



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

CLIMA ORGANIZACIONAL: ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Tuanny Dutra

RESUMO

A satisfação profissional e a motivação pessoal são peças fundamentais para um bom convívio de colaboradores dentro de qualquer organização. Baseado nessas premissas objetivou-se através do presente trabalho compreender e descrever variáveis que impactam na satisfação profissional e no desempenho dos colaboradores com a função de caixa na Cooperativa Cresol. Para obter essas informações foi realizada uma pesquisa através de um questionário, de forma que as respostas fossem qualitativas e quantitativas, entre todos os colaboradores com a função de caixa. Verificou-se que o clima organizacional foi um dos aspectos mais citados entre as respostas. A Cooperativa possui um bom clima organizacional em todas as suas agências, e seus colaboradores sentem-se motivados e valorizados dentro da mesma. Os resultados desse estudo permitiram identificar quais variáveis influenciam na satisfação profissional e também demonstrar os pontos que a organização precisa melhorar.

Palavras-chave: Comportamento Humano. Motivação. Satisfação Profissional. Clima Organizacional.

ABSTRACT

Professional satisfaction and personal motivation are key elements for a good team of employees within any organization. Based on these assumptions, the objective of this work was to understand and describe variables that impact on the professional satisfaction and performance of employees with the cash function in the Cresol Cooperative. To obtain this information, a questionnaire was searched, so that the answers were qualitative and quantitative, among all the employees with the cash function. It was verified that the organizational climate was one of the most cited aspects among the answers. The Cooperative has a good organizational climate in all its agencies, and its employees feel motivated and valued within it. The results of this study allowed to identify which variables influence the professional satisfaction and also to demonstrate the points that the organization needs to improve.

Key Words: Human behavior. Motivation. Professional Satisfaction. Organizational Climate.

1 INTRODUÇÃO

Encontrar um ambiente agradável de trabalho, manter um convívio saudável com colegas, estar motivado a buscar o novo, ter uma vida financeira controlada e principalmente, ser reconhecido por seus esforços é algo almejado por todos.

Segundo Robbins (2011), a satisfação no trabalho diz respeito, na maioria dos casos, a fatores como ambiente organizacional, convivência com superiores, submissão às regras da empresa e suas políticas organizacionais, alcance de metas de desempenho, benefícios de salário, relacionamento com colegas de trabalho, condições para se trabalhar, dentre outros. Para esse autor, um funcionário pode estar satisfeito com relação ao conjunto de elementos que julgar mais importante na organização ou pode estar se sentindo incomodado com apenas um, estando assim insatisfeito com o seu trabalho, se o julgar o mais importante dentre os outros.

Nem sempre a motivação depende da organização, de acordo com Nascimento (2008), as necessidades dependem de cada indivíduo, diferentes coisas impulsionam o ser humano, como por exemplo o dinheiro, status, orgulho...

As pessoas são o grande capital das empresas, é o que as difere e as torna melhores. Assim sendo, é essencial que as empresas procurem manter os níveis de satisfação elevados (GIL 2001, p.78).

Muitas variáveis são determinantes para a obtenção dessa satisfação, como por exemplo as condições econômicas da empresa, sua estrutura organizacional, sua cultura e também sua escolha da equipe.

A motivação está relacionada com o comportamento e o desempenho dos colaboradores. O comportamento é estimulado e direcionado por ações intencionais, que geram um esforço para atingir um objetivo. "A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos" (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p.35).

A escolha do tema desenvolvido deve-se a importância de manter um colaborador satisfeito em seu ambiente de trabalho. Com isso teve como objetivo geral, analisar a satisfação profissional de um operador com a função de caixa em uma cooperativa de crédito. Já os objetivos específicos foram: analisar quais as necessidades individuais para a obtenção da satisfação profissional; identificar os principais motivos que podem causar conflitos entre os caixas de uma mesma cooperativa de crédito; estudar principais motivos que levem a satisfação ou a insatisfação profissional e

também criar possibilidades através do monitoramento de possíveis problemas encontrados.

Tendo como premissa que o clima organizacional é imprescindível para o crescimento e fortalecimento das empresas, e que ainda existem organizações que desconhecem tais conceitos e como alcançá-los. Por meio deste trabalho, esclarecer, compreender e aprofundar a atribuições destas variáveis na obtenção de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e potencial dos trabalhadores envolvidos e a organização.

2 COMPORTAMENTO HUMANO

Na atualidade, cada vez mais as pessoas tomam seu papel dentro das organizações, mostrando sua importância e lutando por dias melhores junto com o reconhecimento. Obviamente que esse não é o perfil de todos os colaboradores, muitos ainda possuem dificuldade em enfrentar o novo, têm medo de encarar uma nova função, medo de decepcionar, de ser substituído. Não querem acreditar no possível potencial que podem vir a se tornar. Segundo Vieira (2014) desenvolver e avaliar o colaborador não é uma tarefa fácil, o setor de gestão de pessoas tem um trabalho árduo para colocar em prática esse processo importante na vida do colaborador e para organização.

Segundo Pereira (2007) o mundo empresarial exige cada vez mais a necessidade dos trabalhadores estarem motivados no desempenho de suas atividades. Os colaboradores sejam eles internos ou externos, assim trazendo resultados satisfatórios para a empresa.

O homem vive em organizações, em ambientes complexos e dinâmicos, em que podem ser organizações de pessoas, de grupos. Diversos comportamentos podem ser notados, já que esse comportamento é de forma individual, e procede de forma diferente a determinadas condutas.

O comportamento humano pode ser afetado por dois fatores, que são eles fatores externos ou internos. O fator externo decorre do ambiente em que ele trabalha, cultura da organização, estrutura, sistemas e até mesmo recompensas. Já o fator interno é determinado por suas características pessoais, como por exemplo, sua personalidade, seu modo de aprendizagem, percepção, e até mesmo motivação de acordo com Bispo (2006).

Para Bispo (2006), as pessoas passam grande parte da sua vida dentro das organizações, dependendo da mesma para poder sobreviver, alcançar objetivos pessoais e individuais e também crescer. Da mesma forma, as organizações também dependem

das pessoas para operar, produzir, controlar e competir. Ou seja, uma depende da outra. Possuir uma organização motivada, com pessoas motivadas é um grande gargalo nos dias atuais. De acordo com Bispo (2006) o primeiro passo para conhecer o que acontece com a motivação humana, é conhecer como ocorre o comportamento das pessoas. As pessoas são as responsáveis por concretizar seus próprios sonhos, por transformar suas realidades.

O clima organizacional é constituído pelo meio interno de uma organização, que acaba sendo um reflexo do grau de motivação dos seus colaboradores. Esse clima não pode ser tocado, mas sentido. Um indivíduo é completamente diferente do outro, então ninguém pode motivar ninguém. A motivação vem das necessidades internas de cada pessoa, dependendo unicamente dela em querer motivar-se. É um processo contínuo, em querer buscar algo novo.

Para Nascimento (2008), motivação é uma força que impulsiona as pessoas em busca de alguma coisa, que se manifesta de forma diferente, em qualquer situação da vida, tanto no campo profissional como pessoal.

Motivar alguém é tarefa difícil, não se sabe exatamente o que ela sente, as pessoas possuem expectativas não constatadas, e essa vontade de colocar em prática tudo o que se almeja pode se tornar uma grande frustração, no caso de não conseguir atingir determinadas expectativas, segundo o autor Nascimento (2008).

Fatores motivacionais estão ligados aos aspectos de reconhecimento, de autoestima. Por isso, a satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho são estruturas separadas, que não se relacionam.

Segundo Nascimento (2008), uma pessoa que não se sente feliz no que faz, que não se sente realizada consigo mesma, que não determina aonde quer chegar, que não consegue se motivar, torna-se uma pessoa triste, com características de uma pessoa frágil. E isso pode afetar toda a organização. Pode criar um clima imensamente insuportável dentro da organização.

Pessoas motivadas ajudam sem pedir nada em troca, pois sabem que a recompensa virá, talvez não de forma imediata, mas sabem que estão sendo reconhecidas e que esse reconhecimento deve ser atribuído de alguma forma. Essa motivação é intransferível, obviamente que depende da personalidade de cada um. Mas deve ser trabalhada todos os dias, já que é praticamente impossível se sentir bem todos os dias. Segundo o autor, Nascimento (2008) o comportamento humano é causado por estímulos internos ou externos. É também motivado, e por fim, é orientado para os objetos.

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O trabalho foi relatado por muito tempo, por diversos autores como algo desagradável e sofrido onde as pessoas não possuíam ambição. Mas com as grandes mudanças que passamos diariamente, hoje todos buscam no trabalho, qualidade de vida, realização profissional e pessoal. O trabalho deixou de ser obrigatório, e é desde então prazeroso. O ser humano acaba percebendo ao longo dos anos que recebe dignamente pelos serviços prestados, e ainda se sente satisfeito com o seu desenvolvimento de acordo com Kanaane (1999).

Segundo Kanaane (1999, p. 14), “o trabalho pode ser considerado o processo entre a natureza e o homem, através do qual este realiza, regula e controla, mediante sua própria ação, o intercâmbio de matérias com a natureza”.

[...] conclui-se que o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, o trabalhador e a organização social do trabalho determina o grau de flexibilidade percebido nas relações de produção. (KANAANE, 1999, p. 17).

A satisfação no trabalho é constituída através de como o indivíduo vê seu trabalho. Essas atitudes são obtidas individualmente, pois cada indivíduo é capaz de refletir de forma diferente de como se sente em relação ao seu trabalho. Para Robbins (2005, p. 61) “o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza”. O autor relata que quanto maior o grau de satisfação de uma pessoa com seu trabalho, maior será seu envolvimento, seu empenho para que suas atividades sejam realizadas perfeitamente, e que a organização tenha sucesso junto a ele. E se esta pessoa se encontra insatisfeita com suas atividades, ela não demonstrará empenho, vontade em realizar essas tarefas.

A satisfação no trabalho, de acordo com Robbins (2005, p. 24), “as evidências sugerem que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores”. As pessoas preferem trabalhos onde elas podem usar a sua capacidade, demonstrar suas habilidades, trabalhar com o que lhe desafia, trabalhos que não a desafiam torna-se com o tempo entediante, mas não esquecendo que o excesso de desafios quando não alcançados pode levar a pessoa à frustração.

Apresentar satisfação no trabalho representa a satisfação com a vida, o cargo que ocupa, as relações políticas, a religião que ele segue, pois não é somente as

interferências do meio interno da organização que o tornará uma pessoa satisfeita, os meios externos podem afetar e muito no seu desempenho no trabalho.

Ainda referindo-se a empregado e empresa, quando o funcionário percebe que suas metas estão sendo alcançadas ele tende a ficar mais satisfeito consigo mesmo e com as atividades que exerce. Com isso essa satisfação adquirida é transferida para o seu trabalho. Nessa mesma linha de raciocínio, segundo Robbins (2005) o grande diferencial competitivo de uma organização é o capital intelectual, pois as pessoas são capazes de transformar suas forças de trabalho, quando a empresa colabora para isso. Sendo assim, funcionário satisfeito tende a render muito mais que um funcionário insatisfeito.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo sobre clima organizacional busca compreender as necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores de determinada empresa. Para Souza (2014, p.102), o clima organizacional é algo perceptual e mutável dentro de uma organização, sendo influenciado por elementos que fazem parte da cultura organizacional”.

O clima organizacional é constituído pelo meio interno de uma organização, que acaba sendo um reflexo do grau de motivação dos colaboradores. Cada vez mais as pessoas são vistas dentro de uma organização como um grande diferencial competitivo, pois são elas que concretizam sonhos em realidade e metas em resultados.

Esse clima não pode ser tocado, mas sim sentido. Dessa mesma forma, segundo o autor Souza (2014) o clima é percebido de diferentes formas, por diferentes indivíduos. O grau de sensibilidade nunca é o mesmo, então o que parece ser uma característica positiva, pode ser negativa de acordo com a percepção de outra pessoa. Se tornando subjetiva.

O capital humano é a principal ferramenta de produção que as empresas podem contar. Por isso, elas desenvolvem objetivos e metas que condizem com sua postura e posição no mercado e moldam o indivíduo para que se adéquem a cultura interna da organização.

Nesse momento, os gestores veem seus colaboradores como pessoas individuais e com particularidades de cada um, ou seja, com vontades, conceitos e preconceitos já previamente formulados. Dessa forma, também houve a identificação das suas capacidades, potencialidades como também suas limitações.

Um bom clima organizacional e práticas modernas de gestão geram um diferencial competitivo. Ambientes de trabalho onde predominam a desmotivação da equipe, a ausência de integração das equipes de trabalho, conflitos, ausência de objetivos individuais e coletivos, falta de comprometimento dos colaboradores com o negócio, ausência de transparência da gestão aliada a uma comunicação deficiente, são enormes geradores de problemas e de custos muitas vezes invisíveis ao negócio.

Um clima organizacional sadio é vantajoso para ambas as partes, funcionários e empresa e como resultado temos mais envolvimento com o trabalho com melhores desempenhos e resultados. Aliás, um ambiente organizacional sadio se produz resultados significativos em termos de produtividade do negócio. O ganho financeiro e não financeiro passa 21 necessariamente pela melhoria do clima organizacional interno. Mas é necessário que os seus fatores estejam incorporados aos princípios modernos da gestão da empresa e que todos dentro da organização tenham a responsabilidade na sua implementação e manutenção, desde a alta administração, gerentes, líderes e todos os colaboradores.

2.3 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

A motivação é de extrema importância nos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho e é considerado um fator crucial para um bom funcionamento de uma organização. A motivação é o que determina o comportamento, as necessidades e o desempenho dos colaboradores. Esse é um tema que já vem sendo abordado desde as premissas da administração. Faccioli (2008), relata que o tema motivação surgiu acompanhado das escolas de humanas que abordaram a necessidade da satisfação dos colaboradores nas empresas, levando em conta a individualidade. Faccioli (2008) ainda ressalva que na administração clássica o foco da motivação se detém apenas à remuneração, porém é observado durante o processo uma preocupação por parte do funcionário em se manter emprego. Essa preocupação passa a ser maior do que a própria remuneração.

A palavra motivação é a junção das palavras “motivo” e “ação”. Tem como significado a força que nos leva a agir. A palavra vem do latim moveres, mover. Está diretamente ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades. Pode-se dizer que uma das principais características da motivação é que ela é um fenômeno individual.

Para Maximiano (2006), o indivíduo motivado é alguém que demonstra alto grau de disposição na realização das atividades. Desse modo, deve-se mensurar a motivação e satisfação do funcionário em busca de melhores resultados, a fim de ter um bom

desempenho para a organização e também contribuir para a satisfação e realização do colaborador.

3 MÉTODO

O campo de pesquisa é a Cooperativa de Economia e Crédito com Interação Solidária das Encostas da Serra Geral - Cresol Encostas da Serra Geral. A escolha por este local se deu devido ao vínculo empregatício da pesquisadora com a instituição (possibilitando e favorecendo a acessibilidade aos informantes) conseguindo autorização para a realização da pesquisa. Os sujeitos envolvidos foram todos os colaboradores com a função de caixa na Cooperativa, no total de quinze participantes, no período do mês de novembro de 2018. Ressalta-se que os dados representam a realidade organizacional da referida unidade, não sendo passíveis de generalização.

Essa pesquisa buscou identificar variáveis que causam insatisfações profissionais na Cooperativa. Após a identificação das variáveis em relação a satisfação dos colaboradores, é preciso pensar no gerenciamento dessas situações, analisando estratégias que serão utilizadas.

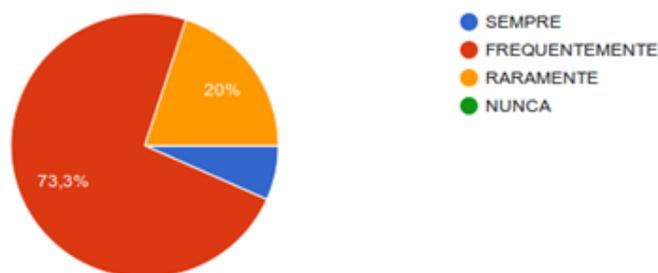
Em relação a abordagem, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, visto que na análise construída as informações são apresentadas descritivamente, optando pela comunicação de maneira qualitativa, mas também explorando determinadas questões com enfoque quantitativo, através de gráficos, considerando em percentuais as respostas obtidas.

Os dados foram coletados por meio de um questionário formulado a partir das referências consultadas, com suporte do Google Forms, oferecido pelo Google. Considerando que todos os colaboradores da unidade estudada possuem acesso ao e-mail, o formulário foi enviado por meio desta ferramenta. O questionário contou com questões abertas e fechadas, com aplicação no período do mês de novembro de 2018. Os dados foram compilados e analisados com os recursos disponíveis pelo processador de texto, da Microsoft.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Tendo em vista a visão dos colaboradores que participaram do questionário aplicado, podemos considerar que o envolvimento do trabalho com a vida pessoal não é considerado importante perante todos. Conforme Figura 1. Envolvimento do Trabalho na Vida Pessoal.

Figura 1: Envolvimento do trabalho na vida pessoal.



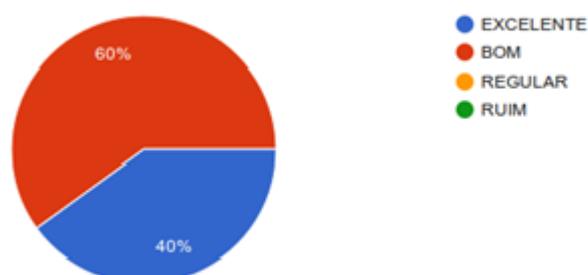
Fonte: Dados e Elaboração do Autor – 2018

Os resultados obtidos apontam que 80% dos respondentes, acreditam que as coisas mais importantes da sua vida envolvem seu trabalho. Essa variável mostra o comprometimento em manter uma relação saudável entre a vida pessoal e profissional. Os outros 20% dos respondentes não possuem grande envolvimento do trabalho com sua vida pessoal. Acreditam que a vida pessoal seja mais importante nesse momento.

Para Carvalho (2009) o relacionamento vive em uma constante evolução, sendo complexo pelo fato de envolver outras pessoas. O relacionamento no dia a dia afeta diretamente às pessoas, pois representa a comunicação que você tem com o outro, assim resulta em cuidado que temos que ter para lidar com as atitudes que são diversas e que influenciam num clima propício para trabalhar, desenvolver e conseqüentemente produzir. A vida corporativa depende de pessoas e um fator importante é o relacionamento entre elas, para ter um bom êxito e fazer a diferença na construção próspera da organização. O relacionamento humano é fundamental, pois além de facilitar a convivência entre os indivíduos, aumenta a efetividade nos negócios.

Em se tratando sobre o relacionamento com colegas, é possível analisar que existe um ótimo convívio entre todos os envolvidos, conforme evidenciado na figura a seguir.

Figura 2: Relacionamento com os colegas.



Fonte: Dados e Elaboração do Autor – 2018

Como demonstrado na figura 2, o resultado dessa variável apresentou 100% de satisfação quanto ao relacionamento com seus colegas. Influenciando dessa maneira para obtenção de um clima agradável. Para Chiavenato (1999) o primeiro passo para conhecer o que acontece com a motivação humana, é conhecer como ocorre o comportamento das pessoas.

Tratando-se sobre a satisfação na função que exerce dentro da cooperativa, alguns colaboradores relataram que já tiveram momentos de insatisfação. Para Kanaane (2011, p. 18,) “do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa”. Sendo assim, o trabalhador pode perceber as condições oferecidas pela empresa a ele, e avaliar se essas são favoráveis a ou não para atingir a satisfação de suas necessidades. Confira abaixo as respostas em relação a momentos de insatisfação no trabalho obtidas:

- Não. Sem muita explicação;
- Sim! Algumas vezes as pessoas que atendemos nos deixam tristes, pois tem pouca paciência;
- Sim. Já deposei em conta de associados por engano, me deixando bem constrangida diante do associado. Sei que errar é humano, mas são situações bem complicadas;
- Só quando há muito fluxo de associados e ficamos depois das 3 atendendo e a unidade que faz o alívio fica cobrando o mesmo;
- Não;
- Sim, pois a função de caixa muitas vezes exige concentração e agilidade devido ao movimento, final do dia com diferença acaba desmotivando. Isso pode acontecer por falta de atenção mais também pelo sistema não ter mais segurança contra aos erros operacionais;
- Com certeza alguma vez já, pois sempre tem um dia que as coisas não saem como a gente espera;
- Sim;
- Até o Momento Não Deparei Com Situação Do Tipo.

As respostas obtidas apontam algumas insatisfações como: falta de paciência dos sócios em aguardar sua vez no atendimento, muitas vezes são grosseiros com o caixa; erros cometidos por engano, sempre geram constrangimento até que se regularize; em dias de muito movimento nas agências, há uma certa cobrança em relação a horários para envios de documentos entre os colegas; o não fechamento do caixa no final do dia, seja por falta de atenção do colaborador ou algum erro operacional, acaba desmotivando pela incerteza de cada dia.

Sendo assim, foram listadas várias insatisfações, que não dependem diretamente da organização, mas que podem ser trabalhadas para ter uma melhor satisfação entre todos os envolvidos.

Outro fato importante estudado foi a listagem de motivos que causam a satisfação no ambiente de trabalho, dentro da Cooperativa.

De acordo com Robbins (2005, p. 66) “o trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal”.

Como mostrado no questionário, foi possível listar inúmeros motivos que lhes fazem ter orgulho em trabalhar na Cresol. A questão era aberta e todos os colaboradores responderam. Entre os itens mais citados estão: Reconhecimento: a organização reconhece o profissionalismo de seus colaboradores. Isso motiva as pessoas a sempre darem o seu melhor para a empresa. Transparência: tanto os problemas encontrados, como também a busca para melhorias, são tratadas de forma transparente. Respeito entre colegas: existe um grande carinho e respeito entre colegas de trabalho e direção. Ambiente de trabalho: clima agradável entre colegas e direção, ambiente limpo e organizado. Remuneração adequada: os colaboradores sentem-se satisfeitos com sua remuneração. Bons gestores: a direção da Cooperativa é muito respeitada e admirada pelos colaboradores. Influenciando dessa maneira no bom clima organizacional. Desenvolvimento pessoal: há inúmeras possibilidades de crescimento dentro da Cooperativa. Isso é definido desde a contratação, já que possui plano de carreira. Cooperativismo: cooperar é contribuir com o próximo para o mesmo fim. Vários funcionários citaram que gostam da oportunidade de ajudar pessoas, atendê-las de forma simples e educada. Dessa maneira, recebem o reconhecimento da empresa e sentem-se motivados a lutar pelo melhor todos os dias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo a problemática principal desta pesquisa identificar o nível de satisfação dos colaboradores na Cooperativa de Economia e Crédito com Interação Solidária das Encostas da Serra Geral - Cresol Encostas da Serra Geral, evidenciou-se através do questionário que a Cooperativa possui um bom clima organizacional em todas as suas unidades de atendimento. Resultando em objetivos alcançados, contribuindo também dessa forma para futuras tomadas de decisões dentro da Cooperativa, com o intuito de melhorar ainda mais o nível de satisfação de seus colaboradores.

No que se refere aos resultados voltados à motivação, os indivíduos estão motivados, sentem-se valorizados dentro da empresa e sabem a importância que possuem. Essa motivação é de suma importância para a organização, através dela os colaboradores buscam o seu melhor, encaram o novo, lutam pelo melhor de todos os envolvidos.

Mediante insatisfação na função que exerce, foi possível observar que em alguns momentos essas satisfações existem. Muitas vezes pela falta de paciência do associado, o mesmo acaba tratando de forma grosseira o colaborador. Erros humanos também foram apontados como motivo de insatisfação, causando transtorno em ambas as partes até que tudo seja regularizado. Essas insatisfações não dependem diretamente da organização, porém com a colaboração de todos, podem ser trabalhadas para um melhor resultado.

Como contrapartida, foram listados inúmeros motivos que causam a satisfação no trabalho que exercem, é indiscutível a realização encontrada nesse ambiente de trabalho. Os colaboradores têm a Cooperativa como uma família, que luta sempre pelo mesmo propósito, em que são reconhecidos e tratados como um grande potencial que a Cresol possui.

Pensar na possibilidade de melhorias deve partir do topo da organização. O surgimento de conflitos e insatisfações é inevitável em alguns momentos. Manter um ambiente diferenciado, em que os colaboradores possam expressar suas ideias, deixar bem claro o principal intuito da cooperativa, fará com que os sócios se sintam realmente donos dela, isso pode ajudar a manter um bom convívio entre funcionários e sócios em dias de grande movimento e demora nos atendimentos.

E de que forma essas insatisfações podem ser modificadas, trabalhadas para obter a satisfação? Pensar em estratégias eficazes se faz necessário, partindo de uma visão que considere a motivação um imenso potencial a ser trabalhado dentro da empresa.

Outro item a ser trabalhado, seria manter ativo o monitorado do plano de carreiras, cargos e salários (PCCS), onde será possível para cada colaborador, identificar com facilidade os requisitos necessários para cada vaga e desenvolver suas competências e conhecimentos, a fim de estar preparado para quando a oportunidade for criada. É de fundamental importância que a gestão da empresa respeite as regras definidas no PCCS para preenchimento de vagas, uma vez que isto é o que dará credibilidade ao processo e passará transparência aos colaboradores que estão se preparando para novas posições. A adoção desta estratégia, aliada ao clima organizacional positivo, fará com que os profissionais trabalhem com uma maior motivação e conseqüentemente se tornem mais dedicados e produtivos.

REFERÊNCIAS

ARTIGOS - <http://www.administradores.com.br> – Clima Organizacional: A influência na motivação dos funcionários; Cultura e clima organizacional; A importância da análise do clima organizacional.

Acesso em 26/07/2018.

BISPO, Carlos A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção, v.16,n.2,p.258-273, Maio/Ago.2006. BROWN, S.P.; LEIGH, T.W. **A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance.** Journal of Applied Psychology, Berkeley, CA, v.81,n.4,p.358-368, Aug.1996.

BRITO, Alves; MOZAR Jose de; **Trabalho, gestão e poder: disciplina e autorregulação humana.** 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de; **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHRISPINO, A. **Mediação de conflitos: cabe à escola tornar-se competente para promover transformações.** Revista do Professor, Porto Alegre, ano 20, n. 79, p. 45- 48, 2004.

FACCIOLI, Cintya. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>
Acesso em: 02 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas 2001.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações.** O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações.** São Paulo: Atlas S.A., 2011.

LOHN, I.J. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Palhoça: Unisul Virtual 2018

MAITLAND, Lain. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A.,2008.

ROBBINS,Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson education, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. (2011). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional: Compreendendo a essência das organizações**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, v. 1, f. 99, 2014. p.102.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. adm. Contemp., Curitiba, v. 7, n. 4, p. 3354, Dez. 2003.

VIEIRA, M. **Qualidade de vida no trabalho**. Vieira mar projetos, consultorias e estudos ambientais, abr.2014.