



**IVÂNGELA MARCIA PALERMO**

**AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO E A RELAÇÃO COM A  
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM O TRABALHO**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores - DHG, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Londrina – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES - DHG

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Avaliação da cultura organizacional de uma cooperativa de crédito e a relação com a motivação dos funcionários com o trabalho** elaborado por Ivângela Marcia Palermo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores - DHG, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 19 de outubro de 2018.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **D ECLARAÇÃO**

A empresa SICREDI UNIÃO PR/SP, representada neste documento pelo Sra. Jaqueline Ferro do Nascimento, Assessora de Gestão de Pessoas I, autoriza a divulgação das informações da Pesquisa Bianual de Clima Organizacional, realizada em 06/2018 na Agência Londrina Santos Dumond – Centro de Custo 62 - dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Avaliação da cultura organizacional de uma cooperativa de crédito e a relação com a motivação dos funcionários com o trabalho”, realizado pela aluna Ivângela Marcia Palermo, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores - DHG, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Maringá/PR,

---

JAQUELINE FERRO DO NASCIMENTO

ASSESSORA DE GESTÃO DE  
PESSOAS I

(SICREDI UNIÃO PR/SP)

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Ivângela Marcia Palermo, abaixo assinada, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores - DHG, Turma DHG 1 – LDA - Londrina (2018), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Avaliação da cultura organizacional de uma cooperativa de crédito e a relação com a motivação dos funcionários com o trabalho”, é autêntico e original.

Londrina, 19 de outubro de 2018.

---

**IVÂNGELA MARCIA PALERMO**

## Dedicatória

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus por ser essencial em minha vida. A toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu vencesse mais esta etapa da minha vida. A todos os meus colegas de turma que hoje já posso chamar de verdadeiros amigos, pois são pessoas fantásticas com as quais compartilhei alegrias e angústias e, que ficarão para sempre, nesta experiência acadêmica, mas também de vida!

DHG IMPACTO para fazer a diferença na vida das pessoas!

## RESUMO

O processo de motivação é complexo. Deste modo, é preciso considerar que assim como as pessoas, as organizações também têm múltiplos aspectos. Daí a importância de verificar os diferentes fatores que influenciam a cultura e o comportamento organizacional para promover a motivação no trabalho. Assim sendo, esse trabalho parte da hipótese de que a cultura e o comportamento organizacional impactam a motivação no trabalho. Portanto, a pesquisa teve como objetivo investigar os fatores que influenciam a motivação no trabalho dos funcionários que atuam na agência “Z” da Cooperativa de Crédito “S” de Londrina-Paraná. A metodologia utilizada no presente trabalho constituiu-se de pesquisa bibliográfica e de campo de abordagem qualitativa contando com a participação de 10 (dez) funcionários que integram a agência “Z” de uma Cooperativa de Crédito da cidade de Londrina-Paraná. Para a análise dos fatores relacionamento interpessoal e comprometimento, recompensa, estrutura e normas e satisfação do trabalho utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário proposto por Litwin *apud* Moiseichyk (1997). A pesquisa realizada revela que a empresa oferece um ambiente organizacional integrado, com clima agradável no qual as pessoas se relacionam em harmonia. Ao favorecer o comprometimento e o bom relacionamento, a empresa parece perceber que os funcionários são influenciados pelo equilíbrio criado no ambiente. A experiência deixa claro como a produtividade é influenciada pelos fatores relacionais e de comprometimento com o trabalho. Assim fazendo, a agência deve buscar no conjunto comportamental, a alavanca para uma melhor adaptação ao ambiente interno e externo. Os fatores encorajadores necessitam ser expandidos e os desencorajadores minimizados. Isto se aplica tanto aos fatores intrínsecos ao serviço quanto aos fatores ambientais.

**Palavras Chave:** Motivação. Cultura. Comportamento Organizacional. Ambiente de Trabalho.

## **ABSTRACT**

The process of motivation is complex. In this way, you need to consider that just like people, organizations in multiple aspects. Hence the importance of verifying the different factors that influence culture and organizational behavior to promote motivation at work. Thus, this work is based on the hypothesis that culture and organizational behavior impact motivation at work. Therefore, the research had as objective to investigate the factors that influence the motivation in the work of the employees who work in the agency "Z" of the "S" Credit Cooperative of Londrina-Paraná. The methodology used in the present study consisted of bibliographical research and a qualitative approach field with the participation of 10 (ten) employees that are part of the "Z" agency of a Credit Cooperative in the city of Londrina-Paraná. For the analysis of factors interpersonal relationship and commitment, reward, structure and norms and work satisfaction was used as a data collection tool, a questionnaire proposed by Litwin apud Moiseichyk (1997). Research shows that the company offers an integrated organizational environment with a pleasant climate in which people relate in harmony. By fostering commitment and good relationships, the company seems to realize that employees are influenced by the balance created in the environment. Experience shows how productivity is influenced by relational factors and commitment to work. By doing so, the agency seeks in the behavioral set, the lever for a better adaptation to the internal and external environment. Encouraging factors need to be expanded and discouraging minimized. This applies both to factors intrinsic to the service and to environmental factors

**Key Words:** Motivation. Culture. Organizational Behavior. Work Environment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Correntes Históricas da Motivação .....	13
Figura 1 – Fator Relacionamento Interpessoal e Comprometimento .....	27
Figura 2 – Fator Recompensa .....	30
Figura 3 – Fator Estrutura e Normas .....	32
Figura 4 – Satisfação no Trabalho .....	34

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	12
<b>2.1.1 O Ambiente de Trabalho como Fator Motivacional .....</b>	<b>16</b>
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	23
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>36</b>
<b>6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....</b>	<b>38</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>39</b>
<b>8. APÊNDICE .....</b>	<b>41</b>
8.1 APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	41

## 1. INTRODUÇÃO

Antigamente, o homem era concebido como máquina, puramente voltado à produção. Não se podia pensar ou sugerir mudanças e, segundo comenta Robbins (2002), o salário era o único motivo de satisfação. Hoje, nestes tempos de globalização e reestruturação competitiva, há uma grande preocupação em criar um clima empresarial em que as pessoas tenham um ambiente de respeito, valorização e motivação, pois as mesmas passam a maior parte do tempo no trabalho.

Assim, observa-se uma busca muito grande das empresas em tornar o trabalho cada vez mais agradável, na tentativa de ganhar impulso no constante esforço de propiciar aos seus funcionários uma melhor qualidade de vida, seja ela dentro ou fora do trabalho. Bergamini (2006) evidencia que a motivação tem um papel importante no contexto organizacional, pois afetam diretamente o desempenho do trabalhador.

Observa-se, portanto, que o processo de motivação é complexo. Deste modo, é preciso considerar que assim como as pessoas, as organizações também têm múltiplos aspectos. Daí a importância de verificar os diferentes fatores que influenciam a cultura e o comportamento organizacional para promover a motivação no trabalho.

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que interagem entre si de maneira dinâmica. Em uma situação na qual os objetivos e metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desempenhada sob medida para os funcionários, se eles estão motivados para exercitá-la e atingir os objetivos e metas propostos, pressupõe-se que os funcionários estarão aptos a desenvolverem um determinado esforço individual proporcional à sua motivação (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Nesse sentido, constata-se a relevância da motivação como forma de incentivo, bem como as implicações negativas de sua ausência. Considerando que as pessoas trazem para dentro das empresas valores individuais, adaptando-se a fatores determinados pelo ambiente de trabalho, as diferenças interferem diretamente no comportamento e desempenho do profissional.

Como o estudo do comportamento está voltado especificamente para situações relacionadas ao trabalho, nesse estudo, enfatiza-se o comportamento relativo ao relacionamento interpessoal, comprometimento, recompensas, estrutura, normas e satisfação.

Assim sendo, esse trabalho parte da hipótese de que a cultura e o comportamento organizacional impactam a motivação no trabalho. O bom desempenho no trabalho é consequência dos incentivos motivacionais e do esforço individual de cada funcionário para realizar tarefas e atingir objetivos.

Esse trabalho, portanto, justifica-se à medida que pretende salientar aspectos relevantes da cultura e do comportamento organizacional e a sua relação com a motivação para o trabalho, considerando alguns fatores determinantes tais como: relacionamento interpessoal, comprometimento, recompensas, estrutura, normas e satisfação.

Portanto, a pesquisa tem como objetivo investigar os fatores que influenciam a motivação no trabalho dos funcionários que atuam na agência “Z” da Cooperativa de Crédito “S” de Londrina-Paraná. Mais especificamente buscou-se apresentar as principais teorias sobre motivação no trabalho; estudar as principais teorias sobre cultura e comportamento organizacional; determinar as especificidades de trabalho dos funcionários que atuam na agência “Z” da Cooperativa de Crédito “S” de Londrina-Paraná, sob o viés de motivação, cultura e comportamento organizacional; correlacionar as principais teorias sobre motivação no trabalho, cultura e comportamento organizacional com as especificidades de trabalho dos funcionários que atuam na agência “Z” da Cooperativa de Crédito “S”.

Para este fim, o trabalho encontra-se dividido em cinco partes, sendo a primeira uma apresentação da introdução que destaca o problema de pesquisa, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos. A segunda parte aborda a revisão teórica dos conceitos de motivação como fator determinante no comportamento organizacional, evidenciando o ambiente de trabalho como fator, juntamente com um relato sobre a cultura e comportamento organizacional. A terceira parte do trabalho consiste na descrição da metodologia de pesquisa utilizada, sendo a quarta parte a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Finaliza-se a pesquisa com a quinta parte, que apresenta as conclusões do trabalho.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

A motivação constitui-se por uma força interna que estimula o comportamento dos indivíduos levando-o a determinadas ações, variando de pessoa a pessoa e, também, na mesma pessoa, em virtude do tempo. Ressalta-se, pois que um indivíduo pode estar mais motivado do que o outro, ou podendo motivar-se em um determinado momento mais ou menos do que em outra ocasião. Além das diferenças individuais observam-se, ainda, as variações na mesma pessoa em detrimento às situações e circunstâncias (DAFT, 2005).

Deste modo, a motivação segundo Maslow (2003) indica que muito do comportamento do ser humano pode ser explicado pelas suas necessidades e pelos seus desejos, sendo que a vontade de desempenhar um alto nível de esforço em direção a objetivos organizacionais definidos, condicionada pela capacidade de atender à necessidade individual. Portanto, para o autor, quando uma necessidade, em particular se torna ativa, esta pode ser avaliada como um estímulo à ação e, conseqüente, propulsor das atividades do sujeito. Tal necessidade pode definir o que passa a ser importante para o indivíduo e moldar o seu comportamento. Assim sendo, na Teoria de Maslow, as necessidades são fontes de motivação.

Nesse sentido, vale salientar que a teoria das Relações Humanas iniciou diversos estudos acerca do comportamento humano nas empresas, surgindo a partir deste a Escola Comportamental, que, apoiada nos estudos das relações humanas visa avaliar os aspectos motivacionais, de liderança e estilos de gerência que apresentassem impactos no comportamento dos trabalhadores.

Segundo Souza (2015), a partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado na empresa, uma vez que todo comportamento humano é motivado. Nessa perspectiva, as organizações, diante do mercado competitivo e com metas e resultados a serem atingidos precisam ter eficácia na contratação de profissionais comprometidos com o ambiente de trabalho. Nesse sentido,

A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Porém, a motivação dos funcionários das empresas começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do Ocidente somente a partir da década de setenta e, portanto, não se trata de um problema tão antigo (BUENO, 2002, p. 5).

As pessoas motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as que não o estão. Para Decenzo e Robbins (2001), uma definição mais descritiva da motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa é condicionada pela capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo.

Toda e qualquer pessoa pode listar uma série de objetos que ela deseja e pelos quais ela pode realizar esforços especiais. Diz-se, então, que ela está "motivada". Motivação é algo que não pode ser diretamente observado e, por essa razão, infere-se a existência de motivações pela observação do comportamento. O comportamento motivado caracteriza-se pela forte energia despendida numa ação orientada para um objetivo específico. O melhor indicador de um comportamento motivado é a persistência. Assim, uma pessoa que busca obstinadamente um medicamento tem como motivo sua dor (KARSAKLIAN, 2000, p. 22).

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Segundo Bueno (2002) muitas pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram que existe ainda desconhecimento sobre o que é, e o que não é motivação.

Ao longo de um século, vários estudos foram realizados na tentativa de desvendar o fenômeno da motivação humana nas organizações a partir de uma análise das correntes apresentadas no Quadro 1.

*Quadro 1 – Correntes Históricas da Motivação*

<b>Época</b>	<b>Corrente Autor</b>	<b>Características</b>	<b>Fator de Motivação</b>	<b>Necessidade Dominante</b>
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. //racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal	Relações impessoais	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais	Enriquecimento do trabalho	Estima auto-realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios	Estima auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma	Expectação, instrumentalidade e valência	Estima

1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento.
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido	Meta-necessidades auto-realização
1975	Programação Neurolinguística/Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos	Estima
1990	Energização/ Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva-Zapp!	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento.	Estima auto-realização.

Fonte: Hering *apud* Bueno, 2002.

O Quadro 1 revela que tanto a visão taylorista quanto a visão humanista enfocam o homem como um ser unidimensional, dotado apenas de sua dimensão física, no primeiro caso, e social, no segundo.

De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. “Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo ou gerado internamente nos processos mentais do indivíduo” (CHIAVENATO, 2004a, p. 63).

Outro autor afirma que:

Motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que fazem parte da nossa equipe. Motivar significa colocar Deus dentro das pessoas. Introduzir o entusiasmo (uma palavra grega que significa “o Deus dentro da gente”) pode representar uma mudança no ritmo físico e muito mais na cadeia emocional. Estar motivado, é estar com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo. Uma pessoa motivada tem brilhos nos olhos, tem amor a flor da pele (VIANNA, 1999, p 9).

A motivação age como um fator que proporciona ao indivíduo um comportamento tal, que o eleva a excelência no desempenho de suas atribuições. Todavia, designa-se a motivação como vários fatores que influenciam de forma positiva as atitudes dos indivíduos, resultando em um estado de espírito de autoestima e autorealização. “O fato em si é que não existe uma regra básica ou uma “fórmula mágica” que possa ser aplicada. Uma premissa básica, ressaltada por Vianna (1999) diz respeito ao fato de que “[...] ninguém motiva ninguém. Cada ser humano sente-se motivado por razões diferentes” (p. 31).

Outra premissa muito importante a esclarecer consiste no paradigma da motivação influenciada pelo fator dinheiro. Diante de tal poder encontrado no capital enquanto dinheiro ressalta-se a ideologia errônea assumida por muitas empresas e funcionários, ao afirmar que o dinheiro é o fator motivacional mais importante.

Merece destaque o fato de que se assim o fosse, seria muito fácil administrar o comportamento motivacional perante os colaboradores. Para Vianna (1999, p. 30), as empresas “[...] cometem erros ao pensarem que a única fonte de motivação dos colaboradores é o dinheiro. Salário quando muito baixo, age como agente desmotivador, mas o oposto não leva a melhores resultados”.

Para Bergamini (2006), o fato em si abarca os fatores que envolvem a motivação, correlacionados a inúmeras variáveis que formam cultura de cada organização, empregado, empresário e de cada cenário de mercado em atuação. Com esta ideia entende-se que a motivação é intrínseca e extrínseca. Para o autor, a motivação intrínseca está relacionada à forma de sentir e entender a importância de como desenvolver um trabalho para chegar a um resultado. A relação está em como se envolver no processo. Enquanto que, na forma extrínseca, existe a necessidade de um estímulo por meios de pagamento monetário ou algo que possa ser oferecido por outrem, que não sejam valores abstratos, em troca de um trabalho ou um resultado.

Muitas vezes, uma pessoa pode ter o desejo de realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa, não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou, de alguma forma, a se movimentar em direção ao objetivo pretendido (BERGAMINI, 2006). A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. Ainda, para o mesmo autor, as pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno (fator intrínseco), por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação.

As necessidades extrínsecas, conforme Marras (2000, p. 138) “são exógenas e têm origem no mundo externo do indivíduo, fornecendo-lhe, em geral, a satisfação de fatores físicos, por exemplo: incentivos financeiros, serviços, seguros etc”. O autor afirma que essas necessidades são satisfeitas pelas empresas por meio de pacotes (conjunto de benefícios), que, somados ao salário percebido pelo empregado, formam concretamente a sua remuneração.

Para Marras (2000, p. 138), “as necessidades intrínsecas são endógenas. Nascem e florescem no interior do indivíduo e geralmente são de caráter psicológico, como os incentivos financeiros, serviços, seguros etc.”. Segundo o autor, essas necessidades podem ser providas pela organização mediante políticas sociais, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas que privilegiem o atendimento desse tipo de necessidade conforme a tipicidade do ambiente, o momento vivido pela empresa e a intensidade das necessidades sentidas.

Os fatores motivacionais (intrínsecos) consistem na relação entre o cargo e a natureza da tarefa sendo, portanto, de controle do indivíduo e que precisam ser reconhecidos e valorizados profissionalmente, o que reflete na autorealização. Tais fatores considerados (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, todavia quando precários, inibem a satisfação, caracterizando-os como fatores satisfacientes (BATEMAN; SNELL, 1998; CHIAVENATO, 1993).

### **2.1.1 O Ambiente de Trabalho como Fator Motivacional**

A motivação aplicada para melhor aproveitamento dos funcionários na empresa funciona como um agente ativo na busca das aspirações de cada trabalhador, até porque o desenvolvimento depende muito dos objetivos individuais, cabendo, assim, ao próprio funcionário aproveitar as oportunidades de desenvolvimento oferecido pela sua empresa e, quando não forem suficientes, fazer uma busca incansável de desenvolvimento também do lado de fora da empresa, chegando ao estágio de autodesenvolvimento para a autoestima como fator motivacional.

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades (BUENO, 2002, p. 7).

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar, é que a motivação intrínseca a cada indivíduo contribui para levá-lo a agir espontaneamente rumo ao alcance de determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível, é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

Segundo relatos de Bueno (2002), a função desenvolvimento torna-se, portanto, um imperativo para as empresas interessadas em uma mão-de-obra saudável e produtiva, surgindo como uma resposta positiva de crescimento e desenvolvimento dos funcionários. Outro fator surge da grande influência dos valores sociais no comportamento dos empregados. O desejo de ascensão do empregado é produto da sociedade sob a qual ele vive e pela qual é fortemente pressionado.

O desenvolvimento, portanto, como agente motivacional, não incorpora somente a responsabilidade enquanto profissional capaz, mas também como um ser humano que tem aspirações sociais, familiares, espirituais e de uma vida saudável, com no mínimo, uma base sólida alicerçada nos fundamentos da dignidade humana.

A pessoa, enquanto totalidade transcende a organização ao fazê-la instrumento de sua satisfação, de desenvolvimento e criatividade. Profissionais ligados às chamadas ciências comportamentais ainda insistem em modelar, com boas intenções, o homem organizacional. Em consequência, não é demais alertar para o fato de que o estado de vida infra-humano encontrado em muitas organizações constitui um flagrante desrespeito à dignidade humana (SARLET, 2000).

Conforme Karsaklian (2000), a estrutura básica dos estudos da motivação tem o comportamento do indivíduo como um dos fatores principais. E nesta relação comportamental, entre o indivíduo agindo e os objetos ou situações do meio sobre os quais a sua ação se efetua, que se manifesta o dinamismo. Esta origem com o dinamismo deriva para um estado de motivação, situando em um quadro psicológico, que é o comportamento relacionado ao ambiente percebido e concebido pelo ser humano.

Karsaklian (2000) comenta que a existência de inúmeros fatores determinantes que atingem um ambiente de trabalho compatível com os fatores motivacionais levam as empresas a criarem este ambiente de encontro com a visão e principalmente, com a missão da organização. Aos funcionários cabe o papel primordial de absorver e difundir o tipo de relacionamento mais apropriado ao cotidiano, de acordo com as diretrizes vigentes na cultura organizacional de empresa e previstas para o futuro.

Como afirma Bergamini (2006), do ponto de vista teórico, o quadro relacional que une o indivíduo ao ambiente é de aplicação universal no domínio do serviço. O autor comenta que um potencial hereditário, não pode existir e desenvolver-se a não ser em interação com

elementos externos do ambiente. Assim, define-se também o lado emocional, social, profissional e pessoal, que necessita dos contatos de um sistema aberto, que interage sinergicamente com o exterior.

A construção de um ideal somente se torna realidade após partilhar todos os momentos com pessoas ou coisas que contribuíram para esta realização. Assim, o ambiente torna-se parte integrante e fundamental da vida profissional, haja vista o dispêndio de tempo, cada vez maior do trabalhador para com a empresa.

Para Bergamini (2006), somente a partir de uma boa interação entre o indivíduo-ambiente, o profissional será capaz de desempenhar as suas atribuições. Portanto, o comportamento emocional e racional, elementos introdutórios da motivação necessitam de um ambiente inteiramente elaborado para cumprir suas tarefas com o máximo possível de constantes superações.

Existe neste processo uma ligação muito forte quanto à responsabilidade das partes envolvidas. De acordo com Castro (1996), quando a empresa investe na melhoria do ambiente, existe um ponto de saturação onde, por mais que se aplique, isto não proporcionará uma melhoria no ambiente.

Depreende-se, que se o ambiente for ideal, mas não se faça presente um bom relacionamento entre as pessoas, a cumplicidade entre os fatores se danificam perdendo todos os investimentos, tanto comportamental como financeiro na busca da motivação. Percebe-se, então, que a relação indivíduo-ambiente inicia-se no investimento do desenvolvimento pessoal, para que seja complementado como fator ambiente no seu aspecto físico, como resultado de investimentos na área motivacional.

Um dos grandes diferenciais da atividade empresarial de hoje em relação ao passado, está na visão empreendedora dos executivos em construir cenários futuros. Com a realidade de um dinamismo na contemporaneidade no mundo dos negócios, procura-se trabalhar mais com o futuro do que com o próprio presente, onde o investimento em si torna-se indispensável e urgente para empresas que queiram se sobressair. O investimento então tornou-se uma ferramenta indispensável em qualquer atividade empresarial.

O objetivo do investimento motivacional baseia-se justamente na melhoria contínua do desenvolvimento pessoal, gerando, com isto, um ganho de produtividade e inovações, que implicam em melhorias nos serviços e/ou produtos da empresa.

Quando o ser humano encontra um significado importante em seu trabalho, o atendimento dos fatores higiênicos deixa de ser um pré-requisito à motivação. O ser humano é multidimensional e para sentir-se motivado precisa expandir suas dimensões operacional, social e política. Para tanto, é preciso que a organização proporcione ao trabalhador espaço para a criatividade, a autonomia e a participação. Este espaço pode ser construído através do enriquecimento do trabalho (BUENO, 2002, p. 21).

O grande diferencial está em determinar em quais setores o investimento deve ser aplicado. No passado, a palavra investimento significava comprar máquinas e/ou ampliar o parque fabril. Hoje, este tipo de investimento ainda se faz necessário. Todavia, há a necessidade de um complemento muito importante que é o investimento nas pessoas, considerando que estas têm a capacidade de desenvolver processos e métodos para melhor desempenho e retorno dos investimentos.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A percepção das organizações como culturas frente à visão de sistema de convicções compartilhadas é um fenômeno recente, considerando que até meados da década de 80, as organizações eram vistas em uma perspectiva racional que consistia em coordenar e controlar um grupo de pessoas, prevalecendo a ideia de níveis verticais, departamentos e grupo de pessoas.

Barbosa (2002, p.22) relata que a cultura vista pelas organizações está “diretamente ligada à sua capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade”. Assim sendo, a identificação e classificação dos diferentes tipos de cultura, bem como a aferição de eficácia tornaram-se um imperativo gerencial.

Conforme Robbins (2002), as organizações precisam se entendidas como personalidades próprias assim como as pessoas. O entendimento a respeito dos ambientes culturais é decisivo para acesso das operações de uma organização, considerando que estas podem ser:

[...] rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras. Quando, uma organização se torna institucionalizada, ela passa a ter um valor por si mesma, independentemente dos bens e serviços que produz. Ela adquire imortalidade. Se seus objetivos iniciais não são mais relevantes, ela não fecha suas portas; ao contrário, ela se redefine (ROBBINS, 2002, p. 498).

A compreensão de aspectos inerentes à cultura organizacional contribui para a melhoria da capacidade humana, podendo explicar e prever determinados comportamentos das pessoas no trabalho.

De acordo com Marras (2000) há um grande número de organizações que não investe em programas de manutenção ou desenvolvimento de sua própria cultura, permitindo que uma série de disfunções e patologias atinja a pirâmide empresarial causando, assim, sérios danos ao ambiente, interferindo negativamente na produtividade e na qualidade dos resultados.

As organizações mais preparadas, com executivos sensíveis, cuja visão ultrapassa o médio prazo, já se deram conta da importância de ter equipes coesas, e com capacidade de canalizar energias numa mesma direção. "Para isso, é necessário que sejam treinados para reconhecer as diferenças entre os trabalhadores e apreciar, - até mesmo exaltar - essas diferenças" (GALLUP, 2000, p. 21).

No ambiente organizacional é preciso considerar as variadas exigências de trabalhadores em decorrência de diferentes formações culturais, costumes, horários de trabalho, entre outros fatores. Além disso, o treinamento extensivo para reconhecer essas diferenças e "mudar a maneira [como os administradores] pensam sobre as pessoas diferentes deles tem resultados positivos" (GALLUP, 2000, p. 21).

Conforme Robbins (2002, p. 499), "as pesquisas sobre cultura organizacional têm buscado medir como os funcionários veem a sua organização: ela estimula o trabalho em equipe? Recompensa a inovação? Reprime as iniciativas?". Para o mesmo autor, a cultura organizacional está atrelada à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. Trata-se de um termo descritivo. Isso é importante porque diferencia esse conceito daquele da satisfação com o trabalho.

A satisfação com o trabalho procura medir a resposta afetiva ao ambiente de trabalho. Ela se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos. Embora os dois termos tenham pontos de intersecção, a cultura organizacional é descrita, enquanto a satisfação com o trabalho pode ser avaliada. Há uma ampla concordância de que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, e que

difere de uma para outra. Esse sistema implica em um conjunto de características-chave valorizado pela organização (SPECTOR, 2002).

Nesse sentido, Robbins (2002) comenta que uma das formas de gerenciamento de comportamento de indivíduos e grupos é através a cultura organizacional, que pode ser definida como o conjunto de valores e normas de uma organização, que visam orientar os comportamentos apropriados e aceitáveis no ambiente de trabalho.

Souza (2015) argumenta que a cultura organizacional advém da experiência adquirida pelo grupo na medida em que se solucionam os problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando de maneira satisfatória e considerada válida. A cultura, geralmente, é transmitida de maneira informal na maioria das organizações e aos novos integrantes da organização como “a forma correta de perceber; pensar e agir em relação à organização” (p.154).

Robbins (2002) aponta ainda sete características básicas que, em seu conjunto, evidenciam a essência da cultura de uma organização.

Inovação e assunção de riscos. O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores a assumirem riscos.

Atenção aos detalhes. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

Orientação para os resultados. O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles.

Orientação para as pessoas. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o feito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos.

Agressividade. O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.

Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* e contraste ao crescimento (ROBBINS, 2002, p. 499).

Cada uma das características citadas acima existe dentro de um *continuum* que abarca o baixo e o alto grau. A avaliação da organização em termos dessas sete características pode revelar, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional.

Cada organização possui uma cultura própria que inclui normas e regulamentos em longo prazo, muitas vezes não-escritos; mas em uma linguagem especial que facilita a comunicação entre seus integrantes; padrões partilhados com relevância aos aspectos críticos do trabalho a ser realizado; preconceitos banais; padrões de comportamento e etiqueta social;

costumes consolidados sobre a maneira como os membros devem se relacionar com colegas, outros empregados, chefes e pessoas de fora; e outras tradições que definem o que é e o que não é um comportamento apropriado e “esperto” dentro da organização.

Um empregado que se socializou da maneira correta na cultura da organização, portanto, aprendeu como as coisas são feitas, o que é importante, e que comportamentos e perspectivas relacionados com o trabalho são ou não são aceitáveis e desejáveis. Na maioria dos casos, isso envolve informações de muitas pessoas (DECENSO; ROBBINS, 2001, p. 132).

A cultura organizacional representa uma percepção comum sustentada pelos membros da organização. Esse aspecto de uma cultura é explicitado quando se definem uma cultura como um sistema de significados comuns. Deve-se esperar, portanto, que os indivíduos com diferentes antecedentes ou níveis diferentes na hierarquia da organização descrevam a cultura da organização em termos análogos. Deste modo, observa-se que no reconhecimento da cultura organizacional há características comuns o que não significa, porém, que não existam subculturas em toda cultura considerada. A maioria das grandes organizações tem uma cultura predominante e múltiplos conjuntos de subculturas.

Apesar da ideia de avanço trazida pela antropologia ao conceito de cultura, seus estudiosos não fazem juízo de valor entre diferentes culturas. Apenas apontam que elas podem ser diferentes, guardando forte relação com as especificidades de cada sociedade. Ou seja, os estudiosos ressaltam que não há uma cultura melhor ou pior do que outra (ALMEIDA, 2017, p. 13).

Nesse sentido, pode-se dizer que um escritório ou unidade da organização separado fisicamente das operações principais da organização pode assumir uma personalidade diferente. Portanto, m'ais uma vez, os valores centrais são retidos em sua essência e modificados para contemplar a situação distinta da unidade.

Para Decenzo e Robbins (2001, p. 289) “é o aspecto de significado comum da cultura que faz dela um poderoso dispositivo para orientar e moldar o comportamento”. Os autores ressaltam que não se pode ignorar a realidade de que muitas organizações também possuem subculturas que podem influenciar o comportamento de seus membros.

Parafraseando Chiavenato (2010), da mesma forma que não existem duas empresas iguais, culturas iguais também não existe, todavia as culturas são adaptáveis e flexíveis, desde que o comportamento humano seja gerenciado. Assim, se as organizações não possuírem nenhuma cultura dominante e fossem constituídas apenas de diversas subculturas, a

importância da cultura organizacional seria consideravelmente reduzida, porque não haveria nenhuma interpretação uniforme do que seria um comportamento adequado ou inadequado.

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional se preocupa em estudar o que as pessoas fazem nas organizações e como o comportamento de cada indivíduo pode afetar o desempenho da empresa. O comportamento organizacional consiste num campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, para promover a melhoria da eficácia organizacional.

O comportamento organizacional é um campo de estudos. Essa afirmação significa que se trata de uma área de especialidade, com um corpo comum de conhecimentos. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente (ROBBINS, 2002, p. 6).

Existe cada vez mais uma concordância de opiniões sobre os componentes ou tópicos que constituem a área de estudos do comportamento organizacional. Mesmo que haja alguma contestação sobre a importância relativa de cada um deles é consenso que o comportamento organizacional abrange tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

O desempenho individual é projetado para proporcionar algo valioso à organização. Assim como as pessoas têm necessidades não-atendidas que as levam a se comportar de uma determinada maneira, o mesmo acontece com as organizações. Mas as necessidades não-satisfeitas da organização (metas não alcançadas) não podem ser preenchidas sem o esforço de seu pessoal (DECENZO; ROBBINS, 2001, p. 63).

O comportamento, comumente, é previsível quando se sabe como a pessoa compreende uma situação e da importância para ela. Apesar do comportamento das pessoas não demonstrar racionalidade a um observador existe uma razão para acreditar que a sua intenção possa sugerir racionalidade para elas. Portanto, o observador vê o comportamento como não racional, porque não teve acesso às mesmas informações ou não percebe o ambiente da mesma maneira que a pessoa.

O estudo do comportamento organizacional consiste numa ciência aplicada sustentada na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a

psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas. A psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro ou individual de análise enquanto as demais disciplinas têm contribuído para a compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações (ROBBINS, 2005).

Com o advento da Revolução Industrial surgiram as novas organizações de trabalho, despertando, por conseguinte, o interesse em tomo dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Buscou-se compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tomando-os colaboradores eficientes e eficazes.

Vale ressaltar que nos estudos anteriores a esta teoria, preocupava-se com o desempenho dos recursos, métodos, técnicas e processos, de uma tarefa ou de toda empresa, levando-se em consideração que as pessoas não são negligentes, refletindo a orientação mecanicista da Revolução Industrial. Nesse sentido, não consideravam as pessoas em sua totalidade, e sim, somente os aspectos físicos, pois eram os necessários para o desempenho de uma única tarefa dentro da empresa.

A este respeito, Chiavenato (2004b) pondera que o comportamento do homem era influenciado apenas por recompensadas materiais, econômicas ou financeiras, o que denominava essa pessoa como um indivíduo *economicus*.

Maximiano (2004) relata que desse modo a administração não iria muito longe se as pessoas, uma vez que se faz necessário considerar o homem em sua totalidade, e não obstante como “peças humanas”, isto é, como parte importante do processo de administrar organizações”. Para o autor, ao considerar pessoas como pessoas, e como fator prioritário no processo administrativo é o mesmo que seguir o enfoque comportamental, onde o sistema técnico passa a ser resultado do sistema comportamental.

Observa-se, portanto, que após o interesse pelo comportamento organizacional, muitas mudanças aconteceram. Chiavenato (2004b) afirma que uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo, passando à narrativa de motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, entre outros; enquanto que os princípios clássicos do modelo mecanicista passam a ser duramente contestados.

Portanto, essa nova concepção de gestão que enfatiza as pessoas e seus comportamentos como sucesso empresarial surgindo o homem social, a motivação torna-se

fundamental para a gestão do comportamento organizacional transformando, por sua vez, o enfoque cultura da empresa.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho constituiu-se de pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa de campo propõe uma integração dos dados obtidos pela pesquisa bibliográfica apresentada no trabalho.

Com base nos objetivos pretendidos e detalhados na introdução deste trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa.

De acordo com Chizzotti (1995, p.79) essa abordagem de pesquisa:

[...] parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Nesse sentido, a pesquisa de campo contou com a participação de 10 (dez) funcionários que integram a agência “Z” de uma Cooperativa de Crédito “S” da cidade de Londrina-Paraná.

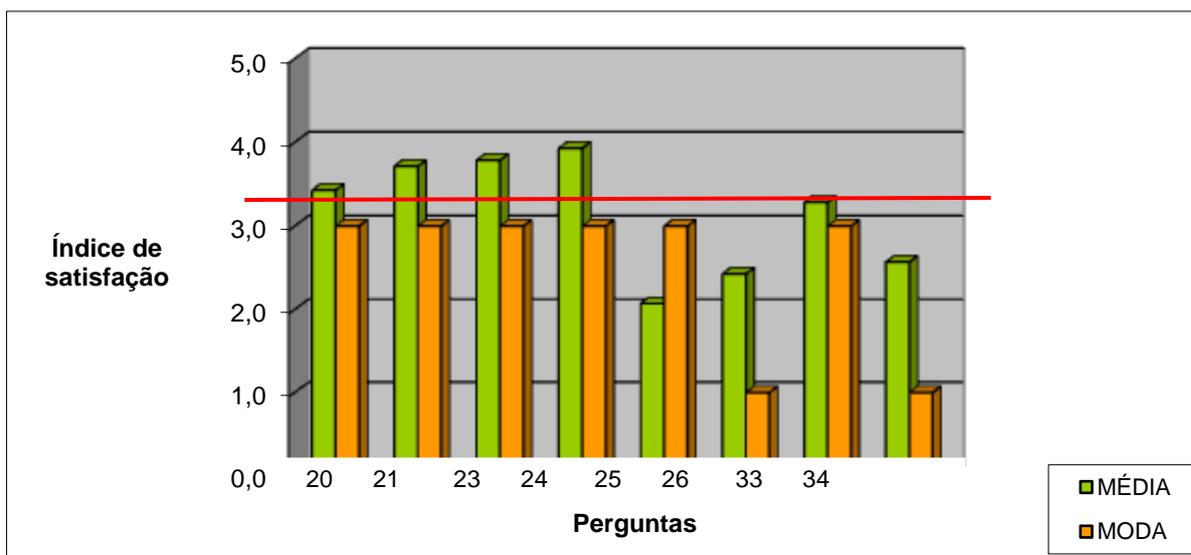
Para a análise dos fatores relacionamento interpessoal e comprometimento, recompensa, estrutura e normas e satisfação do trabalho utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário proposto por Litwin *apud* Moiseichyk (1997), contendo 34 (trinta e quatro) questões conforme Anexo 1.

Os dados resultantes da investigação foram comparados, agrupados e separados através de tabelas e gráficos, utilizando-se do programa Microsoft Excel do Windows. Para uma melhor compreensão da análise dos resultados obtidos através da presente pesquisa realizada na agência “Z” de uma Cooperativa de Crédito “S” da cidade de Londrina-Paraná, buscou-se comparar com os dados obtidos pela Pesquisa Bianual de Clima Organizacional, realizada na Agência Londrina Santos Dumond em 06/2018 da Cooperativa Sicredi União PR/SP entre 2015 e 2017, pela Korn Ferry Hay Group – Insight™.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os resultados e discussão da análise dos fatores que influenciam a motivação no trabalho dos funcionários.

Figura 1 – Fator Relacionamento Interpessoal e Comprometimento



Fonte: Elaboração Própria.

Os dados da Figura 1 evidenciam uma média geral de 3,15, numa escala de 1 a 5, conforme o traço paralelo ao eixo das abcissas, no que se refere aos fatores de ordem interpessoal e comprometimento. Assim, as respostas dos funcionários da agência “Z” investigada mostra um valor significativo nestas variáveis.

Em relação à pergunta nº 20, a média apresentada foi de 3,4, acima da média geral, mostrando que um total de 27,9% respondeu que discorda, 25,6% não concorda e nem discorda; e 46,5% , portanto, a maioria dos funcionários concorda com a existência de uma gestão comprometida com os fatores relacionamento interpessoal e comprometimento dos funcionários na agência “Z” local de estudo.

Estudo realizado entre 2015 e 2017 na realizada na Agência Londrina Santos Dumond da Cooperativa Sicredi União PR/SP<sup>1</sup>, confirma os resultados encontrados na agência “Z” local de estudo da pesquisa, ao demonstrar índices positivos nos fatores de favorabilidade no

<sup>1</sup> Pesquisa de Mercado Korn Ferry Hay Group – Insight™ utilizada como análise comparativa.

*ranking* dos dez mais favoráveis e que têm relação com o fator interpessoal e comprometimento no trabalho. A análise mostra que no fator “Gestão do Desempenho (100% dos funcionários entendem os resultados esperados no trabalho); “Engajamento” (100% se sentem motivados para ir além dos resultados esperados no seu trabalho, se consideram estimulados a dar o máximo no trabalho).

De acordo com Bergamini (2006), a relação satisfatória entre o indivíduo e o ambiente, leva o profissional a desempenhar suas atribuições de forma comprometida. A relação indivíduo-ambiente inicia-se no investimento do desenvolvimento pessoal, para que seja complementado como fator ambiente no seu aspecto físico.

A pergunta 21 apresentou uma média de 3,7, demonstrando que a agência “Z” é caracterizada por um clima ameno, de fácil relacionamento pessoal. Com base nas respostas, observa-se que 4,65% dos entrevistados responderam que discordam, 55,81% não concordam e nem discordam e 39,53% concordam, demonstrando que apesar da média, os funcionários estão indecisos em relação a esta variável.

O estudo realizado entre 2015 e 2017 na Agência Londrina Santos Dumond da Cooperativa Sicredi União PR/SP, mostra o fator “Cooperação” com um total e 96% de satisfação. Contudo, esse fator encontra-se no *ranking* das 10 questões menos favoráveis com relação ao apoio necessário nas áreas que dependem de um bom relacionamento pessoal entre as equipes de trabalho, demonstrando a necessidade de maior atenção por parte da empresa.

É importante a aproximação entre chefia e seus subordinados, pois o relacionamento social entre os integrantes do grupo de trabalho gera resultados positivos tanto na produtividade como na qualidade do trabalho.

Em relação à pergunta nº 24, verifica-se que a agência “Z” conta com o apoio de gerentes e colegas quando está em dificuldade. A média apresentada foi de 3,9, também acima da geral, evidenciando que 11,62% discordam; 39,53 não concordam e nem discordam; e 48,84% concordam. Isso reforça a ideia de que quando os funcionários se sentem amparados pelos colegas, o desempenho pode não ser prejudicado.

A pergunta nº 25 apresentou uma média de 2,1, considerada baixa, mostrando que as pessoas parecem não confiar umas nas outras dentro da empresa. Verifica-se que o clima é superficial, não atingindo um grau de confiança entre os funcionários, dificultando o trabalho em equipe.

Marras (2000) enfoca a importância do relacionamento interpessoal para o bom desempenho dos funcionários. Ressalta que as organizações mais preparadas já se deram conta da importância que representa para a consecução dos objetivos organizacionais, o fato de ter equipes coesas e capazes de canalizar energias numa mesma direção.

Observa-se que a maioria num total de 51,16% dos entrevistados discorda, 37,20% não concorda nem discorda; e 11,62% concordam com a existência da confiança das pessoas na organização.

Também o *ranking* da pesquisa dos dez menos favoráveis, realizado entre 2015 e 2017 na Agência Londrina Santos Dumond da Cooperativa Sicredi União PR/SP aponta o fator “Qualidade e Foco no Associado”. Nesse fator, 92% afirmam que o Sicredi mantém foco no associado, ou seja, a maioria concorda que a empresa procura entender e atender às suas necessidades e exigências. Esse dado revela a necessidade de qualquer organização investir continuamente em ações que favoreçam o fator confiança das pessoas por parte da empresa.

De acordo com a pergunta nº 26, 62,79% a maioria dos entrevistados discorda, 25,6% não concorda nem discorda; e 11,62% concorda, apresentando média de 2,4, também uma média baixa, demonstrando que, no momento, a agência “Z” investigada não parece investir no fator humano, para propiciar o engajamento no trabalho.

Esse dado não corresponde aos encontrados na pesquisa realizada entre 2015 e 2017 na Agência Londrina Santos Dumond da Cooperativa Sicredi União PR/SP, que apresentou índices positivos no *ranking* dos dez mais favoráveis ao contatar que 82% se sentem motivados para ir além dos resultados esperados. Verifica-se, portanto, a necessidade de um maior investimento no fator motivacional por parte da agência “Z” nesse quesito, para propiciar um maior engajamento dos funcionários no trabalho.

A Pergunta nº 33 apresenta média 3,3. Isso demonstra que não houve muita variação em relação à média, evidenciando que mais da metade dos entrevistados acredita na lealdade para com a empresa. Em relação à pergunta nº 34, também relacionada ao comprometimento, nota-se uma priorização dos interesses pessoais acima dos interesses da organização, pois a média apresentada foi de 2,6, abaixo da média geral, onde a maior porcentagem, 58,14% não concorda com a variável.

Segundo Bueno (2002) é da relação entre o indivíduo agindo e os objetos ou situações do meio sobre os quais sua ação se efetiva, que advém o seu dinamismo. Esta origem do

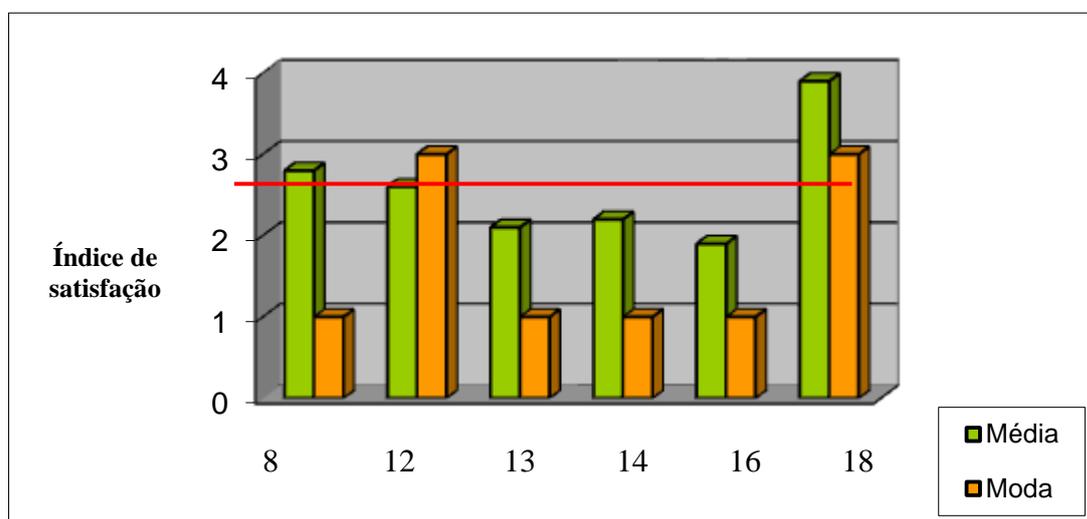
dinamismo que faz com que a pessoa se comprometa com a organização, está relacionada ao ambiente percebido e concebido pelos funcionários.

Observa-se, de um modo geral, que a média pode ser melhorada, trabalhando a motivação dos funcionários, a relação gerente/funcionário, principalmente, no que diz respeito à comunicação e estilos de liderança. É possível verificar, também, que pode haver relações de conflitos em determinados ambientes, decorrentes do clima organizacional, sobretudo, quando comparado com os dados encontrados na pesquisa realizada entre 2015 e 2017 na Agência Londrina Santos Dumond da Cooperativa Sicredi União PR/SP, no tocante à questão da autonomia, que se apresenta como uma questão dentre as menos favoráveis, que embora com valores percentuais de 83% pode ser melhorado.

Tais considerações apontam a importância de maior investimento pela agência “Z” investigada, no tocante à cultura organizacional, visando suprir determinadas carências.

Abaixo, a Figura 2 aposta os resultados relativos ao índice de satisfação dos funcionários em relação ao fator recompensa.

**Figura 2 – Fator Recompensa**



Fonte: Elaboração Própria.

De uma maneira geral, quanto ao fator recompensa, a maioria aponta que não se encontra satisfeita com o reconhecimento por parte da agência “Z” em relação aos esforços despendidos em busca dos objetivos da instituição. Isto é comprovado com a média de 2,58, conforme o traço paralelo ao eixo das abcissas.

De acordo com a variável nº 8, 60,46%, os entrevistados concordam que a gerência não está aberta para motivar os funcionários na execução das tarefas, com uma média de 2,8 apenas. Na pergunta de nº 12, 46,5% dos entrevistados responderam que discordam quanto à existência de um sistema de promoções para motivar o bom funcionário a evoluir na carreira; e 32,55% não concordam e nem discordam. A média apresentada neste item foi de 2,6, demonstrando a necessidade de melhorias na política de recompensa.

Em relação à pergunta nº 13, a média ficou em 2,1, índice abaixo da média geral do fator, demonstrando, também, que é necessário evoluir no fator recompensas (elogios), como forma de motivar os funcionários, pois mais da metade dos entrevistados (58,14%) confirma a inexistência desta variável; e 18,60% não concordam e nem discordam. Em relação à pergunta nº 14, 60,43% dos entrevistados concorda que não existe uma premiação na proporção da qualidade de vida; e 11,62% não concordam e nem discorda.

Segundo Decenzo e Robbins (2001), as recompensas devem estar de acordo com o bom desempenho. Mais ainda, os funcionários precisam perceber isto claramente. Independentemente do quanto às recompensas estejam vinculadas ao desempenho, se os funcionários não perceberem esta ligação, os resultados serão de fraco desempenho, diminuição a motivação com o trabalho, com o conseqüente aumento das taxas de rotatividade e absenteísmo.

De acordo com a pergunta nº 16, a média apresentada foi de 1,9, a mais baixa do fator, onde 69,76% dos entrevistados relataram que os trabalhos, mesmo que bem feitos, não são premiados. Não há premiação na proporção da qualidade do trabalho. Referenciando a pergunta nº 18, a média obtida foi de 3,9. Nesse fator verificou-se que 51,16% dos entrevistados não concordam nem discordam com a variável; e 32,55% responderam que as decisões são tomadas cautelosamente para garantir a eficiência.

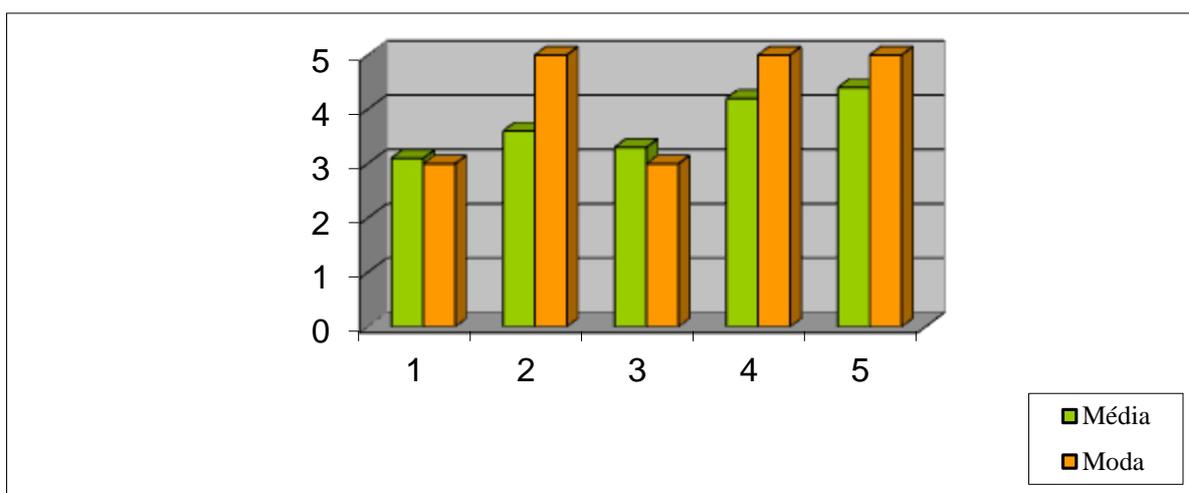
É necessário que haja uma maior motivação para a interação entre funcionários e a organização, via um intercâmbio entre chefes e subordinados, para que ambos os lados, participem nessa relação de entendimento e entusiasmo. Esses fatores criam um ambiente motivador e as pessoas motivadas têm um desempenho melhor, resultando em recompensas para a empresa e para os funcionários.

Castro (1996) afirma que as mudanças trazem novas práticas de gestão, como a valorização do ser humano e a canalização de energia de todos. Essa valorização caminha na

direção da implementação de processos de melhoria das empresas, contribuindo para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem a empresa, tornando-a mais competitiva.

A Figura 3 abaixo ilustra os fatores motivacionais quanto à estrutura e normas.

**Figura 3 – Fator Estrutura e Normas**



Fonte: Elaboração Própria.

Quanto ao fator estrutura e normas, constatou-se uma média de 3,72. Isso é revelador de que os entrevistados possuem uma visão clara dos aspectos formais do trabalho. Os procedimentos formais e burocráticos estão claramente explicados e as reuniões procuram chegar a decisões rápidas.

A pergunta nº 1 apresenta uma média de 3,1, abaixo da média geral, onde 39,53% não concordam e nem discordam quanto à distribuição lógica e bem definida do serviço. Apenas 20,93% concordam com a definição do serviço.

Os dados da análise da pergunta nº 2 mostra uma média de 3,6, indicando, particularmente, que as normas e diretrizes da empresa não estão sendo bem explicadas, podendo ser comprovada através da média geral. É preciso melhorar a comunicação, a formalização de normas e as diretrizes da empresa.

Na pesquisa realizada entre 2015 e 2017 na Agência Londrina Santos Dumond da Cooperativa Sicredi União PR/SP, o fator “Trabalho, Estrutura e Processo” encontra-se no *ranking* dos 10 menos favoráveis, contudo apresentando 92% sobre a estrutura

organizacional. Portanto, aponta-se a necessidade de maior investigação pela agência “Z” dos valores obtidos na pesquisa, para uma possível intervenção frente à problemática apresentada.

Em relação à pergunta nº 3, a média obtida foi de 3,3, também abaixo da média geral, pois apenas 25,59% dos entrevistados concordam com a nitidez das explicações dos procedimentos formais e burocráticos e também as explicações verbais dos gerentes, 39,53% não concordam e nem discordam e 34,88% discordam.

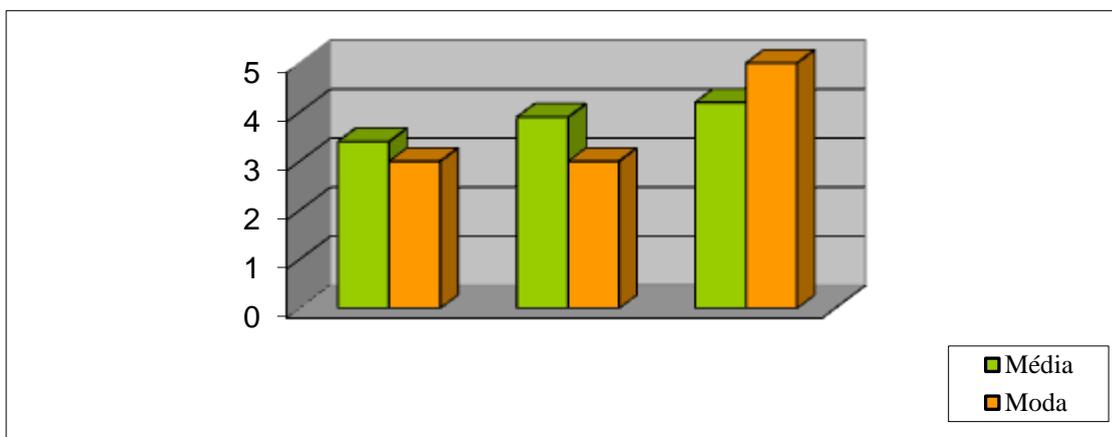
Robbins (2002) relata que cada organização possui uma cultura própria que inclui normas e regulamentos de longo prazo, muitas vezes não escritos; uma linguagem especial que facilita a comunicação entre os integrantes, padrões partilhados de importância aos aspectos críticos do trabalho que deve ser realizado, preconceitos, costumes consolidados sobre a maneira como os membros devem se relacionar com os colegas, com os outros empregados, chefes e pessoas que podem ser aceitáveis ou não aceitáveis e que podem influir positivamente ou negativamente no desempenho do trabalho.

Analisando a pergunta nº 10, com média superior à geral 4,2% observa-se um índice bastante satisfatório. Os funcionários não progridem dentro da empresa sem fazer as coisas corretas. Isto demonstra uma busca da eficiência organizacional por todos. Apenas 32,55% dos entrevistados não concordam.

Já a pergunta variável nº 30, também apresentou média alta, a mais relevante do fator Estrutura e Normas, com média 4,4 indicando, também, que as reuniões da empresa têm por objetivo chegar a uma decisão rápida. Isto quer dizer que os indivíduos possuem uma boa percepção quanto à clareza dos fatos.

A Figura 4, a seguir ilustra o índice de satisfação no trabalho.

**Figura 4 – Satisfação no Trabalho**



Fonte: Elaboração Própria.

Este fator trata da percepção do funcionário em relação à organização e da relação desta com o ambiente no qual está inserida. Apresentou uma média 3,83, observado pelo traço traçado paralelamente ao eixo das abcissas.

Em resposta à pergunta nº 28, verifica-se que o orgulho das pessoas em relação à empresa quanto ao seu desempenho deixa um pouco a desejar, pois apresentou uma média de 3,4 enquanto a média geral do fator é de 3,83. Verificou-se que 44,18% dos entrevistados não concordam e nem discordam; e 30,82% concordam com esta variável.

Em relação à pergunta nº 31, a média obtida foi de 3,9. Isso indica que as pessoas se orgulham de integrar a empresa; e 4,65% dos entrevistados mostram-se desfavoráveis à questão.

A pergunta nº 32 apresentou uma média de 4,2, demonstrando que os funcionários sentem-se como membros de uma equipe eficiente, demonstrando a sua satisfação no trabalho. Pode-se esperar, portanto, que a satisfação com o trabalho seja um fator relevante para propiciar o comparecimento do funcionário ao emprego e influenciá-los para manter-se no emprego.

Robbins (2002) afirma que a satisfação constitui-se como a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer, isto é, uma vez que as recompensas auferidas forem mais a frente das expectativas do indivíduo, este se encontrará satisfeito. A este respeito, Souza (2015) revela que um dos determinantes da satisfação é o conteúdo do trabalho ao afirmar que:

As pessoas que gostam e sentem prazer com o que fazem são mais satisfeitas. Isso pode ser explicado pelo fato de que determinadas características, quando presentes nas tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, promovem a emergência de determinados estados psicológicos críticos capazes de determinar a motivação e a satisfação no trabalho (SOUZA, 2015, p. 114).

A autora supracitada relata ainda que além do conteúdo do trabalho, fatores como: possibilidade de crescimento, supervisão, segurança no trabalho, compensação financeira, ambiente social, comunicação, o modo circula as informações na empresa e a maneira como as mudanças e inovações são implementadas, são fatores que influenciar o nível de satisfação dos funcionários.

Robbins (2002) comenta que a satisfação no trabalho tem relação com a produtividade, absenteísmo e a rotatividade. Os empregados insatisfeitos tem mais probabilidade de faltar no trabalho e mudar de emprego.

Segundo Corrêa, Dandaro e Moraes (2013) vencer os desafios empresariais visando o aumento da produtividade bem como contribuir para o ambiente de forma geral, são responsabilidades que estão cada vez mais presentes nas organizações. Para os autores, aplicando uma gestão cultural e comportamental no ambiente organizacional, é possível “garantir a motivação, e, por conseguinte, maior satisfação do indivíduo, que por sua vez contribui tanto para sua atuação profissional como também social, refletindo de forma direta para o desenvolvimento regional” (p.74).

A este respeito, Souza (2015, p. 95) afirma que “toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento; porém, quando uma necessidade não é satisfeita em algum tempo razoável, ela passa a ser motivo de frustração”. Portanto, pode-se dizer que a frustração pode suscitar reações generalizadas, tais como: desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais, alienação e apatia.

## 5. CONCLUSÕES

A pesquisa objetivou investigar os fatores que influenciam a motivação no trabalho dos funcionários que atuam na agência “Z” da Cooperativa de Crédito “S” de Londrina-Paraná. O estudo enfatizou fatores relativos ao relacionamento interpessoal e comprometimento, recompensas, estrutura, normas e satisfação.

A pesquisa realizada revela que a empresa oferece um ambiente organizacional integrado, com clima agradável no qual as pessoas se relacionam em harmonia. O fator “relacionamento interpessoal e comprometimento” dos funcionários da agência “Z” investigada mostra um valor significativo, com uma média geral de 3,15.

Ao favorecer o comprometimento e o bom relacionamento, a empresa parece perceber que os funcionários são influenciados pelo equilíbrio criado no ambiente. A experiência deixa claro como a produtividade é influenciada pelos fatores relacionais e de comprometimento com o trabalho. Assim fazendo, a agência deve buscar no conjunto comportamental, a alavanca para uma melhor adaptação ao ambiente interno e externo.

Quanto ao fator “recompensa” observa-se uma média de 2,58, denotando certa insatisfação. As recompensas precisam, assim, ser percebidas pela agência “Z” como justas. Isto quer dizer que a experiência, habilidades, capacidades, esforço e outros fatores devem explicar as diferenças de desempenho e, por conseguinte, as atribuições de tarefas e outras recompensas.

Os fatores “estrutura e normas” apontam para uma média de 3,72, portanto, os procedimentos formais e burocráticos se mostram explicitados e as reuniões procuram chegar a decisões rápidas. A agência “Z” busca investir na distribuição lógica dos serviços. Isso contribui para melhorar a produtividade, o comportamento com os objetivos e a satisfação dos funcionários com o trabalho.

Para alcançar níveis elevados de qualidade e desempenho profissional, a agência “Z” necessita de pessoas motivadas e em condições seguras de participar ativamente das atividades a serem planejadas e executadas, sendo recompensadas por suas contribuições. Para isso, o capital humano não pode jamais ser esquecido, devendo ser continuamente valorizado, pois é dele que as estruturas e normas da empresa dependem. Assim, a valorização do capital humano é primordial para as empresas.

É de responsabilidade de toda organização garantir que os funcionários permaneçam motivados. Em contrapartida, as pessoas devem manter-se envolvidas com os propósitos organizacionais – confirmando o que se convencionou chamar de “vestir a camisa” –, dando, assim, uma visão a longo prazo para o sucesso dos negócios.

Para tanto, o principal objetivo de todo administrador, deve ser o de assegurar um clima organizacional propício para a realização humano-profissional e do comprometimento pessoal em relação aos objetivos organizacionais e resultados a serem alcançados.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Como possíveis desdobramentos, sugere-se aprofundar estudos no fator “recompensa” ofertado pela empresa no momento, no sentido de contribuir para o aumento do índice de satisfação dos funcionários, pois esse parece se constituir em um fator desencorajador para os investigados.

O fator recompensa é de grande relevância, pois age de modo direto no nível de motivação entre os colaboradores na organização. Isso poderia favorecer o senso de análise, em busca de estratégias de ações mais efetivas para a motivação dos funcionários no trabalho.

Um estudo aprofundado sobre o que os funcionários desejam poderá contribuir para o comprometimento individual e coletivo dos mesmos em relação aos objetivos organizacionais e dos resultados a serem alcançados

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, D. R. de. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. Salvador: UFBA, 2017. 100 p.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 54, 2006. 214p.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BUENO, M. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**. Um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre - 2002. Disponível em: <[http://www.welvitchia.com/Disciplinas\\_files/Doc%206\\_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf](http://www.welvitchia.com/Disciplinas_files/Doc%206_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf)>. Acessado em: 20 setembro de 2018.
- CASTRO, A. P. **Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas**. São Paulo: Campus, Reimpressão, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2004a.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b. 529 p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Markron Books, 1993.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- CORRÊA, M. L.; DANDARO, F.; MORAES, F. F. Gestão da cultura e do comportamento organizacional para o desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 05, nº 2, p. 74-94, JUL-DEZ, 2013. Disponível em: <[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627111730.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111730.pdf)>. 26 de jul. de 2018.
- DAFT, R. L.. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- DECENZO, D.; ROBBINS, K. P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.
- GALLUP. P. Ambientes culturais. In: DECENZO, D.; ROBBINS, K. P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MASLOW, A. H. **Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymak, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MOISEICHYK, A. E. **Organização enquanto culturas: um estudo de caso de clima organizacional de uma empresa Catarinense**. Florianópolis, 1997.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SARLET, I. W. **Dignidade (da Pessoa) humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2010.
- SOUZA, H. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: SESES, 2015. 352p.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. Tradução Visconte, S. A. São Paulo: Saraiva, 2002.
- VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro: o novo papel do líder**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

## 8. APÊNDICE

### 8.1 APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Assinale a alternativa que melhor expresse seu grau de concordância com a afirmação apresentada.

1- O serviço em nossa empresa é claramente definido, com uma distribuição lógica.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo			nem discordo		concordo
completamente			nem concordo		completamente

2- As normas e diretrizes da empresa são claramente explicadas.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo			nem discordo		concordo
completamente			nem concordo		completamente

3- Os procedimentos formais e burocráticos são claramente explicados (normas, manuais e também explicações verbais pelos gerentes).

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo			nem discordo		concordo
completamente			nem concordo		completamente

4- Nossa produtividade não é afetada por falta de organização e planejamento.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo			nem discordo		concordo
completamente			nem concordo		completamente

5- Nos trabalhos em que participo sei exatamente a quem prestar contas.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

6- Nossos gerentes dão prioridade à colocação da pessoa certa no lugar certo, ao invés de concentrarem-se nas normas.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

7- As decisões que tomamos são consideradas confiáveis e a inspeção é pequena.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

8- Os gerentes são abertos: se você acha que tem a maneira certa de fazer o trabalho é encorajado para isso.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

9- A supervisão em nossa empresa funciona em termos de apenas estabelecer as diretrizes gerais: as pessoas assumem as tarefas e responsabilidades.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

10- Não se progride em nossa empresa sem tentar fazer as coisas de maneira certa.

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente

11- Sempre se procura juntar um monte de desculpas quando alguém comete um erro.

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente

12- Temos um sistema de promoções que ajuda o bom funcionário a subir na carreira.

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente

13- Em nossa empresa os elogios e recompensas superam as críticas e advertências.

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente

14- Em nossa organização as pessoas são premiadas na proporção da qualidade de seu trabalho.

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente

15- Não existe um clima de críticas em nossa empresa.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

16- Os trabalhos bem feitos são premiados.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

17- Aqueles que cometem erros não são punidos.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

18- As decisões são tomadas cautelosamente para garantir a eficiência.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

19- Nossos gerentes dão espaço a novas idéias.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

20- Prevalece uma atmosfera amigável em nossa empresa.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

21- Nossa empresa é caracterizada por um clima ameno, de fácil relacionamento pessoal.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

22- As pessoas em nossa empresa não são frias entre si.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

23- Existe uma boa dose de calor humano entre gerentes e subordinados.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

24- Podemos contar com o apoio de gerentes e colegas quando estamos em dificuldade.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

25- As pessoas confiam realmente umas nas outras em nossa empresa.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

26- A filosofia de nossos gerentes enfatiza os fatores humanos, como as pessoas se sentem, etc.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

27- Para progredir nesta empresa é mais importante trabalhar bem do que fazer amizades.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

28- Em nossa empresa as pessoas se orgulham de seu desempenho.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

29- A melhor maneira de causar uma boa impressão nessa empresa é se manter à parte de discussões e desacordos.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

30- As reuniões em nossa empresa têm por objetivo chegar a uma decisão o mais rápido possível

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente

31- As pessoas se orgulham de integrar nossa empresa.

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente

32- Sentimo-nos como membros de uma equipe eficiente.

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente

33- Até onde posso ver, existe muita lealdade para com a nossa empresa.

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente

34- Em nossa empresa as pessoas não se preocupam primeiramente com seus próprios interesses.

	1	2	3	4	5
	.....				
	discordo		nem discordo		concordo
	completamente		nem concordo		completamente