

A MOTIVAÇÃO E OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Ângela kaiser¹
Rochelli Colossi Ziembowicz²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral identificar os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores, a fim de aprimorar os processos de gestão de pessoas da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária Cresol Santo Cristo-RS. Como objetivo específico conhecer quais são as práticas de gestão de pessoas, aplicar pesquisa com os colaboradores, e propor o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas da cooperativa. O problema dessa pesquisa foi identificar quais são os fatores responsáveis pela motivação. Encontra-se no referencial teórico abordagens a respeito do conceito de gestão de pessoas e seus principais processos, conceito, teorias e fatores que influenciam na motivação. A metodologia, foi realizada através de uma entrevista com a gestora de Recursos Humanos da empresa, afim de, identificar como ocorrem os processos de gestão dentro da organização, bem como um questionário para os colaboradores da cooperativa. O resultado obtido na pesquisa foi satisfatório no sentido de verificar os principais fatores motivacionais, percebe-se que o clima organizacional tem influência sobre as atitudes e comportamentos afetando diretamente a predisposição ou não para o trabalho. Conclui-se portanto que a coesão do grupo, percepção de liberdade, possibilidades de crescimento, realização pessoal e confiança geram satisfação no trabalho, podendo ser considerado como fator motivacional.

Palavras- chave: Gestão com pessoas – Motivação – Clima organizacional.

ABSTRACT

This work has as general objective to identify the factors that influence the motivation of the collaborators, in order to improve the people management processes of the Cooperative of Rural Credit with Solidary Interaction Cresol Santo Cristo-RS. As a specific objective to know the practices of people management, apply research with employees, and propose the improvement of the practices of people management of the cooperative. The problem with this research was to identify the factors responsible for motivation. It is in the theoretical referential approaches regarding the concept of people management and its main processes,

¹ Acadêmica do Curso de Recursos Humanos – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. angelakaiser07@hotmail.com

² Rochelli Colossi Ziembowicz- Mestre em Docência Universitária (UTN/ Argentina), Especialista em Psicopedagogia. Psicóloga. Orientadora. Professora do Curso de Gestão em Recursos Humanos das Faculdades Integradas Machado de Assis. rochelli@fema.com.br

concept, theories and factors that influence motivation. The methodology was carried out through an interview with the company's Human Resources manager, in order to identify how management processes occur within the organization, as well as a questionnaire for cooperative employees. The result obtained in the research was satisfactory in order to verify the main motivational factors, it is perceived that the organizational climate has influence on the attitudes and behaviors directly affecting the predisposition or not to the work. We conclude that group cohesion, perception of freedom, possibilities for growth, personal fulfillment and trust generate satisfaction at work, and can be considered as a motivational factor.

Keywords: Management with people - Motivation - Organizational climate.

INTRODUÇÃO

A pesquisa tem como delimitação o estudo dos fatores que influenciam na motivação dos funcionários da filial Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária Cresol Santo Cristo – RS. O problema é identificar quais são os fatores que influenciam na motivação da cooperativa Cresol, na cidade de Santo Cristo – RS.

O objetivo geral consiste em identificar os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores a fim de aprimorar os processos de gestão. E os específicos são conhecer quais são as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, aplicar pesquisa com os colaboradores a fim de mapear os fatores que influenciam na motivação, e propor o aprimoramento das práticas de gestão para estimular a motivação dos colaboradores.

Como justificativa, é de grande importância, pois assim tornou possível conhecer os processos de gestão utilizados pela empresa bem como identificar os fatores motivacionais e contribuir para o conhecimento na vida profissional. A metodologia desenvolvida teve como dados principais a caracterização da pesquisa, sendo uma pesquisa aplicada, qualitativa, quantitativa, descritiva, exploratória bibliográfica, estudo de caso, a geração de dados é quando foi realizada a pesquisa, aonde e com quem foi realizada, a análise e os resultados da pesquisa.

A estrutura deste artigo se apresenta pela Introdução, logo no referencial teórico está descrito a ideia de autores como Chiavenato, Fiorelli e Gil, entre outros. Os tópicos presentes no trabalho são de gestão de pessoas e seus principais processos e se trata sobre o que são estes conceitos, em seguida se desenvolve o

conceito de motivação no contexto organizacional e as teorias e fatores que influenciam na motivação organizacional.

E por fim se apresenta a conclusão da pesquisa realizada na empresa, que identificou os fatores que influenciam na motivação entre os colaboradores, como também as sugestões de futuros trabalhos na Cooperativa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta o conceito de gestão de pessoas e seus principais processos. Além disso, aborda o conceito de motivação no contexto organizacional, suas principais teorias e fatores que influenciam na motivação organizacional.

1.1 O CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS E SEUS PRINCIPAIS PROCESSOS

Através do conhecimento, habilidades e atitudes de cada pessoa, é possível conhecer sua maneira de trabalhar. Para se ter uma organização melhor, as pessoas devem ser vistas como importantes, pois cada uma delas desempenha suas atividades e realiza suas funções diferentes umas das outras.

Estas diferenças individuais são questões importantes a serem levadas em consideração ao compreender a gestão de pessoas, que, de acordo com Chiavenato, baseia-se em cinco aspectos fundamentais na organização.

1 As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, como uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências. [...] 2 As pessoas como ativadores de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dota-la do talento indispensável a sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. [...] 3 As pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso. [...] 4 As pessoas como talentos fornecedores de competências: ou seja, as pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso da organização. [...] 5 As pessoas como o capital humano da organização: ou seja, as pessoas como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização. [...]. (CHIAVENATO, 2010, p. 10-11).

Para Chiavenato, gestão de pessoas “É a função que permite a colaboração das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.” (CHIAVENATO, 2010. p.11).

Dessa forma, para Montana Charnov a administração tem quatro tarefas principais no setor de recursos humanos, descritos a seguir:

“A administração precisa encarar quatro tarefas principais na área de recursos humanos. A primeira delas é encontrar os trabalhadores necessários. [...]. A segunda é colocar o funcionário certo na função certa. [...]. A terceira tarefa diante do gerente de recursos humanos é motivar um desempenho humano eficaz dos funcionários que resulte em níveis aceitáveis de produtividade. [...]. A tarefa final, que deve ser executada pelo gerente, é avaliar o desempenho dos funcionários”. (MONTANA CHARNOV, 2010. p. 81).

Assim, como nas organizações é fundamental que a pessoa desenvolva sua função como descrita por Montanha Charnov, também se identifica meios para avaliar como estão ocorrendo os processos internos na organização, por isso:

Segundo Marras; Lima; Tose, pode-se tratar da avaliação de desempenho como: “A avaliação de desempenho humano, quando tem por objetivo o desenvolvimento profissional, visa identificar o grau de complexidade do trabalho atribuído ao profissional e as capacidades (competências) necessárias para sua realização [...]”. (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012, p.10).

E os gestores também devem ser éticos, pois é de fundamental importância preservar os dados de sua empresa para que nada seja revelado. Uma boa gestão assume a responsabilidade de todos os processos que ocorrem na organização, bem como pela manutenção do sigilo das informações de seus colaboradores, conseguindo assim atingir uma maior segurança (FIORELLI, 2009).

A gestão de pessoas nas organizações é cada vez mais importante, pois segundo Vergara, a organização é o lugar onde as pessoas passam o maior tempo da sua vida e desenvolvem ali seu trabalho, que por sua vez, pode ajudar no crescimento da mesma e com isso, possibilitar uma maior competitividade (VERGARA, 2012).

De acordo com Marras o profissional da área de recursos humanos deve ter uma visão geral sobre as pessoas, pois deve haver uma grande empatia com seus

colaboradores e ocorrer relações de respeito entre todos os representantes presentes incluindo tanto os empregados quanto os chefes de empresa (MARRAS, 2011).

Na opinião de Chiavenato os processos de uma organização só ocorrem se todos os colaboradores participarem, pois são eles que são responsáveis pelo andamento de sua empresa e as mudanças ocorrem a partir de suas idéias e ações, como no exemplo abaixo (CHIAVENATO, 2010).

“Os fornecedores com matérias- primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado”. [...]. (CHIAVENATO, 2010, p.8-9).

Para Marras as empresas que são responsáveis pela seleção de novos profissionais estão em busca daqueles com experiência no tático operacional, pois são estes que estão mais adaptados para executar as funções de gerência (MARRAS, 2011).

Segundo Chiavenato há diversas organizações responsáveis por inserir novos profissionais no mercado de trabalho, dentre elas podemos citar os hospitais, comércios de diversos ramos, supermercados e também indústrias que são postos de trabalho responsáveis pela geração de novos empregos (CHIAVENATO, 2015).

Assim, também se percebe que a gestão de pessoas é cada vez mais importante, pois é através dela que as organizações conseguem desempenhar seus projetos e alcançar seus objetivos, tornando-se assim, o principal meio de desenvolvimento das empresas.

Portanto, para Chiavenato o processo pode ser descrito como:

“Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas.” [...]. (CHIAVENATO, 2010. p.16).

A área de Gestão de pessoas apresenta um conjunto de processos, que Chiavenato descreve como sendo os seis processos de gestão de pessoas. São eles: o processo de agregar pessoas, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2010).

O Processo de agregar pessoas é utilizado para colocar novos colaboradores dentro da organização, incluindo os processos de recrutamento e seleção de novos candidatos (CHIAVENATO, 2010).

O Processo de aplicar pessoas para Gil “o sistema de aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho” (GIL, 2011, p. 25).

Enquanto o processo de recompensar pessoas “são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.” (CHIAVENATO, 2010, p.16).

Já o processo de desenvolver pessoas, Gil destaca que “o sistema de capacitação ou desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização” (GIL, 2011, p. 25).

Para se que possa manter as pessoas é preciso ter condições de ambiente e psicológicas que satisfaçam o colaborador, bem como incluir no meio administrativo da empresa, onde deve haver condições de qualidade de vida, higiene e segurança para o trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Enquanto isso o processo de monitorar pessoas segundo Gil “o sistema de controle ou monitoração, por fim, refere-se as atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho” (GIL, 2011, p. 25).

As pessoas podem ser escolhidas para trabalhar nas organizações para contribuir com seu desenvolvimento e através disso a empresa pode fornecer aos seus funcionários benefícios, motivação, oportunidades de crescimento e segurança no seu ambiente de trabalho.

1.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O conceito de motivação tem uma grande importância, pois este se relaciona com a satisfação dos indivíduos, com a realização do seu trabalho e sua vontade é importante para cumprir sua tarefa.

A motivação pode ser compreendida como um dos fatores mais importantes em uma organização, pois para GIL é um combustível responsável pela produtividade da empresa, que gera lucros para o crescimento e desenvolvimento de recursos para a mesma (GIL, 2011).

De acordo com Robbins, as pessoas motivadas são mais dispostas a exercer seu trabalho, pois se sentem bem com o que estão realizando, enquanto as outras que estão desmotivadas têm uma dificuldade maior de obter satisfação (ROBBINS, 2009).

Para Bergamini as empresas devem se utilizar do potencial dos seus funcionários, pois cada um deles tem uma criatividade individual pela maneira de como se sente motivado no trabalho, e isso pode contribuir para a sua organização no sentido de trazer novas ideias para o trabalho na empresa (BERGAMINI, 2008).

Segundo Gil, a motivação pode ser percebida através das expressões, pois é através delas que se identifica como cada indivíduo se sente e isto pode ser percebido através do sorriso e dos olhares das pessoas que revelam se estão motivadas (GIL, 2011).

Assim para Minicucci, a motivação faz com que o indivíduo se mova, e isto nada mais é do que um alcance de objetivos e metas que no fim se torna uma força e faz a pessoa realizar a ação (MINICUCCI, 2008).

Pelo fato das organizações se modificarem ao longo do tempo, a organização precisa investir sempre mais em processos que possam fazer com que os colaboradores se sintam motivados e que, por sua vez, pretende continuar na empresa, e estes processos podem ser feitos através de fatores motivacionais como satisfação das necessidades como podem ser encontradas no próximo tópico.

1.2.1 TEORIAS E FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

As teorias motivacionais abordam os vários sentidos referentes a motivação, podendo-se destacar a teoria de Maslow, as teorias X e Y, e seus comportamentos dentro do seu ambiente de trabalho.

Os fatores que interferem na motivação podem ser explicados de diferentes formas e são apresentados pela formulação de outras teorias, dentre as quais estão a teoria das necessidades de Maslow e a teoria X e Y. De acordo com Marras, a teoria de Maslow destaca que a motivação se dá pela satisfação das necessidades (MARRAS, 2011).

Conforme Robbins, o significado de cada uma das necessidades descritas por Maslow podem ser discriminadas com o que segue: Auto realização, estima, sociais, segurança, fisiológicas,

Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Sociais: incluem afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade. Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se pode ser, inclui crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento (ROBBINS, 2009, p. 49).

Assim como o trabalho tem também sentidos diferentes para cada pessoa e por isso, atende a diferentes perspectivas, Bergamini afirma que é também preciso que se respeite as necessidades daqueles que desempenham as atividades, pois a motivação no trabalho ocorre de acordo com a importância dada ao trabalho que cada um realiza dentro da empresa (BERGAMINI, 2008).

Segundo Minicucci, o processo de motivar as pessoas a trabalhar não é considerado um processo fácil, pois nem todos os colaboradores se sentem satisfeitos e desenvolvem a mesma criatividade (MINICUCCI, 2008).

Para Feldman a motivação tem origem no desejo de alcance de metas e isso ocorre na forma de obter incentivos externos que sejam valorizados e qualidades necessárias para se obter o aproveitamento desejado (FELDMAN, 2007).

David McClelland autor da teoria X e Y, destaca três das principais necessidades encontradas no trabalho que são as necessidades de realizar algo, as necessidades de poder, e a necessidade de associação, cada uma delas descritas a seguir.

1 Necessidade de realização: “Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas tem o desejo de fazer algo melhor ou de forma mais eficiente do que já foi feito essa compulsão é a necessidade de realização.” 2 Necessidade de poder: “é o desejo de impactar, ser influente e controlar as outras pessoas. Os indivíduos que tem essa necessidade em alta gostam de estar “no comando”, buscam a ascendência sobre os outros, preferem situações competitivas que dão status e tendem a preocupar-se mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.” 3 A terceira necessidade é de necessidade de associação: são aquelas pessoas que procuram mais amizade e preferem a cooperação do que viver em competição com outros e buscam a compreensão com os outros. (ROBBINS, 2009. p.53).

É possível perceber que a partir do momento em que se conhece o comportamento das pessoas, se torne mais fácil motiva-los, oferecendo como vantagens boas condições de trabalho para que seja mais produtivo, e conseqüentemente conseguir manter os colaboradores nas organizações

São seis os fatores considerados como importantes e que podem ajudar a ter uma diferença no trabalho: respeito, bom salário, oportunidade de realização, saber que o trabalho que se realiza é importante, oportunidades de crescimento na organização e maior autonomia no trabalho (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Para que se inicie o processo de motivação Lacombe diz que é preciso conhecer e identificar o que o funcionário mais quer, quais são suas principais prioridades e aonde deseja chegar, ou seja, identificar seus objetivos de vida e de realização no trabalho (LACOMBE, 2011).

Dentro das organizações pode-se encontrar alguns desejos que motivam os colaboradores, alguns deles são o reconhecimento, bom relacionamento entre colegas e segurança (MINICUCCI, 2008).

Segundo Robbins:

Maslow separa as cinco necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidade fisiológicas e de segurança são descritas como de nível baixo; as sociais, de auto estima e de auto realização são classificadas como de nível alto. A diferenciação entre esses dois patamares parte da

premissa de que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente, enquanto as de nível baixo são quase sempre satisfeitas externamente. [...] (ROBBINS, 2009, p.49).

As necessidades são fundamentais e foram divididas entre patamares altos e baixos, que são descritas por Robbins, os benefícios também podem ser oferecidos como por exemplo o salário e a estabilidade, Fiorelli diz que com o passar do tempo isto irá trazer conforto e segurança aumentando as chances de crescimento profissional (FIORELLI, 2009).

Para Gil:

Durante muito tempo, ao falar-se em qualidade de vida nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje, fala-se não apenas em qualidade de vida no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitos o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. (GIL, 2011.p. 46).

Com isso pode-se dizer que todos estes fatores como as necessidades, os benefícios e a qualidade de vida destacadas por Robbins, Fiorelli e Gil, são fundamentais para as organizações, pois contribuem para o crescimento e também são de grande importância para a vida de seus colaboradores e da sociedade em geral.

2 METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida teve como dados principais a categorização da pesquisa, dados gerados, a análise e os resultados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A caracterização da pesquisa é utilizada para identificar os tipos de pesquisa que foram feitas para alcançar os objetivos que são denominadas por: aplicada, qualitativa, quantitativa, descritiva, exploratória, bibliográfica e também um estudo de caso.

A pesquisa aplicada teve como objetivo a busca pelo conhecimento prático, para encontrar os fatores motivacionais na empresa afim de encontrar soluções. A pesquisa qualitativa não é feita por meio de números, mas para análise dos dados pesquisados.

E além disso, a quantitativa se encontra através do que é possível traduzir por meio de opiniões, de números que podem ser analisados, como as entrevistas e os dados que podem ser classificados através dos questionários elaborado para os colaboradores.

A pesquisa descritiva tem a possibilidade de descrever características por meio de estabelecer relações, como a coleta de dados e levantamentos de questionários e entrevistas, que na pesquisa se deu por meio da descrição da entrevista com a gestora da empresa e dos resultados obtidos nos questionários feitos aos funcionários.

Enquanto a pesquisa exploratória proporciona ter mais familiaridade com um problema e envolve o levantamento de pesquisas, por meio de referências bibliográficas, entrevistas com pessoas que já possuem algum conhecimento prático sobre um determinado assunto

Dessa forma a pesquisa bibliográfica se dá pela pesquisa em materiais que já foram publicados, como por exemplo os livros, revistas, artigos e internet. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo mais aprofundado que por fim permita ter um conhecimento amplo e mais detalhado.

Com isso se possibilitou apresentar as diferentes pesquisas que são utilizadas e como cada uma delas é caracterizada para a realização de trabalhos de pesquisa, e para o desenvolvimento do estudo acadêmico.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A pesquisa foi realizada no dia 10 de Maio de 2017, em uma das filiais da Cooperativa de Crédito Rural de Interação Solidária Cresol, situada no Município de Santo Cristo – RS, com a finalidade de conhecer os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores. Foi realizada uma entrevista com a gestora de Recursos Humanos e um questionário aplicado aos 11 funcionários da Cooperativa.

Em um primeiro momento se realizou a entrevista para a gestora e na segunda oportunidade se realizou os questionários para os funcionários que ocorreu de forma fechada para ambos a fim de manter o sigilo das informações. A gestora trabalha há 9 anos na Cooperativa, é Pedagoga por formação na Unijuí e possui Pós Graduação em Pedagogia da Alternância para Agricultura Familiar pela URI.

3 ANÁLISE E RESULTADOS

A seguir serão apresentados os dados, com suas respectivas análises e os resultados obtidos através da entrevista com a Gestora de Recursos Humanos e um questionário com os funcionários da Cooperativa Cresol. A análise foi realizada por meio do método qualitativo e descritivo que é descrição dos resultados obtidos na entrevista e quantitativo por meio dos questionários elaborados aos colaboradores que traz por meio de informações e números os resultados encontrados.

3.1 ENTREVISTA COM A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS DA CRESOL

A entrevista foi realizada com a Gestora de Recursos Humanos da Cooperativa, para verificar os fatores motivacionais e saber sua opinião através das questões realizadas pela acadêmica.

A gestora então foi questionada sobre o que para ela significa motivação, ao que ela respondeu que: “motivação é estar inspirado e motivado para o trabalho e a convivência familiar. É fazer tudo com muito gosto e vontade. A cooperativa possui um bom ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem satisfeitos. Ouve-se as sugestões dos colaboradores em relação aos mais diversos assuntos organizacionais promovendo a motivação para a realização das tarefas, o crescimento organizacional, como também demonstra a valorização nas atividades diárias dos funcionários. Comunicação e treinamentos remetem à motivação de seus colaboradores.”

Dessa forma para Robbins ao desenvolver nosso trabalho é possível se sentir motivado por realizar nossa tarefa e conseqüentemente obter um resultado positivo de nossa ação (ROBBINS, 2000).

Identificou-se que a cooperativa busca oferecer aos seus funcionários um bom ambiente de trabalho, além disso, possibilitar sugestões de melhoria, e assim como para o autor Robbins pode se perceber que a realização do trabalho pode gerar motivação quando ocorre a valorização das tarefas que são realizadas.

Em relação aos benefícios que a empresa oferece aos funcionários para que se sintam motivados para o trabalho, a gestora destacou a “oportunidade de crescimento, a autonomia para tomar decisões, segurança no emprego, carga horária adequada à rotina de trabalho, tarefas significativas e agradáveis, benefícios como assistência médica, vale alimentação, vale transporte.”

De acordo com Montana; Charnov, fatores como o respeito, um bom salário, oportunidade de realização de trabalho, saber da importância de nosso trabalho realizado e novas chances de crescimento, e mais autonomia para tomar decisões são considerados como os mais importantes para realizar nosso trabalho. (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Quando os funcionários passam a receber alguma recompensa, torna-se uma possibilidade de permanecerem na organização, pois os benefícios oferecidos são uma forma de ajuda nas suas condições de vida.

A gestora foi questionada acerca dos seis processos de gestão de pessoas que são agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar e de maneira como cada um deles ocorre dentro da organização.

Considerando o processo de agregar pessoas, como ocorre esse processo na organização: “através de uma seleção de currículos entregues na cresol, busca de referências na sociedade inserida, o levantamento do perfil e após uma entrevista com os selecionados e interessados na vaga na cresol.”

Para Chiavenato, as pessoas são inseridas nas organizações através do recrutamento e da seleção e pelo perfil que cada uma delas possui (CHIAVENATO, 2010). Por isso, é possível saber que para a seleção em um ambiente de trabalho se torna necessário o levantamento de perfil e aplicação de testes para verificar a possibilidade de conseguir uma vaga.

Com relação aos processos de aplicar pessoas, a gestora relata que “analise-se o cargo disponível e se faz a descrição do mesmo aos interessados na vaga e se avalia se o perfil se adapta ou não ao cargo. A avaliação de desempenho

é feita pela coordenação de cada unidade, coordenadora de gestão e direção da cresol de forma individual, passando-se um feedback a todos os colegas, sendo ele positivo ou negativo.”

Dessa forma o processo de aplicar pessoas ocorre através do envolvimento das atividades, como também tem a finalidade de orientação e acompanhamento do trabalho (GIL, 2011).

Após a identificação dos perfis, o colaborador passa pelo processo da descrição de seu cargo que deseja trabalhar e por meio disso são feitas as análises dos interessados.

Ao se tratar de incentivos na organização, foi descrito pela gestora que o processo de recompensar pessoas ocorre através da “satisfação no ambiente de trabalho, passa pela comunicação, relacionamento, além de recompensas, resolução de conflitos e também pela estrutura da organização, projetando as necessidades e valores de cada pessoa. Há vários fatores que influenciam no clima organizacional, entre eles a gestora citou também o treinamento, autonomia, o feedback, comunicação, trabalho em equipe, bom relacionamento com os demais colegas, ambiente favorável, além da remuneração. Ao mesmo tempo a cooperativa dispõe do PRV (Programa de remuneração variável) que é participação dos resultados anuais da cresol, o que também é um grande incentivo para alcançar o planejamento estratégico proposto pela cresol.”

O processo de recompensar pessoas se relaciona no sentido de incentivar as pessoas e satisfazer suas principais necessidades e oferecer ao colaborador incentivos e alguns benefícios (CHIAVENATO, 2010).

Se identifica que a cooperativa possui programa PRV que é um programa na qual a participação dos colaboradores é fundamental, pois este é um meio para alcançar o planejamento proposto pela organização, e para o autor se satisfaz as necessidades de cada um.

Ao se tratar dos processos de desenvolver pessoas, a gestora relata que “no início dos trabalhos, o colaborador passa por um treinamento de no mínimo uma semana, específico na área afim da contratação. Após acontece um treinamento de três dias no centro administrativo da central da Cresol em Passo Fundo.”

O processo de desenvolver pessoas capacita os profissionais, tem a responsabilidade de treinar por meio de práticas que possam trazer boas mudanças a empresa (GIL, 2011).

Quando se busca ingressar na cooperativa o treinamento ocorre durante uma semana e está diretamente relacionada a vaga que a pessoas quer exercer, e tem a função de capacitar os profissionais.

Para manter os colaboradores, a gestora justifica que as práticas adotadas pela empresa é “cada pessoa possui um perfil específico (analista, apoiador, catalizador, controlador), e dentro destes perfis desenvolvem suas competências, atingem o reconhecimento e realizam suas aspirações.”

É de fundamental importância que a empresa ofereça aos seus colaboradores boas condições de ambiente, pois isto melhora sua qualidade de vida em relação a função que realiza (CHIAVENATO, 2010).

O perfil de cada indivíduo é diferente por isso é preciso ter competências para ganhar reconhecimento, e a empresa tem a possibilidade de oferecer aos funcionários uma boa qualidade de vida dentro do seu ambiente de trabalho.

O processo de monitorar pessoas, o processo de acompanhar e controlar e verificar tarefas ocorre segundo a gestora “no final de cada ano aonde se faz o planejamento estratégico para o ano seguinte. Designa-se responsáveis por cada setor. Baseado neste planejamento, se faz reuniões semanais para avaliar o desempenho da cooperativa em cada produto e serviço.”

Dessa forma Gil trata a respeito de monitorar pessoas no controle das atividades que são realizadas e também através do acompanhamento das pessoas para identificar os resultados (GIL, 2011).

Na organização a cada fim de ano são feitos novos planejamentos para cada setor e as reuniões que ocorrem são para avaliar o desempenho e para o autor Chiavenato se trata da forma de acompanhar os colaboradores em suas atividades para no final encontrar os resultados.

Como proposta de aprimoramento das práticas de gestão de pessoas seria através de maiores possibilidades de trabalho, benefícios que possam auxiliar na vida das pessoas, e estimular a motivação dentro da cooperativa para se ter um bom ambiente de trabalho.

Assim, deu-se o fechamento da entrevista com a gestora, e em seguida apresenta-se o resultado do questionário aplicado aos funcionários da Cresol, para identificar os fatores que interferem na motivação dos funcionários.

3.2 QUESTIONÁRIO COM OS FUNCIONÁRIOS DA CRESOL

Em relação ao questionário aplicado aos funcionários da Cresol, buscou-se identificar os fatores que influenciam na motivação, com o intuito de verificar os pontos mais importantes na empresa. O questionário foi respondido por onze funcionários da organização, na qual não se identificou sexo nem o nome dos colaboradores, em função de preservar a identificação dos mesmos, para que assim se tenha um resultado discreto no questionário aplicado.

Com relação as funções que o funcionário executa na empresa, perguntou-se se eles se sentem motivados, assim, de acordo com o questionários foi respondido sim por todos os funcionários que participaram, incluindo a justificativa de alguns de que se sentem motivados, o ambiente de trabalho é bom, que gosta do que faz, ocorre também o apoio de colegas, a área que exercem faz bem, relatam também que são reconhecidos pelo trabalho que realizam, e que as atividades que se realiza torna-se a cada dia um novo desafio.

Dentro das organizações os fatores motivacionais encontrados entre os colaboradores segundo Minicucci são os meios de reconhecimento, boas relações e segurança no trabalho (MINICUCCI, 2008).

Ao identificar os benefícios que são ofertados aos colaboradores na empresa, destaca-se abaixo a ilustração 1 representado através da pesquisa na empresa Cresol.

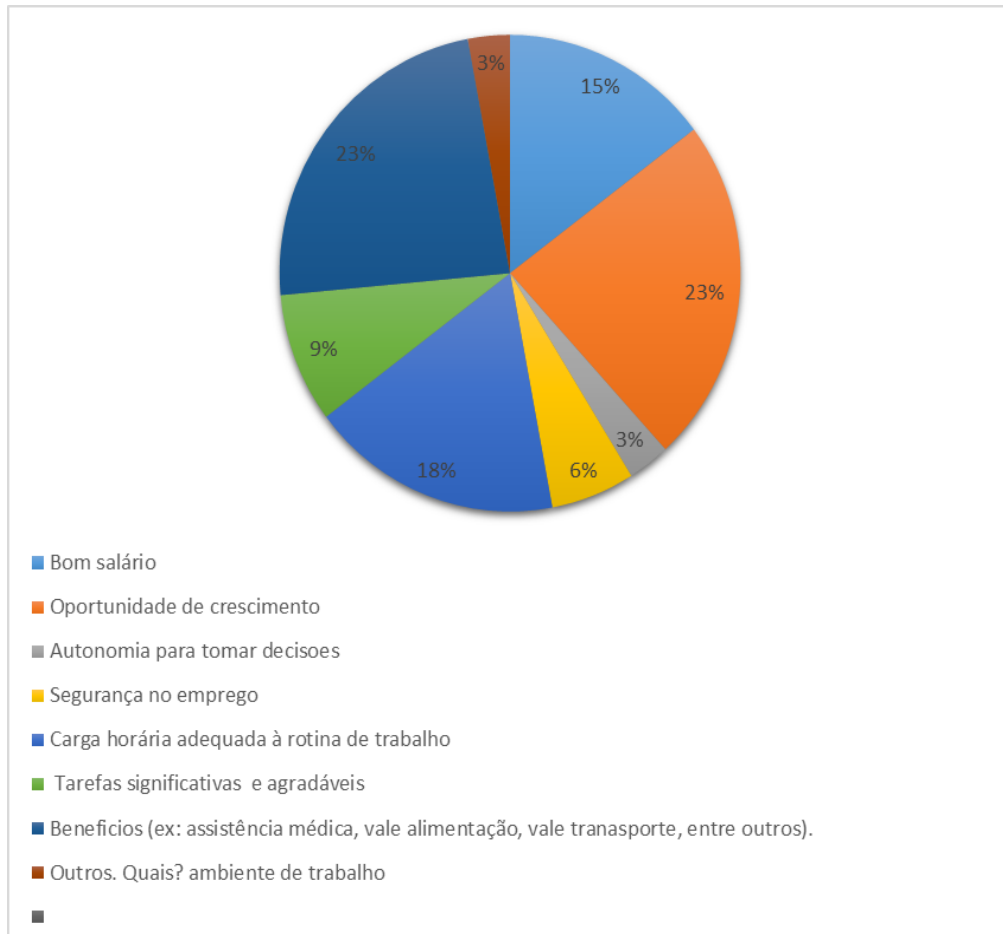


Ilustração 1: Benefícios oferecidos aos funcionários para a motivação no trabalho
 Fonte: produção da pesquisadora

Percebe-se que 23% dos colaboradores optou pela oportunidade de crescimento e benefícios oferecidos que são a assistência médica, vale alimentação, vale transporte, 18% selecionou a carga horária adequada à rotina de trabalho, enquanto os outros 15% consideram o bom salário como um fator motivacional, e além de outros citados acima.

Ainda assim, em relação à questão que trata sobre os benefícios oferecidos para motivar os funcionários, a gestora apenas não optou pelo item do bom salário, enquanto os colaboradores marcaram mais opções mas não por todos eles. O que se identificou é que os colaboradores não conhecem todos os benefícios, havendo assim uma diferença nas respostas.

Segundo Fiorelli o salário é essencial para trazer segurança e conforto aos colaboradores, pois isto influencia no desenvolvimento pessoal e profissional de cada pessoa em particular (FIORELLI, 2009).

Em relação à forma como os colaboradores encontram seu ambiente de trabalho e se isto influencia em sua motivação, foi justificado pelos colaboradores como sim para a questão e relatado também que devido ao ambiente ser bom é possível que conseqüentemente traga como benefício um maior rendimento ao trabalho que se realiza.

Para Bergamini cada indivíduo tem suas necessidades particulares e se motiva de sua maneira, mas é importante que se respeite sua forma de exercer seu trabalho (BERGAMINI, 2008).

A comunicação entre os superiores na empresa e entre os colegas ocorre de forma boa, segundo todos colaboradores participantes da pesquisa.

Segundo Gil, o sorriso, o olhar e as expressões são importantes meios de identificar a motivação dos colaboradores (GIL, 2011).

Percebeu-se também que durante a realização foi possível identificar que a empresa oferece oportunidades de crescimento para que os funcionários possam expor suas opiniões ao se tratar sobre alguma mudança na empresa. Assim, foi possível verificar que 6% marcaram a opção (quase sempre), 4% dos funcionários optou pela escolha (sempre), e apenas 1% para a opção (as vezes), e nenhum pela alternativa (nunca), contemplando assim os onze participantes do questionário.

Para Minicucci as atividades que realizamos e as direções que seguimos através de nossos objetivos de vida faz com que nossa motivação aumente e em seguida chegar a um resultado positivo (MINICUCCI, 2008).

Com a entrevista que foi realizada se identificou os pontos de vista que a gestora tem da organização pelos processos que ocorrem e também através dos funcionários na qual identificaram que se sentem motivados na organização em função da motivação que recebem, como também seu relacionamento entre colegas e superiores ocorre de forma boa e seu ambiente de trabalho faz com que permaneçam na organização.

Assim, por meio da identificação dos fatores motivacionais existentes, foi possível fazer conclusões, bem como propor a seguir os objetivos alcançados e proposta para pesquisas futuras na organização.

CONCLUSÃO

Com esta pesquisa foi possível identificar que a motivação tem uma grande importância na vida dos colaboradores, pois é responsável pela comunicação, relacionamentos e que a valorização do trabalho dentro da organização faz com que as pessoas se sintam satisfeitas.

O primeiro objetivo foi alcançado através do conhecimento de como ocorre as práticas dos processos de gestão de pessoas adotadas pela organização, a motivação que é passada aos colaboradores, bem como a boa comunicação existente na organização entre colegas e superiores.

Dessa forma, o segundo objetivo foi alcançado ao aplicar a entrevista com a Gestora da Cooperativa e com o questionário elaborado para os funcionários para conhecer os fatores que influenciam na motivação nos quais se identificou que a oportunidade de crescimento, benefícios como a assistência médica, vale alimentação e vale transporte e carga horária adequada a rotina de trabalhos entre outros podem ser considerados fatores motivacionais dentro da organização.

Para contemplar o terceiro objetivo a proposta de aprimoramento das práticas de gestão de pessoas seria através de maiores possibilidades de trabalho, benefícios que possam auxiliar na vida das pessoas e estimular a motivação dentro da cooperativa.

Assim, como sugestão de futuras pesquisas na organização, seria a possibilidade de conhecer o ambiente de trabalho da cooperativa, como este se relaciona com os objetivos de trabalho na organização e que maneira ele afeta na vida das pessoas.

O estudo foi importante para a acadêmica pois se identificou os fatores motivacionais, aonde se percebe que o clima organizacional tem influência sobre as atitudes e comportamentos afetando diretamente a predisposição ou não para o trabalho. A coesão do grupo, percepção, liberdade, possibilidades de crescimento, realização pessoal, e confiança geram satisfação no trabalho, podendo ser considerado como fator motivacional.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINNI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos**. 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 10 ed. – São Paulo: Elsevier, 2015.
- FELDMAN, Robert S. **Introdução à Psicologia**. 6 ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2007.
- FIORELLI, Jose Osmir. **Psicologia para administradores: Integrando teoria e pratica**. 6 ed. – São Paulo: Altas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. – São Paulo, 2011.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset. HEILBORN, Gilberto Luís Jose. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2ed. –São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre; LIMA, Gonzaga Marilia de; TOSE, Silva. **Avaliação de desempenho Humano**. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 14 ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV. **Administração**. 3 ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudança e perspectiva**. - São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de pessoas**. 12 ed. – são Paulo: Atlas, 2012.