo totalmente | 22 | 22,9 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao respeito que o chefe tem pelo funcionário a Tabela 21 se apresenta com um percentual de 90% de concordância, nos três setores pesquisados, em relação ao respeito que o chefe tem pelos seus colaboradores. Apenas 3,1% de respondentes na análise geral preferiram não se manifestar a respeito.

Tabela 21 – Respeito pelos colaboradores.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,3 |
| | Concordo | 11 | 34,4 |
| | Concordo totalmente | 19 | 59,4 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,2 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 17 | 54,8 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 8 | 24,2 |
| | Concordo totalmente | 25 | 75,8 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 3,1 |
| | Concordo | 31 | 32,3 |
| | Concordo totalmente | 61 | 63,5 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 22 abordou a seguinte questão “O chefe colabora com a produtividade dos funcionários?”. Perante os resultados observa-se que o setor administrativo e a filial se assemelham ao responderem a questão, pois obtêm mais de 85% de concordância, somente na matriz um percentual não representativo de 6,4% afirma que o chefe não colabora com sua produtividade, ficando os demais colaboradores desse setor neutros ou em concordância com a afirmação. Por fim, na análise da cooperativa 89,6% julgam que o chefe possui participação na produtividade dos colaboradores.

Tabela 22 – Colaboração na produtividade.

| Setor | | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 11 | 34,4 |
| | Concordo totalmente | 17 | 53,1 |
| Subtotal | | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,7 |
| | Concordo | 15 | 48,4 |
| | Concordo totalmente | 11 | 35,5 |
| Subtotal | | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 12 | 36,4 |
| | Concordo totalmente | 20 | 60,6 |
| Subtotal | | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 8,3 |
| | Concordo | 38 | 39,6 |
| | Concordo totalmente | 48 | 50,0 |
| Total | | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 23 trás a questão” Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa”. Novamente se tratando da participação do chefe, a Tabela 23 ressalta a seguinte questão: “Nesta empresa o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa”, com um percentual superior a 90% nos três setores pesquisados os colaboradores concordam com a questão. Já na análise geral da cooperativa um percentual não representativo de 4,2% se manteve neutro e apenas 1% dos colaboradores discorda da afirmativa.

Tabela 23 – Auxílio da chefia.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,3 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 18 | 56,3 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,2 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 17 | 54,8 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 11 | 33,3 |
| | Concordo totalmente | 21 | 63,6 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 4,2 |
| | Concordo | 35 | 36,5 |
| | Concordo totalmente | 56 | 58,3 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 24 trata de que forma a cooperativa se posiciona quando o colaborador apresenta novas formas de realizar suas tarefas. Diante da questão, os três setores obtiveram um percentual em torno de 20% de colaboradores que preferem se manter neutros, porém a cooperativa, em sua análise geral, obteve 69% de concordância, o que leva a conclusão que novas formas de realizar tarefas são aceitas pela cooperativa.

Tabela 24 – Aceite de novas formas para realizar tarefas.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo totalmente | 11 | 34,4 |
| Subtotal | | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 22,6 |
| | Concordo | 13 | 41,9 |
| | Concordo totalmente | 9 | 29,0 |
| Subtotal | | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 27,3 |
| | Concordo | 18 | 54,5 |
| | Concordo totalmente | 6 | 18,2 |
| Subtotal | | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 26 | 27,1 |
| | Concordo | 41 | 42,7 |
| | Concordo totalmente | 26 | 27,1 |
| Total | | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a Tabela 25 representa o último item do fator apoio da chefia e da organização. Onde a questão “O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa” foi repassada aos colaboradores. Em sua análise se verifica que tanto no setor administrativo, como na matriz e filial tem-se um percentual superior a 80% de concordância em relação ao uso do diálogo para resolver problemas. Apenas 3,1% têm posicionamento contrário e 7,3% se mantem neutros.

Tabela 25 – Diálogo utilizado para resolver problemas.

| Setor | | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 15 | 46,9 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,2 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 16 | 51,6 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 7,3 |
| | Concordo | 39 | 40,6 |
| | Concordo totalmente | 47 | 49,0 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 26 representa resumidamente os vinte e um itens que formam o fator apoio da chefia e da organização. Nela se percebe que os itens 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 19 e 21, obtiveram média superior a quatro nos três setores pesquisados, inclusive na média geral da cooperativa, o que representa bom clima diante das questões apresentadas. O item 20 foi o único que se apresentou como indiferente em todos os setores.

Já os itens 1, 4 e 12 apresentaram similaridade nas respostas, onde o supermercado da matriz obteve média entre 2,9 e 4 nos respectivos itens, porém o setor administrativo e a filial, inclusive a cooperativa, obtiveram médias acima de quatro. Já no item 2 e 13, o setor administrativo e a filial concordam com a afirmativa pois apresentam médias acima de quatro, porém, a matriz teve uma média de 3,71 nas duas questões, o que ocasionou uma média da cooperativa abaixo de quatro, dessa forma não se pode afirmar nada diante dessas duas questões, apenas a existência de indiferença por parte dos colaboradores diante das afirmações apresentadas.

Em relação ao item 8 que teve como afirmativa: “As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários”, o setor administrativo foi o único que se mostrou indiferente a questão, ou seja, preferiu não se manifestar a respeito, os demais apresentaram média acima de quatro. E por fim o item 16 apresentou indiferença perante a questão (média de 3,81). Perante as análises apresentadas não houve nenhum item no fator apoio da chefia e da organização que obteve média inferior a 2,9, dessa forma o clima presente nos três setores pesquisados inclusive na cooperativa é bom.

Do mesmo modo, Lazzari *et al.* (2009) em seu estudo intitulado “Dimensões do Clima Organizacional: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços”, afirma que, no setor de serviços a comunicação e o relacionamento interpessoal são as bases para o desenvolvimento de um bom trabalho. Ainda em complemento o autor destaca que a imagem da empresa, enquanto geradora de expectativas por parte do cliente, tem efeitos diretos na satisfação do colaborador, uma vez que reflete sobre sua autoestima e identificação com a empresa em que trabalha, tornando o trabalho menos estressante e mais agradável.

Tabela 26 – Fator 1: apoio da chefia e da organização.

| N. | Item | Administra- tivo | | Matriz | | Filial | | Coopatrigo | |
|----|--|---------------------|------|--------|------|--------|------|------------|------|
| | | Média | DP | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| 1 | Meu setor é informado das decisões que o envolvem. | 4,41* | 0,71 | 3,97** | 0,98 | 4,42* | 0,61 | 4,27* | 0,80 |
| 2 | Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo. | 4,09* | 0,82 | 3,58** | 1,06 | 4,24* | 0,61 | 3,98** | 0,88 |
| 3 | O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas. | 4,38* | 0,75 | 4,10* | 0,83 | 4,42* | 0,61 | 4,30* | 0,74 |
| 4 | As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe. | 4,25* | 0,92 | 3,58** | 1,03 | 4,39* | 0,61 | 4,08* | 0,93 |
| 5 | Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas. | 4,44* | 0,72 | 4,29* | 0,82 | 4,61* | 0,56 | 4,45* | 0,71 |
| 6 | O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho. | 4,09* | 1,00 | 4,29* | 0,90 | 4,42* | 0,61 | 4,27* | 0,85 |
| 7 | As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes). | 4,13* | 0,79 | 4,10* | 0,91 | 4,24* | 0,66 | 4,16* | 0,79 |
| 8 | As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários. | 3,72** | 0,81 | 4,16* | 0,90 | 4,24* | 0,71 | 4,04* | 0,83 |
| 9 | Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas. | 4,16* | 0,81 | 4,23* | 0,96 | 4,36* | 0,70 | 4,25* | 0,82 |
| 10 | Aqui, existe planejamento das tarefas. | 4,06* | 0,80 | 4,00* | 1,03 | 4,33* | 0,69 | 4,14* | 0,85 |
| 11 | O funcionário pode contar com o apoio do chefe. | 4,53* | 0,62 | 4,42* | 0,85 | 4,55* | 0,62 | 4,50* | 0,70 |
| 12 | As mudanças nesta empresa são planejadas. | 4,28* | 0,68 | 3,81** | 1,14 | 4,24* | 0,71 | 4,11* | 0,88 |
| 13 | As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa. | 4,00* | 0,80 | 3,84** | 0,82 | 4,03* | 0,68 | 3,96** | 0,77 |
| 14 | Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários. | 4,16* | 0,81 | 4,03* | 0,84 | 4,24* | 0,66 | 4,15* | 0,77 |
| 15 | O chefe valoriza a opinião dos funcionários. | 4,22* | 0,79 | 4,19* | 0,91 | 4,42* | 0,61 | 4,28* | 0,78 |
| 16 | Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças. | 3,78** | 0,97 | 3,52** | 1,03 | 4,12* | 0,70 | 3,81** | 0,93 |
| 17 | O chefe tem respeito pelo funcionário. | 4,53* | 0,62 | 4,42* | 0,85 | 4,76* | 0,44 | 4,57* | 0,66 |
| 18 | O chefe colabora com a produtividade dos funcionários. | 4,41* | 0,71 | 4,10* | 0,94 | 4,58* | 0,56 | 4,36* | 0,77 |
| 19 | Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa. | 4,50* | 0,62 | 4,42* | 0,85 | 4,61* | 0,56 | 4,51* | 0,68 |
| 20 | A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas. | 3,97** | 0,90 | 3,90** | 0,98 | 3,91** | 0,68 | 3,93** | 0,85 |
| 21 | O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa. | 4,28* | 0,81 | 4,32* | 0,94 | 4,42* | 0,61 | 4,34* | 0,79 |

*Clima Bom; **Indiferente; ***Clima Ruim.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Análise das recompensas (Fator 2)

O segundo fator da escala de clima organizacional (ECO) é a recompensa, que na definição de Martins (2008, p. 33) são “diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador”.

A Tabela 27 referencia o primeiro item do fator recompensas “Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação”. O setor administrativo e o supermercado da filial se assemelham em suas respostas, onde 96,9% e 97%, respectivamente, concordam com a questão. Já a matriz teve 6,4% de discordância e 3,2% de indiferença perante a afirmação, ficando os demais também de acordo. Através dos dados se verifica que os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação.

Tabela 27 – Satisfação em realizar tarefas.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,1 |
| | Concordo | 19 | 59,4 |
| | Concordo totalmente | 12 | 37,5 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,2 |
| | Concordo | 15 | 48,4 |
| | Concordo totalmente | 13 | 41,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 16 | 48,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 3,1 |
| | Concordo | 50 | 52,1 |
| | Concordo totalmente | 41 | 42,7 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 28 representa a questão: “Aqui o chefe valoriza seus funcionários”. Diante dos dados obtidos nota-se que nos três setores pesquisados houve um grande percentual de concordância com a questão, superior a 80%. Dessa forma, conclui-se que o chefe de cada setor valoriza seus colaboradores, criando assim um elo de amizade e respeito.

Tabela 28 – Valorização dos colaboradores.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,4 |
| | Concordo | 16 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 13 | 40,6 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,9 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 14 | 45,2 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 9 | 27,3 |
| | Concordo totalmente | 23 | 69,7 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 8,3 |
| | Concordo | 37 | 38,5 |
| | Concordo totalmente | 50 | 52,1 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 29 estão apresentadas as respostas dos colaboradores a respeito da seguinte questão: “Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho eles são recompensados”. Nos três setores houve um percentual de colaboradores, 24% da amostra da cooperativa, que prefere não se manifestar a respeito. Porém 72,9% concordam e com apenas 3,1% estão os colaboradores que discordam.

Tabela 29 – Bom desenvolvimento de trabalho gerador de recompensas.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo | 11 | 34,4 |
| | Concordo totalmente | 11 | 34,4 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 29,0 |
| | Concordo | 14 | 45,2 |
| | Concordo totalmente | 6 | 19,4 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,1 |
| | Concordo | 18 | 54,5 |
| | Concordo totalmente | 10 | 30,3 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 23 | 24,0 |
| | Concordo | 43 | 44,8 |
| | Concordo totalmente | 27 | 28,1 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 30, os colaboradores foram submetidos a responder se seus ganhos dependem das tarefas que realizam. Perante a questão o supermercado da matriz obteve 22,6% que discordam, assim como 9,4% do setor administrativo e 6,1% da filial. Também se encontra um percentual representativo de 33,3%, na análise geral da cooperativa, que preferiu não se manifestar a respeito. Porém, com 54,1% estão os colaboradores que concordam que seus ganhos dependem das tarefas que realizam.

Tabela 30 – Ganhos dependem de tarefas.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | 1 | 3,1 |
| | Discordo | 2 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 7 | 21,9 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Discordo | 3 | 9,7 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 29,0 |
| | Concordo | 13 | 41,9 |
| | Concordo totalmente | 2 | 6,5 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 13 | 39,4 |
| | Concordo | 12 | 36,4 |
| | Concordo totalmente | 6 | 18,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 5 | 5,2 |
| | Discordo | 7 | 7,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 32 | 33,3 |
| | Concordo | 37 | 38,5 |
| | Concordo totalmente | 15 | 15,6 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 31 verifica-se a existência da seguinte questão “Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado”. Dessa forma, os colaboradores dos três setores pesquisados, afirmam compreender o motivo de suas recompensas. Onde, na análise geral da cooperativa, se obteve um percentual de 80,2% de concordância e 17,7% se mantiveram neutros.

Tabela 31 – Colaborador entende o motivo de sua recompensa.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 16 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 12 | 37,5 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 25,8 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 9 | 29,0 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,2 |
| | Concordo | 16 | 48,5 |
| | Concordo totalmente | 12 | 36,4 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 17 | 17,7 |
| | Concordo | 44 | 45,8 |
| | Concordo totalmente | 33 | 34,4 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 32 retrata a questão da saúde dos colaboradores. Diante dos dados, verifica-se que a cooperativa se preocupa com a saúde e bem estar de seus colaboradores, pois se obteve, na cooperativa, um percentual de 90,7% de concordância, 8,3% dos respondentes se mostra indiferente e apenas 1% discorda.

Tabela 32 – Preocupação com a saúde dos colaboradores.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,4 |
| | Concordo | 11 | 34,4 |
| | Concordo totalmente | 18 | 56,3 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,9 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 14 | 45,2 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 12 | 36,4 |
| | Concordo totalmente | 20 | 60,6 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 8,3 |
| | Concordo | 35 | 36,5 |
| | Concordo totalmente | 52 | 54,2 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 33 trata da valorização dos colaboradores. Nos três setores pesquisados os índices de discordância foram baixos, na análise geral da cooperativa se obteve um percentual de 88,6% de concordância e apenas 8,3% se mantiveram neutros diante da afirmação. Em suma, conclui-se que a cooperativa valoriza o esforço de seus colaboradores.

Tabela 33 – Valorização do esforço dos funcionários.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,4 |
| | Concordo | 16 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 12 | 37,5 |
| Subtotal | | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,9 |
| | Concordo | 14 | 45,2 |
| | Concordo totalmente | 11 | 35,5 |
| Subtotal | | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 17 | 51,5 |
| Subtotal | | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 8,3 |
| | Concordo | 45 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 40 | 41,7 |
| Total | | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 34 apresenta-se a seguinte questão: “As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas”. O setor administrativo e o supermercado da matriz, 25% e 35,5% respectivamente, ficaram neutros diante da afirmativa, já a filial teve 91% de concordância, ficando apenas três colaboradores, que representam 9,1% da amostra da filial, neutros. Porém, a maior representatividade se encontra na escala de concordância, com percentual de 74% na análise geral da cooperativa.

Tabela 34 – Recompensas atendem as expectativas.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 25,0 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 11 | 34,4 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 11 | 35,5 |
| | Concordo | 11 | 35,5 |
| | Concordo totalmente | 7 | 22,6 |
| Subtotal | 31 | 100,0 | |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 15 | 45,5 |
| Subtotal | 33 | 100,0 | |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 22 | 22,9 |
| | Concordo | 38 | 39,6 |
| | Concordo totalmente | 33 | 34,4 |
| Total | 96 | 100,0 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 35 identifica-se similaridade entre as respostas obtidas no setor administrativo e no supermercado da filial, perante a questão “O trabalho bem feito é recompensado”. Nos setores citados não houve discordância com a questão, com 18,8% e 9,1% respectivamente, estão os colaboradores que preferem se manter neutros, porém, a concordância teve índices superiores a 80%. Na matriz, por sua vez, houve um pequeno percentual de 6,5% que discordam da afirmação, 29% se mostram indiferentes e 64,5% concordam. Tais percentuais nos remetem a concluir que o trabalho bem feito é recompensado.

Tabela 35 – Recompensa por trabalho bem feito.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 18,8 |
| | Concordo | 16 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 10 | 31,3 |
| Subtotal | | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 2 | 6,5 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 29,0 |
| | Concordo | 11 | 35,5 |
| | Concordo totalmente | 9 | 29,0 |
| Subtotal | | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,1 |
| | Concordo | 19 | 57,6 |
| | Concordo totalmente | 11 | 33,3 |
| Subtotal | | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 2 | 2,1 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 18 | 18,8 |
| | Concordo | 46 | 47,9 |
| | Concordo totalmente | 30 | 31,3 |
| Total | | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 36 aparece o salário como dependente da qualidade das tarefas, tal afirmação gerou uma divisão de respostas similares dentre os setores pesquisados. Essa divisão resultou um índice de concordância, na análise geral da cooperativa, de 51,1%, houve 29,2%, da amostra de colaboradores, que preferiu não se manifestar a respeito da questão e 19,8% discordam da afirmativa.

Tabela 36 – Salário como resultado de qualidade das tarefas.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 28,1 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 10 | 31,3 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 6 | 19,4 |
| | Discordo | 4 | 12,9 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 29,0 |
| | Concordo | 8 | 25,8 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 2 | 6,1 |
| | Discordo | 6 | 18,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 30,3 |
| | Concordo | 10 | 30,3 |
| | Concordo totalmente | 5 | 15,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 8 | 8,3 |
| | Discordo | 11 | 11,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 28 | 29,2 |
| | Concordo | 30 | 31,3 |
| | Concordo totalmente | 19 | 19,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da Tabela 37 têm-se a produtividade como influência do salário. Assim como na tabela anterior também houve divisão de respostas dentre os três setores pesquisados, resultando em índices de concordância de 46,9% na análise geral, com um percentual de 34,4% estão os respondentes que não se manifestaram diante da questão e 18,8% somam os colaboradores que discordam total ou parcialmente da questão. Mesmo com um índice não representando 50% da amostra, pode-se dizer que os colaboradores concordam que a produtividade tem influência em seu salário.

Tabela 37 – Produtividade com influência no salário.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 11 | 34,4 |
| | Concordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo totalmente | 9 | 28,1 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Discordo | 4 | 12,9 |
| | Nem concordo nem discordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo | 6 | 19,4 |
| | Concordo totalmente | 5 | 16,1 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 3 | 9,1 |
| | Discordo | 5 | 15,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 30,3 |
| | Concordo | 8 | 24,2 |
| | Concordo totalmente | 7 | 21,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 7 | 7,3 |
| | Discordo | 11 | 11,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 33 | 34,4 |
| | Concordo | 24 | 25,0 |
| | Concordo totalmente | 21 | 21,9 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 38 retrata a qualidade do trabalho como influência no salário do colaborador. Diante dessa questão, assim como na questão anterior referente à produtividade, a escala de concordância se assemelha às respostas. Na análise geral da cooperativa 18,8% dos colaboradores discordam, os que preferem se manter neutros representam 30,2% da amostra, e por fim 51,1% dos respondentes da pesquisa concordam que a qualidade do trabalho tem influência em seu salário.

Tabela 38 – Qualidade com influência no salário.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 25,0 |
| | Concordo | 13 | 40,6 |
| | Concordo totalmente | 9 | 28,1 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 3 | 9,7 |
| | Discordo | 4 | 12,9 |
| | Nem concordo nem discordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo | 8 | 25,8 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 4 | 12,1 |
| | Discordo | 5 | 15,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 27,3 |
| | Concordo | 10 | 30,3 |
| | Concordo totalmente | 5 | 15,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 7 | 7,3 |
| | Discordo | 11 | 11,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 29 | 30,2 |
| | Concordo | 31 | 32,3 |
| | Concordo totalmente | 18 | 18,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 39 representa o último item do fator recompensa, através dela se verifica que no setor administrativo não houve discordância com a questão, porém 37,5% se mantem neutros e 62,5% concordam com a questão apresentada. Já no supermercado da matriz 38,7% concordam e 45,2% se mantem neutros, dessa forma não se pode afirmar nada em relação a este setor. Por fim, na análise da cooperativa, 53,1% concordam que para premiar o funcionário a cooperativa considera a qualidade do que ele produz.

Tabela 39 – Premiação aliada à qualidade da produção.

| Setor | Recompensas | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|-----------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo | 9 | 28,1 |
| | Concordo totalmente | 11 | 34,4 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 3 | 9,7 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 14 | 45,2 |
| | Concordo | 9 | 29,0 |
| | Concordo totalmente | 3 | 9,7 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 3 | 9,1 |
| | Discordo | 2 | 6,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 27,3 |
| | Concordo | 13 | 39,4 |
| | Concordo totalmente | 6 | 18,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 6 | 6,3 |
| | Discordo | 4 | 4,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 35 | 36,5 |
| | Concordo | 31 | 32,3 |
| | Concordo totalmente | 20 | 20,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 40 descreve resumidamente os itens do fator recompensa. Diante da tabela nota-se que os itens 22, 23, 27 e 28 nos três setores pesquisados obtiveram média que indica bom clima. Para os itens 25, 31, 32, 33 e 34 houve indiferença por parte dos colaboradores perante a questão apresentada. As questões apresentadas nos itens 26, 29 e 30, respondidas pelos colaboradores da matriz, mostram indiferença, porém nos outros setores, inclusive na análise geral da cooperativa, se mostram superiores a quatro, o que indica clima bom.

No item 24, por sua vez, cuja questão apresentada foi “Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados”, o setor administrativo e o supermercado da filial obtiveram médias superiores a quatro, 4,03 e 4,12 respectivamente,

já a matriz apresentou uma média entre 2,9 e 4,0, a qual se interpreta como indiferente. Não houve indícios de clima ruim, dessa forma, conclui-se que os colaboradores se sentem satisfeitos diante das recompensas recebidas.

Segundo Lazzari *et al.* (2009), o sistema de remunerações, no qual se incluem os benefícios e as possibilidades de promoção e desenvolvimento, é um reflexo na satisfação do colaborador com seu trabalho, e em seu comportamento diante dos valores e princípios adotados pela organização, ou seja, sua cultura organizacional, estimulando dessa forma a existência de um bom clima organizacional. Já o autor, Veloso *et al.* (2007) destaca em sua pesquisa a importância do aprendizado e desenvolvimento em relação ao trabalho, pois as pessoas estão em busca de empresas que propiciem a possibilidade de aprender continuamente. Visando isso, destaca-se que a COOPATRIGO proporciona a seus colaboradores, mas especificamente ao setor de panificação, a possibilidade de realização de cursos de melhoramento para a produção de tortas em geral, ministrados em São Paulo/SP.

Tabela 40 – Fator 2: recompensas.

| N. | Item | Administra- tivo | | Matriz | | Filial | | Coopatrigo | |
|----|--|---------------------|------|--------|------|--------|------|------------|------|
| | | Média | DP | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| 22 | Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação. | 4,34* | 0,55 | 4,23* | 0,92 | 4,45* | 0,56 | 4,34* | 0,88 |
| 23 | Aqui, o chefe valoriza seus funcionários. | 4,31* | 0,64 | 4,23* | 0,92 | 4,67* | 0,54 | 4,41* | 0,90 |
| 24 | Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados. | 4,03* | 0,82 | 3,77** | 0,84 | 4,12* | 0,74 | 3,98** | 0,96 |
| 25 | O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem. | 3,69** | 1,00 | 3,19** | 1,14 | 3,67** | 0,85 | 3,52** | 0,96 |
| 26 | Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado. | 4,25* | 0,67 | 3,87** | 0,99 | 4,21* | 0,70 | 4,11* | 0,93 |
| 27 | Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários. | 4,47* | 0,67 | 4,23* | 0,92 | 4,58* | 0,56 | 4,43* | 0,86 |
| 28 | Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários. | 4,22* | 0,75 | 4,06* | 0,96 | 4,48* | 0,57 | 4,26* | 0,89 |
| 29 | As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas. | 4,03* | 0,86 | 3,74** | 0,89 | 4,36* | 0,65 | 4,05* | 0,92 |
| 30 | O trabalho bem feito é recompensado. | 4,13* | 0,71 | 3,81** | 1,08 | 4,24* | 0,61 | 4,06* | 0,89 |
| 31 | O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas. | 3,97** | 0,86 | 3,00** | 1,32 | 3,30** | 1,13 | 3,43** | 1,18 |
| 32 | A produtividade do empregado tem influência no seu salário. | 3,81** | 0,93 | 3,13** | 1,23 | 3,33** | 1,24 | 3,43** | 1,24 |
| 33 | A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado. | 3,91** | 0,89 | 3,19** | 1,14 | 3,21** | 1,24 | 3,44** | 1,24 |
| 34 | Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz. | 3,97** | 0,86 | 3,23** | 1,06 | 3,52** | 1,15 | 3,57** | 1,15 |

*Clima Bom; **Indiferente; ***Clima Ruim.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3 Análise do conforto físico (Fator 3)

O terceiro fator da ECO é o conforto físico, denominado por Martins (2008, p. 33) como o “ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados”. O fator conforto físico, assim como o fator recompensa, apresenta em sua estrutura treze itens, sendo apresentados por tabelas, e analisados separadamente.

A Tabela 41 se refere ao primeiro item do fator conforto físico que teve como afirmação: “Os funcionários desta empresa tem equipamentos necessários para realizar suas tarefas”. No setor administrativo houve 100% de concordância, já na filial 6,1% não se manifestaram a respeito e os demais concordam com a questão. Por fim, no supermercado da matriz também há um índice de concordância de 87,1%. Dessa forma, conclui-se que os colaboradores estão satisfeitos com os equipamentos de trabalho.

Tabela 41 – Equipamentos necessários.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 18 | 56,3 |
| | Concordo totalmente | 14 | 43,8 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 14 | 45,2 |
| | Concordo totalmente | 13 | 41,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 12 | 36,4 |
| | Concordo totalmente | 19 | 57,6 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 4,2 |
| | Concordo | 44 | 45,8 |
| | Concordo totalmente | 46 | 47,9 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da questão “O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador”, a Tabela 42 mostra que no setor administrativo e no supermercado da filial não houve discordância com a questão, apenas um pequeno percentual, 3,1% e 12,1% respectivamente, preferem se manter neutros. Na análise geral da cooperativa 85,4% dos colaboradores se mostram satisfeitos com o ambiente de trabalho, pois o mesmo atende as necessidades físicas do trabalhador.

Tabela 42 – Ambiente atende as necessidades.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,1 |
| | Concordo | 15 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 16 | 50,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 3 | 9,7 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 16,1 |
| | Concordo | 16 | 51,6 |
| | Concordo totalmente | 6 | 19,4 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,1 |
| | Concordo | 17 | 51,5 |
| | Concordo totalmente | 12 | 36,4 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 3 | 3,1 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 10,4 |
| | Concordo | 48 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 34 | 35,4 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 43 apresentou como questão: “Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade”. No setor administrativo 25% dos respondentes discordam da questão, 25% se mantiveram neutros e 50% concordam com a acessibilidade de deficientes físicos neste setor. Já os setores da matriz e filial concordam, com 74,2% e 78,8% respectivamente, que nos supermercados o deficiente consegue se movimentar com facilidade.

Tabela 43 – Acessibilidade para deficientes físicos.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 8 | 25,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 25,0 |
| | Concordo | 13 | 40,6 |
| | Concordo totalmente | 3 | 9,4 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 22,6 |
| | Concordo | 13 | 41,9 |
| | Concordo totalmente | 10 | 32,3 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 18,2 |
| | Concordo | 19 | 57,6 |
| | Concordo totalmente | 7 | 21,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 10 | 10,4 |
| | Nem concordo nem discordo | 21 | 21,9 |
| | Concordo | 45 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 20 | 20,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se apresenta na Tabela 44 os colaboradores foram submetidos a responder se o espaço físico no seu setor de trabalho é suficiente. Diante da questão o supermercado da matriz teve 22,6% de discordância e 48,4% de concordância. Os índices de discordância do setor administrativo e filial somam 6,1%, já na análise geral da cooperativa se obteve 74% de concordância, ou seja, os três setores pesquisados afirmam que possuem espaço suficiente em seu setor de trabalho.

Tabela 44 – Espaço físico suficiente.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 15 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 12 | 37,5 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 3 | 9,7 |
| | Discordo | 4 | 12,9 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 29,0 |
| | Concordo | 11 | 35,5 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,1 |
| | Concordo | 19 | 57,6 |
| | Concordo totalmente | 10 | 30,3 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 3 | 3,1 |
| | Discordo | 6 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 16 | 16,7 |
| | Concordo | 45 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 26 | 27,1 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 45 apresenta a seguinte questão: “O ambiente físico de trabalho é agradável”, através dos dados obtidos constatou-se que na filial apenas 3% discordam, os demais se mostram satisfeitos. Já no setor administrativo e matriz, 87,5% e 77,4% respectivamente, concordam com a questão. Através dos resultados obtidos, em cada setor pesquisado, conclui-se que 87,5% dos colaboradores estão satisfeitos com seu ambiente físico de trabalho, sendo o mesmo considerado agradável para a realização das tarefas.

Tabela 45 – Ambiente agradável.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 50,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 4 | 12,9 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 20 | 64,5 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 16 | 48,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 5 | 5,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 6,3 |
| | Concordo | 48 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 36 | 37,5 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 46 se encontra a questão referente à ventilação no local de trabalho. No setor administrativo 93,7% concordam e 6,3% não se manifestaram, não houve discordância com a questão. No supermercado da matriz 12,9% discordam e 16,1% se mantiveram neutros, os demais se mostram em concordância com a afirmativa. Em suma, na análise da cooperativa tem-se 86,5% de colaboradores que afirmam que seu local de trabalho é arejado.

Tabela 46 – Local de trabalho arejado.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,3 |
| | Concordo | 13 | 40,6 |
| | Concordo totalmente | 17 | 53,1 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 3 | 9,7 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 16,1 |
| | Concordo | 15 | 48,4 |
| | Concordo totalmente | 7 | 22,6 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 14 | 42,4 |
| | Concordo totalmente | 17 | 51,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 3 | 3,1 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 8,3 |
| | Concordo | 42 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 41 | 42,7 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente à Tabela 47, que diz respeito a questão “Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho” os índices de discordância, nos três setores pesquisados, se apresentam baixos, o que é considerado um ponto favorável diante da questão em análise. Os três setores se mostram satisfeitos com os equipamentos que são usados na realização de tarefas, com percentual superior a 85% de concordância na análise geral da cooperativa.

Tabela 47 – Existência de equipamentos que previnem perigos.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,1 |
| | Concordo | 14 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 16 | 50,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 14 | 45,2 |
| | Concordo totalmente | 13 | 41,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 15 | 45,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 4 | 4,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 5,2 |
| | Concordo | 43 | 44,8 |
| | Concordo totalmente | 44 | 45,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 48 se analisa a questão da iluminação adequada no ambiente de trabalho. No supermercado da filial 12,1% não se manifestaram, porém o restante dos colaboradores deste setor concorda com a questão. No setor administrativo e na matriz, 3,1% e 3,2% respectivamente, discordam da questão. Por sua vez na análise geral da cooperativa, cerca de 90,7% concordam que a iluminação do ambiente de trabalho é adequada.

Tabela 48 – Iluminação adequada.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,1 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 18 | 56,3 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 16 | 51,6 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,1 |
| | Concordo | 11 | 33,3 |
| | Concordo totalmente | 18 | 54,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 7,3 |
| | Concordo | 35 | 36,5 |
| | Concordo totalmente | 52 | 54,2 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 49 remete à questão da segurança no trabalho, no supermercado da filial todos os participantes concordam com a questão, já no setor administrativo apenas 3,1% não se manifestaram, ficando os demais também em concordância com a questão. Por sua vez, o supermercado da matriz apresentou 6,5% de discordância e 9,7% se mantiveram neutros e com 83,9% estão os colaboradores que concordam, resultando em concordância de 93,7% na análise geral da cooperativa.

Tabela 49 – Preocupação com a segurança do trabalho.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,1 |
| | Concordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo totalmente | 21 | 65,6 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,7 |
| | Concordo | 11 | 35,5 |
| | Concordo totalmente | 15 | 48,4 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 13 | 39,4 |
| | Concordo totalmente | 20 | 60,6 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 4,2 |
| | Concordo | 34 | 35,4 |
| | Concordo totalmente | 56 | 58,3 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 50 diz respeito à limpeza no setor de trabalho, onde o setor administrativo e o supermercado da filial se igualam nas respostas, com 100% de concordância. Já na matriz 6,4% discordaram sobre esta questão, porém 87,1% concordam. Dessa forma, conclui-se que os três setores pesquisados estão satisfeitos com a limpeza do seu ambiente de trabalho.

Tabela 50 – Limpeza no setor de trabalho.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo totalmente | 22 | 68,8 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 15 | 48,4 |
| | Concordo totalmente | 12 | 38,7 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 18 | 54,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 2,1 |
| | Concordo | 40 | 41,7 |
| | Concordo totalmente | 52 | 54,2 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 51 representa a questão sobre o uso de equipamentos que garantem a saúde dos funcionários na realização de suas tarefas. Nos três setores pesquisados os índices de discordância são mínimos, fazendo com que a média, na análise geral da cooperativa, seja de 91,7% de concordância. Dessa forma, conclui-se que a cooperativa possui equipamentos que garantem a saúde do empregado no trabalho.

Tabela 51 – Uso de equipamentos adequados para garantir a saúde do funcionário.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 19 | 59,4 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 18 | 58,1 |
| | Concordo totalmente | 9 | 29,0 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 15 | 45,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 4 | 4,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 4,2 |
| | Concordo | 45 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 43 | 44,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Perante a Tabela 52, na qual foi apresentada a questão referente à postura física dos empregados ser adequada para evitar danos à saúde, nota-se que o setor administrativo e a filial se assemelham em suas respostas, onde cerca de 3% discordam, 9% se mantem neutros e 87% concordam. Na matriz, por sua vez, 16,2% discordam, 19,4% são indiferentes e 64,5% concordam. Diante dos dados apresentados 80,2% de colaboradores da cooperativa concordam ao afirmarem que a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.

Tabela 52 – Postura física adequada.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,4 |
| | Concordo | 16 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 12 | 37,5 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 3 | 9,7 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 19,4 |
| | Concordo | 16 | 51,6 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,1 |
| | Concordo | 18 | 54,5 |
| | Concordo totalmente | 11 | 33,3 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 3 | 3,1 |
| | Discordo | 4 | 4,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 12 | 12,5 |
| | Concordo | 50 | 52,1 |
| | Concordo totalmente | 27 | 28,1 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 53 representa o último item do fator conforto físico. Neste item os colaboradores foram submetidos a responder a seguinte questão: “O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas”. No setor administrativo e no supermercado da filial, 96,9% e 94% respectivamente, concordam com a questão. Já na análise da matriz percebe-se que os colaboradores se dividem entre as escalas, onde 16,1% discordam, 19,4% se mantem neutros e 64,6% concordam. Porém, mesmo com a diferenciação entre os setores, 85,4%, na análise geral da cooperativa, concordam que o ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.

Tabela 53 – Ambiente de trabalho facilita tarefas.

| Setor | Conforto Físico | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,1 |
| | Concordo | 18 | 56,3 |
| | Concordo totalmente | 13 | 40,6 |
| Subtotal | | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 4 | 12,9 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 19,4 |
| | Concordo | 14 | 45,2 |
| | Concordo totalmente | 6 | 19,4 |
| Subtotal | | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 16 | 48,5 |
| | Concordo totalmente | 15 | 45,5 |
| Subtotal | | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 4 | 4,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 9,4 |
| | Concordo | 48 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 34 | 35,4 |
| Total | | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 54 representa a análise do fator conforto físico o qual obteve média superior a quatro nos itens 35, 41, 42, 43, 44 e 45 em todos os setores. Na questão 36 o supermercado da matriz teve média de 3,68, o que corresponde à indiferença, porém os demais setores obtiveram média superior a quatro. Já no item 37 aconteceu o inverso, sendo a matriz o único setor que obteve média superior a quatro, e os demais permaneceram indiferentes.

Em relação aos itens 38 e 46 houve similaridade nas respostas. O supermercado da matriz se mostra indiferente frente à questão apresentada, já o setor administrativo e a filial

obtiveram médias acima de quatro, porém na análise geral da cooperativa se obteve indiferença perante esses dois itens. Nos itens 39, 40 e 47 foi levantada a questão sobre o ambiente de trabalho, o setor administrativo e a filial obtiveram médias superiores a quatro, já a matriz se mostra indiferente nos três itens, porém a média geral se mostra positiva, maior que quatro o que indica um bom clima, e o resultado positivo sobre o ambiente o qual é arejado, o que torna o trabalho agradável e facilita o desempenho das tarefas.

Diante deste contexto, Torres e Oliveira (2007) obtiveram os mesmos resultados em sua pesquisa referente à influência do clima organizacional em indústrias do setor alimentício. Nesta pesquisa os autores afirmam que a segurança e a saúde estão diretamente ligadas à qualidade de vida no trabalho, e que a empresa pesquisada se preocupa com a saúde de seus colaboradores e está sempre em busca de soluções para problemas recorrentes do trabalho realizado.

Tabela 54 – Fator 3: conforto físico.

| N. Item | Administra- tivo | | Matriz | | Filial | | Coopatrigo | |
|--|---------------------|------|--------|------|--------|------|------------|------|
| | Média | DP | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| 35 Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas. | 4,44* | 0,50 | 4,19* | 0,95 | 4,52* | 0,62 | 4,39* | 0,89 |
| 36 O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador. | 4,47* | 0,57 | 3,68** | 1,14 | 4,24* | 0,66 | 4,14* | 0,89 |
| 37 Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade. | 3,34** | 0,97 | 4,03* | 0,84 | 3,97** | 0,73 | 3,78** | 0,86 |
| 38 O espaço físico no setor de trabalho é suficiente. | 4,19* | 0,78 | 3,29** | 1,16 | 4,15* | 0,71 | 3,89** | 0,85 |
| 39 O ambiente físico de trabalho é agradável. | 4,38* | 0,71 | 3,71** | 0,97 | 4,42* | 0,66 | 4,18* | 0,84 |
| 40 Nesta empresa, o local de trabalho é arejado. | 4,47* | 0,62 | 3,71** | 1,16 | 4,42* | 0,71 | 4,21* | 0,87 |
| 41 Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho. | 4,41* | 0,71 | 4,23* | 0,84 | 4,33* | 0,74 | 4,32* | 0,90 |
| 42 Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho. | 4,47* | 0,72 | 4,35* | 0,88 | 4,42* | 0,71 | 4,42* | 0,94 |
| 43 Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho. | 4,63* | 0,55 | 4,26* | 0,89 | 4,61* | 0,50 | 4,50* | 0,88 |
| 44 O setor de trabalho é limpo. | 4,69* | 0,47 | 4,16* | 0,93 | 4,55* | 0,51 | 4,47* | 0,88 |
| 45 Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho. | 4,53* | 0,67 | 4,10* | 0,79 | 4,33* | 0,74 | 4,32* | 0,90 |
| 46 Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde. | 4,22* | 0,75 | 3,52** | 1,12 | 4,18* | 0,73 | 3,98** | 0,87 |
| 47 O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas. | 4,38* | 0,55 | 3,65** | 1,05 | 4,39* | 0,61 | 4,15* | 0,88 |

*Clima Bom; **Indiferente; ***Clima Ruim.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.4 Análise do controle/pressão (Fator 4)

O quarto fator segundo Martins (2008, p.33) é “o controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados. A interpretação do fator controle/pressão deve ser o inverso das demais, ou seja, média acima de quatro representa um clima ruim, já média igual ou menor que 2,9 indica um bom clima organizacional, enquanto que médias entre 2,9 a 4 permanecem como indiferentes.

A fim de iniciar o fator controle/pressão, a Tabela 55 apresentou a seguinte afirmação: “Aqui existe controle exagerado sobre os funcionários”. Como resultados, os respondentes que optaram por se manter neutros diante da questão obtiveram a maior representatividade nos três setores, onde 37,5% foram do setor administrativo, 38,7% do supermercado da matriz e 42,4% da filial do supermercado, ficando o índice geral com 39,6% que preferiram não se manifestar. Os que discordam da questão representam 38,6% da amostra, e o restante 21,9% concordam com a afirmação.

Tabela 55 – Controle exagerado.

| Setor | Controle/Pressão | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | 2 | 6,3 |
| | Discordo | 8 | 25,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo | 7 | 21,9 |
| | Concordo totalmente | 3 | 9,4 |
| Subtotal | | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 6 | 19,4 |
| | Discordo | 7 | 22,6 |
| | Nem concordo nem discordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo | 3 | 9,7 |
| | Concordo totalmente | 3 | 9,7 |
| Subtotal | | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 8 | 24,2 |
| | Discordo | 6 | 18,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 14 | 42,4 |
| | Concordo | 4 | 12,1 |
| | Concordo totalmente | 1 | 3,0 |
| Subtotal | | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 16 | 16,7 |
| | Discordo | 21 | 21,9 |
| | Nem concordo nem discordo | 38 | 39,6 |
| | Concordo | 14 | 14,6 |
| | Concordo totalmente | 7 | 7,3 |
| Total | | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 56 foi proposta a seguinte questão: “Nesta empresa tudo é controlado”, conforme consta no índice geral 12,5% discordam que tudo é controlado pela cooperativa. Em contrapartida tem-se 62,6% de respondentes que concordam com a questão. Já os que optaram por se manter neutros totalizam 25% do índice geral. Diante desses percentuais, conclui-se que a cooperativa mantém um controle sobre tudo que a envolve.

Tabela 56 – Tudo controlado.

| Setor | Controle/Pressão | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 3 | 9,4 |
| | Nem concordo nem discordo | 11 | 34,4 |
| | Concordo | 13 | 40,6 |
| | Concordo totalmente | 5 | 15,6 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 3 | 9,7 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 19,4 |
| | Concordo | 13 | 41,9 |
| | Concordo totalmente | 9 | 29,0 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 3 | 9,1 |
| | Discordo | 3 | 9,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 21,2 |
| | Concordo | 16 | 48,5 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,1 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 3 | 3,1 |
| | Discordo | 9 | 9,4 |
| | Nem concordo nem discordo | 24 | 25,0 |
| | Concordo | 42 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 18 | 18,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Mediante a Tabela 57, na qual foi feita a seguinte afirmação: “Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto”, o índice de concordância foi acima de 60% nos três setores. No setor administrativo 87,6%, na matriz 70,9% e na filial 60,6% concordam com a afirmativa, ou seja, a cooperativa anseia que as tarefas sejam realizadas dentro do prazo estabelecido.

Tabela 57 – Nível de exigência.

| Setor | Controle/Pressão | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,5 |
| | Concordo | 18 | 56,3 |
| | Concordo totalmente | 10 | 31,3 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 3 | 9,7 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 19,4 |
| | Concordo | 13 | 41,9 |
| | Concordo totalmente | 9 | 29,0 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 11 | 33,3 |
| | Concordo | 16 | 48,5 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,1 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 5 | 5,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 21 | 21,9 |
| | Concordo | 47 | 49,0 |
| | Concordo totalmente | 23 | 24,0 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 58 é levantada a questão sobre a frequência dos funcionários ser controlada com rigor por parte da cooperativa. Como resultado, se evidencia que, com uma maior percentagem (71,9%), no índice geral, aparece a opção de concordância perante a questão, 22,9% optaram por permanecerem neutros e apenas 5,2% discordam. O que resulta em o controle rigoroso da frequência dos funcionários.

Tabela 58 – Frequência controlada.

| Setor | Controle/Pressão | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | 1 | 3,1 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,6 |
| | Concordo | 20 | 62,5 |
| | Concordo totalmente | 6 | 18,8 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 4 | 12,9 |
| | Concordo | 13 | 41,9 |
| | Concordo totalmente | 11 | 35,5 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 13 | 39,4 |
| | Concordo | 12 | 36,4 |
| | Concordo totalmente | 7 | 21,2 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 2 | 2,1 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 22 | 22,9 |
| | Concordo | 45 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 24 | 25,0 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 59 visa demonstrar se o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários. Conforme mostram os resultados da pesquisa 18,7% do setor administrativo, 22,6% da matriz, e 15,1% da filial discordam que as regras são usadas para punir os funcionários. Já na análise geral se obteve 31,3% de colaboradores que se mantiveram neutros, porém, 50% afirmam que a empresa faz uso das regras para punir os funcionários.

Tabela 59 – Regras usadas para punir.

| Setor | Controle/Pressão | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | 1 | 3,1 |
| | Discordo | 5 | 15,6 |
| | Nem concordo nem discordo | 13 | 40,6 |
| | Concordo | 6 | 18,8 |
| | Concordo totalmente | 7 | 21,9 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Discordo | 3 | 9,7 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 25,8 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 4 | 12,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 4 | 12,1 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 27,3 |
| | Concordo | 8 | 24,2 |
| | Concordo totalmente | 11 | 33,3 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 9 | 9,4 |
| | Discordo | 9 | 9,4 |
| | Nem concordo nem discordo | 30 | 31,3 |
| | Concordo | 26 | 27,1 |
| | Concordo totalmente | 22 | 22,9 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 60 representa a seguinte questão: “Os horários dos funcionários são cobrados com rigor”. Diante desse questionamento se obteve como resposta 73,9% de concordância geral, 21,9% se mantém neutros e apenas 4,2% discordam. Ou seja, a cooperativa possui controle rigoroso em relação aos horários de trabalho dos colaboradores.

Tabela 60 – Horários controlados.

| Setor | Controle/Pressão | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 25,0 |
| | Concordo | 17 | 53,1 |
| | Concordo totalmente | 6 | 18,8 |
| Subtotal | | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 15 | 48,4 |
| | Concordo totalmente | 12 | 38,7 |
| Subtotal | | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 11 | 33,3 |
| | Concordo | 12 | 36,4 |
| | Concordo totalmente | 9 | 27,3 |
| Subtotal | | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 4 | 4,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 21 | 21,9 |
| | Concordo | 44 | 45,8 |
| | Concordo totalmente | 27 | 28,1 |
| Total | | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 61 evidencia a questão sobre a pressão que o supervisor/chefe faz sobre os colaboradores. Diante da afirmação apresentada, 46,9% dos respondentes do setor administrativo discordam que haja todo o tempo pressão sobre a realização das tarefas, assim como 51,6% dos respondentes da matriz e 54,5% da filial. Houve também no índice geral 31,3% que preferiram não opinar a respeito, e com a menor percentagem (17,7%) estão os colaboradores que concordam com a questão.

Tabela 61 – Pressão.

| Setor | Controle/Pressão | ABS | % |
|-------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | 7 | 21,9 |
| | Discordo | 8 | 25,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 28,1 |
| | Concordo | 8 | 25,0 |
| | Concordo totalmente | - | 0,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 9 | 29,0 |
| | Discordo | 7 | 22,6 |
| | Nem concordo nem discordo | 11 | 35,5 |
| | Concordo | 4 | 12,9 |
| | Concordo totalmente | - | 0,0 |
| Subtotal | 31 | 100,0 | |
| Filial | Discordo totalmente | 10 | 30,3 |
| | Discordo | 8 | 24,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 30,3 |
| | Concordo | 3 | 9,1 |
| | Concordo totalmente | 2 | 6,1 |
| Subtotal | 33 | 100,0 | |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 26 | 27,1 |
| | Discordo | 23 | 24,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 30 | 31,3 |
| | Concordo | 15 | 15,6 |
| | Concordo totalmente | 2 | 2,1 |
| Total | 96 | 100,0 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 62 enfatiza a questão: “Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe”, perante essa afirmação 31,3% dos colaboradores do setor administrativo optaram por se manter neutros, e 59,4% concordam com a questão. Já na filial a percentagem de colaboradores que concordam com essa questão foi maior, 78,8% e o restante 21,2% se mantiveram neutros. Com base nos dados coletados pode-se afirmar que nada é feito sem a autorização do chefe.

Tabela 62 – Tarefas feitas sob autorização.

| Setor | Controle/Pressão | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 3 | 9,4 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 31,3 |
| | Concordo | 9 | 28,1 |
| | Concordo totalmente | 10 | 31,3 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 32,3 |
| | Concordo | 12 | 38,7 |
| | Concordo totalmente | 8 | 25,8 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 21,2 |
| | Concordo | 17 | 51,5 |
| | Concordo totalmente | 9 | 27,3 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 3 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 27 | 28,1 |
| | Concordo | 38 | 39,6 |
| | Concordo totalmente | 27 | 28,1 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 63, último item do fator controle/pressão, representa a questão se há uma fiscalização permanente por parte do chefe. Através desse questionamento houve no setor administrativo uma porcentagem de 53,1% que concordam com a questão, porém 40,6% se mantiveram neutros. Já na matriz (16,1%) e na filial (15,2%) discordam. Por fim, na COOPATRIGO, 60,4% concordam que existe uma fiscalização permanente por parte do chefe, 27,1% se mantem neutros, e com 12,5% estão os colaboradores que discordam da afirmativa.

Tabela 63 – Fiscalização permanente.

| Setor | Controle/Pressão | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|-----------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 13 | 40,6 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 5 | 15,6 |
| Subtotal | | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 4 | 12,9 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 25,8 |
| | Concordo | 15 | 48,4 |
| | Concordo totalmente | 3 | 9,7 |
| Subtotal | | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 3 | 9,1 |
| | Discordo | 2 | 6,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,2 |
| | Concordo | 14 | 42,4 |
| | Concordo totalmente | 9 | 27,3 |
| Subtotal | | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 4 | 4,2 |
| | Discordo | 8 | 8,3 |
| | Nem concordo nem discordo | 26 | 27,1 |
| | Concordo | 41 | 42,7 |
| | Concordo totalmente | 17 | 17,7 |
| Total | | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 64 faz análise geral do fator controle/pressão exercidos sob os colaboradores da COOPATRIGO, o item 54 se apresenta com média inferior a 2,9 em todos os setores, o que representa que os colaboradores não são pressionados o tempo todo pelo chefe. Já os itens 49, 52 e 56 apresentam indiferença, ou seja, não se pode afirmar qual o posicionamento dos colaboradores em relação às afirmações apresentadas nos respectivos itens.

No item 50 a média do setor administrativo se apresenta superior a quatro, o que representa um clima ruim em relação à questão apresentada para esse setor, porém nos outros setores o item aparece como indiferente. Na análise dos itens 51 e 53 o supermercado da

matriz apresenta insatisfação perante a questão, pois a média dos dois itens é igual a 4,09, permanecendo os outros setores neutros sobre a questão.

O item 48 apresenta no setor administrativo, indiferença, já no supermercado da matriz e filial as médias são inferiores a 2,9, sendo assim se pode afirmar que não existe controle exagerado sobre os colaboradores. Na afirmação do item 55 “nesta empresa nada é feito sem a autorização do chefe”, os colaboradores do supermercado da filial obtiveram média 4,06, clima ruim, o que representa que os colaboradores não se sentem com liberdade suficiente para realizarem tarefas, dependendo sempre da autorização do supervisor. Mesmo os três setores apresentando médias superiores a quatro em alguns itens, não há indícios de clima ruim na cooperativa.

Tabela 64 – Fator 4: controle/pressão.

| N. | Item | Administra- tivo | | Matriz | | Filial | | Coopatrigo | |
|----|--|---------------------|------|---------|------|---------|------|------------|------|
| | | Média | DP | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| 48 | Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários. | 3,03** | 1,06 | 2,68* | 1,19 | 2,52* | 1,09 | 2,74* | 1,13 |
| 49 | Nesta empresa, tudo é controlado. | 3,63** | 0,87 | 3,90** | 0,94 | 3,45** | 1,12 | 3,66** | 0,99 |
| 50 | Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto. | 4,19*** | 0,64 | 3,90** | 0,94 | 3,67** | 0,78 | 3,92** | 0,82 |
| 51 | A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa. | 3,94** | 0,80 | 4,00*** | 1,03 | 3,76** | 0,83 | 3,90** | 0,89 |
| 52 | Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários. | 3,41** | 1,10 | 3,29** | 1,22 | 3,64** | 1,32 | 3,45** | 1,21 |
| 53 | Os horários dos funcionários são cobrados com rigor. | 3,88** | 0,75 | 4,19*** | 0,83 | 3,88** | 0,86 | 3,98** | 0,82 |
| 54 | Aqui, o chefe pressiona o tempo todo. | 2,56* | 1,11 | 2,32* | 1,05 | 2,36* | 1,19 | 2,42* | 1,11 |
| 55 | Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe. | 3,81** | 1,00 | 3,84** | 0,93 | 4,06*** | 0,70 | 3,91** | 0,88 |
| 56 | Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe. | 3,63** | 0,83 | 3,48** | 0,96 | 3,73** | 1,21 | 3,61** | 1,01 |

*Clima Bom; **Indiferente; ***Clima Ruim.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.5 Análise da coesão entre colegas (Fator 5)

Por fim, o quinto fator da escala de clima organizacional é a coesão entre colegas, cuja definição atribuída por Martins (2008, p. 33) é “união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho”. A Tabela 65 representa a existência de relações de amizade entre os colaboradores de cada setor. A partir da tabela se identifica que nos três setores houve uma

grande concentração de concordância com a afirmativa, no setor administrativo 96,9%, no supermercado da matriz 77,4%, e na filial 100%.

Tabela 65 – Relações de amizade.

| Setor | Coesão entre colegas | ABS | % |
|-------------------------|-----------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,1 |
| | Concordo | 12 | 37,5 |
| | Concordo totalmente | 19 | 59,4 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 6,5 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 16,1 |
| | Concordo | 16 | 51,6 |
| | Concordo totalmente | 8 | 25,8 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 14 | 42,4 |
| | Concordo totalmente | 19 | 57,6 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 6,3 |
| | Concordo | 42 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 46 | 47,9 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 66 traz como questão: “O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas”. No setor administrativo houve 100% das respostas concentradas na concordância com a questão, já na matriz 25,8% optaram por se manterem neutros, o restante dos colaboradores da matriz afirma que existe ajuda dos colegas quando ocorrem erros. Porém, ao realizar a análise geral constatou-se que 2,1% discordam que há ajuda, 9,4% de mantiveram neutros e com 88,6% estão os colaboradores que concordam que existe a colaboração mediante erros cometidos.

Tabela 66 – Colaboração mediante erros.

| Setor | Coesão entre colegas | ABS | % |
|-------------------------|-----------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 15 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 17 | 53,1 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 25,8 |
| | Concordo | 14 | 45,2 |
| | Concordo totalmente | 8 | 25,8 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 1 | 3,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 14 | 42,4 |
| | Concordo totalmente | 17 | 51,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 2 | 2,1 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 9 | 9,4 |
| | Concordo | 43 | 44,8 |
| | Concordo totalmente | 42 | 43,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 67 mostra o índice de concordância com a afirmativa: “Aqui os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades”, no setor administrativo houve 100% de concordância com a questão. Os colaboradores da matriz (6,4%) e da filial (3,%) discordam da afirmativa, porém esse percentual não é representativo, pois no índice geral encontra-se com 93,7% os colaboradores que concordam que os colegas auxiliam o novo colaborador com dificuldades.

Tabela 67 – Auxílio em dificuldades de um novo colaborador.

| Setor | Coesão entre colegas | ABS | % |
|-------------------------|-----------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 16 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 16 | 50,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,7 |
| | Concordo | 13 | 41,9 |
| | Concordo totalmente | 13 | 41,9 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,0 |
| | Nem concordo nem discordo | - | 0,0 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 17 | 51,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 3,1 |
| | Concordo | 44 | 45,8 |
| | Concordo totalmente | 46 | 47,9 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como nas demais tabelas do fator coesão entre colegas, a Tabela 68 também buscou identificar a existência da cooperação entre os colegas de trabalho da cooperativa. Como resultado, se obteve nos três setores mais de 70% de concordância com a questão, totalizando uma média geral da cooperativa de 88,6% colaboradores que concordam que existe cooperação entre eles.

Tabela 68 – Cooperação entre colaboradores.

| Setor | Coesão entre colegas | ABS | % |
|-------------------------|-----------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,3 |
| | Concordo | 15 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 15 | 46,9 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 19,4 |
| | Concordo | 15 | 48,4 |
| | Concordo totalmente | 9 | 29,0 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 10,4 |
| | Concordo | 45 | 46,9 |
| | Concordo totalmente | 40 | 41,7 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 69 se apresenta a questão: "Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega", verifica-se que no supermercado da matriz um índice de 6,4% discorda da questão. Porém, 87,1% dos pesquisados da matriz afirmam que há um bom tratamento em relação à entrada de um novo colaborador. Analisando os três setores, verifica-se um índice geral de concordância com a questão de 90,6%.

Tabela 69 – Tratamento de um novo colaborador.

| Setor | Coesão entre colegas | ABS | % |
|-------------------------|-----------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,4 |
| | Concordo | 14 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 15 | 46,9 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 1 | 3,2 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,5 |
| | Concordo | 15 | 48,4 |
| | Concordo totalmente | 12 | 38,7 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 2 | 6,1 |
| | Concordo | 15 | 45,5 |
| | Concordo totalmente | 16 | 48,5 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 1 | 1,0 |
| | Discordo | 1 | 1,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 7 | 7,3 |
| | Concordo | 44 | 45,8 |
| | Concordo totalmente | 43 | 44,8 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 70, houve a questão da integração entre colegas de trabalho da cooperativa, nos três setores houve mais de 80% de concordância perante a questão, o que resulta em um índice geral de 85,4%. Tal fato é explicado pela existência da associação dos funcionários da COOPATRIGO, também localizada no município de São Luiz Gonzaga/RS.

Tabela 70 – Integração entre colaboradores.

| Setor | Coesão entre colegas | ABS | % |
|-------------------------|-----------------------------|------------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | 1 | 3,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 3 | 9,4 |
| | Concordo | 14 | 43,8 |
| | Concordo totalmente | 14 | 43,8 |
| Subtotal | | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 2 | 6,5 |
| | Discordo | 1 | 3,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 6 | 19,4 |
| | Concordo | 16 | 51,6 |
| | Concordo totalmente | 6 | 19,4 |
| Subtotal | | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 1 | 3,0 |
| | Concordo | 14 | 42,4 |
| | Concordo totalmente | 18 | 54,5 |
| Subtotal | | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 2 | 2,1 |
| | Discordo | 2 | 2,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 10,4 |
| | Concordo | 44 | 45,8 |
| | Concordo totalmente | 38 | 39,6 |
| Total | | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se apresenta na Tabela 71, foi realizada a seguinte afirmação aos respondentes da pesquisa: “Os funcionários se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas”, como resposta se obteve nos três setores: administrativo (25%), matriz (32,3%), e filial (15,2%) a opção nem concordo, nem discordo assinalada. Já com 10,4% se enquadram os colaboradores que discordam dessa questão, ou seja, preferem não compartilhar seus problemas com os colegas. Porém no índice geral se obteve novamente com 65,7% uma resposta de concordância perante a afirmativa.

Tabela 71 – Compartilhamento de problemas pessoais.

| Setor | Coesão entre colegas | ABS | % |
|----------------------|---------------------------|-----------|--------------|
| Setor Administrativo | Discordo totalmente | - | 0,0 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 8 | 25,0 |
| | Concordo | 16 | 50,0 |
| | Concordo totalmente | 8 | 25,0 |
| | Subtotal | 32 | 100,0 |
| Matriz | Discordo totalmente | 3 | 9,7 |
| | Discordo | 5 | 16,1 |
| | Nem concordo nem discordo | 10 | 32,3 |
| | Concordo | 6 | 19,4 |
| | Concordo totalmente | 7 | 22,6 |
| | Subtotal | 31 | 100,0 |
| Filial | Discordo totalmente | 2 | 6,1 |
| | Discordo | - | 0,0 |
| | Nem concordo nem discordo | 5 | 15,2 |
| | Concordo | 13 | 39,4 |
| | Concordo totalmente | 13 | 39,4 |
| | Subtotal | 33 | 100,0 |
| Coopatrigo | Discordo totalmente | 5 | 5,2 |
| | Discordo | 5 | 5,2 |
| | Nem concordo nem discordo | 23 | 24,0 |
| | Concordo | 35 | 36,5 |
| | Concordo totalmente | 28 | 29,2 |
| | Total | 96 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 72, que apresenta a análise geral do fator coesão entre colegas, verifica-se a similaridade entre as respostas do setor administrativo e da filial, cujas médias, do item 57 ao 63, são iguais ou maiores que quatro, o que indica uma boa coesão entre os colegas, ou seja, um bom clima nesses dois setores. Já o item 63, no supermercado da matriz e na análise geral da cooperativa, a média está entre 2,9 e 4,0 o que indica indiferença perante a questão. E por fim, no supermercado da matriz, as respostas condizentes aos itens 57, 58, 62 e 63 mostram-se indiferentes em relação à questão apresentada. Perante os

resultados apresentados se constata que em nenhum setor pesquisado houve discordância em relação ao fator coesão entre colegas, ou seja, não há indícios de clima ruim.

Do mesmo modo, Torres e Oliveira (2007) em sua pesquisa também obtiveram um percentual representativo de colaboradores que estão satisfeitos com as relações de trabalho. Os autores enfatizam que as relações de trabalho se baseiam na confiança entre chefe e colaborador, na tolerância dos chefes em relação a problemas de cada colaborador, e também na flexibilidade dos mesmos a fim de buscar soluções perante as dificuldades enfrentadas na realização de tarefas.

Tabela 72 – Fator 5: coesão entre colegas.

| N. | Item | Administra- tivo | | Matriz | | Filial | | Coopatrigo | |
|----|--|---------------------|------|--------|------|--------|------|------------|------|
| | | Média | DP | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| 57 | As relações entre as pessoas deste setor são de amizade. | 4,56* | 0,56 | 3,97** | 0,84 | 4,58* | 0,50 | 4,38* | 0,70 |
| 58 | O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas. | 4,53* | 0,51 | 3,90** | 0,91 | 4,39* | 0,83 | 4,28* | 0,80 |
| 59 | Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades. | 4,50* | 0,51 | 4,16* | 0,97 | 4,45* | 0,67 | 4,38* | 0,74 |
| 60 | Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas. | 4,41* | 0,61 | 4,00* | 0,89 | 4,42* | 0,61 | 4,28* | 0,74 |
| 61 | Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega. | 4,38* | 0,66 | 4,16* | 0,93 | 4,42* | 0,61 | 4,32* | 0,75 |
| 62 | Existe integração entre os colegas e funcionários nesta empresa. | 4,28* | 0,77 | 3,74** | 1,03 | 4,52* | 0,57 | 4,19* | 0,86 |
| 63 | Os funcionários se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas. | 4,00* | 0,72 | 3,29** | 1,27 | 4,06* | 1,06 | 3,79** | 1,08 |

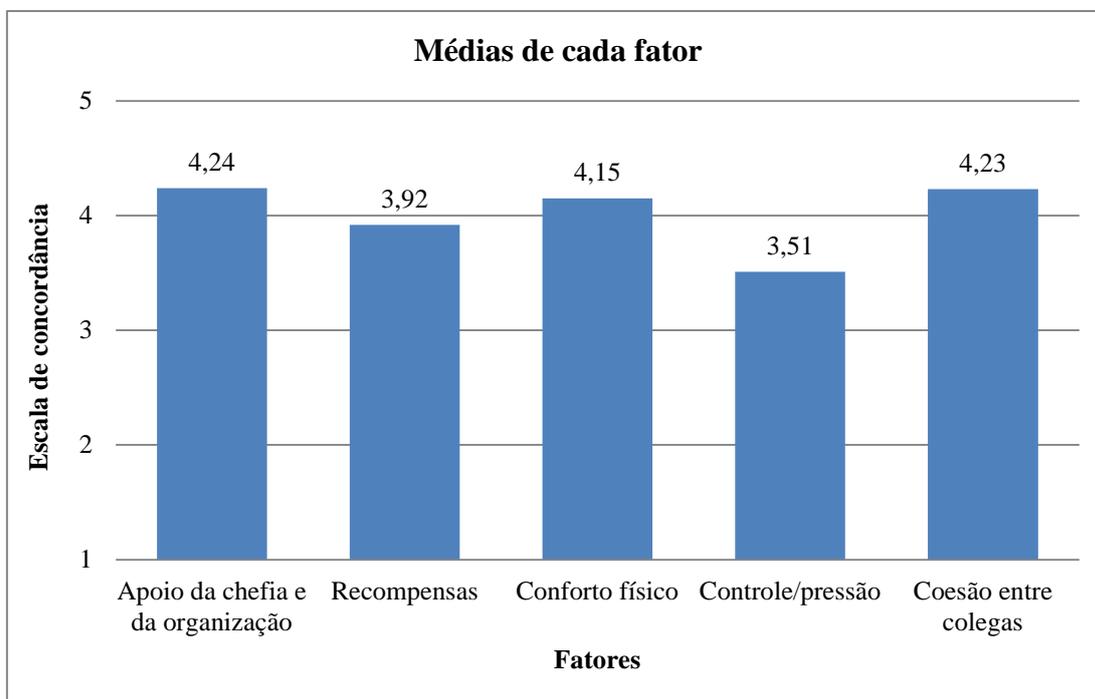
*Clima Bom; **Indiferente; ***Clima Ruim.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.6 Síntese dos resultados obtidos

Após o detalhamento de cada fator, será apresentado a seguir o gráfico que corresponde às médias gerais de cada fator e sua respectiva análise referente, se existe ou não um bom clima organizacional na cooperativa estudada. Lembrando que no fator controle/pressão a interpretação deve ser o inverso das demais, ou seja, média fatorial acima de quatro representa um clima ruim, já média igual ou menor que 2,9 indica um bom clima organizacional.

Gráfico 1 – Média geral dos fatores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Gráfico 1, os fatores apoio da chefia e da organização (média fatorial 4,24 e desvio padrão 0,66), conforto físico (média fatorial 4,15, desvio padrão 0,88) e coesão entre colegas (média fatorial 4,23, desvio padrão 0,65) indicam bom clima organizacional. Para os fatores recompensa (média fatorial 3,92, desvio padrão 0,54), e controle/pressão (média fatorial 3,51, e desvio padrão 0,62) se constata uma indiferença por parte dos colaboradores, ou seja, não se pode afirmar se existe, ou não, um bom clima organizacional em relação a estes dois fatores.

5 CONCLUSÃO

Os estudos na área de gestão de pessoas, mais precisamente referente ao clima organizacional, se tornam importantes e úteis, pois fornecem um diagnóstico do clima organizacional, bem como indicam os pontos falhos na empresa, que merecem mais atenção. Percebendo tal fato, considerou-se pertinente à realização da pesquisa, acreditando-se que foi de grande valia para a cooperativa estudada, e também ao campo acadêmico.

Para Martins (2008), o clima organizacional é um conceito importante para compreender como o contexto do trabalho afeta o comportamento, as atitudes, e a qualidade de vida das pessoas que estão inseridas neste ambiente, bem como o desempenho da organização. Em complemento, França (2002, p. 291) salienta que, “o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização”.

Diante destes argumentos, o estudo se propôs a responder a seguinte situação problema: qual a percepção dos colaboradores da COOPATRIGO a respeito do clima organizacional? O objetivo principal da pesquisa consistiu em avaliar a percepção dos colaboradores da COOPATRIGO sobre cinco dimensões do clima organizacional propostas por Martins (2008) que seguem: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

Através da aplicação do questionário aos colaboradores da cooperativa, obteve-se o alcance dos objetivos propostos. Em primeiro momento se obteve a identificação do respondente na qual o gênero com maior predominância é o masculino com 55,2%, e o feminino apresenta 44,8%. A idade foi determinada em escalas, onde a escala entre 20 a 30 anos teve o maior percentual de participantes (51%), e acima de 40 anos (22,9%), os demais se dividem nas escalas menos de 20 anos e entre 31 a 40 anos.

A escolaridade também foi analisada, onde 49% dos colaboradores da cooperativa possuem ensino médio completo. Esse fato se explica devido a 66,67% da amostra ser representada pelos supermercados da matriz e filial, os quais não exigem um grau de instrução elevado, já o setor administrativo exige pessoas com capacidades específicas para cumprir tarefas. Outro item é o tempo de trabalho na cooperativa, apresentado em escala, onde o tempo de trabalho de 1 a 5 anos obteve a maior média 51%, tal percentual se explica devido ao supermercado da filial ter sido inaugurado no ano de 2010, os demais setores possuem mais de 10 anos de existência.

O fator apoio da chefia e da organização é representado por vinte e um itens, dentre os quais não se apresenta nenhum indício de um clima organizacional ruim na cooperativa, dessa

forma concluiu-se que a comunicação e o apoio que existe entre chefe *versus* colaboradores é motivo de satisfação. O mesmo ocorre com o fator coesão entre colegas, composto por sete itens, onde não se encontra nenhum indício de clima organizacional ruim, visto que a cooperativa disponibiliza a seus colaboradores uma associação dos funcionários da COOPATRIGO, para momentos de lazer e confraternização entre os mesmos.

O fator controle/pressão é o único que chama a atenção em determinados itens, pois obtiveram média superior a quatro. No supermercado da matriz os colaboradores se sentem pressionados em relação aos itens de frequência e horário dos funcionários serem controlados com rigor. Já no setor administrativo os colaboradores afirmam que a cooperativa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto. E, por fim, o supermercado da filial relata que nada é feito sem a autorização do chefe, ou seja, eles se sentem presos aos comandos de seus supervisores. Nesse caso, recomenda-se que os chefes dos respectivos setores conversem com seus colaboradores a respeito de possíveis melhorias para estes itens. Nos demais itens, que compõem o fator, não houve indícios de clima ruim.

Já em relação ao fator conforto físico na cooperativa, o mesmo é agradável, tornando o conforto físico um motivo de satisfação dos colaboradores. Outro ponto que merece destaque é que a COOPATRIGO se preocupa com seus colaboradores, pois possui uma comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), tais medidas possivelmente resultam em um clima bom. O fator recompensa, composto por treze itens, teve o mesmo resultado que os demais fatores já apresentados, ou seja, clima organizacional bom. Dessa forma, concluiu-se que os colaboradores da COOPATRIGO estão satisfeitos com sua remuneração.

Como limitação do estudo, se apresenta o não alcance de toda a população planejada para a mensuração e análise da percepção do clima organizacional. Como sugestões para estudos futuros destaca-se a importância da realização de pesquisas de clima organizacional para as empresas que buscam se destacar pelo seu ambiente de trabalho, e também para estudantes que se identificam, com a área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, K.; LEONCINE, M.; OTA, E. M.; TAKAKURA, M. A Influência do Clima Organizacional nos Ativos Intangíveis: Proposta de uma Sistemática para Melhoria do Valor das Empresas (2010). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 13. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/adi1956.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2015.
- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da Percepção dos Empregados das Organizações que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho (2011). **Anais do encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa – PB, Brasil, p. 17. Disponível em: <<http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Confian%C3%A7a%20Organizacional%20e%20Interpessoal%20como%20uma%20Dimens%C3%A3o%20de%20Clima%20Organizacional%202011.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2015.
- ANPAD. **Sobre**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/~anpad/sobre.php>>. Acesso em: 14 mar. 2015.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**- 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 13. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B756.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.
- BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. v. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CODA, R.; SILVA, J. R. D.; GOULART, L. E. T.; SILVA, D.; DIAS, M. Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional (2009). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo – SP, Brasil, p. 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1072.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2015.
- COOPATRIGO. **A Coopatrigo**. Disponível em: <<http://www.coopatrigo.com.br/s/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

COSTA FILHO, G. C. et al. Acreditação Hospitalar versus Clima Organizacional (2013). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Brasília – DF, Brasil, p.14. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR198.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Mércio Pereira. **Antropologia: ciência do homem: filosofia da cultura**. São Paulo: Contexto, 2009.

HASHIMOTO, M.; ANDREASSI, T.; ARTES, R.; NAKATA, L. E. Relações entre Intra-empresendedorismo, Clima Organizacional e Desempenho Financeiro – Um Estudo sobre as Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil (2010). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p.17. Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/HASHIMOTO%20M_2010_Rel%C3%A7%C3%B5es%20entre%20Intra-empresendedorismo,%20Clima%20Organizacional%20e%20Desempenho%20Financeiro.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2015.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

JACOBSEN, A. L.; MORETTO NETO, L. **Teorias da Administração II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: CAPES: UAB, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAZZARI, F.; VERRUCK, F.; BAMPI, R. E.; DORION, E. Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços (2009). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo – SP, Brasil, p. 14. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1276.pdf>>. Acesso em: 01 abr.2015.

LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica (1998). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. p. 14. Disponível

em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/RH/1998_RH17.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

LEMONS, D.M.R.; MARTINS, P.O. Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre a Variável Comportamento da Chefia nas Demais Variáveis de Clima: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Capixaba (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 16. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/artigo%20%28Denise%20Lemos%29.pdf>. Acesso: em 27 mar. 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. et al. **As pessoas na organização**. 15. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-40.

MARTINS, M.K.; FERREIRA, E. Indicadores Sociais: Um Estudo do Balanço Social e Pesquisa de Clima Organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2008). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C1012.pdf>>. Acesso em 27 mar. 2015.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORO, A. B. et al. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino (2012). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador – BA, Brasil, p. 15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. Clima Organizacional: Um Levantamento sobre a Utilização de Instrumentos de Pesquisa em Empresas que Atuam no Mercado Brasileiro (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Natal – RN, Brasil, p. 14. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR428.pdf>. Acesso em 26 mar. 2015.

MORETTO NETO, L; SCHMITT, V. G. H. **Teoria geral da administração**. Florianópolis, SC: UFSC, Departamento de Ciências da Administração, 2008.

OLIVA, E. C.; PERAL, W. R.; FALCHI, K. S. Ações Implementadas Pós-Pesquisa do Clima Organizacional na Multibras S/A Eletrodomésticos (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Natal – RN, Brasil, p. 14. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR49.pdf>. Acesso em 26 mar. 2015.

OLIVEIRA, N.; MORAES, L. F. R. **Clima Organizacional**: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A (1999). p. 14. Disponível em: <<http://saogabriel.pucminas.br/administracao/wp-content/uploads/2013/08/Clima-organizacional.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

PONPERMAYER, Thiago Sant Anna. **Fatores de Motivação em empregados da gerencia de atendimento dos correios de Porto Alegre/RS (2012)**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71531>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 maio 2015.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SÁ, M. A. D. et al. O Espelho Não Tem Duas Faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB (2006). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador – BA, Brasil, p. 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gprb-2922.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SILVA, M. L. R.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Um estudo sobre o clima organizacional nos departamentos de contabilidade de empresas de grande porte (2010). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr1316.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

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

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A. A Influência do Clima Organizacional no Alcance da Efetividade Organizacional em Indústrias do Setor Alimentício utilizando o Modelo ASH (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-B2243.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

VEIGA, H. M. S.; PORTO, J. B.; LABOISSIÈRE, M. C. Comportamento Pró-ativo: O Impacto Do Clima Organizacional (2010). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor70.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

VELOSO, E. F. R.; NAKATA, L. E.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 16. Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2007_Pesquisas%20de%20Clima%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, R. **A importância de valorizar um bom clima organizacional**. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, n. 79, p. 48-49, nov./dez. 2010.

VILLARDI, B. Q.; NARDUCCI, V.; DUBEUX, V. J. C. O Desenvolvimento Qualitativo e Quantitativo de uma Ferramenta para o Diagnóstico de Clima Organizacional que Subsidie Programas Motivacionais no Poder Judiciário: Os Traços Culturais de um Tribunal Regional (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p.15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A1021.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A.V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – Questionário a ser aplicado aos colaboradores da COOPATRIGO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CERRO LARGO

Caro respondente!

Este questionário tem por objetivo, dar suporte para a realização da pesquisa sobre CLIMA ORGANIZACIONAL, para obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul. Os dados aqui apresentados serão utilizados unicamente para fins de pesquisa. Não é necessária a identificação do respondente. Desde já agradeço sua participação.

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

| | | |
|--|--|---|
| GÊNERO | <input type="checkbox"/> Feminino | <input type="checkbox"/> Masculino |
| IDADE | <input type="checkbox"/> menos de 20 anos | <input type="checkbox"/> 31 à 40 anos |
| | <input type="checkbox"/> 20 à 30 anos | <input type="checkbox"/> acima de 40 anos |
| ESCOLARIDADE | <input type="checkbox"/> ensino médio completo <input type="checkbox"/> ensino superior completo <input type="checkbox"/> ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> especialização, mestrado e/ou doutorado <input type="checkbox"/> outro | |
| DEPARTAMENTO QUE ATUA | <input type="checkbox"/> mercado | <input type="checkbox"/> setor administrativo |
| TEMPO QUE TRABALHA NA COOPERATIVA | <input type="checkbox"/> menos de um ano | <input type="checkbox"/> 6 à 10 anos |
| | <input type="checkbox"/> 1 à 5 anos | <input type="checkbox"/> acima de 10 anos |

A seguir encontram-se 63 questões referentes ao clima organizacional, que apresentam uma escala de cinco pontos onde 1 representa discordo totalmente; 2 discordo; 3 nem concordo, nem discordo; 4 concordo e 5 concordo totalmente.

| APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 01. Meu setor é informado das decisões que o envolve. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes). | [] | [] | [] | [] | [] |
| 08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 10. Aqui, existe planejamento das tarefas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 12. As mudanças nesta empresa são planejadas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 17. O chefe tem respeito pelo funcionário. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa. | [] | [] | [] | [] | [] |

| RECOMPENSAS | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 30. O trabalho bem feito é recompensado. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz. | [] | [] | [] | [] | [] |

| CONFORTO FÍSICO | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 39. O ambiente físico de trabalho é agradável. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 44. O setor de trabalho é limpo. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas. | [] | [] | [] | [] | [] |

| CONTROLE/PRESSÃO | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 49. Nesta empresa, tudo é controlado. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe. | [] | [] | [] | [] | [] |

| COESÃO ENTRE COLEGAS | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa. | [] | [] | [] | [] | [] |
| 63. Os funcionários se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas. | [] | [] | [] | [] | [] |

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)



Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFES
 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)
 Estudo do clima organizacional na cooperativa tritícola São Luizense Ltda.

Prezado participante,

convidamos você a participar da pesquisa “Estudo do clima organizacional na cooperativa Tritícola São Luizense Ltda. (COOPATRIGO)”, desenvolvida por Andiará Cristina Thomas, discente de graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus* de Cerro Largo sob orientação do Professor Me. Rodrigo Prante Dill.

O objetivo central do estudo é avaliar a percepção dos colaboradores da COOPATRIGO sobre cinco dimensões do clima organizacional: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. Para a cooperativa este estudo é de suma importância, pois a permite identificar quais são as percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho onde estão inseridos, e proporcionar a cooperativa um importante instrumento de *feedback*. Para o colaborador ela traz como benefício o melhoramento de seu ambiente de trabalho, pois o empregador verá através da pesquisa quais os desejos e necessidades de seu colaborador, já para o estudante traz uma importante contribuição para sua formação acadêmica profissional.

O convite a sua participação se deve ao fato de você ser colaborador da COOPATRIGO, na qual através de sua opinião e percepção sobre o clima organizacional da cooperativa, será possível compreender os fatores motivadores no ambiente de trabalho, e assim, contribuir para a investigação e a prática da administração, com foco na área de recursos humanos. A sua participação consistirá em responder a um questionário estruturado, em momento oportuno, com aproximadamente 15 minutos de duração, com questões baseadas na literatura da área de investigação.

Você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Ainda, você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar ao pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

O benefício relacionado à sua colaboração nesta pesquisa é a possibilidade de obter melhorias no seu ambiente de trabalho, como a melhora no conforto físico, na relação entre superior/colaborador e colegas de trabalho, a fim de melhorar a sua satisfação no trabalho. A sua participação na pesquisa poderá causar o risco de constrangimento ao ter que responder alguma pergunta de cunho pessoal, para prevenir que você tenha de passar por esta situação, o questionário será respondido por você sem a presença do pesquisador, de forma individual, e em local reservado, para que você tenha mais liberdade, bem como possa deixar em branco eventuais questões se assim bem entender. Os resultados deste estudo serão unicamente para fins de pesquisa de conclusão de curso mantendo sigilo dos dados pessoais. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

Desde já, agradecemos!

Cerro Largo, de de 2015.

Rodrigo Prante Dill

Tel: (55) 3359-3950) / E-mail: rodrigo.dill@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: (Rua Major Antônio Cardoso, 590, Centro -Prédio do antigo Seminário São José. CEP 97900-000. Cerro Largo –RS –Brasil)

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante:

E-mail: _____

Assinatura: _____

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS:

Tel e Fax: (0XX) 49-2049-3745

E-Mail: cep.uffs@uffs.edu.br

http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS,

Rua General Osório, 413D - CEP: 89802-210 - Caixa Postal 181 – Centro - Chapecó - Santa Catarina –Brasil).