UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO VALE DO CAÍ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MILENA SANTOS RODRIGUES

GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE COMO ESTES FATORES PODEM INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES DENTRO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI OURO BRANCO/RS

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ
2021

MILENA SANTOS RODRIGUES

GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE COMO ESTES FATORES PODEM INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES DENTRO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI OURO BRANCO/RS

Trabalho de Conclusão de Curso II – ênfase em Tópicos Especiais, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário Vale do Caí, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Sílvio Aurélio Jaeger

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ

2021

MILENA SANTOS RODRIGUES

GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE COMO ESTES FATORES PODEM INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES DENTRO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI OURO BRANCO/RS.

Trabalho de Conclusão de Curso II – ênfase em Tópicos Especiais, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário Vale do Caí, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ___/___/2021.

Banca Examinadora

_____
Prof. Orientador: Me. Sílvio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul - UCS

_____
Prof. Convidado: Dra. Claudia Felippe Ramos
Universidade de Caxias do Sul - UCS

_____
Prof. Convidado: Dra. Zaida Cristina dos Reis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus e minha nossa Senhora Aparecida, por me darem proteção, discernimento e muita luz, para conclusão do meu trabalho.

À minha mãe, por ser meu maior exemplo de garra e determinação. Por ter me incentivado desde o primeiro dia, desde a compra do primeiro caderno para a faculdade, até o final do curso. Ela que me ensinou todos os valores desta vida e que meu deu todo o suporte necessário para eu chegar até aqui. Obrigada mãe, você é responsável por esta conquista.

Ao meu pequeno irmão Felipe, que mesmo sem saber, foi um dos meus maiores companheiros durante a realização do trabalho: obrigada meu amor, por alegrar e dar luz aos dias que o desânimo tomava conta.

Ao meu padrasto Rodrigo, pela ajuda durante a formatação do meu trabalho. Obrigada por todo o cuidado e dedicação!

Ao restante da minha família (namorado, pai, vó, vô, tias, primas) e também à todos meus amigos e colegas de trabalho, por sempre acreditarem em mim e pelas palavras de apoio quando mais precisei.

À minha vó Joana (em memória), que tenho certeza que de onde está, me mandou muita luz e sabedoria para que eu concluísse este trabalho. Ela que fez parte da minha vida e da minha jornada de estudos desde o primeiro dia. Vó, como queria que você estivesse aqui para prestigiar este momento! Saibas que é responsável por muito do que sou.

A empresa em que eu trabalho (Sicredi Ouro Branco), pela oportunidade de realizar a pesquisa deste trabalho com seus colaboradores, ajudando assim, com o desfecho do mesmo.

À todos os professores que passaram pela minha trajetória acadêmica, em especial ao meu orientador deste trabalho, Prof. Me. Sílvio Aurélio Jaeger: obrigada por todo auxílio e paciência.

Por último, mas não menos importante, aos meus gestores Felipe e Débora: eles que foram minha maior inspiração para a escolha do tema deste trabalho. Obrigada pelo apoio e por serem verdadeiros líderes em minha vida pessoal e profissional!

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito analisar a influência que a gestão de pessoas e a motivação possuem sobre o desempenho dos colaboradores dentro das organizações. Assim, sendo um tema importante, pois empresas que se preocupam com seus colaboradores e com o desenvolvimento dos mesmos, possuem vantagem competitiva no mercado. Além do mais, a gestão de pessoas é essencial para que os colaboradores atinjam esta motivação. Portanto, no decorrer deste projeto, será embasado sobre temas relevantes para que se possa analisar a importância que a motivação e a gestão de pessoas têm sobre o desempenho dos colaboradores. Para isso, foram aplicadas pesquisas na empresa que foi escolhida como base para este trabalho: Cooperativa de Crédito Sicredi Ouro Branco/RS. Onde uma pesquisa quantitativa foi aplicada aos gestores das agências desta instituição financeira, e uma pesquisa qualitativa foi aplicada aos demais colaboradores. Com a análise destas pesquisas, foram possíveis analisar ambas visões, possibilitando assim, entender as ideias que os gestores e colaboradores possuem sobre a motivação e gestão de pessoas dentro das organizações, bem como sua percepção sobre a importância das mesmas. Com isso, fica evidente que uma boa gestão de pessoas, através de gestores que atuam com perfil de liderança, são de extrema importância para a motivação e consequentemente para o desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação. Desenvolvimento. Gestão de Pessoas. Desempenho dos colaboradores. Sicredi Ouro Branco. Cooperativa de Crédito.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pessoas como pessoas e pessoas como recursos 19
Figura 2 - Pessoas são indispensáveis ao sucesso dos negócios 20
Figura 3 - Modelo básico de comportamento 25
Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas 25
Figura 5 - Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes 26
Figura 6 - Os três fatores do clima organizacional 31
Figura 7 - Tripé da competência 39
Figura 8 - Subsistemas gestão por competência 40
Figura 9 - Sistemas de avaliação gestão por competências 41
Figura 10 - Modelo tripartite de atitude 44
Figura 11 - Símbolo do cooperativismo 47
Figura 12 - Dia C 48
Figura 13 - Inclusão financeira dos brasileiros 50
Figura 14 - Presença do Sicredi no Brasil 51
Figura 15 - Região de atuação Sicredi Ouro Branco 53
Figura 16 - Transformando atendimento em relacionamento 54
Figura 17 - Melhores empresas para se trabalhar 55
Figura 18 - Melhores Empresas para Começar a Carreira 56
Figura 19 - Modelo de Gestão de Pessoas 75
Figura 20 - Diferenciais entre eficiência e eficaz 77
Figura 21 - Gestão do talento humano 95
Figura 22 - Processos de recompensar talentos e equipes 108
Figura 23 - Missão, visão, valores Sicredi 112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo conceitual de análise 57
Quadro 2 - Como a empresa prepara você para ser um bom gestor/líder? Quais são os recursos utilizados por ela, para que isto aconteça? 68
Quadro 3 - Você acredita que colaboradores motivados irão possuir um melhor desempenho dentro do ambiente de trabalho? Se sim, acha que irão fazer mais negócios por conta disto? Por que você acredita nisso? 71
Quadro 4 - Você considera que desempenhando uma boa gestão de pessoas com seus colaboradores, fará com que eles se sintam mais motivados dentro do ambiente de trabalho acarretando assim em um melhor desempenho? 72
Quadro 5 - Você acredita que a boa gestão de um líder tem influência com a motivação e desempenho de seus colaboradores? Porque você acredita nisto? 75
Quadro 6 - Se você sente seus colaboradores desmotivados, o que faz para mudar isto? 80
Quadro 7 - Qual a percepção que você tem sobre desenvolver colaboradores visando seu crescimento pessoal e profissional? Acredita ser um fator importante? Se sim, você aplica algum tipo de plano de desenvolvimento com eles? 82
Quadro 8 - Você acredita que um clima organizacional agradável tem ligação com a boa gestão do líder? Comente se você acha que este fator também influência no desempenho dos colaboradores e justifique. 84
Quadro 9 - Quais fatores mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho? 109
Quadro 10 - Por que você acredita que o Sicredi está entre as melhores empresas para se trabalhar nos últimos anos? 113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Você considera que sua equipe é motivada? Se sim, quais as estratégias que você utiliza para isto? 79
Gráfico 2 - Gênero dos respondentes 87
Gráfico 3 - Faixa etária dos respondentes..... 88
Gráfico 4 - Grau de instrução dos respondentes..... 89
Gráfico 5 - Tempo de empresa dos respondentes 90
Gráfico 6 - Você se sente motivado dentro do ambiente de trabalho?..... 92
Gráfico 7 - Quando os colaboradores se sentem motivados..... 94
Gráfico 8 - Você acredita que a boa gestão do líder/gestor é crucial para que a equipe se sinta mais motivada? 98
Gráfico 9 - Quais os exemplos de boa gestão que te motivam? 99
Gráfico 10 - Quando você se sente motivado, acredita que acaba fazendo negócios com maior facilidade? 102
Gráfico 11 - Porque acredita que a motivação traz essa facilidade?..... 103
Gráfico 12 - Você acredita que uma gestão que se preocupa com o desempenho pessoal e profissional do colaborador, acarreta num melhor clima organizacional e consequentemente no aumento da motivação dos colaboradores?..... 105
Gráfico 13 - Quais ações do gestor você considera que demonstram preocupação com o desempenho do colaborador? 106

LISTA DE SIGLAS

FIA	Fundação Instituto Administração
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
IQAT	Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho
IQGP	Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas
IFT	Índice de Felicidade no Trabalho
IQAT	Qualidade de Ambiente de Trabalho para o Jovem
IQGP	Qualidade de Gestão de Pessoas para o Jovem
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO 12
1.2 OBJETIVO 14
1.2.1 Objetivo geral 14
1.2.2 Objetivos específicos 14
1.3 JUSTIFICATIVA 15

2. REFERENCIAL TEÓRICO 18
2.1 GESTÃO DE PESSOAS 18
2.1.1 Gestão de pessoas estratégica 21
2.2 MOTIVAÇÃO 23
2.2.1 Clima organizacional 29
2.2.2 Liderança 32
2.2.3 Relações interpessoais 34
2.3 DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES 36
2.3.1 Gestão por competências 38
2.4 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO 43
2.5 COOPERATIVISMO 45
2.5.1 Cooperativismo de crédito e sua importância 49
2.6 INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA SICREDI 50
2.6.1 Sicredi Ouro Branco: a cooperativa em estudo 52
2.6.2 Sicredi: uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil 55
2.7 MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE 57

3. METODOLOGIA 59
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 60
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO (ESTUDO QUALITATIVO) E/OU POPULAÇÃO E AMOSTRA (ESTUDO QUANTITATIVO) 62
3.2.1 Fase qualitativa 62
3.2.2 Fase quantitativa 63
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS 63
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS 64

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....67
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....67
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....86
4.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE AS PESQUISAS.....116

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 119

REFERÊNCIAS.....123

APÊNDICE A – PESQUISA QUANTITATIVA 129

APÊNDICE B – PESQUISA QUALITATIVA.....133

1. INTRODUÇÃO

Dentro do ambiente organizacional atual, é essencial que os colaboradores se sintam motivados para que assim venham a acarretar em um melhor desempenho. Afinal, de acordo com alguns estudos, Tejada (2011), afirma que infelizmente 80% dos colaboradores brasileiros encontram-se desmotivados, o que traz impactos negativos tanto para as organizações quanto para os mesmos.

Com isso, se faz importante analisar a importância que a gestão de pessoas e a motivação trás para os colaboradores e consequentemente para as organizações. Sendo assim, o presente trabalho traz este tema para análise, visando que “a empresa necessita motivar seus colaboradores constantemente, pois somente um colaborador motivado pode realizar um trabalho excelente.” (TEJADA, 2017, p. 18).

Portanto, o presente trabalho está estruturado para que se entenda como o desempenho dos colaboradores pode ser melhor quando os mesmos se sentem motivados, diante de uma gestão de pessoas presente e preocupada com o desenvolvimento de seus colaboradores.

Sendo assim, no primeiro capítulo será abordado sobre o tema e o problema de estudo, no qual é pretendido responder se os colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco, possuem um desempenho melhor por se sentirem motivados dentro do ambiente de trabalho. Neste capítulo também é abordado os objetivos que esta pesquisa pretende alcançar, além da justificativa da autora em relação a importância que tem este tema, e o interesse pela escolha do mesmo.

No segundo capítulo será exposto os assuntos que formam o desenvolvimento desta pesquisa, buscando explanar sobre: gestão de pessoas, gestão de pessoas estratégica, motivação, clima organizacional, liderança, relações interpessoais, desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, gestão por competências, satisfação no ambiente de trabalho, cooperativismo e por último a explanação sobre a empresa Sicredi, com foco na cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco, que terá como base a metodologia descrita no capítulo 3.

Além disso, o capítulo 3 relata e explica sobre a metodologia da pesquisa, mostrando como será o desenvolvimento das pesquisas aplicadas com os colaboradores e gestores da Sicredi Ouro Branco, através de questionários quantitativos e entrevistas qualitativas, explanando assim, sobre o que as pesquisas

buscam entender. Através destes métodos de pesquisa, poderão ser efetuadas a análise de dados.

Portanto, o capítulo 4 apresentará os resultados das pesquisas qualitativas e quantitativas, feitas com os profissionais da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco/RS, buscando identificar a ideia que os colaboradores e gestores possuem sobre motivação e gestão de pessoas, além de buscar entender a importância que os mesmos tem sobre estes assuntos e até que ponto estes podem afetar no desempenho dos colaboradores.

E por fim, no quinto e último capítulo, serão apresentas as considerações finais da presente monografia, afim de entender se a mesma atingiu os objetivos previstos. Também, será exposta a conclusão da autora sobre este trabalho acadêmico, falando dos impactos em sua vida acadêmica, pessoal e profissional.

1.1TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO

Segundo Marconi e Lakatos (2003), tema é o assunto que se deseja desenvolver ou comprovar, para isso, leva-se em consideração fatores internos e externos. Além disso, os mesmos afirmam que as fontes para escolher o tema, podem provir de experiências profissionais ou pessoais, observação, estudos, entre outros.

Segundo Filho (2011), durante a vida acadêmica há disciplinas que provocam maior interesse, gosto e curiosidade nos alunos, afim de propiciar a buscar conhecimentos extras e aprofunda-las. Portanto, o tema de um trabalho pode provir deste interesse. Filho (2011), ainda relata que gostar do assunto que será exposto é essencial, pois assim, este será realizado com prazer.

Sendo assim, de acordo com os conceitos apresentados pelos autores supracitados o tema proposto neste trabalho é compreender a influência que a gestão de pessoas e a motivação no ambiente de trabalho desenvolvida pelos gestores, pode trazer para o desempenho dos colaboradores dentro da organização. Afinal, de acordo com Ribeiro (2019) um gestor precisa enxergar a organização e as pessoas individualmente, para que assim, ajude-os no seu processo de desenvolvimento, passando para eles segurança e confiança, para que possam realizar sua passagem dentro da empresa. Ainda de acordo com Ribeiro (2019), o gestor deve exercer o papel de líder para que consiga manter os colaboradores motivados e capazes de assumirem responsabilidades maiores e crescerem junto com a empresa.

A tecnologia vem mudando incessantemente, portanto Ribeiro (2019) afirma que para que as empresas não fiquem para atrás os negócios precisam se modificar logo. Pensando nisso, os gestores têm o desafio de fazer os colaboradores assumirem estas inovações. Contudo, o autor ainda relata que incentivar e retribuir pelos esforços e participação dos colaboradores é uma maneira de reconhecimento que faz com que os mesmos sintam-se motivados e satisfeitos a fazer mais pela a empresa.

Bergamini (2018) relata que, as empresas procuraram tudo que podiam para impulsionar as pessoas a produzirem mais e melhor e há muito tempo já se descreditou que a motivação seja algo que possa ser estimulada por algum tipo de prêmio, ou até mesmo repreensão.

Pessoas estarão motivadas quando forem estimuladas positivamente, assim estarão convictas do que desejam, pois como afirma Bergamini (2011 apud Cashman, p. 195) “motivação acontece quando experimentamos emocionalmente razões positivas e persuasivas de fazer algo”.

Isto posto, importante se faz escolher e definir um tema, por isso, Gil (2017), relata que a escolha do tema e problema tem ligação com as instituições, grupos ou comunidades que o pesquisador se relaciona. E afim de evitar temas de maior amplitude que acabam se tornando inviáveis de ser pesquisados, Marconi e Lakatos relatam que após a escolha do tema, delimita-lo é fundamental.

Segundo Marconi e Lakatos (2003) o tema passa por um processo de especificação depois que lhe é atribuído de um sujeito e de um propósito, e este processo só é finalizado quando se faz a limitação de tempo e espaço, visando a realização da pesquisa. Sendo assim, a delimitação do presente trabalho será sobre a influência no desempenho dos colaboradores advinda da motivação que os gestores oferecem dentro da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco, Rio Grande do Sul.

A cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco que será explanada neste trabalho como base para que se entenda a influência da gestão de pessoas no desempenho dos colaboradores, tem como ideia central o cooperativismo:

> Cooperativismo origina-se da palavra cooperação. É uma doutrina cultural e socioeconômica, fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativistas. A cultura cooperativista busca desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, visando a sua melhoria contínua. Os seus princípios buscam, pelo resultado econômico e desenvolvimento social, ou seja, a melhoria da qualidade de vida. (GAWLAK; RATZKE, 2007).

Lozada e Nunes (2018) explicam que dentro do tema, existe o problema da pesquisa, onde o problema caracteriza o tema e traz para a pauta os debates, assim, proporcionando interrogações e estimulando a curiosidade dentro da pesquisa.

Levando em consideração isto, o problema da presente pesquisa tem como fim abordar a seguinte questão:

¨Como os colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco podem acarretar em um melhor desempenho por se sentirem motivados dentro do ambiente de trabalho?¨

1.2 OBJETIVO

Segundo Lozada e Nunes (2017, apud Gil, p. 176), objetivo é uma maneira de expor o problema da pesquisa, permitindo assim, argumentar os resultados previstos com a mesma.

Os objetivos dividem-se em: objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Segundo Marconi e Lakatos (2003), o objetivo geral está conectado a um panorama extensivo e global do tema e é relacionado com a essência da pesquisa. Além disso, Lozada e Nunes (2018), relatam que é no objetivo geral que se apresenta o foco dirigente da pesquisa, sendo assim, o mesmo precisa ser bem fundamentado, pois é apoiado neste aspecto que a pesquisa será desenvolvida.

Lozada e Nunes (2018, apud Martins, et al., p 78) defendem que o objetivo geral é o alvo de análise da pesquisa e que deve ser como uma resposta ao problema.

Deste modo, o objetivo geral do presente trabalho é analisar como o desempenho dos colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco pode ser influenciado positivamente por conta de uma boa condução da gestão de pessoas.

1.2.2 Objetivos específicos

Segundo Lozada e Nunes (2018), com embasamento no fundamento do objetivo geral, são desenvolvidos os objetivos específicos que também podem ser

chamados de objetivos secundários, onde retratam o que é necessário para o atingimento do principal objetivo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), os objetivos específicos possuem um caráter mais objetivo, a fim de atingir o objetivo geral e aplica-lo em circunstâncias específicas.

Isto posto, para o atingimento do objetivo geral, se faz importante identificar os objetivos específicos deste trabalho, que serão:

a) Identificar como a gestão de pessoas e a motivação podem influenciar positivamente no desempenho dos colaboradores;

b) Identificar métodos que a gestão de pessoas dentro da cooperativa de crédito Ouro Branco oferece para que os gestores venham a contribuir com a motivação dos colaboradores;

c) Averiguar como a liderança positiva de um gestor pode motivar os colaboradores;

d) Averiguar quais fatores afetam no desempenho dos colaboradores;

e) Distinguir líder x chefe;

f) Conhecer a essência cooperativista que se faz presente na cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a justificativa é parte imprescindível da pesquisa, pois é nela que se aponta respostas da questão “por quê?”. Além disso, é ela que colabora para a que a pesquisa seja aceita pelas pessoas e entidades que possam vir a sustentar esta análise. Afinal, ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2003), é na justificativa que se apresenta e enfatiza os motivos e razões pela qual a pesquisa é relevante.

Segundo Lozada e Nunes (2018), a justificativa deve ser resumida, porém completa, a fim de trazer convencimento sobre a importância do tema.

Levando em consideração os conceitos apresentados pelos autores supracitados, o tema da presente pesquisa é relevante pois atualmente dentro das organizações o desempenho tão almejado dos colaboradores está ligado diretamente com a motivação, e sem esta, este desempenho pode ser afetado negativamente. Afinal, como afirma Bergamini (1980, apud McGregor, D. p. 48), cada pessoa busca

uma maturidade motivacional, porém, a organização precisa fornecer condições para isto, e caso estas não consigam satisfazer as suas necessidades mais significativas por meio do trabalho, acabam se comportando de maneira mais abatida, com indiferença perante as responsabilidades e resistência a mudanças.

Cecília Bergamini, defende que a motivação deve contar como um dos recursos necessários para o potencial produtivo dos colaboradores:

> O entusiasmo pela eficácia organizacional tirou do ser humano algumas das suas características mais essenciais. Para atingir essa eficácia, as organizações precisam contar com recursos, sejam financeiros, produtivos, técnicos e assim por diante. Tentando unificar conceitos, alguns teóricos passaram a considerar que a motivação deve contar também com os recursos das pessoas enquanto potencial produtivo. (BERGAMINI, 2018).

Para que esta motivação seja mantida de pé, afim de resultar em um bom desempenho dos colaboradores, o líder tem um papel muito importante. Afinal, segundo Bergamini (2018), para buscar a satisfação emocional, cada pessoa pode trabalhar de forma consciente e racional e neste sentido, a empatia e competência dos líderes é fundamental para auxiliar nesta busca. Afinal, ainda de acordo com Bergamini (2018), os líderes são os maiores influenciadores da desmotivação, portanto, precisam ser vigorosos e psicologicamente seguros e esclarecidos, para que não causem este efeito negativo em seus colaboradores.

Atualmente as empresas já começaram a se dar por conta que é importante investir em treinamentos para que os gestores se portem como líderes, pois conforme relata Bergamini (2018) estão investimento grandemente nisto, levando este fator como uma “necessidade estratégica” dentro das organizações.

Tendo base nestes conceitos, se faz importante aprofundar a presente pesquisa, visto que a liderança dos gestores advinda da gestão de pessoas está sendo cada vez mais implementada nas organizações, já que a mesma traz motivação para os colaboradores e tem ligação direta com o desempenho dos mesmos.

É de valia também destacar, a importância que se faz o aprofundamento do entendimento de como a motivação pode influenciar neste almejado desempenho dos colaboradores dentro das organizações e o quanto o papel do gestor se faz importante diante disto, afinal conforme Sugo et. al (2006) “pessoas que se sentem bem produzem melhor.”

A autora da presente pesquisa, considera importante também explorar este tema, pois em sua vida profissional, já passou por situações onde seu desempenho foi totalmente afetado por falta de motivação, isto porque, não tinha a presença de um gestor que a motivasse e reconhecesse seu trabalho, não só em forma de valor (financeiro), mas de empatia. Atualmente, ao trabalhar dentro de uma instituição financeira cooperativa, onde os gestores buscam diariamente maneiras de fazer com que os colaboradores se sintam motivados, a autora percebe a influência que este fator traz para o desempenho individual do colaborador e coletivo da organização.

Conforme a revista Você S/A, da Editora Abril em parceria com a Fundação Instituto Administração (FIA), o Sicredi, instituição financeira cooperativa que servirá como base para a presente pesquisa, está pelo nono ano consecutivo no ranking das “150 Melhores Empresas para se Trabalhar” no Brasil, e na última edição do ano de 20019, foi destaque no setor de Serviços Financeiros, ocupando o segundo lugar nesta categoria. Esta pesquisa, conta com a opinião de mais de 250 mil colaboradores de cerca de 500 empresas e instituições, incluindo o Sicredi.

Segundo Rodrigo Wegener, superintendente da área de gestão de pessoas do Sicredi, o bom desempenho da instituição nestes últimos anos, tem total influência com a essência da cooperativa de crédito: “As pessoas são o centro da nossa atuação e com os nossos colaboradores, que também são associados, não poderia ser diferente. Por isso, buscamos atrair pessoas que se identifiquem com a causa do cooperativismo e nos preocupamos em oferecer as melhores condições para que elas exerçam suas atividades”.

A autora desta monografia, também salienta a importância de explorar este assunto, pois acredita que uma empresa que se preocupa não só com os seus associados e com os negócios, mas sim, com seus colaboradores faz toda a diferença para manter a motivação dentro do ambiente de trabalho. A essência cooperativista, traz para dentro da organização maior empatia e consequentemente maiores resultados pessoais e financeiros. Ressalta também que acordar para trabalhar, sabendo que está indo para uma empresa onde possui uma gestão de pessoas, que se preocupa em trazer conhecimento para que os gestores motivem os colaboradores, traz além da realização profissional, a realização pessoal, que automaticamente, faz com que se trabalhe com mais vontade, assim, fazendo os negócios e os objetivos serem mais fáceis de serem alcançados, o que contribui para o colaborador e para a empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Lozada e Nunes (2018), o principal papel do referencial teórico é fazer com que o pesquisador, leia sobre aquilo que outros autores já falaram sobre o determinado assunto que foi escolhido para expor na pesquisa, pois assim, faz com que se forme “a base teórica necessária para confirmar ou refutar os argumentos existentes, e, com base nisso, escrever suas próprias conclusões a respeito, gerando o produto do estudo realizado.” (LOZADA; NUNES, 2018).

Portanto, no presente referencial teórico, serão abordados assuntos considerados importantes para sustentar a tese desta pesquisa. Serão eles: gestão de pessoas e motivação dentro das organizações; identificação dos métodos utilizados pela gestão de pessoas dentro da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco afim de instruir seus gestores a serem líderes motivadores; entendimento sobre liderança; auto realização pessoal e profissional dos colaboradores; essência cooperativista dentro da instituição financeira cooperativa Sicredi;

Os assuntos supracitados que serão expostos, servirão de base para que se entenda como um colaborador motivado, poderá acarretar em um melhor desempenho dentro da organização.

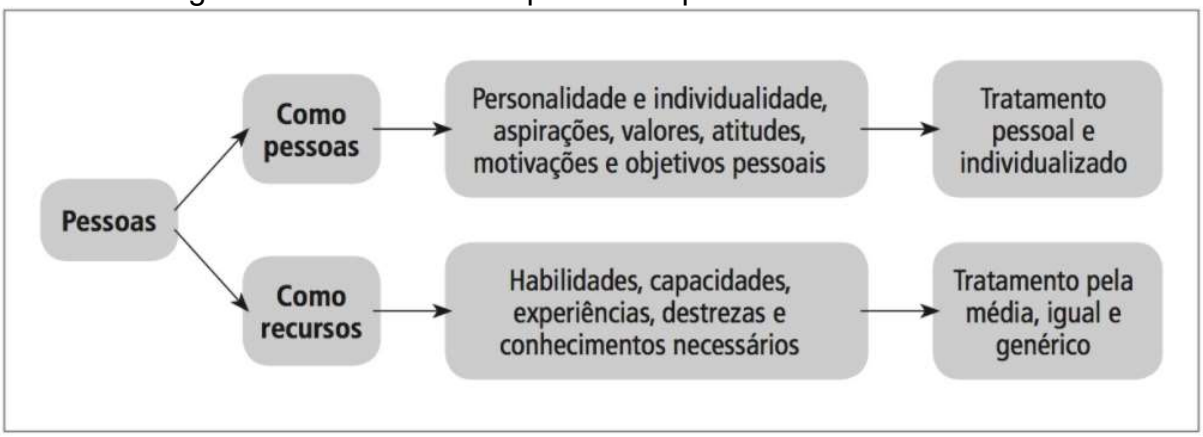
2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas possui uma preocupação e ligação direta com as pessoas dentro das organizações, afinal, de acordo Chiavenato (2016), não existem organizações sem pessoas, pois estas dependem das pessoas para que os negócios funcionem. Ainda de acordo com Chiavenato (2016), dentro da gestão de pessoas existem duas maneiras de estudar pessoas inseridas em uma organização:

> Considerar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) ou considerar as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências necessários para a tarefa organizacional). (CHIAVENATO, 2016, p. 103).

Chiavenato (2016), expõe a ideia de pessoas como pessoas e pessoas como recursos na Figura 1, onde explana sobre o que é de valia para cada uma delas e suas respectivas formas de tratamento:

Figura 1 - Pessoas como pessoas e pessoas como recursos



Fonte: Chiavenato (2016).

Percebe-se que de acordo com a Figura 1, Chiavenato (2016), defende que na ideia de pessoas como pessoas, é válido as respectivas personalidades de casa pessoa, além de seus desejos e valores individuais, afinal, estes irão variar de pessoa para pessoa. Já na ideia de pessoas como recursos, é avaliado habilidades, capacidades, conhecimentos, tais características que podem ser avaliadas de maneira geral, afinal, não são valores individuais.

Chiavenato (2016), afirma que a gestão de pessoas atual trata as pessoas como indivíduos, entendendo que elas possuem personalidade própria e também diferenças individuais, portanto, não são recursos. Em contra partida, Chiavenato (2016), explica que dentro das organizações, as pessoas são importantes recursos, mas não é por isso que devem ser tratadas simplesmente como meios de produção, como acontecia antigamente, que eram tratadas como se fossem objetos, a fim de promover produção.

Para a autora desta monografia, pessoas possuem sentimentos, emoções, que precisam ser entendidas para que possam desenvolver melhor suas atividades dentro do ambiente de trabalho, e assim, não devem ser tratadas apenas como recursos, afinal, “essa maneira bitolada e retrógrada de visualizar as pessoas provocou forte ressentimento e conflitos trabalhistas, além de um gradativo distanciamento e alheamento em relação as suas tarefas na organização. Em consequência,

sobrevieram problemas de qualidade e de produtividade.” (CHIAVENATO, 2016, p. 104).

De acordo com a autora desta pesquisa, empresas como o Sicredi Ouro Branco, já possuem uma gestão de pessoas que contribui para que seus colaboradores sejam mais do que executoras de tarefas, e que devam ter propósito em suas atividades, afinal, Chiavenato (2016), defende que:

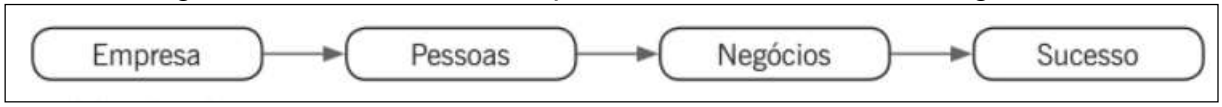
> Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em qualquer nível dentro da organização, sejam administradores – e não simplesmente executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização. É assim que crescem e solidificam-se as organizações bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2016, p. 104).

Saber lidar com as pessoas e entende-las, se torna imprescindível nos dias de hoje dentro das organizações, por isso o papel da gestão de pessoas é tão importante, afinal Chiavenato (2016) defende que o comportamento humano pode ser afetado por fatores externos (cultura, estrutura, características das organizações, entre outras) e internos (personalidade, motivação, percepção, entre outros).

Hoje em dia dentro das organizações, os profissionais da área de recursos humanos e gestão de pessoas se tornam cada vez mais importantes, e para que este papel seja desempenhado com excelência, Ribeiro (2019) afirma que os mesmos devem ter conhecimentos com destaque na produção de resultados e que entendam de liderança, para que assim, tratem seus colaboradores com valor e clareza, a fim de que eles entendam no que podem contribuir para o resultado final na organização.

Partindo desta ideia, entende-se que as organizações atuais, já percebem que devem valorizar o trato com seus colaboradores, afinal, é através destes que o sucesso chegará, pressuposto que Ribeiro (2019), relata através da Figura 2.

Figura 2 - Pessoas são indispensáveis ao sucesso dos negócios



Fonte: Ribeiro (2019).

Além destes aspectos supracitados, a gestão de pessoas dentro das organizações atuais assume o papel de desenvolver pessoas, afinal, de acordo com

Dutra J., Dutra T., e Dutra G. (2017), o desenvolvimento das organizações está ligado à capacidade de desenvolver pessoas, aceitando a individualidade de cada um.

Para que se sustente uma relação produtiva entre as pessoas e a organização, afim de trazer resultados para as duas partes, Dutra J., Dutra T., e Dutra G. (2017, p. 3) afirmam que “a gestão de pessoas deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a formam devem a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas”.

Sendo assim, a qualidade da gestão de pessoas vem se tornando uma aliada dentro das organizações, afinal quando bem aplicada **“**torna-se um diferencial competitivo que se sustenta no tempo.” (DUTRA J.; DUTRA T.; DUTRA G., 2017, p. 8). Além do mais, as organizações dependem das pessoas para que alcancem seus objetivos, por isso, uma boa gestão de pessoas, pode melhorar o desempenho dos colaboradores, para que assim, esses objetivos e negócios sejam alcançados mais rápidos e com um melhor desempenho. Por isso, Dutra J., Dutra T., e Dutra G. (2017), defendem que o engajamento e compromisso das pessoas dentro das organizações, são vitais para que se atinja um melhor desempenho, alcançando assim as metas e negócios traçados.

2.1.1 Gestão de pessoas estratégica

Como já visto anteriormente, as empresas atuais já perceberam que são as pessoas que movem as organizações, por isso, de acordo com Xavier (2011), é possível que um colaborador sinta satisfação e traga eficiência para a organização, quando possui um bom gestor, apoiado da gestão de pessoas.

Diante disto, Lima (2011) afirma que atualmente dentro das organizações o cenário é bem diferente do que já foi antigamente: funcionários, viraram colaboradores e chefes viraram gestores. Portanto, “as pessoas deixam de serem classificadas como meros robôs, programados para agir e assumem um papel fundamental e decisivo no cenário mercadológico.” (XAVIER, 2011). Para isso, criou-se novas estratégias de gestão, como a gestão estratégica de pessoas que será explanada aqui.

Sendo assim, diferente da gestão de pessoas comum, já citada nesta pesquisa, a gestão estratégica de pessoas busca entender a necessidade do colaborador, com

o intuito de agregar valor para a vida do mesmo, afim de promover satisfação, afinal, Xavier (2011) defende que:

> A Gestão Estratégica de Pessoas é o equilíbrio indispensável nas organizações, pois busca entender os colaboradores e o contexto no qual estão inseridos, alicerçando e compactando num único horizonte a satisfação de cada um dos envolvidos ao mesmo tempo em que alavanca as mudanças e tomadas de decisões que as organizações tanto necessitam.
> (XAVIER, 2011).

Além disso, ainda de acordo com Xavier (2011), a gestão estratégica de pessoas é um trabalho desempenhado pelos gestores visando um desempenho superior dos colaboradores e o atingimento de metas que incorporem suas necessidades individuais com as necessidades da sociedade e organização. Para que esta gestão tenha êxito, o líder deve saber motivar seus colaboradores. Com isso, de acordo com Lima (2011), motiva-los e fazer com que os objetivos da empresa sejam os mesmos objetivos dos colaboradores e que os mesmos sintam prazer dentro do ambiente organizacional, são um dos maiores desafios dos gestores.

Portanto, Xavier (2011) defende que é notável a diferença entre recursos humanos (ou gestão de pessoas comum) e gestão estratégica de pessoas:

> O primeiro lida com contratações, análise curricular, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança no trabalho, desempenho comportamental e funcional e acompanha a organização como num todo; Já o segundo, que é o objeto de estudo, tem o grande desafio de lapidar o profissional que as organizações tanto buscam e desejam propiciando num mesmo ambiente o crescimento organizacional, profissional e pessoal. (XAVIER, 2011).

Xavier (2011), tem a ideia de que os colaboradores dentro das organizações, precisam se sentir libertos para trabalharem, pois se acabarem se sentindo presos, tendem a ser improdutivos. Além disso, os colaboradores necessitam de um bom clima organizacional, para que assim, tenham a desejada motivação sempre presente. É neste sentido, que Xavier (2011), explica que a gestão estratégica de pessoas entra em cena, pois através dos gestores, proporcionam ao colaborador disposição para que alcancem seus objetivos pessoais e profissionais, afim de promover um melhor desempenho.

Sendo assim, Lima (2011) afirma que a qualidade do trabalho, está ligado a boa gestão estratégica de pessoas, pois defende que:

> O gerenciamento de pessoas eficaz é o sustentáculo para que as organizações possam prestar serviços de qualidade elevada, promovendo a ciência e os valores humanos, em busca de uma sociedade mais justa, visando ao desenvolvimento sustentável de nosso país. (LIMA, 2011).

Além disso, Lima (2011) também relata que através deste gerenciamento, é possível tornar os colaboradores competentes, resgatando o papel do ser humano dentro das organizações, pois agindo desta maneira, as empresas conseguirão enxergar que o diferencial competitivo, está nas pessoas. Por isso, “a gestão de pessoas torna-se uma excelente vantagem competitiva, pois a empresa que tem funcionários satisfeitos funciona inteiramente melhor.” (XAVIER, 2011)

Por isso, para a autora desta pesquisa, empresas como o Sicredi, possuem colaboradores que valorizam e se sentem auto motivados dentro do ambiente organizacional, e assim, acarretam em um melhor desempenho, pois encontram razão para trabalhar, pois sabem que existe uma gestão de pessoas que se preocupa com a individualidade de cada um, afinal “quando as pessoas têm uma razão justificada para a realização de algo, é porque ela entendeu em que parte do todo empresarial elas estão imersas.” (XAVIER, 2011)

Além disso, empresas como o Sicredi, possuem uma gestão estratégica de pessoas bem implementada, afinal, de acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro, a instituição investe em capacitação de seus colabores, e assim, consegue motiva-los e retê-los. Esta gestão é tão implementada, que de acordo com a autora desta pesquisa, a instituição possui o “Jeito Sicredi de Ser”, que se trata de um código interno que explana como a instituição é próxima em todas as suas ações, afinal de acordo com a entrevista dada por Diogo Pelissaro para o Portal do Cooperativismo Financeiro “É fundamental que a equipe conheça e compreenda mais sobre a cultura do Sicredi. Além disso, o que é o nosso “Jeito Sicredi de Ser”, pois quem traduz os valores, a missão e a visão da empresa são nossos colaboradores”**,** conclui.

2.2 MOTIVAÇÃO

Chiavenato (2016), afirma que a motivação é importante para que se explique o comportamento humano, e para compreender este comportamento, é preciso compreender o que os motiva. Por isso, o autor relata que:

> De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que origem a um comportamento específico." Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Krech, Crutchfield e Ballachey explicam que "os atos de um ser humano são guiados por sua cognição- pelo que pessoas, é necessário conhecer sua motivação. É difícil dá ele pensa, acredita e vê. (CHIAVENATO, 2016, p 116).

Isto posto, se faz importante entender a motivação de cada indivíduo, para isso Chiavenato (2016) afirma que perguntando o motivo pelo qual a pessoa se comporta de determinada maneira, se entra na questão de motivação, pois assim, é possível identificar com o que o ser humano costuma gastar seus esforços.

Obviamente, pessoas tem motivações diferentes umas das outras, portanto, Chiavenato (2016), relata que o processo que impulsiona o comportamento pode ser parecido para todas as pessoas, mesmo que os fatores comportamentais sejam diferentes.

Neste sentido, Chiavenato (2016), relata que existem três hipóteses inter-relacionadas sobre o comportamento humano:

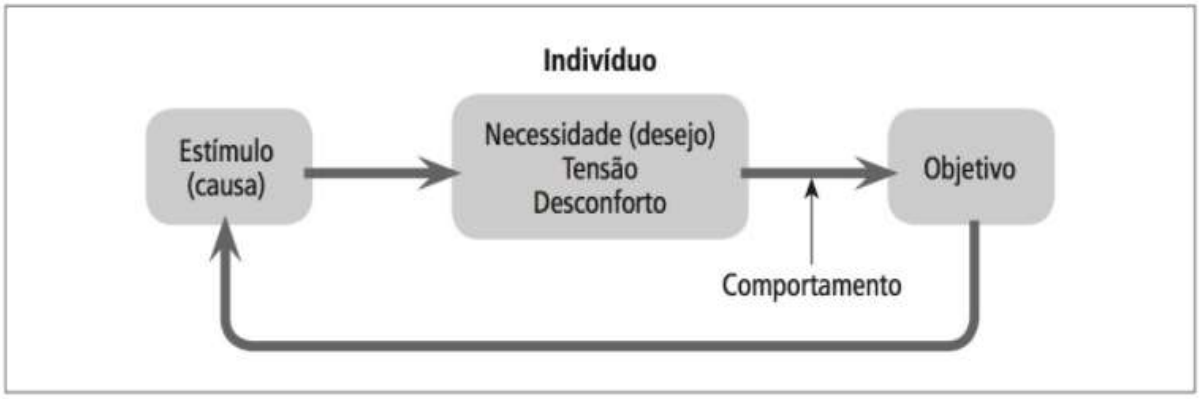
1) O comportamento é causado: existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos;

2) O comportamento é motivado: há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo;

3) O comportamento é orientado para os objetivos: subjacente a todo comportamento existe sempre um 'impulso', um 'desejo', uma 'necessidade', uma 'tendência', expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento.

Segundo Chiavenato (2016), conhecer o que acontece no comportamento das pessoas, é o início para entender a motivação humana, por isto, existe um modelo básico de comportamento (exposto na Figura 3), onde demonstra que mesmo que o modelo seja igual para todas as pessoas, seu resultado pode diversificar, pois dependerá da “percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e, na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades e dos desejos (que também variam), da cognição, etc.” (CHIAVENATO, 2016, p. 118).

Figura 3 - Modelo básico de comportamento

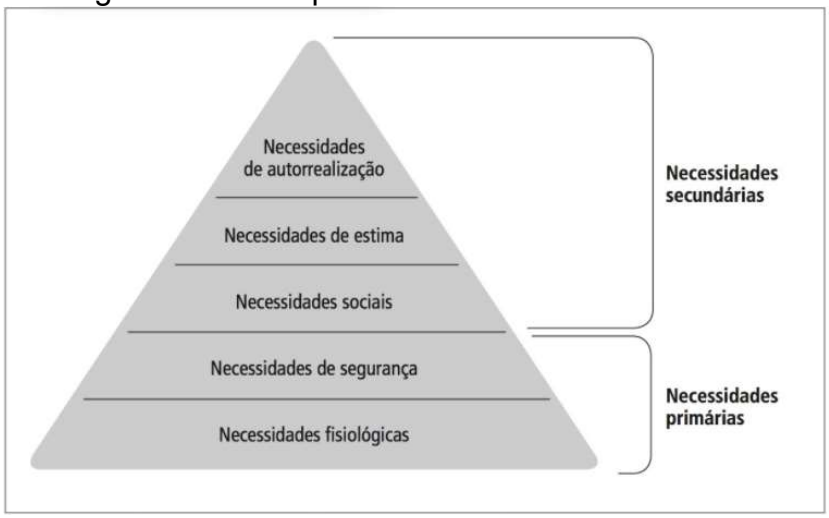


Fonte: Chiavenato (2016).

Entende-se com a Figura 3, que como os estímulos variam de acordo com o indivíduo (pois cada um possui um comportamento), o objetivo final, será diferente para cada um, mesmo que o modelo seja o mesmo.

Para que se entenda ainda mais sobre o comportamento de cada pessoa e suas motivações, Chiavenato (2016, apud Maslow, p. 120), relata que a Hierarquia das necessidades segundo Maslow criou uma teoria de motivação com base no julgamento de escala de necessidades que possam intervir no comportamento humano, onde na medida em que o homem se satisfaz das necessidades básicas, as superiores tomam lugar de poder em seu comportamento. Esta hierarquia, divide as necessidades básicas do homem em: fisiológicas (necessidades básicas como comida, ar e etc), segurança, social (amizade, inclusão e etc) e por último as necessidades de estima e de auto realização, que estão ligadas ao reconhecimento, potencial, talentos individuais e etc. (CHIAVENATO, 2016; APUD MASLOW, p. 121).

Figura 4 - Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: Chiavenato (2016, apud Maslow).

De acordo com Chiavenato (2016, apud Maslow), a hierarquia das necessidades humanas expostas na Figura 4, apresenta fatores importantes, um deles é o entendimento de que apenas as necessidades que não são satisfeitas, podem influenciar o comportamento humano, de acordo com os objetivos individuais, por isso, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. (CHIAVENATO, 2016; APUD MASLOW, p. 122).

Segundo Chiavenato (2016), além da teoria de Maslow, existe a teoria dos dois fatores de Herzberg, onde diz que há dois fatores que devem ser conceituados na satisfação do trabalho. São eles:

a) Fatores satisfacientes ou motivacionais: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si;

b) Fatores insatisfacientes ou de higienes: condições de trabalho, relacionamento com colega e gestor, conforto pessoal, salário e benefícios, entre outros.

Chiavenato (2016, apud Herzberg p. 127), afirma que os fatores de higienes, são temporários, eles impedem que o colaborador reclame, mas não traz a ele um desempenho mais eficaz. Esta afirmação, é exposta na Figura 5:

Figura 5 - Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes

Fonte: Chiavenato (2016).

Portanto, de acordo com a Figura 5, pode-se perceber que os fatores motivacionais, são os que trazem maior satisfação para o colaborador, portanto, terão maior influência sobre seu desempenho.

Para Tejada (2017), a motivação é essencial para uma vida de sucesso, pois é ela que traz inspiração para agir, por isso, defende que:

> Uma vida que carece de motivação, torna-se insossa (sem gosto) em todos os sentidos! Motivação, na verdade, é a nossa chama interna e essa chama nunca deve se apagar. A motivação é a coragem de persistir nos momentos difíceis de nossa vida, seguindo adiante apesar das dificuldades do caminho (decepções e desencantamentos são inevitáveis). (TEJADA, 2017, p. 21).

Levando em consideração os conceitos apresentados pelos autores supracitados, se faz importante estar motivado dentro do ambiente organizacional, afinal “é a motivação quem faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes”. (BERGAMINI, 2018, p. 7)

Além disso, um colaborador motivado, tem uma melhora na qualidade de seu trabalho. Tanto que, Tejada defende:

> Motivação é, na verdade, uma paixão em realizar as suas tarefas sempre com uma qualidade melhor. Além disso, quem está motivado vai acabar usando a sua criatividade a fim de melhorar, continuamente, a qualidade de seu trabalho. Por consequência, todo o profissional motivado vai acabar propondo inovações nos processos de trabalho ou mesmo no seu ambiente de trabalho. (TEJADA 2017, p. 255).

Dentre as influências que a motivação pode trazer para dentro de uma empresa, Chiavenato (2016) afirma que está o clima organizacional, que pode ser consideravelmente melhor com colaboradores que estejam motivados, afinal, “quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc.” (CHIAVENATO, 2016, p. 136).

Além disso**,** sentir-se motivado dentro do ambiente organizacional, tem ligação direta com um bom desempenho na rotina de trabalho, tanto que, de acordo com Tejada (2017), as empresas já se deram conta que possuir colaboradores motivados é de extrema importância. Tejada (2017) ainda afirma que para que uma empresa seja vencedora, precisa-se de colaboradores inteligentes e motivados, pois assim, estarão comprometidos com os objetivos da organização, afinal “não basta a empresa possuir um capital intelectual de qualidade (pessoas inteligentes” se o mesmo se encontra desmotivado” (TEJADA, 2017, p. 18).

Diante destas ideias, surge a necessidade das empresas fazerem com que seus colaboradores se sintam motivados, afinal de acordo com Tejada (2017), um

colaborador motivado, com certeza exercerá um trabalho de extrema qualidade, que é o que toda a organização almeja. Sendo assim, a empresa terá tendência a ganhar mais se conseguir manter seus colaboradores motivados, afinal, “um colaborador motivado será extremante produtivo e, possivelmente, usará a sua criatividade para inovar constantemente (motivação e criatividade andam juntas). (TEJADA, 2017, p. 18).

Como explanado anteriormente na presente pesquisa, o líder é fundamental dentro de uma organização, e junto da motivação pode fazer com que seus colaboradores tenham melhor desempenho, afinal, de acordo com Tejada (2017), mesmo que a motivação seja interna e individual para cada pessoa, ela pode sim ser estimulada com o apoio de um líder, pois “o verdadeiro líder deve possuir essa característica indelével de motivar a sua equipe para que mesma realize plenamente o seu potencial (atinja a sua máxima performance).” (TEJADA, 2017, p. 147).

Sentir-se motivado dentro do ambiente organizacional é importante para um melhor desempenho, afinal pessoas que estão motivadas estarão mais felizes, assim como em contra partida, pessoas que não se sintam motivadas estarão desanimadas, pois “a motivação de cada pessoa está atrelada ao desencadeamento de um processo que poderá tanto levar à felicidade pessoal como bloqueá-la, caso o fator de satisfação motivacional não tenha sido complementar à necessidade.” (BERGAMINI 2018, p. 40).

Sena (2014), também defende a ideia de que a motivação no ambiente organizacional se faz importante tanto para a empresa quanto para o colaborador. Afinal, se o mesmo está insatisfeito e desmotivado, acarretará em um desempenho inferior ao desejado pelas duas partes. Sendo assim, afirma que:

> A insatisfação profissional provoca uma série de prejuízos à organização, como: maiores taxas de absenteísmo, rotatividade e a diminuição do desempenho e da produtividade dos colaboradores. Um indivíduo que não tem suas necessidades atendidas, não terá satisfação necessária para desempenhar as suas atividades com qualidade no trabalho. (SENA, 2014).

Além disso, Sena (2014) relata que o colaborador que se sente insatisfeito e desmotivado, acarreta em comportamentos não desejáveis para a organização, influenciando negativamente em seu desempenho, assim “os objetivos da organização deixam de ser prioridade, ele perde qualidade na execução de suas atividades e a sua produtividade diminui consideravelmente.” (SENA, 2014). Com isso, esses comportamentos indesejáveis, fazem com o colaborador “se acomode e

não se preocupe em gerar resultados para organização.” (SENA, 2014). Sendo assim, mais uma vez, afirma-se a necessidade dos colaboradores se sentirem motivados dentro do ambiente organizacional, a fim de conseguirem atingir um melhor desempenho pessoal e profissional.

Levando em consideração esta ideia de que colaboradores mais motivados, se sentirão melhores fazendo suas atividades de trabalho, Bergamini (2018) relata que atualmente para uma empresa perdurar, a mesma dependerá diretamente da motivação de seus colabores, e esta influência para tal motivação deve vir do líder que através de conversas e feedbacks conseguirá de maneira mais fácil manter seus colaboradores motivados, onde todo seu esforço será válido para que obtenha este êxito.

Ainda partindo desta ideia de um melhor desempenho no trabalho por influência da motivação, Bergamini (2018 apud Amabile, T. M. e Kramer, S. J., p. 42) defendem que:

> Aquilo que ocorre no trabalho tem o poder de deflagrar imediatamente "processos cognitivos, emocionais e motivacionais". O desenrolar desses processos representa um impacto sobre o indivíduo que pode até modificar algo no conjunto das necessidades motivacionais e do "modo como o indivíduo desempenha a sua função". Concluem ter observado que "o nível de motivação intrínseca tem ligação direta com o nível de desempenho geral" e depende do sentido que for dado àquilo que se faz.
> (BERGAMINI 2018, APUD AMABILE, T. M. E KRAMER, S. J., p. 42).

Esta ideia que os autores supracitados defendem, afirma a ligação direta da motivação do colaborador com o seu desempenho dentro da organização, resposta para qual a presente pesquisa procura responder.

2.2.1 Clima organizacional

Como pode-se perceber, a motivação está ligada a muitos fatores dentro das organizações, inclusive, é ela quem dita o clima organizacional, que será abordado aqui. Portanto, “O conceito de motivação - ao nível individual - conduz ao de clima organizacional - ao nível da organização.” (CHIAVENATO, 2016, p. 137).

Com isso, autora desta pesquisa acredita que um clima organizacional, agradável faz com que os colaboradores possuam maior vontade de trabalhar, e este clima agradável, é criado pelos colaboradores e gestores dentro da organização.

Estas ideias, podem ser afirmadas por Stadler e Pampolini (2014), que defendem que:

> O clima de uma empresa sempre estará ligado ao grau de satisfação dos colaboradores com seu ambiente interno. Ele tem relação direta com: motivação, lealdade, colaboração, identidade, interesse, aptidão realizar o trabalho, facilidade nas comunicações, relacionamentos interpessoais, sentimentos e emoções; além da necessária integração dos níveis estratégico, tático e operacional e do respeito entre as pessoas e a equipe. Ou seja, o clima é diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido em uma empresa, pois este influencia comportamentos e condutas, tanto favorável quanto para desfavoravelmente.
> (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

Além disso, de acordo com Chiavenato (2016) o clima organizacional é dependente de seis dimensões:

1) Estrutura da organização: influência o sentimento sobre as restrições em situação de trabalho, como regras exageradas, procedimentos e regulamentos, autoridade hierárquica, disciplina, etc;

2) Responsabilidade: promove o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;

3) Riscos: levam à iniciativa e ao senso de ousar e de encarar desafios na situação de trabalho e também no cargo;

4) Recompensas: propiciam ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa.

5) Calor e apoio: sentimento de "boa camaradagem" geral e de ajuda mútua que predominam na organização;

6) Conflito: sentimento de que a administração não arreceia diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no "aqui e agora".

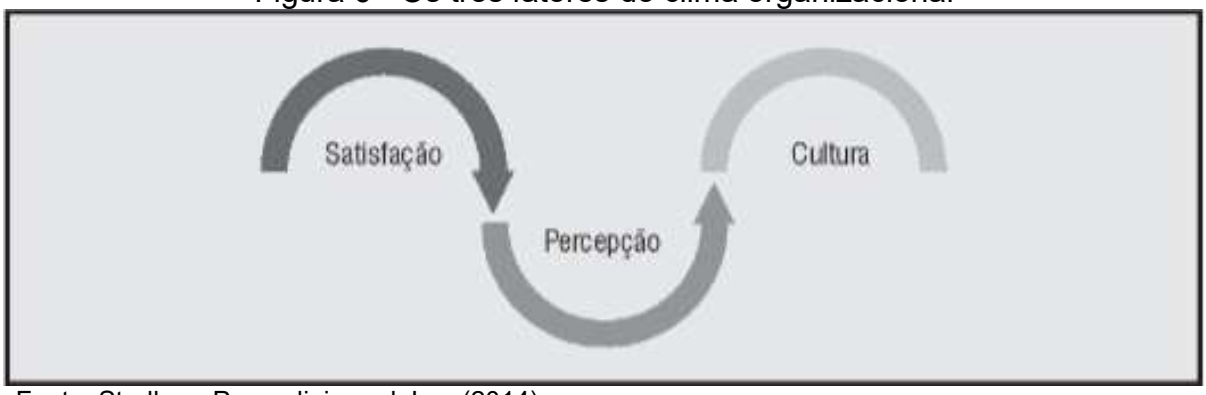
Com isso, um bom gestor é imprescindível para o êxito do clima organizacional, afinal “um gestor eficaz mapeia o clima organizacional, entendendo que dele dependerá boa parte do atingimento eficaz dos objetivos traçados.” (STADLER; PAMPOLINI, 2014. p. 66).

Stadler e Pampolini também relatam que o clima e cultura devem ser controlados continuamente, pois são fatores essenciais para captar e reter pessoas. Além disso, a “forma como um trabalho é reconhecido, as responsabilidades atribuídas, o calor e o apoio recebidos, o estilo das lideranças e a forma como os

conflitos são tratados influenciam diretamente o clima organizacional.” (STADLER; PAMPOLINI, 2014. p. 66).

A satisfação do colaborador, também está diretamente ligada ao clima organizacional. Por isso, Stadler e Pampolini apud. Luz (2014), afirmam que existem três aspectos muito importantes no clima organizacional (expostos na Figura 6).

Figura 6 - Os três fatores do clima organizacional



Fonte: Stadler e Pampolini apud. Luz (2014).

A Figura 6 explica os três fatores essenciais que podem influenciar de maneira positiva ou negativa o clima organizacional. Sendo eles, de acordo com Stadler e Pampolini apud. Luz (2014):

1. A satisfação das pessoas está ligada à qualidade do clima organizacional;

2. A percepção de cada um sobre o clima da empresa influencia diretamente (positiva ou negativamente) no ambiente;

3. A cultura e o clima se completam. Ambos são meio fatores muitas vezes intangíveis, pois a cultura se manifesta por meio de rituais, códigos e símbolos, interferindo diretamente no estado de espírito e no ânimo das pessoas- ou seja, no clima percebido.

Partindo destas ideias, pode-se perceber que o clima organizacional é de extrema importância, tanto para a organização (pois possuirão colaboradores mais motivados, sendo assim, com maior eficiência e vontade de trabalhar), tanto para o colaborador (que se sentirá melhor dentro do ambiente de trabalho e assim conseguirá desempenhar suas atividades com qualidade).

Diante disso, Stadler e Pampolini (2014), defendem que:

> Quando um clima é positivo, as pessoas são mais criativas e proativas, partilham conhecimentos, confiam em seus superiores, colegas e subordinados, inovam, são animadas, confiantes e interessadas, além de

> apresentarem um forte sentimento de pertencimento. Quando o clima é negativo, as pessoas fazem o mínimo indispensável, tornam-se descrentes, revoltadas, frustradas, desinteressa- das, apáticas e inconformadas. Além disso, os índices de rotatividade e absenteísmo aumentam, as fofocas são fortalecidas e as inseguranças e o baixo desempenho prevalecem. Um clima organizacional positivo demanda um quadro amplo (ainda flexível) de influência ambiental sobre a motivação. (STADLER; PAMPOLINI, 2014, p. 66).

Além disso, o bom clima organizacional, faz com que os colaboradores tenham mais autonomia e sejam mais participativos dentro do ambiente de trabalho, esta ideia é defendida por Flores (2017), que afirma que:

> As organizações com Clima Organizacional positivo, promovem o *empowerment,* por acreditar que as boas relações são resultantes da participação e do envolvimento dos seus integrantes, podemos afirmar que ao estimular o empoderamento e a integração entre os funcionários, a empresa promove a inclusão por enfatizar a flexibilidade e o direito de oportunidades iguais. (FLORES, 2017).

Sendo assim, o clima organizacional está diretamente ligado com o fator motivacional dentro das organizações, afinal “As pessoas expressam um clima favorável, quando propiciam as satisfações das suas necessidades pessoais, visão de si próprio, sua moral, prestígio, o clima positivo traz segurança, satisfação, motivação, está intimamente relacionado ao seu bem estar naquele ambiente.” (FLORES, 2017).

2.2.2 Liderança

Atualmente, as organizações buscam gestores que possuam perfis de liderança, em contra partida, segundo Tejada (2017), muitas pessoas confundem liderança com chefia, o que é um grande erro, afinal um chefe, não faz nada mais que atribuir ordens aos seus colaboradores, motivo pelo qual, o autor supracitado entende que seja o motivo de tanta desmotivação no ambiente organizacional.

Quando não se tem um líder, e sim um chefe, o colaborador acaba ficando desmotivado, afinal “o “chefe” tem a capacidade de desmotivar o colaborador mais motivado.” (TEJADA, 2017, p. 9). Esta ideia de que o líder pode motivar seus colaboradores, mas em contra partida, também pode ser um influenciador para a desmotivação, também é defendida por Bergamini, que afirma que: “O líder direto, em especial, tem o poder de influir na motivação para o trabalho de alguém, no sentido

positivo ou negativo". (BERGAMINI, 2018, p. 125). Além disso, outro fator que pode desmotivar o colaborador por falta de atitudes do líder, é a falta de feedback, onde os autores Marins e Mussak (2013) afirmam que pode ser um dos fatores mais desmotivantes para um colaborador. Com estas ideias, pode-se perceber a importância do líder na vida profissional de seus colaboradores.

Afinal um verdadeiro líder traz outro clima para o ambiente organizacional, pois este, possui características totalmente dissemelhantes de um chefe, por isso, Tejada (2017), defende que:

> Quanto às características que um líder deve possuir, talvez, a mais importante seja a de motivar os seus liderados, em outras palavras, fazer com que seus liderados sintam prazer em executar o seu trabalho, busquem a excelência, se sintam valorizados e estejam conscientes da importância de seu trabalho para a organização. (TEJADA, 2017, p. 9).

Ainda falando de características importantes de um líder, Marins e Mussak (2013) relatam que o líder deve se preocupar em dar razão a uma tarefa, tendo a capacidade de liga-la à um valor, além de dar o exemplo de atitude e comportamento para seus colaboradores, e também dar condições estratégicas e materiais para que os mesmos consigam atingir os objetivos.

Outra característica essencial de um líder para Martins e Mussak (2013), é conseguir com que seus colaboradores executem o que mais querem fazer, assim, despertando vontade nos mesmos. Para isso, os autores supracitados relatam que é preciso que o líder conheça muito bem seus colaboradores, afim de estimula-los e oportunizar a eles motivação.

Tejada (2017), afirma que existem três perfis de líderes e defende que não há um melhor estilo de liderança, e sim, que deve haver uma mistura dos três:

a) O estilo autocrático: aquele que o líder somente dá as ordens que terão que ser obedecidas sem qualquer questionamento;

b) O estilo democrático significa que o líder segue o que a maioria da equipe definiu, ou seja, a maioria define o que vai ser feito com o aval do líder;

c) O estilo liberal: o grupo decide livremente, sem a interferência do líder que apoia a decisão da equipe. Nesse estilo, a vontade do líder fica em segundo plano.

Ainda de acordo com Tejada (2017), um bom gestor deve motivar seus colaboradores diariamente, afinal, são eles a fachada da empresa e que fazem as coisas fluírem. Por isso, é importante que o gestor, como um bom líder, saiba

energizar seus colaboradores, afim de que mesmo que o trabalho seja exaustivo, os mesmos tenham motivação para realizá-lo.

Para exercer uma boa liderança, Blanchard (2019), afirma que existem habilidades essenciais, com: limitação do número de metas, elogios, imediatismo, estar por perto, entre outras.

De acordo com as ideias supracitadas, a liderança dentro das organizações é fundamental para o desempenho dos colaboradores, tal pressuposto pode-se afirmar em uma pesquisa realizada pela Blanchard em 2017, com parceria da revista *Training*, que envolveu 1.300 pessoas, onde se descobriu que um dos fatores que afetam o desempenho dos colaboradores dentro de uma equipe, é a má liderança. Além disso, a pesquisa afirma também que a eficiência de uma organização, se dá através de uma abordagem de liderança pertinente, caso contrário, é provável que o sucesso de uma equipe não tenha êxito.

2.2.3 Relações interpessoais

A relação interpessoal entre gestor e colaborador, também é outro fator que de acordo com a autora desta pesquisa, tem ligação com um melhor desempenho nas organizações além de maior motivação para os colaboradores, afinal “Um relacionamento interpessoal saudável entre o líder e seus liderados facilita no desbloqueio da insegurança que rodeiam os colaboradores no dia a dia, o respeito e admiração trazem harmonia para o ambiente de trabalho” (PEREIRA, 2019).

De acordo com a autora desta monografia, empresas como o Sicredi, possuem uma boa relação interpessoal entre colaborador e gestor, pois como se trata de uma instituição financeira cooperativa, os colaboradores possuem direito de participar e estar a par de várias das decisões da cooperativa, e até mesmo a participar da escolha de suas metas. Por isso, partindo desta ideia, Chiavenato (2010) defende que o relacionamento interpessoal faz com que o colaborador seja mais participativo, afinal “A organização somente existe quando ocorrem conjuntamente três condições: interação entre pessoas, desejo e disposição para cooperação e finalidade para alcançar um objetivo comum.” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Além disso, manter uma boa relação interpessoal faz com que o clima organizacional seja melhor, pois tanto colaborador, quanto gestor, conseguirão expor suas ideias de maneira mais leve, sendo assim, “as relações interpessoais no trabalho

e na vida pessoal são capazes de agregar valor ao clima organizacional e promover motivação e produtividade através do trabalho em equipe" (BRUNET, 2014).

Para isso, a boa comunicação é essencial dentro das organizações, no entanto, nem sempre é fácil de mantê-la, muitas vezes podem haver conflitos, pois "Cada pessoa tem seu próprio sistema cognitivo, suas percepções, seus valores e suas motivações, constituindo um padrão de referência que torna bastante pessoal e singular sua interpretação das coisas." (CHIAVENATO, 2016, p. 145).

As relações interpessoais, são importantes também para um melhor desenvolvimento dos colaboradores, portanto, um dos maiores desafios "é conseguir estabelecer relações harmoniosas com os outros, compreendendo seus comportamentos e ajudando-os a encontrar espaço e oportunidades para que possam crescer e se desenvolver." (VIEIRA; SILVA, 2018, p. 14).

Este é um grande desafio pois "para o convívio harmônico e produtivo está no fato de desprezarmos as características que nos distinguem uns dos outros." (VIEIRA; SILVA, 2018, p. 14).

Isto porque, Vieira e Silva (2018), afirmam que as pessoas acabam tratando as outras, e agindo como se fossem elas mesmas, ou até mesmo como gostariam que elas agissem. Se essa ideia fosse possível, as "relações interpessoais seriam bem mais fáceis, até porque seriam bastante previsíveis." (VIEIRA; SILVA, 2018, p. 14).

Partindo desta ideia, para que se obtenha boas relações, Vieira e Silva (2018) afirmam que é preciso compreender e identificar o comportamento do outro. Afinal, "Só assim poderemos realmente entender por que tal pessoa pensa e age de determinada maneira, quais são suas aspirações, carências e potenciais." (VIEIRA; SILVA, 2018, p. 35).

Neste contexto, se faz importante também, estar-se motivado dentro do ambiente de trabalho, pois assim, a comunicação será mais fácil, afinal "A ideia ou mensagem comunicada é intimamente relacionada com as percepções e motivações tanto do emissor como do destinatário, dentro do contexto ambiental que os envolve." (CHIAVENATO, 2016, p. 146).

Além disso, o desempenho, a motivação e o bom clima organizacional, estão ligados com a boa relação entre gestor e colaborador, por isso, Santos (apud. Rocha, 2011) defende que:

> As relações interpessoais acontecem de forma mais precisa quando há uma interação mais efetiva entre os indivíduos, seja em meio familiar, educacional, institucional ou profissional, pois estas estão ligadas a resultados finais de harmonia, sucesso e rendimento produtivo. O relacionar-se bem, a boa comunicação e valorização do profissional, permite maior interação e mais cooperativismo entre o líder e os demais membros, por meios de trocas de experiências e conhecimentos, possibilitando maior expressão de suas competências e contribuição para desenvolver as atividades da equipe de trabalho. (SANTOS, APUD. ROCHA, 2011).

Por isso, se faz importante a relação interpessoal entre colaborador e gestor dentro da organização, pois a comunicação faz com que se tenha evoluções pessoais e profissionais. Afinal, através da comunicação “cada pessoa pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal ou com o mundo externo.” (CHIAVENATO, 2016, p. 150).

2.3 DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

Como já visto anteriormente no presente trabalho, a gestão de pessoas atual tem preocupação com as pessoas dentro das organizações. Partindo desta ideia, a autora desta pesquisa considera importante que o desenvolvimento pessoal e profissional caminhem lado a lado. Sendo assim, o desenvolvimento dos colaboradores, vem tomando importância dentro das organizações, afinal Dutra J., Dutra T., e Dutra G. (2017) afirmam que atualmente as organizações estão se preocupando em investir no desenvolvimento pessoal, afim de agregar valor para ambas as partes (colaborador e empresa).

Para Dutra J., Dutra T., e Dutra G. (2017) pessoas e organização quando olhadas juntas, devem ser um processo constante de troca de valores, onde defendem que:

> A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. (DUTRA J.; DUTRA T; DUTRA G., 2017).

Se preocupar em desenvolver pessoas virou um diferencial competitivo nas organizações, pois de acordo com Tevah (2003), poucos investem dinheiro para isto.

Além do mais, é preciso desenvolve-las para que se tenha sucesso dentro das organizações, afinal “por mais competente que seu dono seja, e por maior que seja o salário que possa pagar somente através da plena competência de cada membro de sua equipe é que lhe será possível obter o sucesso” (TEVAH, 2003, p. 32).

Pensando no desenvolvimento de colaboradores, empresas como a cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco (na qual tem como base esta pesquisa), com o intuito de incentivar seus colaboradores a terem um melhor desempenho, através de seus gestores, aplicam um plano de desenvolvimento individual:

> Plano de Desenvolvimento Individual – PDI é um planejamento realizado com determinado profissional a fim de que ele possa desenvolver sua carreira, como também as competências necessárias para assumir determinadas funções dentro da organização. O Plano de Desenvolvimento Pessoal deve atender tanto aos interesses da empresa, como também os anseios profissionais e pessoais do colaborador. O PDI é um pilar fundamental para o sistema de liderança de uma empresa, pois este processo auxilia no fortalecimento do potencial de cada talento de maneira plena.
> (EQUIPE IBC, 2015).

Este plano, é feito não só das vontades do gestor, e sim, do que o colaborador acredita que deve ser melhorado, assim, trazendo benefícios para seu desempenho pessoal e profissional. Afinal, “a avaliação do desempenho é um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.” (CHIAVENATO, 2016, p. 109).

Para Chiavenato (2016), este tipo de avaliação traz benefícios para o gestor (comunicação; ideias para melhorar o desempenho de seus colaboradores e etc), para o colaborador (entender quais os valores que a empresa valoriza, conhecer as expectativas de seu gestor, fazer uma auto avaliação e etc) e para a organização (ofertar oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal para seus colaboradores, avaliar seu potencial humano, entre outros).

Além disso, visando o desenvolvimento e desempenho dos colaboradores, de acordo com Kops, Silva e Romero (2013), os gestores atualmente possuem a responsabilidade de desenvolver o capital intelectual de seus colaboradores, recebendo treinamentos focados na eficácia gerencial, visto que gerir pessoas, tornou-se uma capacidade estratégica dentro das organizações.

Sendo assim, capacitar os colaboradores e desenvolve-los, “são, talvez, as mais importantes funções da área de gestão de pessoas, uma vez que pessoas bem

preparadas representam um diferencial competitivo das modernas organizações.” (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p. 81).

2.3.1 Gestão por competências

Como já visto nesta monografia, o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores estão sendo vistos de outra maneira pelas empresas, com isso, de acordo com Kops, Silva e Romero (2013) dentre os modelos de gestão de pessoas, o que mais se destaca é a gestão por competências, pois esta tem o objetivo de potencializar seus colaboradores no desenvolvimento de suas atividades profissionais, além de propiciar “envolvimento, comprometimento, respeito, autor responsabilidade e competência em todo o sistema organizacional.” (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p. 110).

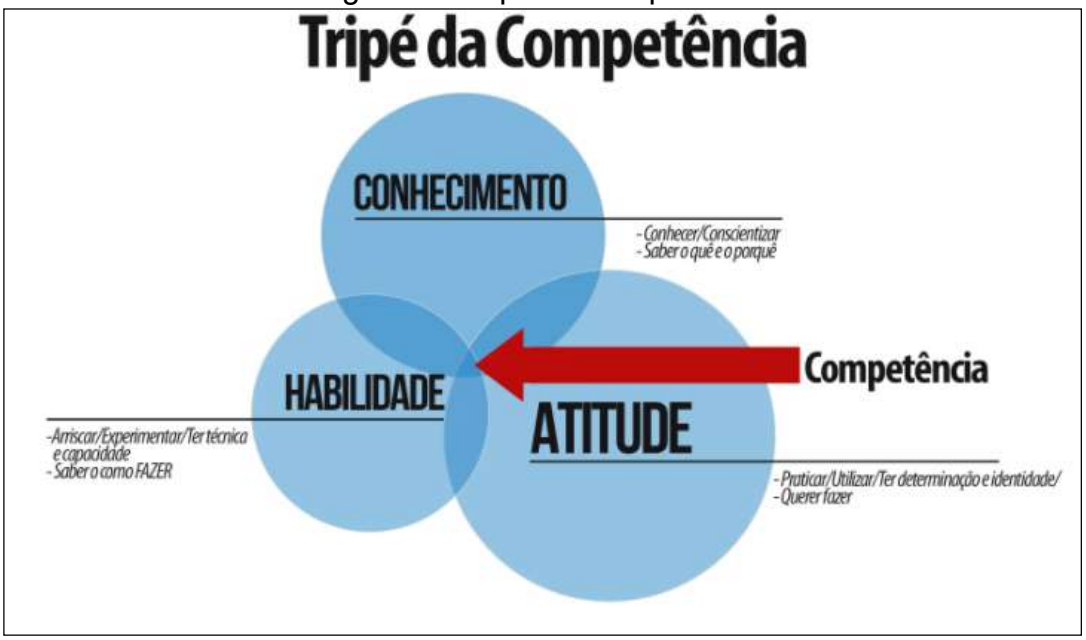
De acordo com Gramigna (2007), a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas com talento, é o mais importante indicador de desempenho empresarial atualmente. Afinal, as empresas vem enfrentando dificuldades em achar profissionais que atendam as demandas de competência, e por isso, “estão pagando pela falta de investimento no potencial humano” (Gramigna, 2007, p. 14). Por isso, Gramigna (2007) afirma que empresas que entendem que precisam desenvolver seus colaboradores, a fim de criar estratégias para isso, estarão aptos a competir no mercado e obter êxito.

Com isso, a gestão por competências vem tomando espaço ao longo dos anos. Sendo assim, Gramigna (2007), defende que:

> A gestão por competências torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e, após vinte e cinco anos, desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência. Já não pode ser considerada 'modismo, invenção da área de Recursos Humanos ou mais um plano da diretoria. (GRAMIGNA, 2007, p. 15).

Contudo, para que as competências sejam desenvolvidas, é preciso de atitude, habilidade e conhecimento, que formam o Tripé da Competência, que pode ser visto na Figura 7.

Figura 7 - Tripé da competência



Fonte: Gupy (2020).

Com a Figura 7, entende-se que para desenvolver competência, é preciso que o colaborador tenha determinação e vontade, além de estar consciente, e possuir habilidade, além de auxílio do gestor para que saiba como desempenha-las.

Tendo esta ideia em vista, se faz importante o uso da gestão por competências dentro das organizações, pois através dela se conseguirá um melhor desempenho dos colaboradores, afinal, esta gestão tem como objetivo “à melhora da performance global de uma empresa por meio do incentivo e do incremento da competência e do desempenho individual das pessoas.” (STADLER; PAMPOLINI, 2014, p. 112).

Além disso, de acordo com Kops, Silva e Romero (2013), a gestão por competências visa fazer uma troca de competências entre as organizações e pessoas, assim conseguindo extrair o melhor das duas partes.

Para que seja aprimorado o modelo de gestão por competências, Stadler e Pampolini (2014), afirmam que o gestor tem o dever de buscar ações e dimensões para que todos os subsistemas da gestão por competências (mostrados na Figura 8) estejam conectados.

Figura 8 - Subsistemas gestão por competência

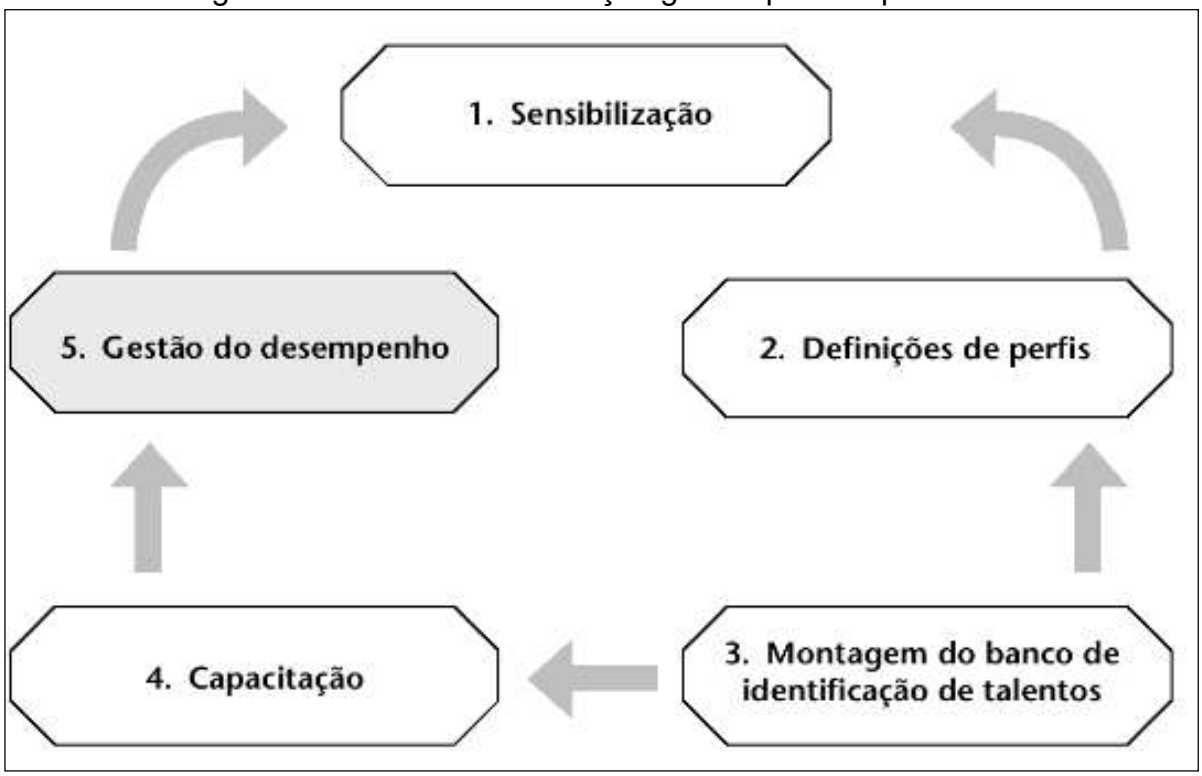
Fonte: Stadler e Pampolini (2014).

A Figura 8, mostra que para que a gestão por competências seja desempenhada, é preciso que todos os subsistemas apresentados sejam implementados, e estejam interligados afim de promover uma gestão com êxito.

Além disso, possuir uma gestão por competências se torna um diferencial competitivo, afinal de acordo com Gramigna (2007) dominar certas competências, faz com que as organizações e os colaboradores façam diferença no mercado. Por isso, Gramigna (2007) também afirma que detalhar os perfis das pessoas, correspondendo-os com cada função, contribui para que se implemente treinamentos e projetos a fim de desenvolver competências, assim orientando-os de uma maneira melhor os processos seletivos.

Sendo assim, de acordo com Gramigna (2007) e explanado na Figura 9 dentro da gestão por competências se desenha e defini cada perfil, e após verifica-se as perfomances, cria-se o banco de identificação de talentos e após, é realizada a capacitação dos colaboradores, para que possam ser avaliados de acordo com suas competências.

Figura 9 - Sistemas de avaliação gestão por competências



Fonte: Gramigna (2007).

Sendo assim, “A gestão do desempenho prevê a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias específicas.” (GRAMIGNA, 2007, p. 33). E é por meio desta avaliação que o gestor consegue acompanhar a evolução ou involução no desempenho de seus colaboradores.

Tendo em vista a importância da gestão por competências, Gramigna (2007) afirma que as empresas ao invés de investir em cursos, estão preferindo investir em programas de capacitação por competência. Afinal, este investimento traz melhor desempenho empresarial (colaboradores e empresa) e consequentemente, aumento de competitividade (GRAMIGNA, 2007).

Estes programas de capacitação, de acordo com Gramigna (2007) são criados de acordo com os seguintes critérios:

1) Investimento nas competências preferenciais para um desempenho empresarial apropriado e aumento da competitividade;

2) Resultado das performances individuais ou das equipes de trabalho.

Portanto, “reunindo os dois tipos de informação, é possível oferecer programas que realinham competências e reforçam as que fazem a diferença.” (GRAMIGNA, 2007, p. 41).

Além disso, de acordo com Gramigna (2007) existem algumas proposições do modelo de competências:

a) Compreensão de que cada tipo de negócio requer pessoas com perfis específicos;

b) Crença de que cada posto de trabalho dentro das empresas possuem características próprias e devem ser ocupadas por profissionais que indeterminado perfil de competências;

c) Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;

d) Percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

Gramigna (2007), afirma que estas proposições supracitadas devem ser disseminadas até que façam parte da cultura geral e sejam inseridas no comportamento e atitudes de todos.

Além disso, para que possam ser definidas as competências de uma organização, Gramigna (2007), afirma que prioriza-se trabalhar com as competências de suporte (que sustentam as competências técnicas, necessárias para realizar funções específicas). Portanto, Gramigna (2007) defende que neste grupo estão presentes competências diferenciais, essenciais e básicas:

a) Diferenciais: determinam a vantagem competitiva da empresa, além de serem consideradas estratégicas; são apontadas no estabelecimento da missão empresarial e caracterizadas de forma genérica; são formadas por um conjunto de capacitações que amparam a empresa a atingir seus resultados e fazer o diferencial no mercado;

b) Essenciais: são definidas como as mais importantes para o êxito do negócio e devem ser notadas pelos clientes;

c) Básicas: fundamentais para manter a organização funcionando, são notadas no ambiente interno; além disso, incentivam e fundamentam o clima de produtividade.

De acordo com as ideias supracitadas pelos autores, entende-se que a gestão por competências é um modelo que busca a produtividade dos colaboradores de uma maneira que os mesmos também se desenvolvam dentro do ambiente organizacional, por isso, a autora desta pesquisa acredita que este modelo de gestão, é importante tanto para os colaboradores quanto para a empresa.

2.4 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Atualmente, “Os anseios individuais das pessoas estão sendo valorizados e as organizações estão na busca de novas formas de proporcionar realização pessoal aos colaboradores.” (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p. 100).

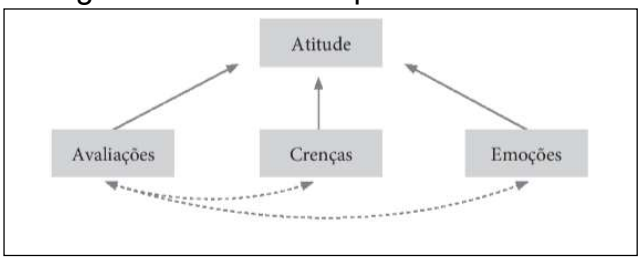
Além disso, Chiavenato (2016) afirma que a satisfação dos colaboradores não está somente ligada nas necessidades fisiológicas e de segurança, mas também de se sentirem realizados por pertencerem a um grupo social de apreço.

Partindo deste contexto, a autora da presente pesquisa considera que sentir-se satisfeito dentro do ambiente de trabalho, é também um fator importante para o desempenho do colaborador dentro da organização. Isto porque, a satisfação está ligada não somente com o lado profissional, mas também com os valores emocionais de cada pessoa. Esta ideia, é defendida por Walger, Viapiana e Barboza (2014, apud. Locke, p. 143), que afirmam que:

> A satisfação no trabalho é o estado emocional agradável resultante da avaliação do próprio trabalho como realizador ou facilitador da realização dos seus valores de trabalho. Insatisfação no trabalho é o estado emocional desagradável resultante da avaliação do próprio trabalho como frustrante ou bloqueador da realização dos seus valores de trabalho ou como ocasionador de desvalores.
> (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA; 2014; APUD. LOCKE, p. 143).

De acordo com Walger, Viapiana e Barboza (2014), a satisfação no trabalho também pode ser descrita como uma atitude que o sujeito ampara sobre ele. Ainda de acordo com os autores supracitados, esta descrição com base nas atitudes, reflete diferenças entre três concepções interligadas: avaliações (pareceres avaliativos), sobre o trabalho (satisfação ou insatisfação), crenças referente ao trabalho e experiências emocionais quanto ao trabalho. Esta ideia defendida por Walger, Viapiana e Barboza (2014) é explanada na Figura 10.

Figura 10 - Modelo tripartite de atitude



Fonte: Walger, Viapiana e Barboza (2014).

Percebe-se com a Figura 10 que a satisfação no trabalho, pode ser avaliada de acordo com as atitudes de cada pessoa (avalições, crenças e emoções), por isso, cada colaborador, terá sua satisfação individual que estará ligada também aos seus valores emocionais.

Partindo desta ideia, sentir-se satisfeito dentro da organização, pode trazer um melhor desempenho para o colaborador, afinal “há uma correlação significativa e considerável entre desempenho e satisfação no trabalho”. (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014; APUD. JUDGE ET. AL, p. 146).

Em contra partida, existem maneiras distintas de sentir-se satisfeito dentro do ambiente de trabalho, por isso, de acordo com Walger, Viapiana e Barboza (2014) esta satisfação pode resultar de interações entre causas situacionais e causas pessoais. Ainda de acordo com Walger, Viapiana e Barboza, o modelo de Cornell e sua teoria de valor-percepção, explica sobre isso:

> Quando os indivíduos recebem um alto nível de saída ou recompensa pelo trabalho (como condições de trabalho, pagamento ou status) em relação às entradas ou à contrapartida que têm de dar no seu papel de trabalho (como esforço e tempo), a satisfação no trabalho é maior. Dessa maneira, esse modelo reconhece que essa equação é afetada pelo valor que o à indivíduo atribui a tais entradas e saídas. A teoria valor-percepção, por sua vez, propõe que diferenças entre o que o trabalhador deseja e aquilo que ele recebe só causam insatisfação se a faceta do trabalho em questão é valorizada por ele. Ou seja, os indivíduos são mais propensos a se satisfazerem quando seus valores (aquilo que consideram importante) são realizados.
> (WALGER; VIPIANA; BARBOZA apud PARKER, 2014, p. 157-158).

Sendo assim, para encontrar essa satisfação e sentir prazer dentro do ambiente organizacional, se faz importante identificar-se com a empresa em que se trabalha e com os valores desta, afinal Marins e Mussak (2013) defendem que para se trabalhar com prazer, é preciso ter orgulho da empresa que trabalha e dos valores pregados por ela.

Com isso, a autora desta pesquisa acredita que quando os colaboradores se identificam com os valores da empresa acabam tendo maior motivação e automaticamente, acarretam em um maior nível de satisfação. Partindo desta ideia, Flores (2017) defende que:

> Cada profissional tem seus próprios motivos para se motivar, e este sentimento está relacionado a conquistas, ao que nos move, aonde queremos ir, com uma abordagem individual, na entrega de maiores resultados para a empresa por trabalharem seus aspectos específicos. É necessário o alinhamento destas variáveis, motivações pessoais, que precisam estar relacionadas à missão e visão da empresa. (FLORES, 2017).

Além disso, sentir-se confortável dentro do ambiente de trabalho, na presença de um bom clima organizacional, também fazem com que o colaborador trabalhe com satisfação, afinal, “a segunda fonte de prazer é o bem-estar. É sentir-se bem onde se está, porque ali existe um bom clima, existem respeito e alegria, apesar de haver seriedade.” (MARINS; MUSSAK, 2013, p. 74).

Marins e Mussak (2013), afirmam que estas duas ideias supracitadas de satisfação fazem com que se promova por parte de cada pessoa um discernimento de razão maior, afim de executar suas atividades diárias, até mesmo as mais entediantes e complicadas, assim, realizando-as de maneira mais prazerosa. Além disso, é importante que “os desejos das pessoas precisam coincidir com os objetivos da organização. Se não houver essa coincidência, provavelmente a pessoa está no lugar errado.” (MARINS; MUSSAK, 2013, p. 75-76).

2.5 COOPERATIVISMO

Após ser explanado sobre os fatores que podem influenciar no desempenho dos colaboradores, se faz importante também, conhecer sobre o Cooperativismo, afinal, para a autora da presente pesquisa, este é a chave para que se entenda sobre a “essência” que a empresa em pesquisa neste trabalho carrega consigo e repassa para seus colaboradores, em forma de valores pessoais e profissionais. Além disso, para a autora desta pesquisa, estes valores, acabam também sendo fatores influenciadores de melhor desempenho e motivação, afinal, “a prática da cooperação educa a pessoa desenvolvendo uma mentalidade mais aberta, flexível, participativa, humana e solidária” (GAWLAK; RATZKE, 2007, p. 13).

Sendo assim, de acordo com Gawlak e Ratzke (2007) a cultura cooperativista procura desenvolver a inteligência dos indivíduos de uma maneira mais justa, inteligente, harmônica e criativa, afim de sua constante melhoria. Esta, é fundamentada em princípios cooperativos, que prezam pela melhora da qualidade de vida, e também por um melhor desenvolvimento social e desfecho econômico. Estes princípios “foram criados, estudados e avaliados por líderes e pensadores, com ideais baseados na cooperação.” (GAWLAK; RATZKE, 2007, p. 22).

São sete os princípios cooperativistas:

1) Adesão livre e voluntária: Gawlak e Ratzke (2007), contam que este princípio se trata da liberdade que todas as pessoas possuem de se associarem a uma cooperativa. Afinal, para ser associado de uma cooperativa “independe da etnia, posição social, cor, política partidária e credo”. (GAWLAK; RATZKE, 2007, p. 22). Contudo, os autores supracitados afirmam que cada cooperativa possui seu regime interno e estatuto, com normas para a entrada de associados novos.

2) Gestão Democrática: o princípio da gestão democrática, explica que uma cooperativa funciona de acordo com a vontade de seus associados, afinal, são eles que determinam as prioridades baseando-se nos objetivos e necessidades acordadas. (GAWLAK; RATZKE, 2007).

Além disso, Gawlak e Ratzke (2007), explicam que as eleições de conselheiros e diretores são feitas pelos associados, com igualdade de voto (para cada pessoa um voto), e as decisões são estabelecidas nas assembleias gerais, que é o órgão máximo das cooperativas.

3) Participação Econômica dos Associados: ao tornarem-se sócios da cooperativa, os associados integralizam um valor de capital social, através de quotas-partes, além disso, Gawlak e Ratzke (2007) destacam que as sobras da cooperativa, podem ser destinadas para as seguintes finalidades: devolver parte do lucro para seus associados (de acordo com suas movimentações com a cooperativa); desenvolvimento da cooperativa; assistência a outras tarefas mediante aprovação dos membros;

4) Autonomia e Independência: de acordo com Gawlak e Ratzke (2007), este princípio fala que as cooperativas são inspecionadas pelos seus associadas, que possuem poder de decisão para decidir suas atividades, objetivos, missão e metas. Portanto, os autores supracitados afirmam que as cooperativas são autônomas e independem do governo para decisões.

5) Educação, Formação e Informação: ainda de acordo com Gawlak e Ratzke (2007), este princípio tem como objetivo desenvolver seus associados, colaboradores, diretores, conselheiros e líderes, com capacitações e formações. Além disso, “a informação transparente das atividades da cooperativa, a divulgação da Doutrina, da Filosofia e dos Princípios são caminhos para o sucesso.” (GAWLAK; RATZKE, 2007, p. 24).

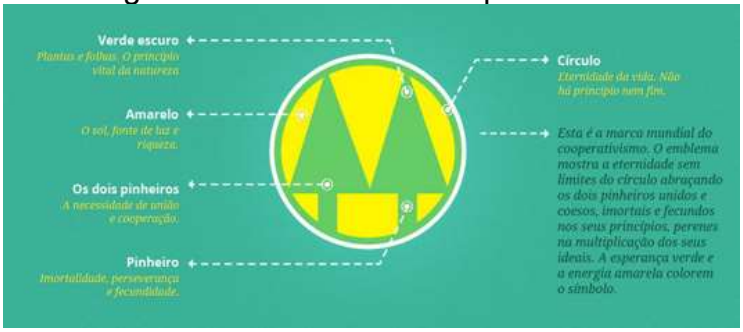
Partindo desta ideia, para a autora desta pesquisa, este é um dos princípios mais importantes, pois estas capacitações desenvolvem os colaboradores das instituições financeiras cooperativas como profissionais e também como seres humanos, afinal, dão a oportunidade de fazer com que eles agreguem valor na vida de seus associados e comunidade, o que sem dúvidas, traz realização para ambas as partes e sucesso para as instituições financeiras cooperativas.

6) Cooperação entre Cooperativas: Gawlak e Ratzke (2007) afirmam que este princípio prega que para haver um avanço econômico, social e cultural dos associados e do sistema cooperativista, os associados e as cooperativas devem se ajudar mutuamente. Para isso, a integração é fundamental para o êxito. Além disso, os autores supracitados ainda defendem que para agregar valor para aos seus cooperados, prezando pela produtividade, qualidade e economia de proporção nos serviços, farão com que as cooperativas sejam eficientes.

7) Interesse pela Comunidade: as cooperativas além de interessadas pelas comunidades, são muito importantes para esse público, afinal elas “contribuem para o desenvolvimento da comunidade com a geração de empregos, produção, serviços e preservação do meio ambiente”. (GAWLAK; RATZKE, 2007, p. 26).

O cooperativismo, possui um símbolo explanado na Figura 11, onde de acordo com o site Geração Cooperação, a cor verde representa a esperança e a cor amarela representa a energia.

Figura 11 - Símbolo do cooperativismo



Fonte: Geração Cooperação (2013).

Além dos princípios cooperativistas, Gawlake e Razke (2007) defendem que o cooperativismo baseia-se em valores importantes:

> As cooperativas baseiam-se no valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, eqüidade e solidariedade. Conforme os seus pioneiros, o Cooperativismo acredita nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preservação do ambiente para o desenvolvimento sustentado. (GAWLAK; RATZKE, 2007, p. 29).

Partindo desta ideia, a autora desta pesquisa considera que dentre estes valores os que mais se destacam são a solidariedade, e a preocupação com o desenvolvimento da comunidade, tanto que de acordo com o site OCB, para ajudar as cooperativas brasileiras a atingirem o compromisso com a sociedade, o Sistema OCB criou o Dia C (simbolizado na Figura 12) que se trata de um programa com o objetivo de incentivar o voluntariado, sendo de responsabilidade social do cooperativismo. Neste dia, cooperativas como o Sicredi Ouro Branco (base desta pesquisa), estimulam seus colaboradores à escolher um local de sua comunidade, afim de agregar valor e levar a ajuda necessária, como por exemplo em escolas, associações carentes, entre outras.

Figura 12 - Dia C

Fonte: Sescoop (2019).

O Dia C (Dia de Cooperar), é simbolizado pela Figura 12, de acordo com o site da OCB foi criado em 2019 e já beneficiou a vida de mais de 2,5 milhões de brasileiros. De acordo com a autora desta pesquisa, neste dia, colaboradores de instituições financeiras cooperativas como o Sicredi, se unem e fazem mutirões visando melhorias

para escolas e demais instituições. Muitas vezes, com reformas, pinturas e etc, tudo em prol de contribuir com a comunidade.

2.5.1 Cooperativismo de crédito e sua importância

De acordo com Gawlak e Ratzk (2007), a primeira cooperativa com base nos princípios cooperativos foi criada em 1844, que foi um pequeno armazém cooperativo com o nome de “Rochdale Society of Equitable Pioneers”, que significava “Sociedade Rochdale dos Pioneiros Eqüitativos”.

Passados alguns anos, de acordo com o site do Sicredi, em 28 de dezembro de 1902 foi criada a primeira cooperativa de crédito do Brasil, localizada no município de Nova Petrópolis - Rio Grande do Sul, sendo a atual Sicredi Pioneira RS.

Ainda de acordo com o site do Sicredi (2015), o cooperativismo de crédito foi criado com a tarefa de ser aparato de organização econômica da sociedade. Onde não é o lucro que tem maior importância, e sim, a inclusão financeira de milhões de pessoas pelo mundo, independentemente de sua origem, classe social ou atividade econômica. Ainda pela fonte do site Sicredi, é relatado que ao longo do tempo, este cooperativismo de crédito, provou ser um modelo sustentável e moderno, adquirindo confiança das pessoas, tanto que hoje, existem 57 mil cooperativas de crédito em 103 países. Estas instituições financeiras cooperativas, vão muito além de ofertar produtos e serviços para seus associados, e sim trazer a eles a capacidade de não serem apenas clientes, e sim donos do negócio.

De acordo com Soares e Sobrinho (2008), o setor cooperativista é de extrema importância para a sociedade, afinal, o mesmo promove a aplicação de recursos privados e assume os riscos correspondentes em prol da comunidade local onde se desenvolve. Além disso, Soares e Sobrinho (2008), defendem que este setor contribui para o desenvolvimento local, pois representa, as iniciativas dos cidadãos, principalmente no fato de formação de poupança e de financiamento empresariais, que acarretam em benefícios como distribuição de renda e geração de empregos.

As cooperativas de crédito, encontram-se por todos os locais, inclusive nas cidades pequenas, com o intuito de agregar valor e trazer o produto de acordo com a necessidade de cada associado, afinal “As cooperativas estão conseguindo manter os empregos nas pequenas comunidades e ofertar serviços mais adequados às necessidades locais” (SOARES; SOBRINHO, 2008, p. 69).

Esta ideia de inclusão financeira em todos as localidades, é defendida por Girardi (2020), que afirma que o cooperativismo de crédito é uma das ferramentas mais competentes na promoção de acesso aos serviços financeiros para as pessoas que residem em municípios rurais, e mais distantes e menores dentro do Brasil.

Figura 13 - Inclusão financeira dos brasileiros

Fonte: Girardi (2020).

A Figura 13 demonstra a importância que o cooperativismo de crédito trás na inclusão financeira, estando presente nas mais diversas regiões do Brasil, afinal “as cooperativas de crédito têm a capacidade de prover serviços financeiros em regiões mais isoladas e rurais, quando comparadas aos bancos.” (GIRARDI, 2020).

Diante destas ideias supracitadas, a autora da presente pesquisa entende que esta importância que o cooperativismo de crédito traz para a vida de seus associados, acarreta em uma maior motivação para se trabalhar, afinal assim, estarão agregando valor para a vida de muitas pessoas.

2.6 INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA SICREDI

O Sicredi tem mais de 116 anos de atuação e busca soluções financeiras para o desenvolvimento de seus associados e das regiões aonde está presente, e além disso é a primeira instituição financeira do Brasil.

De acordo com a Figura 14, a instituição está presente em 22 estados nacionais e o Distrito Federal, e atende a 4,5 milhões de associados, com mais de 1.800 agências, oferecendo aos seus sócios mais de 300 produtos e serviços de uma maneira mais próxima e simples.

Figura 14 - Presença do Sicredi no Brasil

Fonte: Relatório anual Sicredi Ouro Branco (2019).

Além disso, de acordo com o site Sicredi, a instituição possui como:

a) Missão: Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

b) Visão: Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos

associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz.

c) Valores:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- Respeito à individualidade do associado;
- Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- Preservação da instituição como sistema;
- Respeito às normas oficiais e internas;
- Eficácia e transparência na gestão.

Além de sua missão, visão e valores, de acordo com o site da instituição, o Sicredi possui alguns programas, afim de desenvolver o cooperativismo:

a) Programa A União faz a Vida: Principal iniciativa de responsabilidade social. Se trata de projetos que desenvolvem cidadãos mais justos, solidários e empreendedores, que respeitam a diversidade e dialogam para tomar as decisões;

b) Programa Crescer: Programa de educação cooperativa, que tem como principal objetivo fortalecer a cultura do cooperativismo. São realizadas formações para colaboradores, associados, coordenadores de núcleo e conselheiros, com o intuito de conhecer mais sobre o negócio e sobre o papel de dono dentro da cooperativa;

c) Programa Pertencer: Neste programa, estimula-se os associados a fazerem parte das decisões do Sicredi. Estimulando assim, maior transparência e fazendo com que se coloque em prática o modelo de gestão colaborativa Sicredi, no qual os associados participam de reuniões, assembleias e outros eventos.

De acordo com a autora desta pesquisa, ao trabalhar dentro de uma instituição que possui estes valores, faz com que o colaborador se torne ainda mais motivado, pois o mesmo acaba se identificando e consegue agregar valor na vida profissional e pessoal.

2.6.1 Sicredi Ouro Branco: a cooperativa em estudo

O Sicredi é dividido por regiões, sendo assim, a cooperativa que servirá de estudo para a presente pesquisa, é a Sicredi Ouro Branco, cooperativa de crédito que atua há 38 anos na região dos Vales do Caí e Taquari, transformando a vida de seus associados e comunidades, com seu princípios cooperativistas.

Figura 15 - Região de atuação Sicredi Ouro Branco

Fonte: Relatório Sicredi Ouro Branco (2019).

De acordo com a Figura 15 e com o relatório da gestão Sicredi Ouro Branco 2019, a cooperativa possui 64 mil associados, 21 agências, e 287 colaboradores.

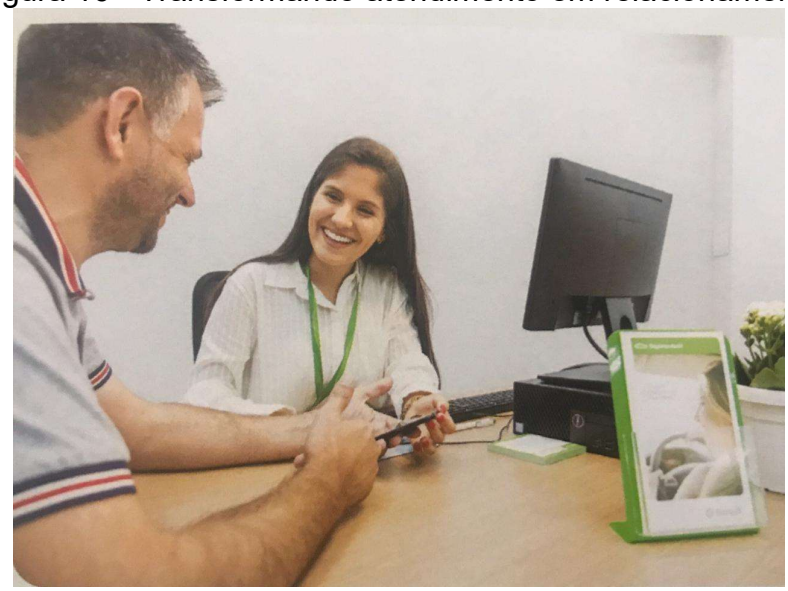
Sendo assim, conforme o relatório anual 2019 Sicredi Ouro Branco, ao longo de 2019 12,2 mil associados foram beneficiados com 43.618 operações de crédito, além de liberação de R$201,3 milhões em crédito rural, 465 milhões em crédito comercial utilizados para: capital de giro, construção e reforma, crédito pessoal, investimento empresarial, entre outros.

Além disso, de acordo com o relatório anual 2019 Sicredi Ouro Branco, 400 alunos foram atendidos pelo Programa a União Faz a Vida, 553 associados formados

no Programa Crescer, e mais de 1,2 mil membros de comunidades da região de atuação foram impactados pelo programa de Educação Financeira nas Escolas.

Outro fator que de acordo com a autora desta pesquisa é importante tanto para os colaboradores, quanto para os associados da cooperativa, é “transformar o atendimento em relacionamento”, (explícita na Figura 16), esta ideia de acordo com o relatório anual Sicredi Ouro Branco, é o principal objetivo da instituição, que presa por atender as necessidades dos associados da maneira mais próxima possível, a fim de que possa ser ofertado produtos e serviços que impactem positivamente em sua saúde financeira e agregue valor para os projetos pessoais, empresariais ou agronegócio.

Figura 16 - Transformando atendimento em relacionamento



Fonte: Relatório anual Sicredi Ouro Branco (2019).

Além disso, o Sicredi Ouro Branco, possui um modelo de gestão cooperativa, onde de acordo com o relatório anual Sicredi Ouro Branco, 2019: “o envolvimento de cada associado é fundamental para que a Cooperativa se desenvolva e promova o crescimento da região. Essa participação se dá no dia a dia das agências, no processo assemblear, falando sobre o cooperativismo de crédito ou atuando na gestão da Cooperativa. Os associados têm voz ativa na gestão do negócio.”

De acordo com a autora desta pesquisa, todos estes fatores supracitados fazem com que a empresa se destaque em muitos aspectos.

2.6.2 Sicredi: uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil

Para a autora desta pesquisa, a boa gestão de pessoas presente dentro da instituição financeira cooperativa Sicredi, preocupada com o desenvolvimento de seus colaboradores a fim de que os mesmos sintam-se satisfeitos dentro do ambiente de trabalho, além de seus princípios cooperativistas que impactam positivamente na comunidade, fazem com que a instituição se destaque das demais.

Por isso, de acordo com a revista Você S/A, o Sicredi no último ano se manteve entre as “150 Melhores Empresas para se Trabalhar” no Brasil pelo nono ano consecutivo (conforme mostra a Figura 17). Esta pesquisa, é realizada em parceria com a Fundação Instituto Administração (FIA), e conta com opinião de mais de 250 mil colaboradores, incluindo os do Sicredi. Para realizar esta pesquisa, de acordo com a Revista Você S/A, são utilizados os seguintes indicadores: Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQAT), que é fundamentado pelo olhar dos colaboradores, no qual o Sicredi alcançou 92,3, e o índice de qualidade na gestão de pessoas (IQGP), que é a avaliação feita pela publicação, em que a instituição financeira figura com 62,7. Estes dois indicadores formam o índice de felicidade no trabalho (IFT), onde o Sicredi atingiu a marca de 81,9.

Figura 17 - Melhores empresas para se trabalhar

Fonte: Tribuna do Vale.

Além disso, ainda de acordo com a revista Você S/A, o Sicredi também conquistou no ano de 2019 o segundo lugar na classificação setorial de Serviços Financeiros, onde a criação de um grupo de diversidade, adotando um assistente virtual para interpretar a linguagem de libras e aulas para os colaboradores entenderem mais sobre esta, foi um ponto positivo para o alcance do bom resultado. Para esta categoria, foram usados os seguintes indicadores: “sustentabilidade e diversidade”, com nota 97,3, “estratégia e objetivos” com nota 95,4, “processos e

organização” com nota 94,8, “comunicação interna” com nota 94,6 e “participação e autonomia” com nota 92,9. Nos índices referentes ao IQGP, os destaques foram “processos e organização”, que recebeu nota 95,3, “estratégia e objetivos” com nota 84,8, “participação e autonomia” com nota 76,5, “relações interpessoais” com nota 74,5, “comunicação interna” com nota 70,1, além de “employer branding”, que obteve o índice de 66,2.

Como pode-se perceber, os fatores utilizados para determinarem a pesquisa, estão ligados ao assunto desta monografia, pois enfatizam que a instituição chegou a este destaque por possuir aspectos já abordados nesta pesquisa, que fazem com que os colaboradores tenham um melhor desempenho e que a empresa esteja a frente nos rankings.

Outro ranking que de acordo com a revista Você S/A a instituição também se destacou pelo terceiro ano consecutivo, foi o das “Melhores Empresas para Começar a Carreira” (explícito na Figura 18), onde contempla empresas que oferecem os melhores programas para quem está dando início no mercado de trabalho. Em 2019, a instituição ficou em 25º lugar, num ranking de 45 empresas. Nesta pesquisa foram entrevistados colaboradores e estagiários de até 26 anos de idade, onde os índices que serviram como base foram: Índice de Felicidade no Trabalho do Jovem (IFT) e Qualidade de Ambiente de Trabalho para o Jovem (IQAT) e também o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas para o Jovem (IQGP).

Figura 18 - Melhores Empresas para Começar a Carreira

Fonte: Roll News (2019).

Levando em consideração estes destaques, entende-se que os mesmos estão ligados a boa gestão de pessoas que a instituição possui. Essa ideia também é defendida por Rodrigo Wegener (superintendente de gestão de pessoas da confederação Sicredi), que afirma no site da instituição que: “O guia da Você S/A traz, para nós, o reconhecimento de nossas práticas de gestão de pessoas. No Sicredi, valorizamos o papel dos mais de 28 mil colaboradores e queremos estar cada vez mais próximos do público jovem.” Além disso, a publicação do site do Sicredi, diz que um dos diferenciais apresentados no estudo é que parte do resultado da cooperativa é revertido para a comunidade, incentivando projetos locais com o intuito de beneficiar as pessoas da região onde a instituição está presente, o que causa orgulho para os colaboradores que trabalham na instituição financeira. Por isso, a autora desta pesquisa acredita que estes fatores fazem com que os colaboradores se sintam ainda mais motivados por fazer parte da instituição.

Outro destaque que a instituição financeira cooperativa de crédito Sicredi também teve atualmente, devido aos aspectos positivos já citados, foi a conquista do Top of Mind RS, onde ficou entre as marcas mais amadas do estado no ano de 2020. De acordo com o portal Região dos Vales, a instituição foi a mais lembrada pelos consumidores gaúchos na categoria cooperativa de crédito e foi premiada pela revista Amanhã, na premiação Love Brands RS, que apresenta as marcas mais amadas do Rio Grande do Sul.

2.7 MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE

Após o término do referencial teórico se faz importante a construção de um modelo conceitual de análise para que assim, entenda-se como foi feita a construção deste, afim de um entendimento melhor sobre os assuntos supracitados e sobre quais autores foram usados para esta construção. Com isso, tem-se o Quadro 1:

Quadro 1 - Modelo conceitual de análise

(continua)

Assunto	Autor	Ano
Gestão de Pessoas	Chiavenato Ribeiro Dutra J., Dutra T., e Dutra G.	2016 2019 2017

(conclusão)

Motivação	Chiavenato Tejada Bergamini Sena	2016 2017 2018 2014
Clima Organizacional	Chiavenato Stadler e Pampolini Flores	2016 2014 2017
Liderança	Tejada Bergamini Marins e Mussak Blanchard	2017 2018 2013 2019
Desempenho e desenvolvimento dos colaboradores	Dutra J., Dutra T., e Dutra G Chiavenato. Kops, Silva e Romero	2017 2016 2013
Cooperativismo	Gawlak e Ratzke Site Sicredi Soares e Sobrinho Girdardi	2007 2015 2008 2020

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Durante o referencial teórico desta monografia, estes autores supracitados, agregaram valor com suas ideias. Sendo assim, foram de extrema importância para a construção desta pesquisa, fazendo com que se entenda melhor sobre o tema proposto na mesma.

3. METODOLOGIA

De acordo com Lozada e Nunes (2018), a metodologia tem como objetivo alcançar um determinado resultado, através de pensamentos e investigações, assim, formando um conjunto de procedimentos, que permitem atingir a verdade científica. Com isso, Lozada e Nunes defendem que:

> Um método é utilizado quando se pretende converter uma consideração ideológica, filosófica ou literária em uma explicação científica. Ou seja, trata-se do critério para a obtenção do conhecimento científico, que é a própria lógica da investigação científica. (LOZADA; NUNES, 2018, p. 144).

Para Pereira (2019), o método de pesquisa, é a maneira que o pesquisador tem de verificar a veracidade dos fatos e explicar de maneira abundante os fenômenos investigados. Com isso, “os instrumentos e procedimentos usados na investigação sociológica devem satisfazer os critérios metodológicos, pressupondo, logicamente, uma teoria substantiva.” (PEREIRA, 2019, p. 41).

Além disso, a metodologia pode ser vista “como um conjunto de procedimentos, regras e técnicas que devem ser adotados na realização de uma pesquisa científica.” (PEREIRA, 2019, p. 41). Portanto, de acordo com Pereira (2019), o método aplicado em uma pesquisa pode ser indutivo (das observação à teoria), ou então dedutivo (da teoria às observações).

Já Marconi e Lakatos (2017), defendem que o método pode ser definido por uma abordagem mais abrangente, em um nível de abstração maior, dos acontecimentos da sociedade e da natureza, chamados de método de abordagem. Portanto, Marconi e Lakatos (2017), informam que dentro do método de abordagem, estão englobados:

a) Método indutivo: a aproximação dos acontecimentos dirige-se geralmente para planos cada vez mais extensivos, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente);

b) Método dedutivo: parte de teorias e leis para prenunciar a ocorrência dos acontecimentos particulares (conexão descendente);

c)Método hipotético-dedutivo: tem início pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos sobre a qual formula suposições e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de acontecimentos inclusos pela hipótese;

d) Método dialético: ingressa o mundo dos acontecimentos através de sua ação recíproca, da contradição dependente ao acontecimento e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Com isso, é dentro da metodologia que “o pesquisador necessita definir claramente onde e como ela será realizada.” (PEREIRA, 2016, p. 85).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Além dos métodos já supracitados, a abordagem da metodologia pode ser classificada como: pesquisa quantitativa (números) e pesquisa qualitativa (não quantificáveis), aonde Pereira (2019) defende que:

> Esses métodos se diferenciam pela maneira de abordagem do problema, razão pela qual o método necessita estar compatível com o tipo de estudo que o pesquisador pretende desenvolver. É oportuno alertar que é a natureza do problema ou o seu nível de profundidade que vai determinar a escolha do método. (PEREIRA, 2019, p. 85).

Sendo assim, de acordo com Pereira (2019), a pesquisa quantitativa, tem como característica principal a utilização de números, coletando informações. É realizada de maneira estatística (percentual, média, desvio-padrão, entre outras). De acordo com Marconi e Lakatos (2017), nesta pesquisa, tudo pode ser representado em números, opiniões e informações, afim de classificá-las e analisá-las. Sendo assim, a abordagem quantitativa tem como objetivo “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 298).

Já a pesquisa qualitativa, é uma pesquisa descritiva, portanto, não podendo ser quantitativas. Por isso, os dados são adquiridos e analisados de forma indutiva. (PEREIRA, 2019). Para Marconi e Lakatos (2017), a interpretação dos acontecimentos e atribuição de significados, são essenciais no processo da pesquisa qualitativa, e seu significado e processo são os focos principais desta. Além disso, na pesquisa qualitativa as amostras são menores, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados. (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Com base nas ideias supracitadas pelos autores, o presente trabalho será composto por uma pesquisa de abordagem quantitativa com lógica dedutiva, sendo aplicada aos colaboradores das agências da Sicredi Ouro Branco/RS. E também será realizada uma pesquisa qualitativa, com lógica indutiva aos gestores das mesmas agências.

Além disso, Pereira (2019) apud. Gil (2009), afirmam que a pesquisa pode ser:

a) Pesquisa exploratória: visa fornecer uma maior ligação com o problema, tendo objetivo de torna-lo compreensível ou de produzir hipóteses. Neste tipo de pesquisa, são feitas entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, além de uma análise de exemplos que estimulem a compreensão do mesmo. De maneira geral, a pesquisa exploratória possui formas técnicas de pesquisas bibliográficas e estudos de casos (elaboradas a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet);

b) Pesquisa descritiva: procura expor as características de uma certa população ou acontecimento, também estabelece relação entre as variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. De maneira geral, tem a forma técnica de levantamento (quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer);

c) Pesquisa explicativa: procura descobrir os fatores que definem ou contribuem para o acontecimento. Aprofundando assim, conhecimento da realidade e explicando a razão e o “porquê” das coisas. De maneira geral, possui a forma de pesquisa experimental (selecionam-se variáveis que seriam capazes de influenciá-lo).

Levando em consideração as ideias supracitadas, será realizada uma pesquisa descritiva (envolvendo interrogação direta das pessoas) com uma abordagem quantitativa, para ser aplicada aos colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco/RS, com o intuito de verificar a influência que a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, pode ter sobre o desempenho dos mesmos.

Juntamente com esta, será realizada também uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, que será aplicada aos gestores das agências da cooperativa, com o intuito de identificar quais os métodos que os mesmos utilizam para manter a equipe motivada, além de buscar entender a ideia que possuem sobre este fator ser

um possível influenciador no desempenho de seus colaboradores, e na melhora do desenvolvimento pessoal e profissional destes.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO (ESTUDO QUALITATIVO) E/OU POPULAÇÃO E AMOSTRA (ESTUDO QUANTITATIVO)

Para que seja alcançada uma boa validade de estudo, se faz importante “assegurar que os dados a serem coletados confrontem adequadamente o tema de pesquisa que está sendo estudado.” (YIN, 2016, p. 91).

Portanto para que a pesquisa seja implementada e validada, é preciso que sejam escolhidos os participantes do estudo (na fase qualitativa) e também a população e amostra no estudo quantitativo. Por isso, Yin (2016), defende que: “O objetivo ou propósito de selecionar as unidades de estudo específicas é dispor daquelas que gerem os dados mais relevantes e fartos, considerando seu tema de estudo.” (YIN, 2016, p. 102).

Não há certo ou errado em relação a quantidade de números na pesquisa, porém, “números grandes podem ser melhores do que números pequenos, porque um número maior pode criar mais confiança nos resultados de um estudo das seguintes maneiras.” (YIN, 2016, p. 104).

Sendo assim, para que sejam conquistados dados relevantes, a pesquisa deste estudo será dividida em qualitativa e quantitativa.

3.2.1 Fase qualitativa

“O estudo qualitativo desenvolve-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada.” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 302).

Além disso, a pesquisa qualitativa tem o intuito de investigar o ponto de vista dos participantes do estudo, ideia que é defendida por Yian (2016), que diz que:

> A pesquisa qualitativa difere por sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo. Capturar suas perspectivas pode ser um propósito importante de um estudo qualitativo. Assim, os eventos e ideias oriundos da pesquisa qualitativa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, não os valores,

> pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores. (YIAN, 2016, p. 21).

Sendo assim, na fase qualitativa, foram coletados dados através de entrevistas com os gerentes das agências da Sicredi Ouro Branco. Onde teve como objetivo investigar a maneira com que os gestores estimulam seus colaboradores a se sentirem motivados dentro do ambiente de trabalho, além de uma análise de como trabalham no desenvolvimento dos mesmos, para que assim, se entenda, como estes fatores podem influenciar positivamente no desempenho dos colaboradores e num melhor clima organizacional.

3.2.2 Fase quantitativa

A abordagem quantitativa de acordo com Marconi e Lakatos, apud Sampieri, Collado e Lucio (2017, p. 327), “vale-se da coleta de dados para testar hipóteses, com base na medição numérica e na análise estatística, para estabelecer padrões e comprovar teorias”.

Portanto, na fase quantitativa, foram coletados os dados através de um questionário com os colaboradores das agências da Sicredi Ouro Branco, de todos os setores, onde tinha-se como objetivo entrevistar em média 300 colaboradores. O principal intuito deste questionário foi averiguar e analisar o entendimento que os mesmos possuíam sobre a importância da motivação dentro do ambiente de trabalho, e se acreditavam que isto poderia acarretar num melhor desempenho dentro do mesmo. Além disso, pretendeu-se verificar como os colaboradores enxergavam a importância do gestor diante desses aspectos, e como este conjunto poderia trazer também um resultado satisfatório pessoal e para a empresa.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Pereira (2019), para definir o instrumento de coleta de dados, é necessário entender os objetivos que que se visa alcançar com a pesquisa, e do universo a ser investigado.

Portanto, na coleta de dados, é aonde se faz a investigação dos dados, portanto, nesta etapa, Yian (2016) defende que:

> O investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, com o ambiente e a situação que está sendo investigada. Não se admitem regras precisas nem o estabelecimento de problemas, hipóteses e variáveis antecipadamente. Antes, a delimitação do problema pressupõe que o pesquisador se aprofunde na vivência com o objeto de sua pesquisa, considerando os aspectos mais diversos da vida, do passado e das circunstâncias atuais que condicionam o problema. (YIAN, 2016, p. 304).

Além disso, acordo com Marconi e Lakatos (2017), no processo de coleta de dados são formadas hipóteses que são fundamentais para a explicação do problema identificado. Sendo assim, “define-se o campo e tudo o que será preciso para a recolha dos dados (observação, entrevista, questionário, testes, história de vida etc.). (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 347).

Para que se obtenha êxito na pesquisa, Pereira (2019), defende que o instrumento de coleta de dados escolhido deverá propiciar uma comunicação efetiva entre o pesquisador, o informante (entrevistado), e a pesquisa que está sendo realizada.

Para isso, “na abordagem qualitativa, as técnicas fundamentais de coleta de dados são: a observação, a entrevista e a história de vida.” (YIAN, 2016, p. 304). Já na abordagem quantitativa “os dados são coletados diretamente dos informantes, que respondem às perguntas do pesquisador (em geral, realizadas com base em um questionário previamente preparado).” (YIAN, 2016, p. 332).

Portanto, na pesquisa qualitativa foi realizada uma entrevista com os gestores das agências do Sicredi Ouro Branco/RS e já na pesquisa quantitativa foi realizado um questionário com os colaboradores também das agências Sicredi Ouro Branco/RS.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Pereira (2019), é na fase da análise de dados que acontece a interpretação dos dados obtidos com a pesquisa, portanto, essa análise deve ter como objetivo “comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa.” (PEREIRA, 2019, p. 95).

Portanto, os instrumentos para que sejam realizados a pesquisa, de acordo com Marconi e Lakatos (2017), são:

a) Entrevista: O objetivo da entrevista é levantar informações relevantes e compreender o ponto de vista e experiências do público pesquisado.

Portanto, esta é uma técnica utilizada pelo pesquisador, onde frente a frente com o investigado, são feitas perguntas, com o intuito de levantar os dados necessários para a realização da pesquisa. Trata-se de um diálogo, com interação. As entrevistas podem ser informais (pouco estruturadas, como se fosse uma conversa e são recomendadas para estudos exploratórios); focalizadas (que se definem pela abordagem de um tema específico: o fornecedor das informações é livre para discorrer sobre um tema); estruturadas (o pesquisador prepara um conjunto de perguntas a que submete os fornecedores das informações de que precisa). É um tipo de entrevista que possibilita o tratamento quantitativo dos dados e que é apropriado para o desenvolvimento de levantamentos sociais. Além disso, existem também as entrevistas por telefone, por e-mail, ou por algum meio eletrônico. Podem ainda ser: padronizadas (o entrevistador segue um roteiro estabelecido), despadronizadas (não estruturadas: o entrevistador ajusta suas perguntas à situação).

b) Questionário e formulário: É formado por um conjunto de questões sujeitada ao pesquisado, com o intuito também de levantar informações indispensáveis ao desenvolvimento da pesquisa. O questionário pode ser enviado por meios eletrônicos, e após isso, devolvido ao pesquisador.

As perguntas formuladas podem ser padronizadas, sujeitadas ao público que irá responder ao questionário, sempre da mesma forma (mesmas palavras, mesma ordem), ou podem ser assistemáticas, afim de possibilitar respostas espontâneas, não dirigidas pelo pesquisador. Para a elaboração do questionário deve ser levado em consideração o conteúdo das informações necessárias, além da sequência das perguntas, e se estas serão abertas ou fechadas (sim, não, múltipla escolha). Além disso Pereira (2019), informa que nas instruções do questionário deve estar esclarecido a importância da colaboração do informante, para que o mesmo facilite o preenchimento.

Na abordagem qualitativa, Marconi e Lakatos (2017), relatam que também pode ser utilizada a técnica de observação participante, onde não necessita de instrumentos como questionários, formulários e etc. Para isso, somente é necessário que o pesquisador investigue, possuindo habilidades para interagir com o grupo em pesquisa.

Partindo destas ideias supracitadas pelos autores, para que se obtenha a análise de dados da pesquisa quantitativas (Apêndice A) foi aplicado um questionário com 17 questões relacionadas a influência da motivação com o desempenho dos

colaboradores dentro do ambiente organizacional, na qual serão respondidas pelos próprios colaboradores das agências da empresa em pesquisa.

Já os dados da pesquisa qualitativa (Apêndice B), foram obtidos através de uma entrevista (11 questões descritivas) que será aplicada aos gestores das agências da Sicredi Ouro Branco, buscando entender a visão que os mesmos possuem sobre a motivação de seus colaboradores, e até que ponto entendem que o desempenho destes pode ser maior por conta disso.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Este capítulo, tem como objetivo apresentar o desenvolvimento e os resultados alcançados nas pesquisas qualitativas e quantitativas aplicadas com os gestores e colaboradores das agências da Cooperativa Sicredi Ouro Branco/RS.

Estas pesquisas, buscaram alcançar o valor máximo de colaboradores e gestores das agências, visando que atualmente a cooperativa conta com 216 colaboradores de agências, sendo que destes, 40 são gestores.

Tanto a pesquisa qualitativa, quanto a quantitativa, foram realizadas através de formulários do drive, e aplicadas através de envio de e-mail pela equipe de gestão de pessoas da cooperativa para o público alvo (colaboradores e gestores de agências), buscando analisar a influência que a gestão de pessoas advinda do gestor, pode acarretar no desempenho dos colaboradores e como a motivação pode influenciar nisto também. Sendo assim, a partir deste momento, será apresentada uma análise aprofundada sobre os dados coletados em cada uma das pesquisas.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa buscava compreender a visão que os gestores das agências da cooperativa Sicredi Ouro Branco/RS possuíam sobre o papel de líder, advindo de uma gestão de pessoas e como estes fatores podiam influenciar no desempenho de seus colaboradores, além de buscar entender até que ponto os mesmos entendiam que a motivação poderia influenciar também neste desempenho.

Através da pesquisa aplicada, conseguiu-se atingir 16 gestores das agências das cidades de Capela de Santana, Estrela, Fazenda Vila Nova, Imigrante, Montenegro, Nova Santa Rita, Poço das Antas, Salvador do Sul, São José do Sul, Triunfo e Teutônia, os quais possuem as seguintes características (explícitas na Tabela 1) referente à: gênero, idade, formação acadêmica, tempo que trabalha na cooperativa e tempo que atua como gestor da mesma. Portanto, estas características são importantes para identificar o perfil dos respondentes.

Tabela 1 - Características dos respondentes da pesquisa qualitativa

RESPONDENTES	IDADE	GÊNERO	FORMAÇÃO	TEMPO DE SICREDI	TEMPO COMO GESTOR
A	32	Masculino	Pós Graduado	11 anos	2 anos
B	32	Feminino	Pós Graduada	11 anos	7 anos
C	41	Masculino	Pós Graduado	20 anos	11 anos
D	33	Masculino	Pós Graduado	11 anos	10 anos
E	27	Masculino	Superior	9 anos	3 meses
F	38	Masculino	Superior	21 anos	10 anos
G	40	Feminino	Pós graduada	16 anos	8 anos
H	29	Feminino	Superior	9 anos	3 anos
I	41	Feminino	Pós graduada	21 anos	18 anos
J	45	Masculino	Pós Graduado	24 anos	24 anos
K	50	Masculino	Pós Graduado	22 anos	20 anos
L	35	Feminino	Superior	8 anos	2 anos
M	40	Feminino	Pós graduada	16 anos	8 anos
N	43	Masculino	Pós Graduado	16 anos	8 anos
O	53	Feminino	Pós Graduado	21 anos	15 anos
P	33	Masculino	Pós Graduado	12 anos	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como pode ser observado na Tabela 1, os dados dos respondentes variam em suas características da seguinte maneira:

a) Idade: de 32 à 50 anos;

b) Formação: Superior completo e pós graduação;

c) Tempo como colaborador na cooperativa: de 8 à 24 anos;

d) Tempo como gestor na cooperativa: de 3 meses à 24 anos.

Sendo assim, com base nestas características dos respondentes, é possível avaliar a pesquisa qualitativa respondida pelos mesmos, que será explicitada na sequência desta análise.

Quadro 2 - Como a empresa prepara você para ser um bom gestor/líder? Quais são os recursos utilizados por ela, para que isto aconteça?

(continua)

Respondente A	Treinamentos, conversas/reuniões, incentivo de 50% na pós graduação. Os recursos são: tempo dos colaboradores e monetário.
Respondente B	Treinamentos, reuniões, incentivo à educação continuada.
Respondente C	Cursos de formação, cursos on line, literatura, vivencias.
Respondente D	Cursos online, cursos de formação funcional para gestores/líderes, palestras, incentivo ao estudo, leituras, bate papo e troca de ideias nas reuniões gerenciais com os profissionais de GP e demais pares de função.
Respondente E	A empresa fornece uma série de conteúdos para estudo em sua plataforma. Também visa incluir os colaboradores no processo de construção do planejamento estratégico. Outro ponto importante é a utilização do PDA na identificação do perfil dos colaboradores, para auxiliar os mesmo a identificar qual caminho seguir em relação a sua carreira.

(conclusão)

Respondente F	Cursos, seminários, reuniões, auxílio financeiro, livros, coaching, diversos outros.
Respondente G	Treinamentos.
Respondente H	Treinamentos on line (Sicredi Aprende), treinamento presencial de gestoras (CAS), troca de experiências entre colegas, visitas em outras agências.
Respondente I	Diversos cursos presenciais, em POA alguns inclusive, formação on line e suporte sempre que necessário.
Respondente J	Incentivando a buscar o conhecimento, na graduação, pós graduação, cursos, viagens de intercâmbio.
Respondente K	Encontros com o grupo, cursos, viagens e informações constantes. No entanto, a principal preparação vem do próprio gestor, em querer aprimorar e buscar novos conhecimento e formas de atuar.
Respondente L	Programa de formação para o cargo com treinamentos online e presenciais chamado de Integração, após existem vários cursos de que são disponibilizados para este aperfeiçoamento.
Respondente M	Treinamentos.
Respondente N	Treinamentos, Incentivo financeiro.
Respondente O	Educação continuada: Sempre temos o direcionamento da cooperativa para realizar cursos na área de gestão de negócios e de pessoas, incluído cursos de pós graduação e MBA. Além disso indicam literaturas da área e também a equipe de gestão de pessoas auxilia nos direcionamentos.
Respondente P	Através de experiência, vivência e formações.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme pode-se observar no Quadro 2, a maior parte dos respondentes relata que os treinamentos/cursos de formação que a cooperativa oferece aos mesmos, são uma das maneiras que a mesma tem de prepara-los para a gestão, além de utilizar recursos financeiros (como auxílio na graduação e pós graduação), ressaltado pelos respondente A, B e J.

Já os respondentes C, D, E, H e L, falam que os cursos de treinamento online oferecidos pela empresa, também propiciam preparo. Estes cursos referem-se à plataforma digital de treinamentos, chamada “Sicredi Aprende”, que se trata de “um ambiente virtual de aprendizagem, que tem por objetivo propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores (empregados ou membros estatutários) do Sicredi.” (SEHN, 2012, p. 10). De acordo com a autora desta pesquisa, esta plataforma é destinada exclusivamente para os colaboradores da empresa Sicredi, onde acessam com seu perfil (e-mail e senha) de colaborador.

Além disso, esta plataforma digital prepara os colaboradores e gestores para maximização de desenvolvimento e resultados, afinal Sehn 2012, relata que:

> Os cursos ou treinamentos disponibilizados pelo Sicredi Aprende têm por finalidade oferecer aos colaboradores um processo continuo, crescente e cumulativo de aprendizagem por meio de diferentes níveis de formação. Os cursos possibilitam ainda que os gestores planejem o desenvolvimento das pessoas da sua equipe, direcionando alguns cursos que seja de maior

> importância o colaborador ter concluído conforme cargo ou função em que o mesmo atua, gerando assim uma maior maximização dos resultados através do desenvolvimento das competências dos colaboradores envolvidos no atendimento no dia-a-dia de trabalho. (SEHN, 2012, p. 10).

Já a respondente L, também descreve sobre o recurso utilizado pela cooperativa como preparo do colaborador, chamado de “integração”. Processo no qual, a autora desta pesquisa já vivenciou e considera de suma importância, pois coloca o colaborador que está iniciando, em contato com a história da cooperativa/empresa que está se inserindo e faz com que o mesmo entenda melhor sobre os princípios e valores pregados por esta, afinal, identificar-se com estes valores, como já vimos anteriormente neste trabalho é de suma importância, visto que Marins e Mussak (2013), relatam que quando se entende os valores pregados pela empresa, os colaboradores acabam trabalhando com maior satisfação. Outro autor que defende esta ideia, é Tejada 2017, que afirma que quando se desempenha uma atividade que condiz com nossa originalidade, acaba gerando maior satisfação.

Já o respondente O, descreve que um dos recursos utilizados pela cooperativa é a “educação continuada”, na qual, de acordo com Sahn 2012, vem acrescendo muito nos últimos tempos, pois “ela ajuda no desenvolvimento das competências para que o colaborador consiga juntamente com a equipe de trabalho alcançar as metas e objetivos propostos pela organização.” (SAHN, 2012, p. 1).

Para a autora desta pesquisa, estas respostas explícitas no Quadro 2, mostram a preferência do Sicredi nos últimos anos no ranking porque “entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil” (assunto que também já foi visto neste presente trabalho), afinal, de acordo com o site do Sicredi, no ano de 2014 os investimentos em treinamento e desenvolvimento superaram a marca de R$30 milhões, e os cursos de treinamento online, citados pelos respondentes através do “Sicredi Aprende”, capacitaram mais de 17 mil profissionais da instituição financeira.

Além disso, pode-se perceber que os dados supracitados quando relacionados com as respostas dos gestores, demonstram a maneira que a empresa em estudo direciona a preparação de seus colaboradores, com uma preocupação no desenvolvimento dos mesmos e investindo em treinamentos e auxílio financeiro na graduação e pós graduação.

Quadro 3 - Você acredita que colaboradores motivados irão possuir um melhor desempenho dentro do ambiente de trabalho? Se sim, acha que irão fazer mais negócios por conta disto? Por que você acredita nisso?

Respondente A	Com certeza terão um melhor desempenho. Consequentemente o colaborador motivado fará o seu melhor, independentemente do setor que trabalha, e a função que exerce.
Respondente B	Sim, colaboradores motivados fazem toda a diferença, vão produzir mais, com mais satisfação. Credito que quando o colega tem um incentivo, uma motivação e um objetivo, vai buscar, vai dar seu melhor.
Respondente C	Certamente a motivação se reflete em negócios. Um colaborador motivado e ciente dos propósitos da empresa e de seus próprios, tende a estar mais atento e interessado na realização.
Respondente D	Profissionais motivados tendem a ter um desempenho melhor, pois ele estará empenhado em dar o seu melhor para que os objetivos sejam alcançados. Também tem a capacidade de influenciar os colegas, fazendo com que o coletivo também tenha um desempenho melhor.
Respondente E	Sim, um profissional motivado entende e defende o propósito da empresa e com isso irá buscar negócios e argumentar com assertividade e firmeza. Isso facilita na efetivação de negócios e melhora o desempenho.
Respondente F	Na minha opinião não depende somente de motivação, depende de perfil, conhecimento, atitude e outras inúmeras competências, só motivação não resolve.
Respondente G	Sim, pois o seu desempenho e muito melhor quando se está motivado
Respondente H	Sim, e acredito também que colaboradores motivados alavancam novos negócios, uma vez que atendem de forma melhor e tem um propósito muito claro para realizar as tarefas e atividades do dia a dia.
Respondente I	Sim, a motivação nos leva a patamares de onde conseguimos ver sempre mais oportunidades.
Respondente J	Claro que sim, mas a motivação deve vir de cada colaborador. Ao trabalharem motivados, estarão dispostos a seguirem um fluxo normal diário que é atender as demandas dos associados.
Respondente K	Sim, acredito que a organização, através da sua forma de tratar as pessoas tem papel importante na motivação, porém acredito que o principal fator de motivação está em cada pessoa e depende mais disso do que os movimentos motivacionais da empresa. E sim, pessoas motivadas tem melhor desempenho.
Respondente L	Com certeza, motivação gera resultados, o colaborador precisa ser motivado diariamente e precisa saber o seu objetivo e onde quer chegar para fazer suas entregas efetivas.
Respondente M	Sim, se a gestão de pessoas e bem trabalhada, incluído a parte da remuneração fará com que os colaboradores trabalhem mais motivados
Respondente N	Sim. Não é indicativo que irão fazer mais negócios, mas que contribuirá muito para melhorar o rendimento. Acredito porque automaticamente o ambiente será melhor.
Respondente O	Sim, eu acredito que os colaboradores devem ter seu propósito de vida alinhada com o propósito da empresa. Quando isso fica claro, o colaborador trabalha com mais prazer e motivação, acreditando que faz a diferença pra a empresa e para todos os stakeholders que estão envolvidos com a empresa. Todos saem satisfeitos
Respondente P	Sim, quando se trabalha bem consigo as coisas boas fluem e quando o ambiente é bom a equipe cresce junto.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como pode-se observar no Quadro 3, apenas 1 (respondente F) dos 16 respondentes, que não acredita que a motivação pode impactar num melhor desempenho. Os demais, todos foram de acordo com o estudado e comentado por

diversos autores desta presente pesquisa, acreditando que sim, a motivação é importante para um melhor desenvolvimento dos colaboradores, afinal, de acordo com Tejada (2017), a motivação nos torna muito mais perseverantes em buscar aquilo que queremos.

Além disso, “um profissional inteligente e motivado, tem todas as condições de atingir a excelência em termos de performance” (TEJADA, 2017, p. 19), esta ideia vai de acordo com a maior parte dos respondentes que relataram que a motivação faz com que os colaboradores deem seu melhor em suas atividades.

Por isso, partindo desta ideia dos autores supracitados, referente a questão de “fazer negócios com mais facilidade por conta da motivação”, somente o respondente F não acredita nisto, e o respondente N, que acredita que a motivação é importante, mas não defende que a mesma indica que o mesmo fará mais negócios por conta disso, os demais, todos acreditam que ela facilita sim, para fazer ainda mais negócios dentro do trabalho, o que pode ser extremamente bem colocado pelo respondente E, que defende que: “Um profissional motivado entende e defende o propósito da empresa e com isso irá buscar negócios e argumentar com assertividade e firmeza. Isso facilita a efetivação de negócios e melhora o desempenho.” Esta ideia, vai de acordo com o que Tejada (2017) também defende, afirmando que a motivação fará com que o colaborador seja excepcionalmente produtivo.

O respondente I, acredita que “a motivação nos leva a patamares de onde conseguimos ver sempre mais oportunidades.” Esta ideia, vem de encontro com a de Bergamini (2018), que diz que estar motivado, envolve uma emoção e acarreta em prazer, dando assim um sentido à vida. Portanto, enquanto motivados, os colaboradores irão produzir mais. Com isso, tem-se o Quadro 4:

Quadro 4 - Você considera que desempenhando uma boa gestão de pessoas com seus colaboradores, fará com que eles se sintam mais motivados dentro do ambiente de trabalho acarretando assim em um melhor desempenho?

(continua)

Respondente A	Sem dúvida que quando o colaborador estiver motivado, ele exercerá o seu papel ainda melhor. Gestão de pessoas é essencial para um bom líder.
Respondente B	Sim, a boa gestão de pessoas é fundamental para o desempenho da equipe, o gestor é o norte, a referência para o desenvolvimento do colaborador.
Respondente C	Certamente. O comando dita o ritmo e a maneira de ser do grupo. O reflexo é totalmente proporcional ao estilo de liderança.
Respondente D	O papel do gestor é fundamental para que os colaboradores estejam motivados, pois ele deve servir de inspiração para que os colaboradores busquem alcançar os objetivos profissionais. Também tem que ter a capacidade de ouvir pois o colaborador deve se sentir acolhido e respeitado, de forma que possa orientar corretamente.

(conclusão)

Respondente E	Sim, o gestor é referência para a equipe e a mesma se espelha nele. Portanto, a motivação contagia a equipe e faz com que os demais colaboradores sigam os mesmos passos.
Respondente F	Ao longo do tempo se eu como gestor fizer uma boa gestão de desempenho os colaboradores da minha equipe sim ficarão mais motivados, mas desempenho na minha opinião é outra coisa, não somente motivação.
Respondente G	Sim, se a gestão de pessoas e bem trabalhada, incluído a parte da remuneração fará com que os colaboradores trabalhem mais motivados.
Respondente H	Sim. No entanto, a motivação vem de dentro, de cada um, pode ser incentivada e alimentada pelo gestor, mas não sendo papel exclusivo deste. Mais uma equipe motivada e unida com certeza apresenta melhor desempenho.
Respondente I	Sim, uma boa gestão de pessoas, onde todos se sente e são parte do todo sempre entrega um melhor trabalho.
Respondente J	Não somente a gestão de pessoas fará um colaborador ser mais motivado, mas sim o gestor conduzir a equipe para um bom clima organizacional.
Respondente K	Sim. É importante que o gestor faça a gestão das pessoas da sua equipe, de forma que estas efetivamente entendam o seu papel e qual é o propósito da organização que estão trabalhando.
Respondente L	Sim, a gestão de pessoas é o principal, pois são as pessoas que fazem o nosso negócio acontecer, se estão motivadas, irão produzir.
Respondente M	Sim, se a gestão de pessoas e bem trabalhada, incluído a parte da remuneração fará com que os colaboradores trabalhem mais motivados
Respondente N	Acredito que sim. Porque ele estará contagiando, não somente ele, mas todo seu entorno.
Respondente O	Sim, meu papel é fundamental para que minha equipe fique motivada.
Respondente P	Sim, contudo uma boa gestão não passa apenas em motivação, pois este é apenas um entre tantos gatilhos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme o Quadro 4, pode-se notar que a maior parte dos respondentes concordam que desempenhando uma boa gestão de pessoas, fará com que seus colaboradores se sintam mais motivados, acarretando assim, num melhor desempenho. Com exceção do respondente F, que acredita que o desempenho não tenha ligação com a boa gestão de pessoas, defendendo que somente a motivação pode ser consequência disto.

Porém, como já visto anteriormente neste trabalho, as organizações estão investindo crescentemente na área de gestão de pessoas, visando todos os benefícios que a mesma trás para a empresa e para os colaboradores. Esta ideia é defendida por Freitas (2013), que diz que:

> O conceito de gestão de pessoas é fundamental, pois como o próprio nome diz se trata de pessoas, toda e qualquer empresa seja ela de qualquer especialidade, depende unicamente das pessoas para o seu desenvolvimento e sucesso. Deste modo é necessário que se aja a preocupação com estes funcionários, pois são eles que irão garantir seu total crescimento interno e externo, o funcionário que está satisfeito com a empresa e com seu trabalho desempenha melhor sua função e dificilmente ficara descontente e insatisfeito. (FREITAS, 2013).

Esta ideia defendida por Freitas (2013), vem de encontro com o que a maioria dos gestores das agências da Sicredi Ouro Branco também acreditam, como pode ser observado no Quadro 4.

Partindo disto e dando continuidade na análise, nas justificativas da pergunta apresentada no Quadro 4, tivemos diversas opiniões. Na qual, se fazem importante destacar:

a) O respondente G, acredita que a gestão de pessoas é importante, desde que se tenha também uma remuneração compatível;

b) O respondente J, acredita que não apenas a gestão de pessoas trará motivação, e sim a maneira que o gestor agregará no clima organizacional;

c) Já o respondente H, acredita que a motivação vem de dentro, o gestor só auxilia nisto.

Sendo assim, pode-se entender que a gestão de pessoas e a motivação fazem um papel importante dentro das organizações e para os colaboradores, podendo estarem acompanhadas de outros fatores que também trarão satisfação aos mesmos (como os supracitados).

Com isso, a gestão de pessoas “é capaz de melhorar o ambiente de trabalho com inovações tecnológicas, sociais, políticas, culturais e econômicas, permitindo que os empregados trabalhem com o coração e inteligência e não apenas com músculos e obrigação.” (FREITAS, 2013).

Além disso, “O modelo de gestão de pessoas pode ser entendido através da maneira pela qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho.” (DUTRA J.; DUTRA T.; DUTRA G., 2017, p. 19). Portanto, entende-se que colaboradores serão reflexos da maneira que seu líder os gerencia. Ideia esta, que também é defendida pelo respondente C, que diz que “O comando dita o ritmo e a maneira de ser do grupo. O reflexo é totalmente proporcional ao estilo de liderança”. Sendo assim, se o gestor possuir um estilo de liderança que motive seus colaboradores, além de uma boa gestão de pessoas, fará com que os mesmos trabalhem desta maneira, ou seja, com um melhor desempenho.

Esta ideia de modelo de gestão defendida por Dutra J., Dutra T., e Dutra G., (2017), pode ser exemplificada na Figura abaixo:

Figura 19 - Modelo de Gestão de Pessoas

Fonte: Dutra J., Dutra T., e Dutra G. (2017).

Com a Figura 19, entende-se que a orientação e o cuidado com as pessoas, advinda da gestão de pessoas é o equilíbrio entre a organização e colaboradores.

Dando continuidade na análise, outro ponto que foi destaque entre os respondentes D, E, J e K da pergunta evidenciada no Quadro 4, é o fato de que o líder/gestor é de extrema importância para a motivação e desempenho dos colaboradores. Esta ideia, será melhor explícita no próximo quadro que demonstrará as respostas de mais uma das perguntas da presente pesquisa.

Quadro 5 - Você acredita que a boa gestão de um líder tem influência com a motivação e desempenho de seus colaboradores? Porque você acredita nisto?

(continua)

Respondente A	A gestão do líder certamente influencia no desempenho de seus colaboradores. Pessoas motivadas rendem mais.
Respondente B	Sim, se o gestor não faz uma boa gestão com seus liderados, é provável que o relacionamento entre eles seja distante e o colaborador fica disperso sem ter uma orientação, afetando a motivação e desempenho.
Respondente C	Absolutamente. Liderar é potencializar pontos fortes de cada colaborador, os direcionando aos objetivos do grupo. Também, fortalecer e desenvolver pontos de desenvolvimento, tentando subir a régua da equipe no que tange entregas, nivelamento de maturidade profissional e conhecimento/aplicação do modelo de negócio. Por fim, a boa gestão de um líder cria, reforça e atualiza a cultura organizacional da empresa e do grupo.
Respondente D	Sim, pois o líder tem que ter o papel de educador e motivador, servindo de inspiração para os demais colaboradores. Um líder sem uma equipe não é líder, então ele precisa motivar, estar perto, saber orientar, mostrar o melhor caminho, ensinar, para que a equipe compre a ideia e assim haja um ganho coletivo de desempenho e resultados.
Respondente E	Um líder não chefia, ele guia a equipe. Com isso, os colaboradores se sentem mais seguros e sabem que terão ao seu lado um profissional competente para lhes apoiar. Isso gera segurança e engajamento.
Respondente F	Sim, por que se um líder faz uma boa gestão ele pode interferir positivamente na sua equipe
Respondente G	Sim e não, acredito que a motivação parte não só do gestor, ela tem que partir dos dois lados.
Respondente H	Sim, pois uma boa gestão passa segurança e confiança, criando um ambiente propício para todos possam de desenvolver da melhor forma.

(conclusão)

Respondente I	Sim, pois agrega a equipe como um todo, tanto no que refere-se a produção como propriamente equipe.
Respondente J	Porque ao conduzir bem uma equipe, transformando o local de trabalho aconchegante, e sendo o ambiente onde passamos a maior parte do tempo, será onde vamos realizar o melhor desempenho/produtividade.
Respondente K	Sim. Existe uma diferença entre chefe e líder. Se o gestor for realmente um líder, as pessoa da equipe estarão mais propensas a seguir as suas ideias e principalmente acreditar no que este líder propõe.
Respondente L	Diretamente, uma equipe bem gerida, caminha na mesma direção, e quem tem que influenciar esta equipe é seu líder através de uma boa gestão.
Respondente M	Acredito, mas acredito também que a motivação deve vir das duas partes, não somente do gestor.
Respondente N	Acredito que sim. Motivação acredito que seja uma coisa vinda internamente, mas que o gestor pode e deve estar estimulando isso.
Respondente O	Sim, o gestor deve ter o direcionador muito bem definido e deixar sua equipe informada sobre onde chegar. Assim os colegas da equipe compram a ideia e ajudam a colocar ela em prática.
Respondente P	Também, mas gestão não é apenas motivação. Como a própria palavra já diz é fazer a gestão de um todo, ter um olhar macro, é necessário estratégia e planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme o Quadro 5, dos 16 gestores respondentes todos acreditam que o líder tem papel fundamental para aumentar a motivação de seus colaboradores e consequentemente seu desempenho. Somente os respondentes G e M, que acreditam nesta ideia, mas ressaltam que esta motivação deve vir das duas partes (colaborador e gestor) e não somente gestor.

Dentro das organizações, é notável a importância de um líder. Quando fala-se deste tipo de gestor, não refere-se a um chefe comum, fala-se de alguém que motiva e envolve, afinal “qualquer um pode ser chefe (basta ter o cargo para isso), já, muito poucos conseguem ser verdadeiros líderes.” (TEJADA, 2017, p. 50).

Líder é alguém que dá exemplo, que inspira, que traz seus colaboradores para perto e se torna exemplo positivo, agregando assim num clima organizacional leve e bom de se trabalhar, tanto que, de acordo com Gimenes et al. (2011), o líder é relevante na vida pessoal e profissional do colaborador, e influencia os mesmos não com ordens e sim pelo exemplo.

Por isso, se faz importante destacar a diferença de chefe para líder, ideia que os respondentes E e K também trouxeram.

De acordo com Tejada (2017), há algumas formas de diferenciar chefe de líder:

a) O chefe conduz direciona seus colaboradores, com frases como “vamos lá, vamos trabalhar!” e deixa as tarefas mais complicadas para seus subordinados. Já o líder, aconselha seus colaboradores de como deve ser feito;

b) O chefe intima sua equipe com frases do tipo “se não haver melhoras, vocês serão demitidos”. Já o líder, inspira, entusiasma, usando frases como “acredito no potencial de vocês, e sei que irão acontecer melhoras”;

c) O chefe diz “eu”, o líder diz “nós”. O chefe se preocupa com prazos e relatórios e esquece das pessoas. O líder, sabe que só atingirá o sucesso, se tiver preocupação e saber lidar com seus colaboradores.

Com estas ideias de Tejada (2017), pode-se perceber que há muitas diferenças entre um e outro, na maneira de liderar. Por isso, uma boa liderança, faz toda a diferença para a motivação e desempenho de um colaborador.

De acordo com o Soares (2015), há várias atitudes do líder que faz com que os colaboradores se tornem mais motivados, e consequentemente mais seguros para assim, desempenhar suas tarefas de forma ainda melhor e mais proativa. Afinal, Soares (2015) relata que o líder encoraja seus colaboradores, criando assim, um ambiente confortável para que os mesmos possam expor suas ideias. Além disso, suas cobranças, buscam proatividade. O líder também, sabe reconhecer o empenho de seus colaboradores, não pensando somente no resultado, e procura sempre dar feedbacks para que os colaboradores possam saber no que estão bem, e no que podem melhorar, tornando assim, uma relação de confiança entre as partes. (SOARES, 2015).

Além disso, de acordo com Soares (2015) a eficiência e a eficácia no ambiente de trabalho, precisam andar juntas: “Não basta ser eficiente, é preciso ser eficaz e só se é eficaz sendo eficiente. Ser eficiente e eficaz é ser produtivo.” (SOARES, 2015, p. 83).

Figura 20 - Diferenciais entre eficiência e eficaz

Fonte: Soares, apud. Silva (2015).

Tomando como base a Figura 20, o autor relata que o grande desafio das empresas atuais é assegurar a eficiência e alcançar a eficácia, e o mesmo acredita

que isso só se alcança se tem um bom líder, afim de motivar seus colaboradores para um melhor desempenho.

Além disso, ainda de acordo com Soares (2015), a presença do líder é importante para determinar conjunções de eficiência e eficácia, agregando assim no desempenho, por isso, defende que:

> O que os líderes podem fazer para aumentar a eficácia das equipes? Duas opções possíveis são: ajudar a equipe a conquistas pequenos sucessos e oferecer treinamento para as habilidades. Os pequenos sucessos constroem a confiança da equipe. À medida que aumenta o histórico de conquistas também aumenta a convicção coletiva de que futuros eforços levarão ao sucesso. Ao lado disso, os executivos também oferecer treinamento para aperfeiçoar as habilidades técnicas e interpessoais dos membros de suas equipes. Quanto melhores essas habilidades, mais a equipe tem condições de desenvolver sua confiança e, consequentemente, obter resultados. (SOARES, 2015, p. 85).

Partindo desta ideia de Soares (2015), o apoio do líder, faz com que seus colaboradores tenham melhores resultados. Em outras palavras, esta ideia supracitada pelo autor, vem de encontro com o temo exposto nesta monografia: a motivação e a gestão de pessoas (advinda do gestor), faz com que os colaboradores possuam um melhor desempenho.

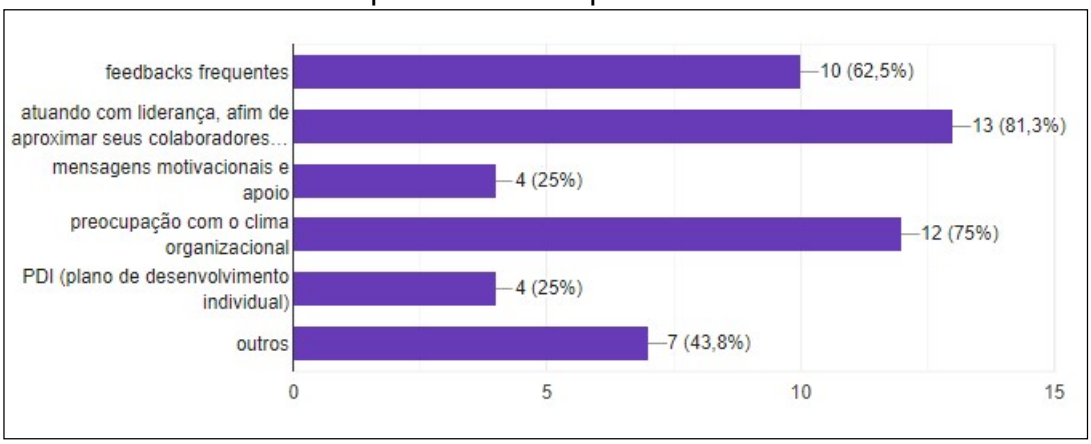
Para isso, com a ajuda do líder, é importante que o propósito do colaborador seja o mesmo que o da empresa, assim, faz com que ele se motive e tenha um melhor desempenho, por isso, “é comprovado que metas melhoram o desempenho do indivíduo e mantém a equipe energizada” (SOARES, 2015, p. 90).

Com base nas respostas do Quadro 5, e das ideias dos autores supracitados, pode-se perceber que o líder, traz motivação e ajuda no desempenho de seus colaboradores, por isso, Tejada (2017) defende que:

> O líder consegue motivar todos da equipe em busca de uma excelência em termos de performance! Em tese, o líder consegue comprometer a sua equipe para que todos os seus liderados trabalhem no limite de sua capacidade de desempenho! Na verdade, o líder consegue que sua equipe realize um trabalho complexo, às vezes, até penoso e difícil, com uma motivação excepcional! De outra, forma, todos na equipe dão o seu máximo; ninguém se economiza em hipótese alguma. (TEJADA, 2017, p. 60).

Partindo destas ideias supracitadas, a próxima pergunta a ser analisada é referente as estratégias que os gestores utilizam para manter sua equipe motivada:

Gráfico 1 - Você considera que sua equipe é motivada? Se sim, quais as estratégias que você utiliza para isto?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com a o Gráfico 1, é possível analisar as estratégias utilizadas pelos gestores, afim de motivar sua equipe. Portanto:

a) Dos 16 respondentes, 10 responderam que utilizam “feedbacks frequentes” como estratégia, totalizando assim, 62,5% das respostas;

b) Dos 16 respondentes, 13 responderam que uma de suas estratégias é “atuar com liderança, afim de aproximar os colaboradores”, totalizando assim, 81,3% das respostas;

c) Dos 16 respondentes, 4 responderam que utilizam “mensagens motivacionais e de apoio” como estratégia, totalizando assim, 25% das respostas;

d) Dos 16 respondentes, 12 responderam que utilizam a “preocupação com o clima organizacional”, como uma estratégia. Totalizando assim, 75% das repostas;

e) Dos 16 respondentes, 4 responderam que utilizam o “PDI: plano de desenvolvimento individual” como estratégia, totalizando assim, 25% das respostas;

f) Dos 16 respondentes, 7 responderam “outros”. Portanto, utilizam outras estratégias afim de promover motivação, que não estavam descritas nas opções de resposta, totalizando assim, 43,8% das respostas.

Com as respostas apresentadas, pode-se observar que das alternativas de estratégias utilizadas pelos gestores para motivar seus colaboradores, “atuar com liderança”, “preocupação com o clima organizacional” e “feedbacks frequentes”, respectivamente lideraram a porcentagem dos respondentes.

Estes três fatores já foram estudados neste presente trabalho como recursos que trazem maior motivação e desempenho para os colaboradores, e agora, podem ser reafirmados com as respostas do Gráfico 1.

Tanto que, ao longo desta monografia pode-se perceber que atuar com liderança, é imprescindível para motivar colaboradores e aproxima-los, por isso, Tejada (2017), defende que um líder inspira e dissemina confiança aos seus colaboradores, além de ter a capacidade de atrair e reter os talentos de sua equipe, valorizando os mesmos, afim de faze-los possuírem um desenvolvimento melhor.

Ainda partindo desta ideia, o feedback do líder é muito importante para o colaborador, afim de que o mesmo esteja sempre em constante busca de uma melhora no seu desempenho profissional e pessoal. Por isso, ele é um recurso indispensável para a motivação dos colaboradores.

Partindo desta ideia, Silva (2011) defende que:

> No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o feedback é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. (SILVA, 2011).

A boa atuação do líder, com feedbacks e preocupação com o desenvolvimento de seus colaboradores, faz com que o clima organizacional se torne mais agradável. Este fator também é de extrema importância para a motivação dos colaboradores, afinal, um bom clima organizacional leva à uma maior motivação das partes e a motivação leva à um bom clima organizacional. Esta ideia, é defendida por Alves (2020), que diz que:

> O clima organizacional é decisivo para garantir o bom desempenho da equipe. Quando ele está positivo, há mais produtividade e menos conflitos na corporação. Os trabalhadores se sentem motivados e engajados, assim atendendo melhor os clientes e promovendo negociações mais efetivas e com bons resultados. (ALVES, 2020).

Com estas ideias supracitadas pelos autores, pode-se entender que os fatores que lideraram as respostas dos gestores como recursos para motivar colaboradores, são sim, de extrema importância.

Quadro 6 - Se você sente seus colaboradores desmotivados, o que faz para mudar isto?

(continua)

Respondente A	Aproximação com o colaborador através de uma boa conversa para entender os motivos, feedback positivo, mensagens de apoio e ações que motivam individualmente esta pessoa.

(conclusão)

Respondente B	Eu observo, e quando percebo que um não está legal, converso, tendo entender o que está acontecendo para então ajudar.
Respondente C	Conversas sinceras com soluções sinceras.
Respondente D	Uma conversa franca, olho no olho, para saber suas angústias, seus medos, as dúvidas, para que possamos orientar e mostrar o melhor caminho para o desenvolvimento do profissional.
Respondente E	Busco uma conversa individual para entender o que acontece com o colaborador e atuar de forma pontual naquilo que gera a falta de motivação.
Respondente F	Primeiramente converso com eles para entender o motivo pelo qual estão desmotivados, depois disso reflito sobre o que fazer e coloco um plano de ação para resolver o que lhes causa a desmotivação.
Respondente G	Primeiramente converso com o colaborador pra entender o que está acontecendo.
Respondente H	Primeiramente busco o diálogo para entender o momento dos colaboradores, o que realmente está se passando... as vezes podem ser questão externas impactando no trabalho. Após criamos estratégias em conjunto pra melhor isso.
Respondente I	Tentar entender primeiro o que passa.
Respondente J	Não vejo os colaboradores desmotivados.
Respondente K	A primeira ação é entender o que está desmotivando e na sequência tratar de forma pontual.
Respondente L	Chamamos todos para uma reunião e descobrimos o que está acontecendo em conjunto para poder reencontrar nosso foco e fazemos com que isto seja construído juntamente com a equipe, motivando uns aos outros.
Respondente M	Primeiramente converso com o colaborador pra entender o que está acontecendo
Respondente N	Converso e procuro entender alguns motivos do porque isso está acontecendo.
Respondente O	Quando eu noto que um colega fica desmotivado, busca conversar com ele em particular para ver o que está incomodando, e tento ajudar, evitando que ele passe isso para a equipe.
Respondente P	Depende a situação, na maioria das vezes é necessário tentar entender o que está se passando com ele e isso pode ser através de uma conversa, mas a momentos em que ele apenas precisa de tempo, mas isso é algo que não existe uma regra e só com empatia e experiência para saber.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como pode ser observado com as respostas do Quadro 6, todos os gestores respondentes afirmam que procuram ter um momento de “pausa” quando sentem que algum colaborador está desmotivado, afim de entender o que pode estar se passando e assim, ajuda-lo para que juntos, possam encontrar uma solução para o possível problema.

Para a autora desta pesquisa, isto reflete na preocupação que o gestor tem com o colaborador, com o seu desenvolvimento profissional e também pessoal. Tanto que, como relatado pelos respondentes do Quadro 6, utilizam da boa gestão de pessoas, para uma aproximação e um bom diálogo para construir um plano de ação, com o intuito de solucionar o causador desta motivação.

Esta preocupação é imprescindível dentro da organização, visando que são as pessoas que movem a mesma, por isso, de acordo com Chiavenato (2016) o ser humano pode ter seu comportamento afetado tanto por fatores internos, como fatores externos. Portanto, se seu comportamento for afetado por algum fator e se seu gestor não souber enxergar e ajuda-lo nisso, sua motivação pode ser abalada.

Além do mais, esta preocupação e olhar do gestor para com o colaborador, buscando entendimento sobre o que pode estar afetando a motivação, é importante, pois conforme Tejada (2017), a motivação torna as pessoas persistentes a alcançarem o que desejam, além de trazer uma energia extra, fazendo com que as dificuldades diárias diminuam diante dela. Por isso, de acordo com Mélo (2010), treinamento e desenvolvimento constantes, afim de aprimorar as competências e substituir modelos mentais ou paradigmas destrutivos criados pelos colaboradores, é o melhor caminho para manter uma motivação constante.

Sendo assim, com base nas ideias supracitadas pelos autores e com as respostas dos gestores, pode-se entender que é necessário analisar os colaboradores, afim de ajuda-los a manter a motivação em caso de queda da mesma, buscando assim, um melhor desempenho para o colaborador e também para a empresa.

Quadro 7 - Qual a percepção que você tem sobre desenvolver colaboradores visando seu crescimento pessoal e profissional? Acredita ser um fator importante? Se sim, você aplica algum tipo de plano de desenvolvimento com eles?

(continua)

Respondente A	Acredito que o desenvolvimento das pessoas, é o principal papel de um líder, pois, se os colaboradores não são desenvolvidas, o líder não conseguiu atingir o seu objetivo.
Respondente B	Sim, para o crescimento geral (agência, cooperativa, gestor, colaborador) é preciso que o crescimento profissional ocorro. Tento dar desafios, incentivo a leitura, cursos. Sugiro oportunidades de desenvolvimento. Incentivo a participação em seleções para outras vagas.
Respondente C	O líder que não desenvolve pessoas não se desenvolve também. Ao desenvolver pessoas é impossível não estar em constante evolução. Aplico planos de desenvolvimentos para cada colaborador levando em considerações os fatores individuais de cada um, o que o motiva, quais suas aptidões naturais, experiência vividas, formação, estágio da vida, etc...
Respondente D	Acredito que o desenvolvimento dos colaboradores buscando tanto o crescimento profissional quanto pessoal é importantíssimo para que ambos (empresa e profissional) possam crescer e alcançar os objetivos propostos. O plano de desenvolvimento individual é uma ferramenta de apoio, ou seja, pode ser uma das formas para que se busque o crescimento do profissional. Mas também pode ser utilizada outras formas como feedback, reuniões individuais de aconselhamento, trabalho de mentoria e coaching, entre outros.

(conclusão)

Respondente E	Como iniciei recentemente como gestor, ainda não atuo com plano de desenvolvimento individual. Porém, tento envolver a equipe em ações, reuniões, com o intuito de encorajá-los e desenvolver a habilidade de se posicionar diante do público.
Respondente F	Acredito que quanto mais eu desenvolva cada um dos colaboradores da minha equipe, melhor se torna a minha equipe como um todo e melhor meu desempenho também, acredito que cada um de nós "pode" ser o reflexo dos mais próximos a nós, me balizo muito nas conversas e no exemplo com eles.
Respondente G	Sim, na agência trabalhamos o desenvolvimento individual dos colaboradores onde cada um e promotor de um produto, incentivando as vendas e melhorando o conhecimento de todos com dicas, treinamento, motivações....
Respondente H	Acredito ser um fundamental. Ainda não apliquei nenhum plano de desenvolvimento com eles, mas está nos planos!!!
Respondente I	Temos hoje como ferramenta o evolução e acredito muito na conversa constante e no respeito e confiança.
Respondente J	Importantíssimo, pois buscamos colegas que evoluam, que se interessem pelo crescimento, agregando, para melhor atender e executar suas rotinas. Temos o PDI uma bela ferramenta podendo ser acompanhada através da ferramenta "Evolução".
Respondente K	Acredito que o gestor tem papel fundamental no desenvolvimento da equipe, sendo referência, transmitindo as estratégias de forma clara. Acredito também que o colaborador é o principal responsável pelo seu crescimento profissional.
Respondente L	Um gestor tem como função principal desenvolver pessoas, somente desenvolvendo sua equipe que o Gestor irá se desenvolver, e o PDI é um dos processos importantes para este desenvolvimento de ambos.
Respondente M	Sim, na agência trabalhamos o desenvolvimento individual dos colaboradores onde cada um e promotor de um produto, incentivando as vendas e melhorando o conhecimento de todos com dicas, treinamento, motivações....
Respondente N	Desafio para o gestor. Sim. Nenhum plano especifico.
Respondente O	Eu acho fundamental desenvolver os colegas dentro da agência, para que tenhamos profissionais cada vez mais eficientes. O evolução está sendo uma boa ferramenta de acompanhamento e, acredito que o PDI é fundamental.
Respondente P	Importante e necessário. Primeiro o colaborador deve querer se desenvolver e cabe ao gestor auxiliar essa busca em superar objetivos e alçar novos ciclos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com base nas respostas do Quadro 7, 100% dos respondentes acreditam que a preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, é sim, um fator muito importante. Afinal, como citado pelo respondente C, se um líder não desenvolve um colaborador, ele acaba não se desenvolvendo também.

É importante ressaltar também, que grande parte dos respondentes, reconhece que desenvolver o colaborador, é um papel do gestor (claro que com a ajuda das duas partes). Por isso, alguns citam que utilizam o PDI (plano de desenvolvimento individual), ou outros planos de ações afim de desenvolve-los.

Para a autora desta pesquisa, estes planos de desenvolvimento são importantes, pois é um momento que o colaborador, com a ajuda do líder, consegue ter uma visão de si e assim, criarem juntos uma ação para melhorar e/ou aprimorar

suas atitudes, assim, agregando valor em seu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

A autora desta pesquisa, traz como exemplo disto, um plano de ação que teve em 2020, criado junto de seu líder, afim de executar mais sua escuta (para que pudesse entender melhor o associado e assim, poder atende-lo melhor), e afirma que mesmo parecendo algo simples, foi algo que agregou em sua vida pessoal também. Neste sentido, Nana (2011) defende que não são apenas os conhecimentos acadêmicos que que garantem sucesso para os colaboradores de uma empresa, e sim, o aprendizado duradouro.

Além disso, quando um colaborador se desenvolve, as duas partes saem ganhando. Esta ideia é defendida por Dutra J., Dutra T., e Dutra G. (2017), que relata que o foco da gestão de pessoas das empresas atuais é estimular e dar a assistência necessária aos colaboradores, visando o desenvolvimento destes, afim de atender suas expectativas, para que assim, o colaborador venha a agregar ainda mais valor dentro da organização, alcançando assim seus objetivos pessoais e profissionais, e consequentemente os objetivos da empresa.

Partindo desta ideia, de acordo com a autora desta pesquisa, por estes motivos supracitados o Sicredi está entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil: pois possuem gestão de pessoas que oferecem recursos intelectuais para seus colaboradores como treinamentos on-line e presenciais, auxílio remuneração para graduação e pós graduação, entre outros que já foram citados ao longo deste trabalho. Além disso, como pode ser comprovado com o Quadro 7, possuem líderes que se preocupam com o desenvolvimento de seus colaboradores, e assim, agregam num melhor desempenho da equipe e da empresa.

Quadro 8 - Você acredita que um clima organizacional agradável tem ligação com a boa gestão do líder? Comente se você acha que este fator também influência no desempenho dos colaboradores e justifique.

(continua)

Respondente A	Acredito que o clima é de suma importância, pois, é muito difícil manter pessoas motivadas e determinadas em um clima pesado. Faz muita diferença trabalhar em um clima mais leve.
Respondente B	Sim, são coisas que andam juntas. O bom clima é fundamental para que a equipe se dê bem, para ter parcerias, coleguismo e cooperação. Isso tudo traz bons resultados.
Respondente C	É preciso ter clareza ao referir-se ao clima organizacional agradável. Sem dúvida o clima organizacional é fundamental na construção do como as coisas são realizadas pelo grupo e no porque são realizadas daquela forma. Esse papel é fundamentalmente do líder, ou seja, essa consciência precisa ser trazida e bem disseminada pela liderança.

(conclusão)

Respondente D	O clima organizacional tem ligação direta com uma boa gestão do líder. Quanto melhor o clima, mais transparente é a relação gestor/colaborador, e mais inseridos eles estarão na equipe e consequentemente haverá um sentimento de união na equipe, onde todos caminham juntos na busca pelo atingimento dos objetivos.
Respondente E	Penso que o clima organizacional é gerado a partir da forma como o gestor se relaciona com a equipe. Se o gestor atua de forma cordial, respeitosa, amigável e transparente, a tendência é de que o clima seja bom. Automaticamente, a equipe estará motivada a trabalhar pela empresa visando o desenvolvimento da mesma, o que também irá gerar oportunidades de crescimento para os colaboradores.
Respondente F	Com certeza, se o líder não fizer uma boa gestão ele não verá os problemas que estão acontecendo com a equipe e consequentemente o desempenho é afetado
Respondente G	Acredito que o clima depende de todos, cada um tem que contribuir com sua parte, assim constroem-se um clima agradável.
Respondente H	Sim, o clima organizacional deve ser gerido pelos líderes. Além disso é a base para se possa trabalhar desenvolvimento e crescimento. Afinal os colaboradores precisam se sentir a vontade, seguros, com autonomia e liberdade para buscas coisas novas com o apoio do gestor.
Respondente I	Sim, todos indiferente de cargo que ocupam são responsáveis pelo clima dentro de um ambiente de trabalho, escutar, respeitar e construir juntos sempre.
Respondente J	Concordo plenamente, pois todos atuam em conexão, se ajudam, fazem tudo "acontecer" dentro dos princípios de cada colaborador, respeitando os valores da Instituição.
Respondente K	Sim. O clima é o principal fator de desenvolvimento e performance de uma equipe, e aqui sem dúvidas, o líder é o grande responsável por manter um clima bom.
Respondente L	Sim, o líder tem plena responsabilidade em manter o clima organizacional na sua equipe, ele pode gerir e definir como será este clima fazendo a boa gestão e estando atendo aos seus colaboradores.
Respondente M	Acredito que o clima depende de todos, cada um tem que contribuir com sua parte, assim constroem-se um clima agradável.
Respondente N	Acredito que sim. Ambiente mais sadio para se trabalhar.
Respondente O	Sim. O clima organizacional também é muito importante dentro da empresa e influencia no desempenho de toda a equipe.
Respondente P	Sim, o líder é a referência da equipe, mas é preciso que todos contribuam, é preciso ter colaboradores qualificados.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como pode ser observado diante do Quadro 8, todos os respondentes acreditam que o clima organizacional é gerado por influência do líder. Além disso, grande parte dos respondentes também comentam que um clima organizacional agradável, pode induzir positivamente na motivação e ajudar no desempenho diário dos colabores, afinal ele “Influência diretamente no comportamento, na motivação, na satisfação e também na qualidade do trabalho de toda a equipe.” (BASTOS, 2015).

Portanto, sentindo-se satisfeitos tendem a estarem mais motivados e consequentemente tem um desempenho melhor, afinal, “a satisfação das pessoas está ligada à qualidade do clima organizacional” (STADLER; PAMPOLINI APUD. LUZ, 2014).

É de valia ressaltar, que de acordo com o citado por alguns respondentes, para manter um clima organizacional agradável é preciso que as duas partes (colaboradores e líder) contribuam, entretanto, o líder é responsável por manter este clima, visando que de acordo com Tejada (2017), é o líder que inspira, que energiza e que dá o exemplo para os demais liderados.

Além disso, o clima organizacional, está ligado a cultura organizacional, por isso, se a mesma for eficaz, “produz comportamentos construtivos, e consequentemente aumenta a produtividade.” (BASTOS, 2015).

Partindo desta ideia de que o clima organizacional, está ligado com a cultura organizacional, a autora dessa pesquisa considera que pode-se entender melhor, porque a maioria dos colaboradores do Sicredi gostam tanto de trabalhar na empresa, pois se identificam com a cultura da mesma e consequentemente, se sentem melhor no ambiente de trabalho, acarretando assim, num clima organizacional mais agradável.

Com as ideias apresentadas e com as respostas dos gestores, é nítido que o clima organizacional é influente na motivação e desempenho dos colaboradores, e consequentemente importante para a empresa, afinal ele é “a qualidade do ambiente, que é percebida por todos os envolvidos, e que influencia diretamente em seu comportamento.” (BASTOS, 2015).

Dando finalidade a análise da pesquisa qualitativa, pode-se comprovar com as respostas dos gestores, o que foi exposto durante o referencial teórico desta pesquisa. Sendo assim, acredita-se que os colaboradores irão se sentir mais motivados e possuir um melhor desempenho dentro do ambiente de trabalho quando são liderados por uma bom gestor, advinda da boa gestão de pessoas da empresa. Além disso, comprova-se a influência que o gestor possui na vida dos colaboradores dentro da empresa, além de conhecer os recursos utilizados por eles para isto.

Com isso, no próximo capítulo, será exposto a análise da pesquisa quantitativa, para que se entenda a visão dos colaboradores referente ao exposto até aqui.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa buscava compreender a visão que os colaboradores das agências da cooperativa Sicredi Ouro Branco/RS, possuíam sobre gestão de

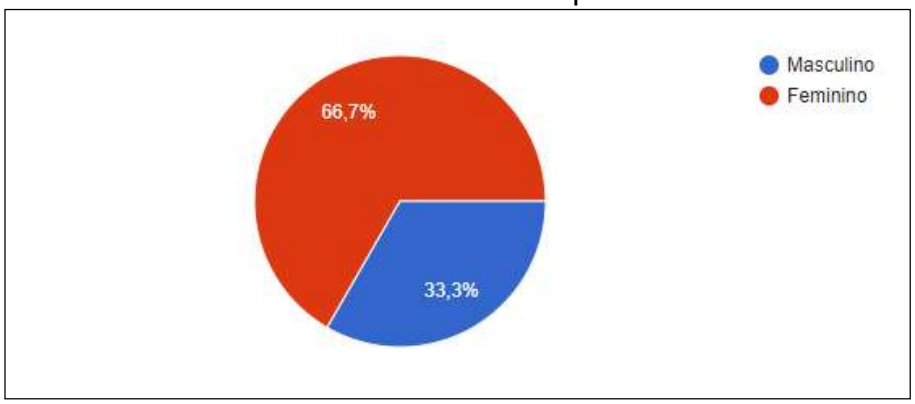
pessoas e motivação dentro do ambiente de trabalho, e até que ponto acreditavam ou não, que estes fatores pudessem influenciar em seus respectivos desempenhos. Além disso, buscou-se entender, qual ideia que os mesmos tinham sobre o papel do líder em relação a estes fatores supracitados.

Através da pesquisa aplicada, conseguiu-se atingir 60 colaboradores. Destes 60 respondentes, atingiu-se colaboradores das cidades de: Bom Retiro do Sul, Brochier, Capela de Santana, Canabarro, Colinas, Estrela, Harmonia, Imigrante, Montenegro, Nova Santa Rita, Pareci Novo, Poço das Antas, Salvador do Sul, São José do Sul, Teutônia e Triunfo.

Com as respectivas funções: assistente de negócios, assistente de atendimento, gerente de negócios, analista de crédito, assistente e auxiliar administrativo, caixa e técnico de informática.

Os quais possuem as seguintes características (explícitas nos Gráficos 2,3,4 e 5) referente à: gênero, idade, formação acadêmica e tempo que trabalha na cooperativa:

Gráfico 2 - Gênero dos respondentes



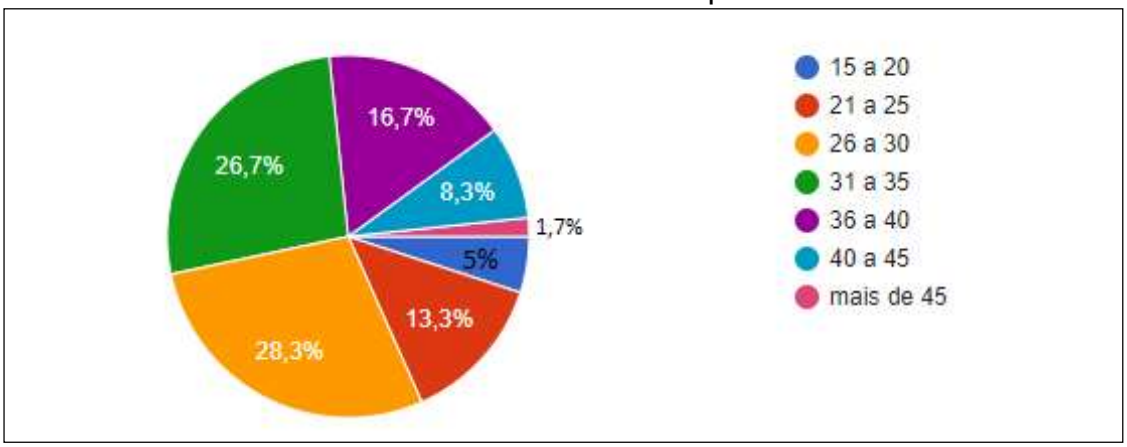
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o Gráfico 2, pode-se verificar que dos 60 respondentes, 66,7% (o que equivale à 40 pessoas) são do gênero feminino, e 33,3% (o que equivale a 20 pessoas) são do gênero masculino. Sendo assim, houve mais respondentes do gênero feminino.

Visando esta informação, pode ser visto uma diferença entre os gêneros, sendo que de acordo com o Dr. José Salomão Schwartzman, o gênero feminino é superior nas habilidades verbais e na interação com outras pessoas. Já o gênero masculino, possui um cérebro sistemático e mais hábil em termos espaciais.

Após identificado o gênero dos respondentes, o Gráfico 3 busca averiguar a faixa etária dos mesmos:

Gráfico 3 - Faixa etária dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o Gráfico 3, dos 60 respondentes:

- 5% possuem idade entre 15 e 20 anos, totalizando assim, 3 respondentes nesta faixa etária;
- 13,3% possuem idade entre 21 a 25 anos, totalizando assim, 8 respondentes nesta faixa etária;
- 28,3% possuem idade entre 26 a 30 anos, totalizando assim, 17 respondentes nesta faixa etária;
- 26,7% possuem idade entre 31 a 35 anos, totalizando assim, 16 respondentes nesta faixa etária;
- 16,7% possuem idade entre 36 a 40 anos, totalizando assim, 10 respondentes nesta faixa etária;
- 8,3% possuem idade entre 40 a 45 anos, totalizando assim, 5 respondentes nesta faixa etária;
- 1,7% possui mais de 45 anos, totalizando assim, somente 1 respondente nesta faixa etária.

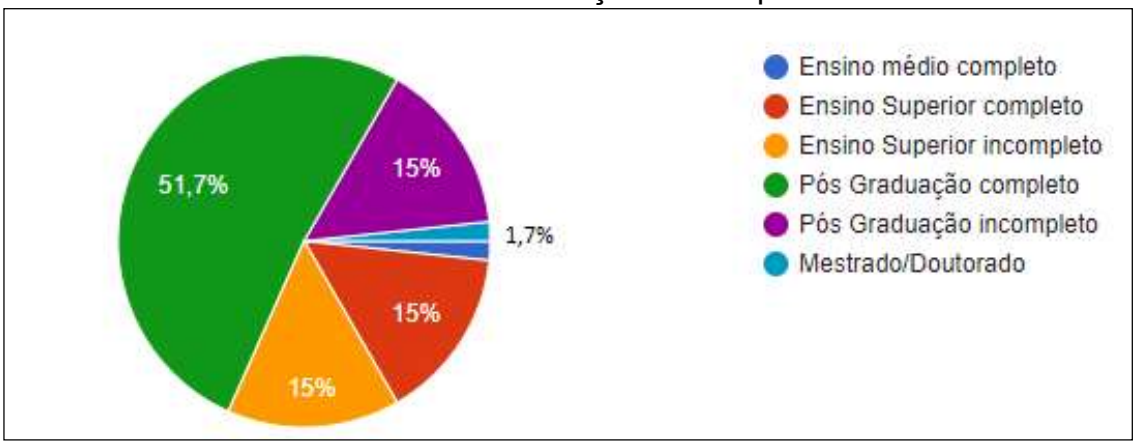
Com estes dados supracitados, verifica-se que o maior público atingido, levando em consideração o quesito idade, foi a faixa etária de 26 a 40 anos, que somaram juntos, mais de 70% dos respondentes.

Portanto, isto pode mostrar, que a empresa procura por colaboradores que estejam no início de sua carreira, para que assim, possam ser moldados de acordo

com os princípios da mesma. Além disso, colaboradores mais novos, ainda não possuem vícios de outras empresas, e portanto, podem se adequar com as ideias da empresa.

Levando em consideração que a pesquisa foi aplicada em colaboradores, o grau de instrução dos respondentes é importante de ser averiguado, sendo assim, tem-se o Gráfico 4:

Gráfico 4 - Grau de instrução dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o Gráfico 4, pode-se observar que:

- 1,7% possuem até o ensino médio completo, totalizando assim, 1 respondente;
- 15% possuem ensino superior completo, totalizando assim, 9 respondentes;
- 15% possuem ensino superior incompleto (ainda em andamento de curso), totalizando assim, 9 respondentes;
- 51,7% possuem pós graduação completo, totalizando assim, 31 respondentes;
- 15% possuem pós graduação incompleto (em andamento do curso), totalizando assim, 9% dos respondentes;
- 1,7% possui mestrado e/ou doutorado, totalizando assim, 1 respondente.

Com base nestes dados supracitados, pode-se observar que 83,3% dos respondentes já possuem ensino superior completo, e destes, 68,3% já possuem pós graduação completa ou em andamento. Portanto, os respondentes, possuem um grau de instrução consideravelmente bom, o que entende-se que faz com que possam vir

a contribuir ainda melhor com a pesquisa, visto que estão atualizados dos assuntos gerais.

Além do mais, a autora da pesquisa acredita que este número consideravelmente alto de respondentes com graduação completa e pós graduação, se dá também, ao estímulo financeiro que o Sicredi dá aos seus colaboradores para auxílio educação (ajudando no pagamento de graduação e pós graduação), além de incentivo dos gestores e gestão de pessoas, para que estejam sempre aprimorando seus conhecimentos através de cursos que a própria empresa proporciona através de suas plataformas digitais.

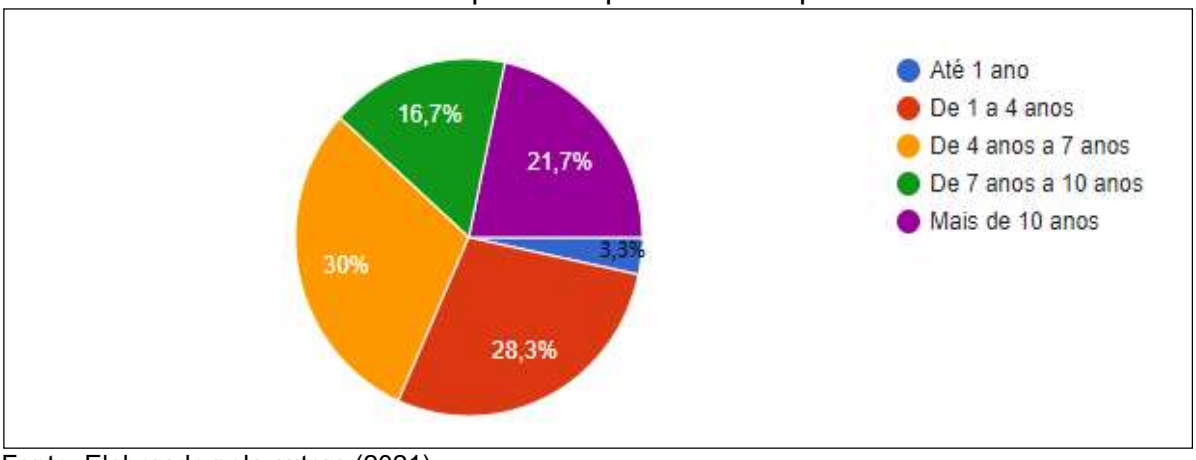
Estes estímulos fornecidos pela empresa para que o colaborador esteja sempre em constante atualização de seus estudos, é importante para as duas partes. Esta ideia é defendida por Carvalho 2019, que defende que:

> Segundo estudo feito pela Associação de Marketing Promocional (Ampro), mais de 68% das empresas brasileiras já utilizam ferramentas de incentivo de forma estratégica para retenção de talentos. Esse dado reforça ainda mais que a motivação interna é um dos pontos mais importantes para o crescimento empresarial. Quando os empreendedores e gestores proporcionam aos colaboradores estímulos diferenciados na carreira, consequentemente eles se sentem realizados e parte do time, corroborando com o aumento da produtividade. (CARVALHO, 2019).

Partindo desta ideia supracitada pelo autor, os incentivos geram motivação aos colaboradores e consequentemente um crescimento para a empresa, pois assim, acarretam numa maior contribuição para a organização.

Dando continuidade à análise, é de valia também observar o tempo de empresa dos respondentes:

Gráfico 5 - Tempo de empresa dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com o Gráfico 5, pode-se observar que:

- 3,3% dos respondentes possuem até 1 ano de empresa, totalizando assim, 2 respondentes;
- 28,3% dos respondentes possuem de 1 à 4 anos de empresa, totalizando assim, 17 respondentes;
- 30% dos respondentes possuem de 4 à 7 anos de empresa, totalizando assim, 18 respondentes;
- 16,7% dos respondentes possuem de 7 à 10 anos de empresa, totalizando assim, 10 respondentes;
- 21,7% dos respondentes possuem mais de 10 anos de empresa, totalizando assim, 13 respondentes.

Com base nestas informações supracitadas, observa-se que a grande maioria dos respondentes, possuem mais de 4 anos de empresa, totalizando 68,4% dos respondentes, e 21,7% dos respondentes possuem mais de 10 anos de empresa.

Com isso, a autora desta pesquisa defende, que a rotatividade de funcionários dentro da cooperativa Sicredi Ouro Branco é baixa, o que é interessante para a empresa e também para o colaborador: Afinal, Ribeiro (2019) afirma que é importante que as empresas conquistem colaboradores com potencial alto, e que tenham condições de crescimento, assim retendo-os e mantendo-os na empresa por maior tempo, afim de evitar a rotatividade.

Além disso, Chiavenato (2020) afirma que há variáveis internas e externas que podem gerar a rotatividade ou não, de colaboradores:

a) Variáveis externas: outras oportunidades de empregos no mercado de trabalho, situação econômica, e etc;

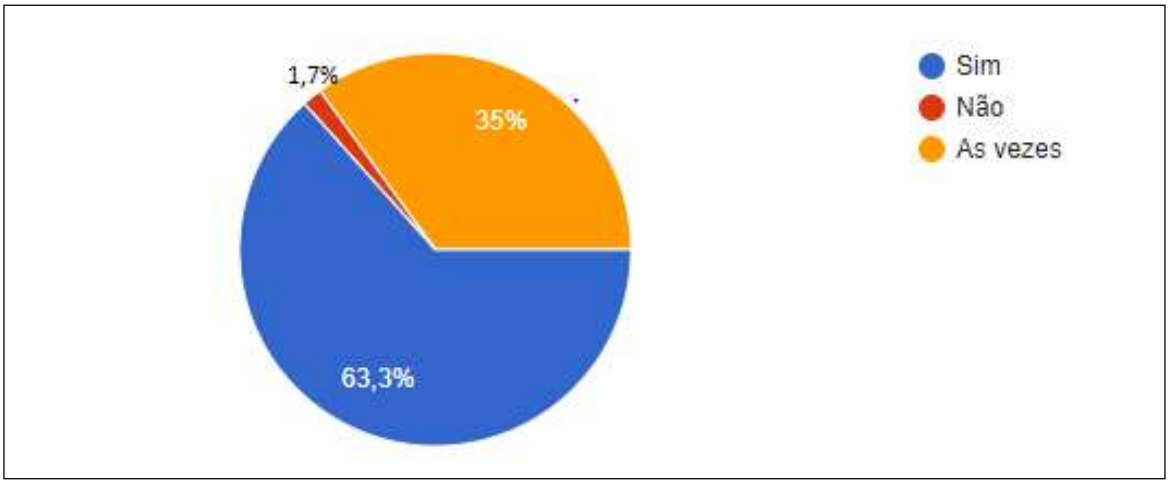
b) Variáveis internas: oportunidade de crescimento interno, bom relacionamento dentro do ambiente de trabalho, benefícios ofertados pela empresa para o colaborador, estilo de gestão. Em resumo, Chiavenato (2020), diz que a cultura organizacional é a responsável por boa parte das variáveis internas.

Com isso, de acordo com as ideias supracitadas por Chiavenato (2020), entende-se que os colaboradores acabam trabalhando por mais tempo dentro da cooperativa (de acordo com o que foi mostrado no Gráfico 5), por possuírem dentro da organização uma forte cultura organizacional com boa gestão, oportunidade de

crescimento, entre outros. Sendo assim, a cooperativa Sicredi Ouro Branco, consegue reter talentos, pois possuem colaboradores que gostam de trabalhar na organização.

Partindo destas ideias e para aprofundar as ideias e respostas dos respondentes, tem-se o Gráfico 6, que fala da motivação dos colaboradores:

Gráfico 6 - Você se sente motivado dentro do ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como pode-se perceber, de acordo com o Gráfico 6, a maioria dos colaboradores responderam que se sentem motivados dentro da organização. Sendo assim:

- 63,3% dos colaboradores respondentes se sentem motivados dentro do ambiente de trabalho, totalizando assim, 38 respondentes;
- 1,7% não se sente motivado dentro do ambiente de trabalho, totalizando assim, 1 respondente;
- 35% se sentem motivados dentro do ambiente de trabalho, totalizando assim, 21 respondentes.

Para a autora desta pesquisa, esta alta porcentagem de colaboradores que se sentem motivados dentro da organização, tem ligação com tudo que já foi exposto até aqui ao longo do trabalho: Importância da gestão de pessoas e do trabalho do gestor como um líder, satisfação, clima organizacional, e também a cultura da organização em relação ao cooperativismo.

Além disso, como já visto anteriormente também, a motivação e a satisfação dos colaboradores dentro do seu ambiente de trabalho, fazem com que o Sicredi esteja entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil nos útimos 9 anos

(pesquisa realizada entre colaboradores e associados das cooperativas Sicredi, realizada pela revista Você S/A).

Partindo da ideia de colaboradores motivados, Chiavenato (2020), define que há dimensões essenciais que produzem motivação e qualidade no desempenho do trabalho. São elas:

a) Percepção do significado do trabalho: grau de importância que o colaborador dá para seu trabalho, afim de entender que o mesmo pode contribuir para a organização;

b) Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho: o grau em que o colaborador sente-se pessoalmente responsável pelo trabalho e que os resultados do trabalho necessitam de seu desempenho;

c) Conhecimento dos resultados do trabalho: o grau em que o colaborador assume conhecimento do seu trabalho e auto avalia o seu desempenho.

Com estas ideias supracitadas por Chiavenato (2020), pode-se entender que os colaboradores sentem-se motivados por dar importância ao seu trabalho, assim, acarretam num desempenho melhor de suas atividades.

Outro fator que influencia na motivação dos colaboradores, é o endomarketing, este fator motiva os colaboradores e ajuda a empresa, pois faz com que os colaboradores façam “propaganda” positiva da empresa para os demais.

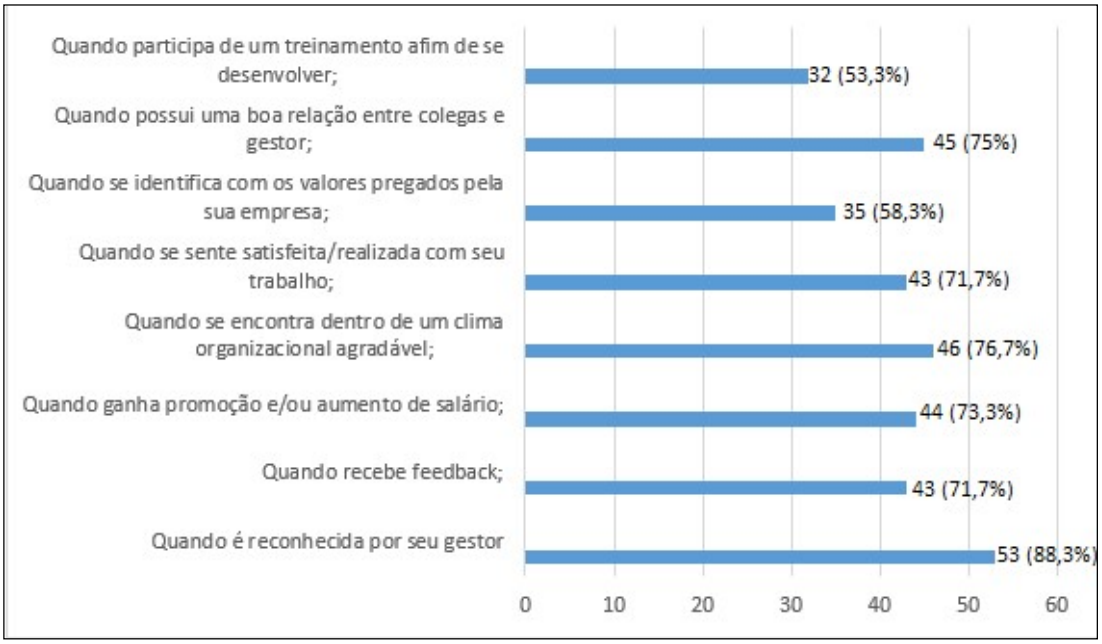
Por isso, acordo com Trombini (2016), o endomarketing desperta qualidade no desempenho dos colaboradores, sendo assim, afirma que: “O endomarketing busca as ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, objetiva aos profissionais bons resultados aliados à motivação, ao reconhecimento, e a valorização dos mesmos.” (TROMBINI, 2016).

Além disso, Trombini (2016) defende que a motivação dentro do trabalho é essencial para que o colaborador tenha satisfação em cumprir suas tarefas diárias, portanto, afirma que quanto mais motivado ele estiver, mais resultados ele apresentará.

Trazendo esta ideia para o tema do trabalho, pode-se afirmar então que a motivação, faz com que os colaboradores possuam um melhor desempenho.

Diante disso, dando seguimento na análise da pesquisa, no próximo Gráfico será verificado os aspectos que trazem à tona a motivação.

Gráfico 7 - Quando os colaboradores se sentem motivados



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o Gráfico 7, pode-se perceber os fatores que levam à motivação dos colaboradores, respectivamente:

- 53 assinalaram que se sentem motivados quando são reconhecidos por seu gestores. Sendo a opção mais assinalada pelos respondentes;
- 46 assinalaram que se sentem motivados por se sentirem dentro de um clima organizacional agradável;
- 44 assinalaram que se sentem motivados quando ganham promoção e/ou aumento de salário;
- 43 assinalaram que se sentem motivados quando recebem feedback;
- 43 assinalaram que sentem motivados quando estão satisfeitos com seu trabalho;
- 35 responderam que se sentem motivados quando se identificam com os valores pregados pela empresa;
- 32 assinalaram que se sentem motivados quando participam de treinamentos.

Pode-se perceber que a alternativa mais assinalada pelos respondentes foi referente ao “reconhecimento do gestor”, visto que, de acordo com Chiavenato (2020), reconhecer o talento de um colaborador, não é apenas em dinheiro.

Com isso, percebe-se que os colaboradores entendem à importância e a influência que o líder tem diante de sua rotina de trabalho, e que a boa gestão dele,

trará inúmeros benefícios para o colaborador e para o desempenho e motivação do mesmo.

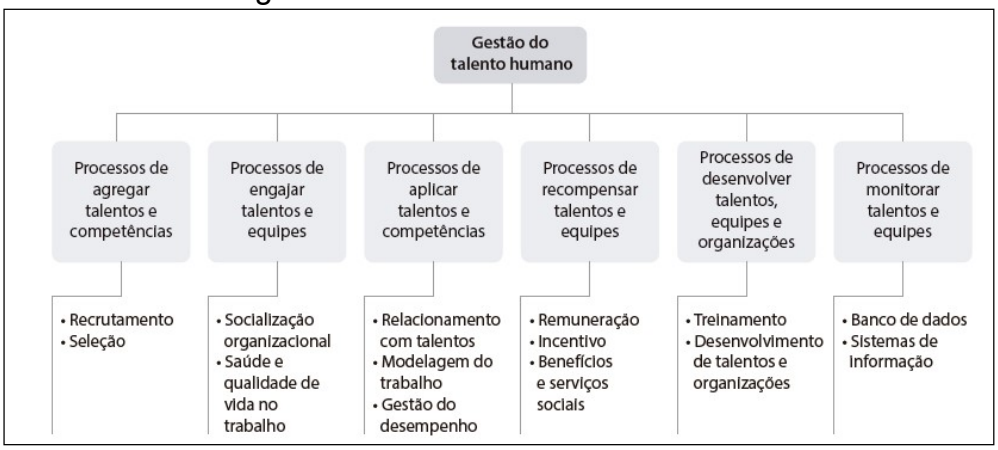
Partindo desta ideia, entende-se que é indispensável que o gestor reconheça os valores do colaborador como pessoa, e que isto, gera uma motivação para o mesmo, e consequentemente um melhor desempenho, afinal “é necessário que as pessoas sejam tratadas como talentos indispensáveis para a eficácia organizacional.” (CHIAVENATO, 2020, p. 11).

Dando seguimento, o clima organizacional agradável também foi escolhido e assinalado pelos colaboradores como um fator relevante para a motivação. O que se valida com o que já foi visto sobre este assunto durante a presente pesquisa, afinal, de acordo com Stadler e Pampolini (2014), a qualidade do clima organizacional é um fator que causa satisfação ao colaborador.

Além do mais, diante de um clima organizacional agradável, o colaborador tende a trabalhar e se desenvolver melhor, visto de acordo com Santos (2014), o clima organizacional pode estar relacionado com a liderança do líder diante do colaborador, e que este fator, faz com que “a organização se torne mais eficiente e eficaz, gerando mais resultados positivos.” (SOUZA, 2014, p. 102).

Dando continuidade, os respondentes afirmam que “promoção e/ou aumento de salário”, também são fatores que causam motivação. Estes fatores, ainda estão ligados ao reconhecimento da empresa e do gestor diante do desempenho de seus colaboradores. Visto que que Chiavenato (2020), afirma que atualmente, além da gestão de pessoas, existe a gestão do talento humano, onde o colaborador deve ser recompensado de acordo com seu talento.

Figura 21 - Gestão do talento humano



Fonte: Chiavenato (2020).

Como pode-se perceber na Figura 21, a remuneração é um dos elementos que estão presentes dentro do processo de recompensar talentos e equipes.

Outro fator elencado pelos colaboradores como provedores de motivação, foi o recebimento de feedback. Para a autora desta pesquisa, este fator é muito importante, pois faz com que o colaborador saiba o que está bom (e pode assim, se aperfeiçoar cada vez mais) e também o que está ruim e deve ser mudado, por isso, Matta (2014), defende que o feedback pode ser usada como uma grande ferramenta de gestão de pessoas, afim de atingir melhores resultados.

A satisfação também está ligada a motivação, e foi um fator relevante entre as alternativas respondidas pelos colaboradores: O que faz com que entenda-se que é necessário gostar do que se faz, para que se sinta satisfeito dentro da organização. Esta ideia, também é defendida por Tejada (2017), que diz que um dos fatores para que se tenha motivação, é ter satisfação no que se faz, desempenhando uma atividade que goste e que se identifique com sua personalidade, assim, fará com que trabalhe com uma maior motivação e felicidade. Além disso, estar satisfeito dentro do ambiente de trabalho, trará um melhor desempenho, visto que “a felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2020, p. 11).

Ainda dando andamento na análise, “os valores pregados pela empresa e os treinamentos afim de desenvolver colaboradores” também foram assinalados, mas com menor relevância diante os demais. Mesmo assim, são fatores que também auxiliam para a motivação, visando que Chiavenato (2020), afirma que treinamento e desenvolvimento das pessoas, aprendizagem corporativa e desenvolvimento de carreiras, são considerados objetivos da gestão de pessoas voltada ao talento humano, afim de motivar seus colaboradores.

Partindo destas ideias supracitadas sobre cada um dos fatores assinalados no Gráfico 7, pode-se perceber que todos eles, influenciam de alguma maneira na motivação e no desempenho dos colaboradores.

Visando isto, a próxima pergunta a ser analisada é: “Qual o impacto do papel do líder no desempenho das suas atividades?”

Dos 60 respondentes, apenas 1 respondeu que acredita que não há nenhum impacto entre o papel do líder e o desempenho de suas atividades.

O restante dos respondentes (59 colaboradores) responderam que o papel do líder tem impacto importantíssimo diante do desempenho de suas atividades.

Obviamente, as justificativas, foram diferentes para cada um dos respondentes. Sendo assim, foi elencado as que tiveram maior repetição entre as ideias:

- Muitas das justificavas, referiram-se a ideia de que o papel do líder tem impacto direto em seus desempenhos, pois, é ele que dá norteamento e exemplo ao colaborador, inspirando-os, guiando-os e direcionando-os, além de principalmente motivar a equipe;
- Outras justificativas, referiram-se a ideia de que o papel do líder tem impacto positivo em seu desempenho, por conta de seus feedbacks, visando que assim, conseguem se desenvolver e melhorar e também por conta do reconhecimento de suas atividades.

Em resumo, todas as justificativas se basearam, com o que já foi estudado até aqui: a grande influência que o líder tem sobre a motivação e o desempenho de seus liderados, tanto que Tejada (2017), afirma que a característica mais importante de um líder, sem dúvidas nenhuma, é motivar sua equipe: “fazer com que seus liderados sintam prazer em executar o seu trabalho, busquem a excelência, se sintam valorizados e estejam conscientes da importância de seu trabalho para a organização. (TEJADA, 2017, p. 9).

Além disso, Tejada (2017), vai de encontro com o que muito dos colaboradores responderam:

> Além disso, o líder deve SEMPRE dar o exemplo (fazer o que ele diz), de outra forma, ele deve ser uma amostra de qualidade total ambulante. Quanto ao relacionamento com sua equipe, o líder deve reconhecer e premiar o trabalho bem executado, ele deve ter empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro), muitas vezes, ele também deve mostrar como o trabalho deve ser feito (por a mão na massa) ou abrir caminho para que a sua equipe possa passar com maior facilidade. (TEJADA, 2017, p. 10).

Diante deste pressuposto, é de valia, trazer uma resposta de um dos respondentes da questão em análise já supracitada ““Qual o impacto do papel do líder no desempenho das suas atividades?”

Respondente: “O Impacto é altamente positivo. O Líder tem papel fundamental na motivação da equipe. É ele que preserva e estimula o bom clima no ambiente de trabalho, fazendo com que os demais membros da equipe trabalhem com entusiasmo. O reconhecimento pelo trabalho dos colaboradores por parte do

líder gera um engajamento muito grande nas pessoas. Um líder que reconheça o trabalho da equipe gera em seus liderados uma vontade de fazer mais.”

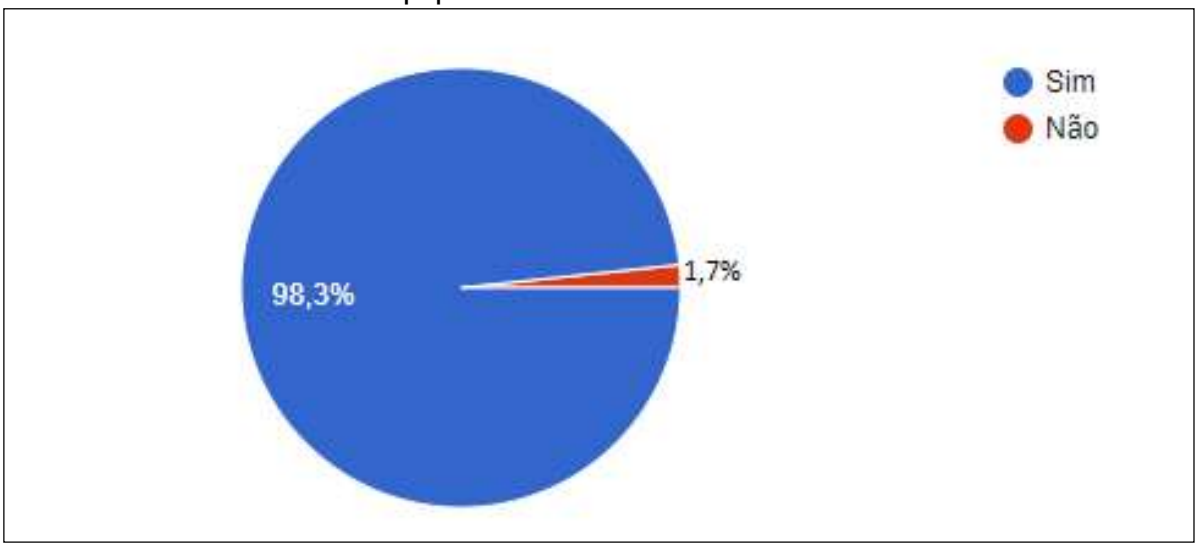
Partindo desta ideia, Chiavenato (2020), afirma que a Gestão de Talentos Humanos, traz que:

> Quem deve gerir pessoas ou equipes é o próprio gestor ou líder que tem a responsabilidade de lidar diretamente com seus colaboradores, tomar decisões a respeito deles, definir seus objetivos individuais ou grupais, padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e engajá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, enfim, proporcionar a todos de sua equipe todas as condições para que possam contribuir para o sucesso da organização. Tudo isso é uma responsabilidade linear e direta de cada gestor pela condução das pessoas ou equipes sob sua liderança. (CHIAVENATO, 2020, p. 21).

Diante das ideias supracitadas pelos autores, e pelas justificativas dos colaboradores respondentes, temos que o papel do líder possui grande impacto diante do desempenho dos colaboradores, sendo que o mesmo é capaz de motiva-los, guia-los e desenvolve-los.

Partindo desta ideia, no Gráfico 8 será analisado se os colaboradores, acreditam que a boa gestão do líder pode ser importante para a motivação da equipe:

Gráfico 8 - Você acredita que a boa gestão do líder/gestor é crucial para que a equipe se sinta mais motivada?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

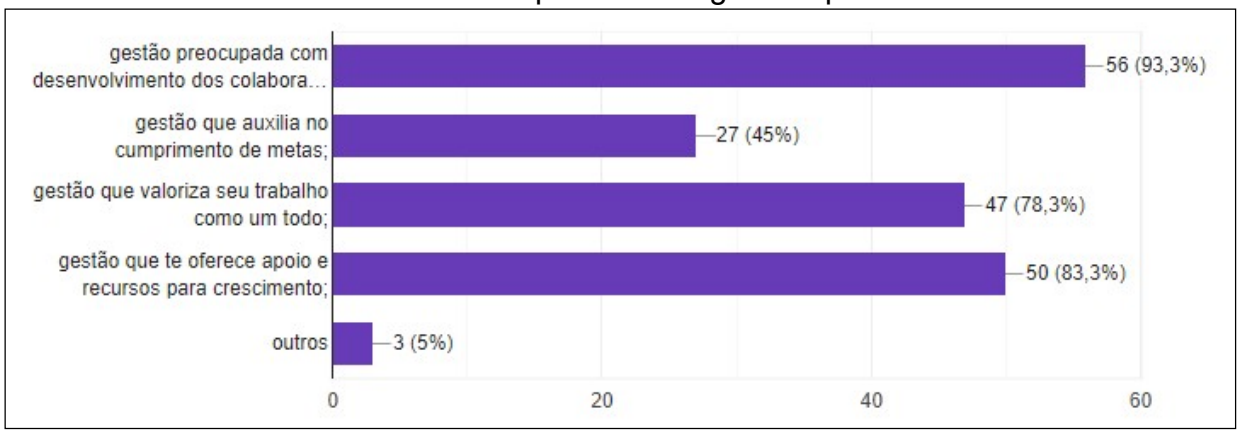
Dos 60 respondentes, 98,3% (59 respondentes) acreditam que a boa gestão do líder é importante para que a equipe se sinta mais motivada, e apenas 1,7% (1 respondente) não acredita que é importante.

Portanto, mais uma vez, comprova-se que o líder que faz uma boa gestão, com o auxílio da gestão de pessoas da empresa, fará com que seus colaboradores se motivem.

Com isso, uma equipe motivada, também terá um desempenho melhor, afinal “é a motivação quem faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos forte” (BERGAMINI, 2018, p. 17).

Para entender melhor sobre, o próximo gráfico trará os exemplos da boa gestão do líder que motivam os colaboradores:

Gráfico 9 - Quais os exemplos de boa gestão que te motivam?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o Gráfico 9:

- 93,3% dos respondentes, ou seja, 56 colaboradores, assinalaram que uma gestão preocupada com o desenvolvimento dos colaboradores, acarretam na motivação dos mesmos;
- 83,3% dos respondentes, ou seja, 50 colaboradores, assinalaram que uma gestão que oferece apoio e recursos para o crescimento, acarretam na motivação do mesmos;
- 78,3% dos respondentes, ou seja, 47 colaboradores, assinalaram que a gestão que valorize seu trabalho, acarretam na motivação dos mesmos;
- 45% dos respondentes, ou seja, 27 colaboradores, assinalaram que a gestão que auxilia no cumprimento de metas, acarretam na motivação dos mesmos;
- 5% dos respondentes, ou seja, 3 colaboradores, assinalaram que a gestão que auxilia no cumprimento de metas, acarretam na motivação dos mesmos.

Dando início a análise, percebe-se que “a gestão preocupada com o desenvolvimento dos colaboradores” foi a mais assinalada pelos respondentes, como fator de motivação. Isto vem de encontro ao que já foi exposto anteriormente nesta pesquisa, pois atualmente, uma gestão preocupada em desenvolver o colaborador, ganha dos dois lados: um colaborador mais motivado e consequentemente com mais vontade de trabalhar, além de um trabalhador qualificado para exercer sua função.

Esta ideia, também é defendida por Dutra J., Dutra T., e Dutra G. (2017), que explica que quando há preocupação em desenvolver o colaborador, consequentemente, se agrega valor para as duas partes, afinal, este é um processo de troca de valores.

Dando continuidade, em segundo lugar, o fator mais assinalado pelos respondentes como influenciador de motivação, foi “gestão que oferece apoio e recursos para o crescimento”. Este influenciador, tem total ligação com o fator supracitado referente ao desenvolvimento de colaboradores, visando que oferecer recursos para o crescimento, faz com que o colaborador se desenvolva. Também já foi visto anteriormente na pesquisa qualitativa, que os gestores recebem treinamentos afim de desenvolver seus colaboradores, portanto, devem fazer isto sempre que possível. Por isso, de acordo com Kops, Silva e Romero (2013), qualificar e preparar os colaboradores é uma das atribuições mais importantes da gestão de pessoas de uma empresa.

Portanto, entende-se que os colaboradores se sintam motivados com estes fatores, pois o desenvolvimento, traz benefícios para sua carreira profissional, além de conhecimento para sua vida pessoal, portanto, isto demonstra a preocupação da empresa com eles, visando que Além disso, isto demonstra a preocupação com o colaborador, tanto em sua vida profissional como pessoal, visando que “o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho, no decorrer destas últimas três décadas, tem atingido níveis inegavelmente elevados” (BERGAMINI, 2018, p. 14).

Partindo destas ideias supracitadas, se dá continuidade no andamento da análise do terceiro fator mais assinalado pelos colaboradores como influenciador de motivação: “gestão que valorize seu trabalho”.

Pode-se perceber com a análise, que um fato liga-se ao outro, visando que uma gestão que se preocupe em desenvolver seus colaboradores, também é uma gestão que valoriza o trabalho do colaborador. Além disso, valorizar seu trabalho, faz com que o gestor consiga se aproximar e abduzir o melhor do colaborador, afinal,

“Uma empresa que reconhece o devido valor de um colaborador tende a extrair do mesmo um melhor desempenho em suas funções.” (BARROS, 2013).

Portanto, todos estes fatores em conjunto, fazem com que o colaborador se motive mais, e consequentemente obtenha um melhor desempenho dentro da organização. Por isso, Barros (2013), defende que quando os colaboradores se sentem reconhecidos e valorizados agregam valor dentro da empresa:

> É claramente observado e comprovado que percebendo o seu trabalho reconhecido, que os seus esforços alcançam um objetivo concreto, o colaborador, por sua capacidade humana de dar sequência a fatores que geram satisfação, é impulsionado a mais dedicação e empenho em suas atividades. (BARROS, 2013).

Com estas ideias supracitadas sobre os três fatores assinalados (que totalizaram juntos mais de 80% dos respondentes), considera-se que os colaboradores que possuem uma gestão de pessoas voltada para o desenvolvimento dos mesmos, utilizando de recursos para seu crescimento, além de valorizar seu trabalho, acarretam em motivação e consequentemente em um melhor desempenho.

Dando andamento na análise, 45% dos respondentes (um número menor, quando comparado aos outros três fatores supracitados) assinalaram que se sentem motivados quando possuem uma “gestão que auxilia no cumprimento de metas”.

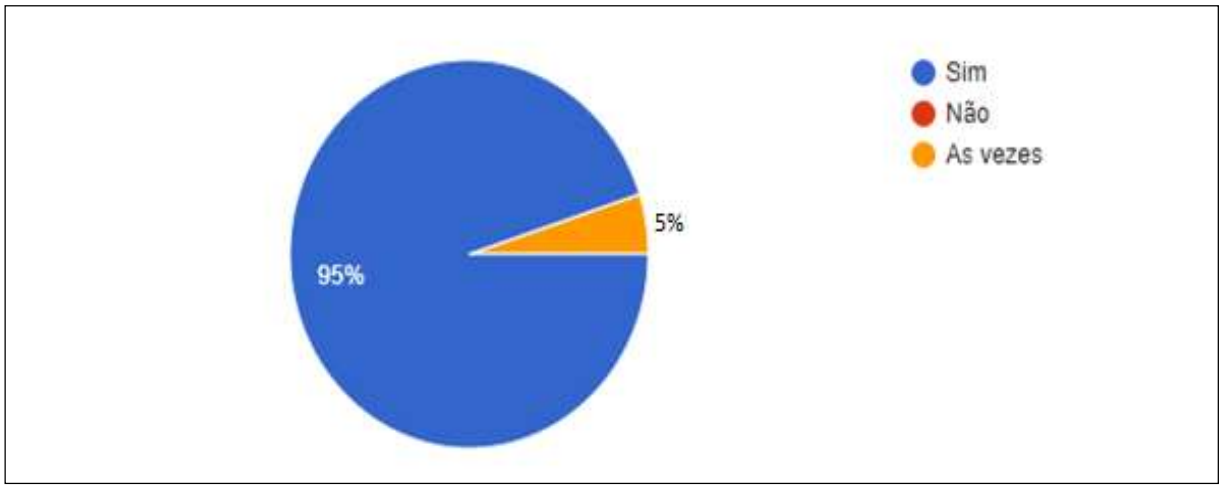
Acredita-se que essa ideia, tem ligação com o papel do gestor, afinal, um gestor que atua como um líder, ajudará no cumprimento das metas, fazendo com que elas sejam atingidas juntos e da melhor maneira possível, por isso “O líder é como uma locomotiva, ele puxa o trem, faz primeiro, muitas vezes, mostra para a equipe como deve ser feito o trabalho, ou seja, põe a mão na massa” (TEJADA, 2017, p. 51).

Portanto, partindo desta ideia, entende-se que a gestão que auxilia no cumprimento de metas, se trata de um líder que mostra como deve ser feito.

Dando finalidade a análise do Gráfico 9, é importante ressaltar que três colaboradores assinalaram que se motivam por outros motivos (que não foram citados).

Dando seguimento à análise da pesquisa qualitativa, o próximo gráfico falará sobre motivação x negócios com maior facilidade:

Gráfico 10 - Quando você se sente motivado, acredita que acaba fazendo negócios com maior facilidade?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o Gráfico 10, pode-se observar que 95% dos respondentes (57 colaboradores) responderam “sim”, acreditando que, acabam fazendo negócios com maior facilidade quando se sentem motivados.

Para a mesma questão, apenas 5% dos respondentes (3 colaboradores), responderam “as vezes”, e nenhum colaborador respondeu “não”.

Portanto, com concordância de quase 100% dos colaboradores respondentes, comprova-se que a motivação faz com que os colaboradores produzam mais, portanto, fazem negócios com maior facilidade.

Esta ideia levantada a partir das respostas dos colaboradores, também é defendida por Bergamini (2018), que diz que colaboradores motivados, possuem maior envolvimento e desenvolvimento:

> Quando intrinsecamente motivadas, as pessoas são mais autênticas e desenvolvem sua capacidade de autonomia, administrando a si mesmas. Tornam-se capazes de se relacionar com os demais de maneira mais significativa, havendo maior envolvimento pessoal com aquilo que fazem. (BERGAMINI, 2018, p. 64).

Com isso, sendo capazes de se relacionar melhor e possuindo maior envolvimento, farão negócios com maior facilidade.

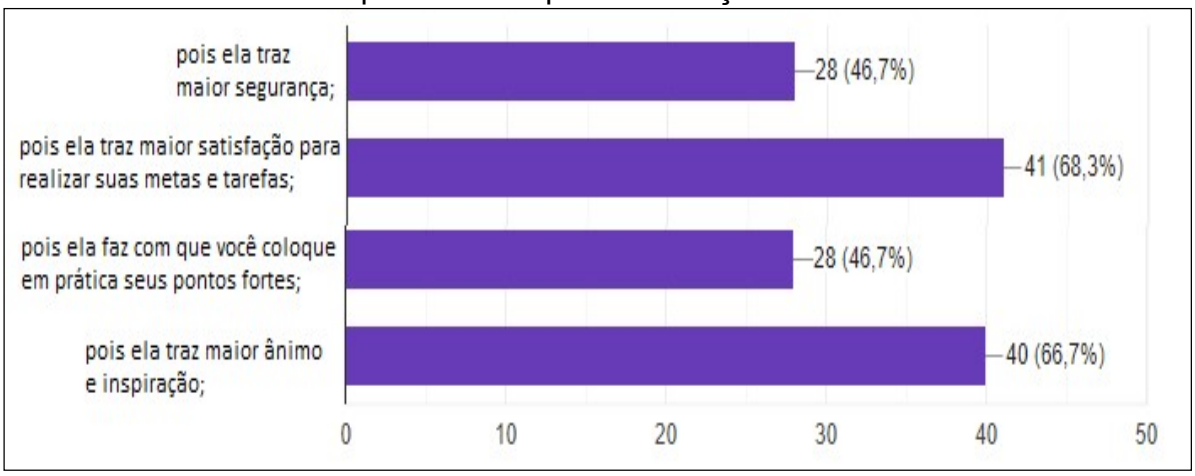
Além disso, Tejada (2017), também possui uma ideia semelhante com a dos respondentes e com a do autor supracitado, aonde defende que:

“Um colaborador motivado será extremante produtivo e, possivelmente, usará a sua criatividade para inovar constantemente (motivação e criatividade andam juntas).” (TEJADA, 2017, p. 18).

A autora desta pesquisa, também possui a mesma ideia dos autores supracitados e traz isto para sua realidade diária do trabalho: a mesma diz que quando se sente motivada, acaba fazendo negócios com maior facilidade, e uma coisa leva à outra: motivação leva ao negócio, e o negócio fechado leva a maior motivação, consequentemente, fazendo assim, com que a mesma tenha um bom desempenho. A autora também ressalta, que essa motivação em fechar um negócio, tem total ligação com o gestor, pois afirma que já viveu situações que se sentiu desmotivada por conta de gestores e que atualmente, possuindo gestores que se preocupam e reconhecem seu trabalho, fazem com que a mesma possua maior vontade de alcançar seus objetivos pessoais e também os objetivos e metas da empresa.

Diante destes pressupostos, se faz importante entender os motivos pelos quais os colaboradores acreditam que a motivação traz facilidade para os negócios. Com isso, para complementar o Gráfico 10, temos o Gráfico 11:

Gráfico 11 - Porque acredita que a motivação traz essa facilidade?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o Gráfico 11:

- 68,3% dos respondentes, ou seja, 41 colaboradores, assinalaram que acreditam que a motivação traz facilidade para os negócios, por conta da satisfação que ela traz, para que assim realizem suas atividades e tarefas;

- 46,7% dos respondentes, ou seja, 28 colaboradores, assinalaram que que acreditam que a motivação traz facilidade para os negócios, por conta da segurança que ela traz;
- 46,7% dos respondentes, ou seja, 28 colaboradores, assinalaram que que acreditam que a motivação traz facilidade para os negócios, pois ela faz com que se coloque em práticas os pontos fortes;
- 40% dos respondentes, ou seja, 24 respondentes, assinalaram que acreditam que a motivação traz facilidade para os negócios, pois ela traz maior inspiração.

Estes fatores completam e dão continuidade com o exposto e analisado no Gráfico 10, portanto, com base nestes dados, entende-se que a ideia dos respondentes, é de que ao se sentirem motivados, possuem maior satisfação, segurança, inspiração, além de conseguirem colocar em prática seus pontos fortes. Todos estes fatores, são consequência da motivação. Afinal, “A motivação leva as pessoas a agirem e a realizarem determinada tarefa e a desenvolvê-las com dedicação, esforço e energia em tudo aquilo que fazem.” (VICENTE, 2019).

Portanto, tem-se a ideia de que se os colaboradores sentirem-se motivados, terão mais determinação para desenvolver suas atividades, desenvolvendo assim com mais facilidade seus pontos fortes, além de sentires mais seguros e tudo isso, consequentemente acarretará em mais negócios.

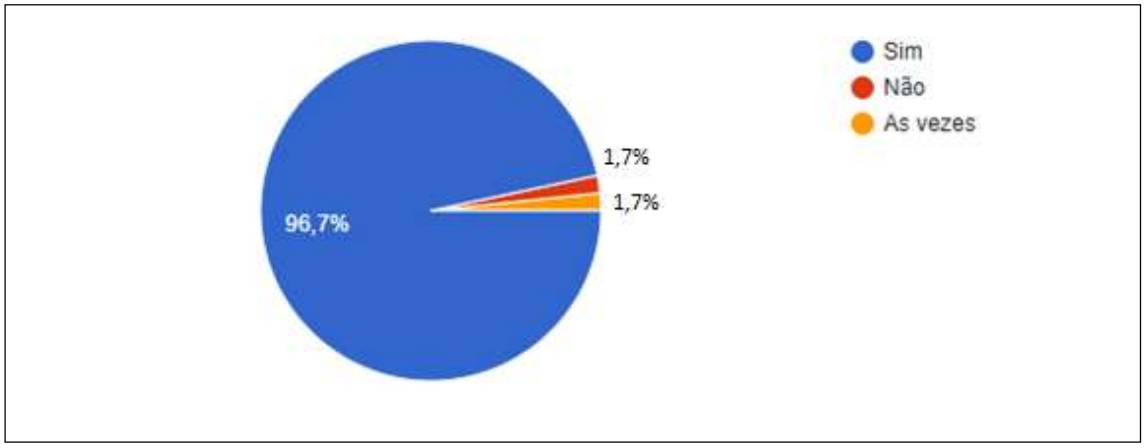
Além disso, a motivação depende do sentido e importância que colocamos no que fazemos, portanto, se sentirmos motivados dentro do ambiente de trabalho, entenderemos que é importante fazer negócios, pois este fator é importante para suas metas pessoais e também da empresa.

Essa ideia, é defendida por Amado 2019, que diz que “a motivação depende dos motivos que tenho internamente. É o significado que colocamos naquilo que fazemos que determina nossa motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade de seus motivos.” (AMADO, 2019).

Diante destas ideias, entende-se que a motivação e as consequências advindas dela, são importantes para que o colaborador faça negócios com maior facilidade, ou seja, mais uma vez, comprova-se que a motivação está ligada com o desempenho dos colaboradores.

Dando continuidade na análise, o próximo Gráfico mostrará a ideia que os colaboradores possuem sobre preocupação da gestão com seu desempenho e até que ponto isto pode influenciar na motivação e também no clima organizacional:

Gráfico 12 - Você acredita que uma gestão que se preocupa com o desempenho pessoal e profissional do colaborador, acarreta num melhor clima organizacional e consequentemente no aumento da motivação dos colaboradores?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com o Gráfico 12:

- 96,7% dos respondentes, ou seja, 58 colaboradores, acreditam que uma gestão preocupada com seu desempenho, acarreta num melhor clima organizacional e também no aumento da motivação;
- 1,7% dos respondentes, ou seja, 1 colaborador, acredita que somente “as vezes” uma gestão preocupada com seu desempenho, irá acarretar num melhor clima organizacional e também no aumento da motivação;
- 1,7% dos respondentes, ou seja, 1 colaborador, não acredita que uma gestão preocupada com seu desempenho, irá acarretar num melhor clima organizacional e também no aumento da motivação.

Com base nos dados supracitados, entende-se que quase 100% dos colaboradores, acreditam que uma gestão que se preocupa com seus respectivos desempenhos e também desenvolvimento, acarretarão num clima organizacional melhor e também num aumento da motivação.

Sendo assim, de acordo com Chiavenato (2020), o desempenho dos colaboradores, é de extrema importância, pois integra a estratégia organizacional, além disso defende o bom desempenho do colaborador, deve ser reconhecido pela empresa e também pelo gestor.

Portanto, uma gestão que se preocupa com o desempenho pessoal e organizacional do colaborador, é de suma importância para a motivação do mesmo,

visando que é neste momento que os líderes precisam dos colaboradores para que as coisas aconteçam dentro da empresa. Neste sentido, Chiavenato (2020) defende que preocupar-se com o desempenho é importante, pois:

> É o momento em que tudo o que foi planejado e organizado é dirigido, liderado e posto em prática pela ação conjunta de todos os órgãos, equipes e colaboradores para o alcance dos objetivos do negócio. É o ponto em que as lideranças decidem e agem no sentido de fazer com que as coisas aconteçam por intermédio dos colaboradores, de acordo com o que foi planejado e organizado. (CHIAVENATO, 2020, p. 236).

Portanto, quando há preocupação e reconhecimento pelo desempenho do colaborador, há também motivação. Com isso, a autora desta pesquisa defende, que quando é reconhecida pelo seu bom desempenho dentro do trabalho, sente vontade de fazer ainda mais.

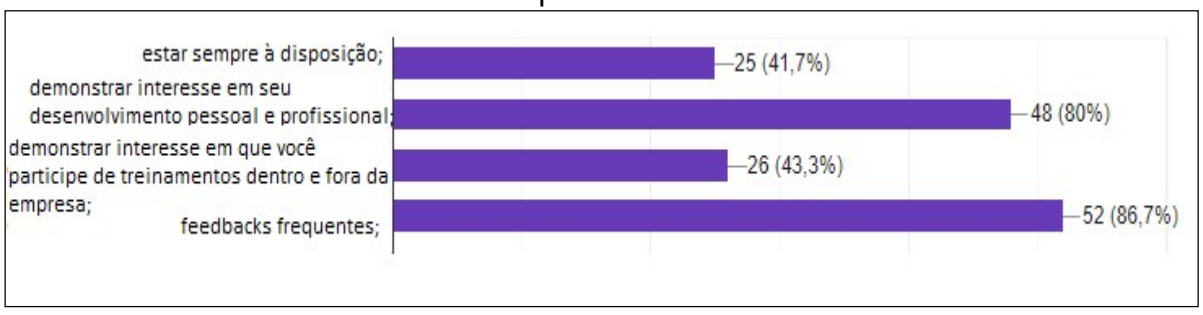
Levando em consideração estes fatores, entende-se que o clima organizacional também se torna mais agradável, afinal, aproxima as ideias dos gestores e colaboradores.

Partindo desta ideia, Souza (2014), afirma que encontrar sentido no trabalho e identificar-se com a empresa, além de uma boa aproximação dos gestores e liderança dos mesmos, formam um clima organizacional mais agradável.

Sendo assim, estas ideias supracitadas, vão de acordo a ideia dos 96,7% dos colaboradores respondentes. Portanto, faz com que se tenha mais um fator motivacional: a preocupação com o desempenho e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Diante disso, é importante identificar, quais ações dos gestores os colaboradores acreditam que demonstram preocupação com seu desempenho. Com isso, tem-se o Gráfico 13:

Gráfico 13 - Quais ações do gestor você considera que demonstram preocupação com o desempenho do colaborador?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com Gráfico 13:

- 86,7% dos respondentes, ou seja, 52 colaboradores, acreditam que “feedbacks frequentes” demonstram preocupação do gestor com seu desempenho;
- 80% dos respondentes, ou seja, 48 colaboradores, acreditam que “demonstrar interesse com seu desenvolvimento pessoal e profissional” demonstram preocupação do gestor com seu desempenho”;
- 43,3% dos respondentes, ou seja, 26 colaboradores, acreditam que “demonstrar interesse para que os colaboradores participem de treinamentos dentro e fora da empresa” demonstram preocupação do gestor com seu desempenho;
- 41,7% dos respondentes, ou seja, 25 colaboradores, acreditam que acreditam que “gestores que estão sempre disponíveis” demonstram preocupação com seu desempenho.

Com base nas respostas do Gráfico 13, pode-se verificar que o fator mais assinalado pelos respondentes, é o feedback, afinal, como já visto anteriormente é através dele, que o colaborador poderá saber como está indo seu desempenho e no que pode melhorar.

Diante disso, França (2013) destaca que:

> O feedback é considerado uma importante ferramenta uma vez que o empregado recebe informações referentes de como o outro, na relação interpessoal, o percebe, favorecendo o autoconhecimento e a melhoria do desempenho. (FRANÇA, 2013).

Além disso, de acordo com Chiavenato (2020), o feedback positivo também é uma maneira de fazer com que os colaboradores se envolvam ainda mais com os objetivos da empresa, além de ser uma maneira de recompensar seus esforços, afinal, um feedback positivo, pode ser extremamente motivador.

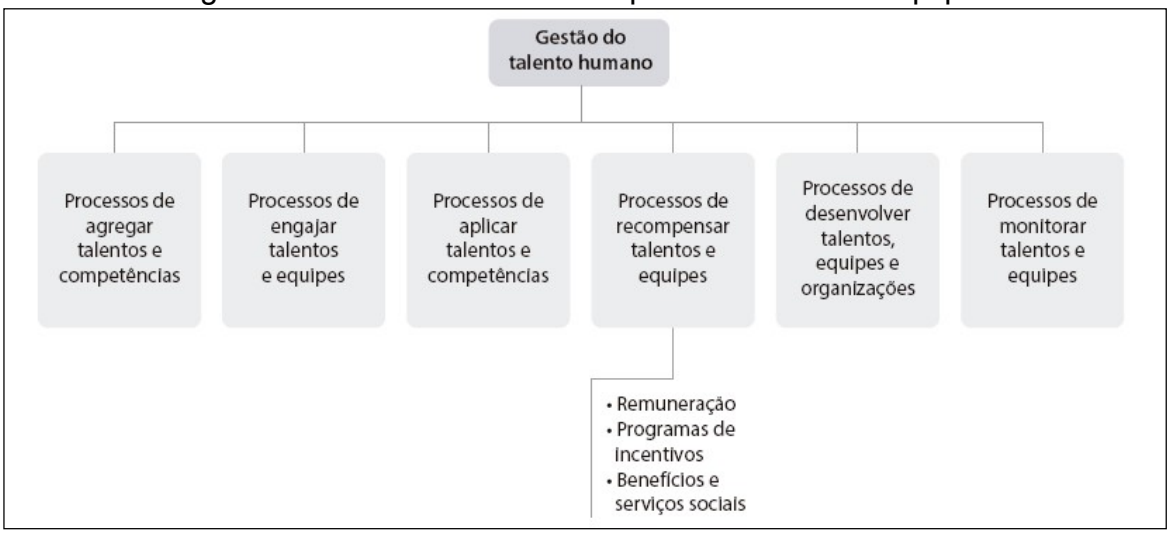
Sendo assim, Chiavenato (2020) defende que:

> Os processos de recompensar pessoas constituem os elementos fundamentais para incentivo, motivação e engajamento dos colaboradores, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. (CHIAVENATO, 2020. p. 263).

Dessa maneira, entende-se que se o feedback for positivo, incentivará ainda mais o colaborador, acarretando assim, num melhor desempenho de suas atividades.

Visando estas ideias supracitadas, Chiavenato (2020), traz processos de recompensar talentos e equipes que será explícito na Figura 22.

Figura 22 - Processos de recompensar talentos e equipes



Fonte: Chiavenato (2020).

Entende-se diante da Figura 22, que é importante recompensar os colaboradores por seu desempenho, através de remuneração, programas de incentivos e benefícios. Para isso, o feedback pode ser uma importante ferramenta, pois engaja o colaborador, além de ser uma forma de monitoramento de seu desempenho.

Esta ideia, tem ligação também ao “interesse do gestor pelo desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador”, que foi outro fator que os colaboradores assinalaram que acredita mostrar a preocupação do gestor com seu desempenho, além de também, interesse para que os mesmos participem de treinamentos.

Portanto, dando continuidade à análise e partindo desta ideia, Carvalho (2020) defende que os colaboradores são os maiores ativos de uma empresa, portanto, isto exige que os mesmos estejam em constante preparação, através de treinamentos e capacitações para realizarem suas atividades com excelência.

Portanto, isto mostra, o quão importante se faz gestores estarem preocupados em ajudar no desempenho dos colaboradores, pois além de ajudar nos objetivos da empresa, acarreta em motivação para seu desempenho.

Dando continuidade “gestores que estão sempre disponíveis” também foram assinalados pelos gestores como fatores que demonstram preocupação com seu

desempenho. Neste sentido, Tejada (2017) afirma que é papel do líder, dar suporte ao gestor.

Diante de todas estas ideias supracitadas, fecha-se a análise do Gráfico 13, com a ideia de que todos os fatores que demonstram preocupação do gestor com o desempenho dos colaboradores, é importante para motivar e engajar os mesmos.

Além disso, se faz importante também, entender quais os motivos que mais motivam os colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Com isso, tem-se o Quadro 9 que mostrará sobre os fatores que os colaboradores acreditam que mais lhe motivam.

Para entendimento deste quadro, os colaboradores elencaram cada um dos fatores entre notas de 1 a 5, de acordo com seu grau de importância para eles (onde 1 é nota mínima e 5 é nota máxima).

Quadro 9 - Quais fatores mais motivam os colaboradores no ambiente de trabalho?

PERGUNTAS	NOTA 1	NOTA 2	NOTA 3	NOTA 4	NOTA 5
Ser valorizado pelo gestor e pela empresa;			5%	28,33%	66,67%
Aumento de salário;		3,33%	13,33%	36,67%	46,67%
Promoção;		6,67%	20%	40%	33,33%
Preocupação da empresa e do gestor com o desenvolvimento pessoal e profissional;		5%	6,67%	26,67%	61,67%
Reconhecimento e feedbacks;			18,33%	31,67%	50%
Participação de cursos e treinamentos;		3,33%	35%	38,33%	23,33%
Clima organizacional agradável entre colegas e gestor;			8,33%	41,67%	50%
Boa liderança do gestor;			6,67%	31,67%	61,67%
Identificação com os valores pregados pela empresa;			18,33%	38,33%	43,3%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dando início a análise do Quadro 9, pode-se perceber que os fatores com maior grau de importância para eles (ou seja, que mais obtiveram nota 5 diante da pesquisa), foram os fatores:

a) Ser valorizado pelo gestor e pela empresa;

b) Preocupação da empresa e do gestor com o desenvolvimento pessoal e profissional;

c) Boa liderança do gestor.

Ao longo desta monografia, muito se falou destes três aspectos e sobre a importância dos mesmos para a vida profissional e pessoal dos colaboradores.

Além disso, sabe-se também que eles tem total ligação com a gestão de pessoas que a empresa e o gestores possuem, portanto, mais uma vez, pode-se dizer que a gestão de pessoas, possui ligação direta com a motivação dos colaboradores.

Analisando individualmente cada um destes aspectos, já foi visto anteriormente, e enfatizado por Tejada (2017), que o líder tem um grande papel de influenciador e motivados na vida dos colaboradores, portanto, se fizer uma boa gestão, motivará e influenciará de forma positiva seus colaboradores.

Aplicada a pesquisa, isto confirma-se, afinal 61,67% dos respondentes (ou seja, 37 colaboradores) deram nota de maior importância para este fator, além do mais, não houve nenhuma nota considerada de baixa importância para este (nota 1 ou 2), visto que do restante dos 40%, 31,67% deram nota 4 (considerada também uma nota de importância).

Considerando as ideias dos autores já vistos anteriormente ao longo deste trabalho, para a autora desta pesquisa, a gestão positiva do líder tem total influência na motivação e no desempenho, pois é ele que “dita as regras do jogo”, e um gestor que atua como líder e preocupa-se com o desenvolvimento dos colaboradores, faz total diferença na vida profissional dos mesmos.

Com isso, tem-se o fator “preocupação da empresa e do gestor com o desenvolvimento pessoal e profissional”, onde também 61,67% dos respondentes (ou seja, 37 colaboradores) deram nota de maior importância.

Sabe-se que atualmente, uma empresa com gestores que se preocupam em desenvolver seus colaboradores, possuem um diferencial competitivo no mercado, visando que, de acordo com Tevah (2003), algumas empresas ainda não investem e nem se preocupam com isto. Portanto, não é em vão que o Sicredi está entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, e também entre as melhores

empresas para se iniciar carreira (de acordo com o relatório anuário da revista VOCÊ/SA), pois possui uma gestão preocupada com o desenvolvimento de seus colaboradores, acarretando assim (como pode-se perceber com as respostas dos colaboradores na Tabela 10) em colaboradores ainda mais motivados por conta disto. Partindo desta ideia, Dutra J., Dutra T., e Dutra G. (2017) afirmam que gestores e empresas que desenvolvem seus colaboradores, acabam trazendo benefícios para ambas as partes.

Dando sequência, “ser valorizado pelo gestor e pela empresa”, também foi um fator destaque de motivação para os colaboradores respondentes, obtendo 66,67% de nota de maior importância, ou seja, 40 colaboradores, deram nota 5 (grau máximo de importância).

Afinal, quando o trabalho é reconhecido e quando se é valorizado, a vontade de fazer mais e cada vez melhor, se torna maior. Tanto que, Chiavenato (2020) defende que as retribuições aos colaboradores devem ser entendidas como um bem necessário para um resultado final de excelência.

Com isso, a empresa também ganha. Sendo assim, Chiavenato (2020) também defende que recompensar os colaboradores, incentiva os mesmos e faz com que eles contribuam ainda mais. Estas ideias supracitadas, também possuem ligação com o fator “reconhecimento e feedback”, que teve 50% de nota com maior grau de importância para os respondentes, afinal, reconhecer e dar feedback, também está ligado a valorizar o colaborador e preocupar-se com seu desenvolvimento.

Dando continuidade, “clima organizacional agradável entre colegas e gestores” também obteve 50% de notas de maior importância como fator motivacional para os colaboradores, na pesquisa exposta no Quadro 9. Afinal, para a autora desta pesquisa este é um dos pontos mais importantes para a motivação diária dela no trabalho, e entende-se com as respostas que os colaboradores também tem esta visão. Com isso, a autora defende que quando se tem uma boa relação com seu gestor, os pedidos do gestor não são levados como “cobrança”, portanto, há maior vontade de resolve-los e maior liberdade de conversas. Além disso, um clima agradável com os colegas, acarreta num trabalho em equipe melhor, onde todos se ajudam. E o mais importante: faz com que o colaborador se sinta bem e feliz dentro de um ambiente com pessoas onde ele passa seu maior tempo.

Esta ideia trazida pela autora desta monografia, também é defendida por Stadler e Pampolini (2014) que diz que quando o clima é agradável as pessoas se

sentem mais contentes e dispostas, trabalhando com maior eficiência e principalmente trazendo mais motivação para sua rotina de trabalho.

Continuando a análise, o fator “aumento de salário” teve 46,67% de nota com maior grau de importância. Quando comparado ao fator de “Ser valorizado pela empresa” há uma diferença de 20% (para menos), com isso, entende-se que os colaboradores sentem-se motivados quando o salário aumenta, mas os fatores “sentimentais” são ainda maiores. Com isso, Bergamini (2017), considera que as empresas que acreditam que os colaboradores só tem motivação através de uma remuneração boa, estão enganados. Entende-se que é necessário um conjunto, de fatores remuneráveis e também não remuneráveis (como os já vistos: reconhecimento, valorização, feedbacks, entre outros).

Outro motivo que pode promover motivação, é a “identificação com os valores pregados pela empresa”, somando 43,3% de notas de maior importância (5), e nenhuma nota que possa ser considerada de menor importância (1 e 2).

Com isso, se faz importante explanar os valores da empresa em estudo:

Figura 23 - Missão, visão, valores Sicredi

Fonte: Sicredi (2018).

Na Figura 23, explana-se sobre a missão, valores e visão da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco. Com isso, pode-se perceber que a emprega carrega consigo, valores importantes, pois preza pelo desenvolvimento e valorização das pessoas, além de agregar e contribuir para a qualidade de vida dos seus associados e da comunidade em que estão presentes suas agências. Sendo assim, acredita-se que torna os colaboradores orgulhosos de trabalhar numa empresa com princípios cooperativistas, afinal, Marins e Mussak (2013) defendem que a satisfação no trabalho, tem a ver com a identificação que o colaborador tem com os valores pregados por ela.

Portanto, neste sentido, entende-se que faz com que os colaboradores sintam-se mais motivados por conta disto.

Finalizando a análise de cada um dos fatores explícitos no Quadro 9, “promoção” e “participação de cursos e treinamentos”, tiveram notas menores de maior importância, quando comparadas aos outros fatores supracitados.

Desta forma, visando as respostas dos colaboradores no Quadro 9, a autora desta pesquisa acredita que os colaboradores sentem mais motivação, com fatores satisfacientes, que podem ser: realização, reconhecimento, entre outros. Esta ideia, se trata da teoria dos dois fatores de Herzeberg, e explanada por Chiavenato (2016).

Portanto, entende-se que subir de cargo e participar de treinamentos é importante, mas a maior parte da motivação, advém dos fatores satisfacientes já supracitados anteriormente.

Visando a motivação dos colaboradores, é importante também, identificar porque os mesmos acreditam que o Sicredi está entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Desta forma, tem-se o Quadro 10:

Quadro 10 - Por que você acredita que o Sicredi está entre as melhores empresas para se trabalhar nos últimos anos?

(continua)

PERGUNTAS	NOTA 1	NOTA 2	NOTA 3	NOTA 4	NOTA 5
Pois possui colaborador motivados e que gostam de trabalhar na instituição;		1,67%	21,67%	40%	36,67%
Pelos seus princípios cooperativistas;		3,33%	30%	35%	31,67%

(conclusão)

Por conta da gestão de pessoas inserida dentro da instituição;		3,33%	25%	31,67%	40%
Pois é uma empresa reconhecida em todo o Brasil;	3,33%	13,33%	28,33%	26,66%	28,33%
Pela valorização e preocupação que a empresa tem com seus colaboradores e associados;			13,33%	33,33%	53,33%
Por ser uma empresa que dispõe recursos visando o crescimento pessoal e profissional do colaborador;			10%	40%	50%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Diante do quadro 10, pode-se perceber os colaboradores também elencaram cada um dos fatores entre notas de 1 a 5, de acordo com seu grau de importância para eles (onde 1 é nota mínima e 5 é nota máxima).

Portanto, dando início a análise deste Quadro, pode-se verificar que o fator que teve porcentagem mais significativa na nota 5 (que refere-se a nota de maior importância), foi o fato de que os colaboradores acreditam que a empresa está entre as melhores para se trabalhar por conta da valorização e preocupação que possui com seus colaboradores e associados. Este aspecto teve 53,33% de notas de grau de importância máxima, ou seja, mais da metade dos colaboradores respondentes, acreditam que este seja um dos fatores que fazem a empresa estar entre as melhores.

Dessa forma, acredita, que este número tem relação com o fator “preocupação da empresa e do gestor com o desenvolvimento pessoal e profissional”, que foi um dos mais assinalados com nota de maior importância, no Quadro anterior (Quadro 9), que falava dos fatores que causavam maior motivação nos colaboradores. Isto mostra que por conta de se sentirem motivados por causa disto, acreditam também, que seja um dos motivos que o Sicredi está entre as melhores empresas para se trabalhar.

Dando continuidade, com 50% de notas de maior importância para os respondentes como um influenciador para a empresa estar em destaque foi o fato de a empresa dispor recursos visando o crescimento pessoal e profissional do colaborador.

Este fator, complementa-se com o supracitado que falava da preocupação com o desenvolvimento do colaborador, visando que, para que ele se desenvolva, além de preocupação, é necessário dispor recursos para isso.

Neste sentido, como já visto anteriormente, a empresa em estudo dispõe de uma plataforma online de treinamentos para os colaboradores (Sicredi Aprende), além

de treinamentos específicos para cada cargo quando necessário e também auxílio educação, contribuindo com 50% da mensalidade para graduação e pós graduação.

Além disso, arca com o custo total de cursos de formações para os gestores da empresa, para que exerçam seu papel com excelência com os demais colaboradores. Afinal hoje em dia, empresas que entendem que investimento no colaborador traz retorno para a mesma, acabam possuindo um grau de competitividade maior no mercado, visando que de acordo com Tejada (2017), é necessário investir nos colaboradores para que os mesmos possam desenvolver toda sua capacidade, além de que com isso, se sentirão mais motivados e terão um melhor desempenho.

Toda esta preocupação, tratamento diferenciado e benefícios, advêm da gestão de pessoas da empresa, por isso, 40% dos respondentes deram nota de maior importância ao fator que fala da gestão de pessoas inserida na empresa, considerando que este, pode ser um fator que venha a fazer a empresa estar entre as melhores para se trabalhar.

Sabe-se que a gestão de pessoas não está só na escolha de um colaborador para uma vaga e sim, no tratamento como um todo. Por isso, a gestão de pessoas possui preocupação com as pessoas, pois elas são o recurso mais importante dentro de uma organização, visando que sem ela, os negócios não funcionam (CHIAVENATO, 2016).

Diante disso, de acordo com a autora desta pesquisa a cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco, possui uma preocupação e atenção diferenciada com seus colaboradores: acolhendo-os no momento que entram na empresa; lembranças em datas especiais; participação nos lucros da empresa; entre muitos outros fatores.

Diante destes fatores, consequentemente, faz com que se trabalhe com mais motivação. Tanto que de acordo com o Gráfico 6 já explanado nesta análise, mais de 60% dos colaboradores se sentem motivados, e mais de 30% sentem-se motivados “as vezes”. Sendo assim, um dos fatores que os respondentes acreditam também, que faça com que a empresa em estudo esteja entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, é o fato de possuírem colaboradores que se sentem motivados, afinal, este aspecto gerou 36,67% de notas de grau máximo de importância.

Além disso, sabe-se e já foi visto anteriormente no referencial teórico que o Sicredi possui princípios cooperativistas, portanto, não é um “banco”. É uma cooperativa, que possui associados, que divide seus lucros entre eles e ainda

investe na comunidade aonde está presente. Isto faz com que, os colaboradores sintam orgulho da empresa em que trabalham. Partindo desta ideia, 31,67% dos colaboradores respondentes, elencaram com nota máxima o fator do Sicredi estar entre as melhores empresas para se trabalhar, por possuir estes princípios. Neste sentido, a autora relata que também acredita nesta ideia, pois uma empresa que é diferente da sua concorrência por possuir uma ideia de princípios que valoriza as pessoas, faz com que ela se destaque diante das demais.

Diante de todas estas ideias supracitadas, pela visão de colaboradores e gestores, o Sicredi acaba sendo uma empresa reconhecida por todos. Além disso, é uma empresa que está presente no Brasil inteiro, como já visto anteriormente na Figura 14 do referencial teórico.

Sendo assim, 28,33% dos respondentes deram nota de importância máxima para esta ideia, acreditando que este reconhecimento, faça com que a empresa esteja entre as melhores para se trabalhar.

Diante da análise quantitativa concluída, pode-se averiguar que a maioria dos colaboradores sentem-se motivados dentro do ambiente de trabalho, além de que a grande maioria acredita que acarreta fazendo mais negócios por conta disto e consequentemente possuem um desempenho melhor.

Além disso, pode-se perceber que os fatores que motivam os mesmos, advém da gestão de pessoas da empresa e principalmente do gestor.

4.3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE AS PESQUISAS

Após o levantamento de dados através das pesquisas quantitativas e quantitativas, respondidas por 60 colaboradores e 16 gestores da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco, obtém-se algumas reflexões acerca do tema desta monografia.

Portanto, pode-se entender com a pesquisa quantitativa, de acordo com o Gráfico 5 da mesma, que mais de 60% dos colaboradores sente-se motivados dentro da empresa e mais 35% sentem-se motivados por vezes. Com isso, pode-se entender diante da pesquisa qualitativa, as estratégias que os gestores utilizam para que esta motivação aconteça (explícitas no Gráfico 1).

Além disso, pode-se perceber que a maior parte dos gestores acreditam que colaboradores motivados, possuirão um melhor desempenho e consequentemente

farão mais negócios por conta disso, este fato, foi explícito na Quadro 3, com diversos comentários dos gestores. Esta ideia também foi apoiada pelos colaboradores na pesquisa quantitativa, onde de acordo com o Gráfico 10 da análise, 95% dos colaboradores, acreditam que a motivação faz com que os mesmos façam seus negócios com mais facilidade, afinal, a motivação eleva a confiança dos mesmos.

Outra consideração importante obtida com as análises, foi o fato de que mais de 98% dos colaboradores da cooperativa, acreditam que a boa gestão do líder é fundamental para que se sintam motivados dentro da organização. Esta mesma ideia também foi apresentado pelos gestores na pesquisa qualitativa, onde de acordo com o Quadro 5, 100% dos gestores acreditam que sua atuação como líderes, faz com que seus colaboradores sinta-se mais motivados e consequentemente tenham um desempenho melhor.

Outro fator que houve concordância de ideias das duas partes, tanto na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa, foi o fato da preocupação com o desempenho desenvolvimento dos colaboradores, onde mais de 90% dos colaboradores acreditam que este aspecto seja um estímulo para sua motivação e 100% dos gestores acreditam que faz parte do papel deles estimular seus colaboradores a se desenvolverem e ter um bom desempenho, pois assim, conseguir.

Pode-se também observar os fatores de maior causa de motivação para os colaboradores, onde os três mais importantes e causadores de motivação de acordo com os 60 colaboradores respondentes foram:

- Ser valorizado pelo gestor e pela empresa;
- Preocupação da empresa e do gestor com o desenvolvimento pessoal e profissional;
- Boa liderança do gestor.

Além disso, pode-se perceber as estratégias que os gestores utilizam afim de manter a motivação dos colaboradores, onde os três aspectos mais utilizados pelos mesmos de acordo com os 16 gestores respondentes foram:

- Atuar com liderança afim de aproximar os colaboradores;
- Preocupação com o clima organizacional;
- Feedbacks frequentes.

Levando em consideração as duas pesquisas, pode-se perceber que obteve-se os resultados que esta monografia pretendia alcançar.

Afinal, ficou evidente de que as ideias dos gestores e colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco, complementaram-se na maioria das perguntas. Isto tudo é reflexo de todos os princípios e valores que a cooperativa defende e passa para seus colaboradores advinda da gestão de pessoas, e pelos gestores que são treinados e desenvolvidos para executarem não somente uma “chefia” mas sim, um papel de líder, preocupados com o desenvolvimento pessoal e profissional, fazendo com que assim, a empresa esteja entre as melhores para se trabalhar no Brasil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após coletar os dados de ambas as pesquisas (qualitativa e quantitativa) foi possível atingir os resultados para os objetivos que haviam sido propostos para o tema desta pesquisa. Com isso, conseguiu-se identificar a importância que a gestão de pessoas e a motivação têm sobre o desempenho dos colaboradores.

Este trabalho como um todo mostrou o quanto a gestão de pessoas advinda dos gestores, pode influenciar na motivação e consequentemente no desempenho dos mesmos, mostrando que quando os colaboradores estão motivados, acabam desempenhando suas atividades com um grau de satisfação maior e consequentemente com excelência, sendo mais fácil de atingir seus objetivos e também os da empresa.

O presente trabalho monográfico tinha como objetivo geral analisar como o desempenho dos colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco/RS poderia ser influenciado positivamente por conta de uma boa condução da gestão de pessoas. Portanto, uma das maneiras encontradas para atender a este objetivo foi o Gráfico 7 da pesquisa quantitativa onde foi mostrado que 98,3% dos colaboradores respondentes acreditam que a boa gestão do líder é crucial para a motivação da equipe. Além disso, o Gráfico 10 também da pesquisa quantitativa, mostrou que 95% dos colaboradores acreditam que acabam fazendo mais negócios quando se sentem motivados.

Os resultados da pesquisa qualitativa também contemplam ao objetivo geral, visando que de acordo com o Quadro 4, a maior parte dos gestores respondentes concordam que desempenhando uma boa gestão de pessoas, fará com que seus colaboradores se sintam mais motivados, acarretando assim, num melhor desempenho. Além disso, muitos dos gestores, tiveram comentários positivos sobre isto, afirmando que a gestão de pessoas é fundamental para um desempenho positivo da equipe.

Portanto, estas evidências supracitadas fazem com que se atenda ao objetivo geral, mostrando que a boa gestão do líder advinda da gestão de pessoas, torna colaboradores mais motivados e consequentemente melhora o desempenho dos mesmos.

Além do objetivo geral, houve também os objetivos específicos. O primeiro deles se tratava de identificar como a gestão de pessoas e a motivação poderiam influenciar positivamente no desempenho dos colaboradores.

Este objetivo, foi alcançado ao longo do referencial teórico, que levantou vários aspectos afim de mostrar que a gestão de pessoas e a motivação podem influenciar no desempenho.

Tais tópicos como clima organizacional, liderança, motivação, desempenho e desenvolvimento dos colaboradores e satisfação no ambiente de trabalho. Todos estes fatores explanados ao longo do referencial teórico desta pesquisa, atenderam ao primeiro objetivo específico da mesma, mostrando que através destes, os colaboradores se motivam e alcançam um desempenho muito melhores.

Além disso, o Gráfico 9 da pesquisa quantitativa explanou sobre os exemplos de boa gestão que os colaboradores acreditam que acarretam em motivação para eles, podendo assim, ser percebido a influência da gestão de pessoas na vida dos mesmos, atendendo assim, mais uma vez ao primeiro objetivo específico desta monografia.

O segundo objetivo específico se tratava de identificar os métodos que a gestão de pessoas dentro da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco oferece para que os gestores venham a contribuir com a motivação dos colaboradores. Portanto, este objetivo foi alcançado e explanado na Quadro 2 da pesquisa qualitativa, onde os gestores respondentes exemplificaram os métodos utilizados pela empresa, os quais foram: treinamentos on-line (pela plataforma Sicredi Aprende) e também presenciais, conversas, reuniões, incentivo na graduação e pós graduação, palestras, curso de formação profissional para gestores/líderes, indicação de leituras, entre outros. Sendo assim, todos estes recursos supracitados atendem ao segundo objetivo específico e fazem com que os gestores estejam preparados para executar sua liderança advinda da gestão de pessoas, afim de desenvolver e fazer com que os colaboradores possuam um melhor desempenho e também motivação.

O terceiro objetivo específico buscou averiguar como a liderança positiva de um gestor pode motivar os colaboradores. Este, pode ser validado tanto ao longo do referencial teórico nos tópicos de liderança e motivação, e também na pesquisa quantitativa com os colaboradores e na pesquisa qualitativa com os gestores. Afinal, de acordo com o Quadro 4 da pesquisa qualitativa, todos os 16 gestores respondentes acreditam que a liderança positiva dos mesmos possui papel fundamental para

aumentar a motivação de seus colaboradores e consequentemente seu desempenho. É de valia, trazer a justifica do respondente D sobre este fator: “o líder tem que ter o papel de educador e motivador, servindo de inspiração para os demais colaboradores. Um líder sem uma equipe não é líder, então ele precisa motivar, estar perto, saber orientar, mostrar o melhor caminho, ensinar, para que a equipe compre a ideia e assim haja um ganho coletivo de desempenho e resultados.” Assim, o respondente, trouxe a importância da liderança na motivação dos colaboradores.

Além disso, o Gráfico 8 da pesquisa quantitativa mais uma vez também colaborou para alcançar o terceiro objetivo específico, onde 98,3% dos colaboradores respondentes acreditam que quando um líder possui boa gestão, acarreta em maior motivação em suas rotinas de trabalho. Outro aspecto que respondeu à este objetivo, foi a Quadro 9 também da pesquisa quantitativa, onde 61,67% dos colaboradores respondentes deram nota de máxima importância para “boa liderança do gestor” como sendo um fator de motivação para os mesmos.

O quarto objetivo específico procura averiguar quais fatores afetam no desempenho dos colaboradores, este, foi respondido ao decorrer do referencial teórico desta monografia e também no resultados das pesquisas. Afinal, ao longo desta pesquisa, ficou-se claro que a motivação, a gestão do líder e o clima organizacional, são fatores que podem influenciar tanto positivamente como negativamente. De acordo com o Gráfico 9 da pesquisa quantitativa, pode-se entender os fatores que motivam os colaboradores, e consequentemente afetam no desempenho dos mesmos. Já na pesquisa qualitativa, o Quadro 8 mostra que os gestores acreditam que um dos fatores que afetam no desempenho de seus colaboradores, é o clima organizacional. Juntando estes fatores supracitados, expostos durante a monografia, entende-se então que o quarto objetivo específico, também foi realizado.

Já o quinto objetivo, se tratava de distinguir a diferença de líder e chefe. Este, além de comentado durante o referencial teórico no tópico de liderança, também foi exposto durante a análise da Quadro 5 da pesquisa qualitativa, onde foi exemplificado como um líder age diante de seus colaboradores, sendo bem diferente do modo de agir de um “chefe”. Isto fez com que se entenda que dentro da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco, se tem líderes, o que faz com que seja atingindo também à mais um dos objetivos específicos.

O sexto e último objetivo específico desta monografia, tinha o objetivo de conhecer a essência cooperativista que se faz presente na cooperativa de crédito Sicredi Ouro Branco. Para isso, o capítulo 2.5.1 do referencial teórico, que fala sobre cooperativismo de crédito e sua importância, explanou sobre a essência cooperativista da empresa, mostrando que a mesma, pode ser um fator relevante para que os colaboradores se identifiquem com a empresa e assim, possuam uma maior motivação para trabalhar nela. Esta ideia, também foi exemplificada na Quadro 9 da pesquisa quantitativa, onde 43,3% dos colaboradores deram nota de máxima importância para o fato de “identificação com os valores da empresa” ser um agente motivador dos mesmos. Além disso, no Quadro 10 da mesma pesquisa, o aspecto “princípios cooperativistas” recebeu 31,67% dos votos de máxima importância, como este, sendo um fator que faz a empresa estar entre as melhores para se trabalhar no Brasil.

Desta forma, acredita-se que todos os objetivos desta monografia foram alcançados.

No âmbito pessoal, esta pesquisa contribuiu para que a autora desta pesquisa, pudesse conhecer ainda mais sobre a ideia que seus colegas de empresa (gestores e colaboradores) possuem sobre o tema de sua pesquisa, agregando assim, em muito conhecimento para sua vida profissional e pessoal, pois pode ter visão e conhecimento sobre um assunto que antes considerava importante somente para ela e hoje, após a realização do trabalho acredita que não é somente importante, mas sim necessário dentro de uma empresa.

Já no âmbito acadêmico esta pesquisa contribuiu para que a autora desenvolvesse sua leitura e escrita, além da busca de referencial teórico, que agregou conhecimento para a mesma, tornando sua visão sobre o assunto ainda mais ampla e completa.

Por fim, a autora desta pesquisa acredita que no geral o tema desta monografia e os conhecimentos adquiridos ao longo da mesma, foram de extrema importância nas esferas de sua vida profissional, pessoal e acadêmica, visando que esta pesquisa, adquiriu conhecimento e aprendizado, além de uma grande evolução de habilidades em todos os âmbitos de sua vida, fazendo assim, com que estas experiências sejam de grande valia para sua carreira enquanto administradora.

REFERÊNCIAS

ALVES, Wallace Andrade. **A importância do clima organizacional.** Administradores.com. 28 de jan. de 2020. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-import%C3%A2ncia-do-clima-organizacional>. Acesso em: 01 de maio de 2021.

AMADO, Natalia. **Motivação no trabalho.** Administradores.com. 17 de abril de 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-no-trabalho>. Acesso em: 07 de maio de 2021

BARROS, André. **Valorização e aperfeiçoamento do colaborador.** Administradores.com. 06 de out. de 2013. Disponível em: < https://administradores.com.br/artigos/valorizacao-e-aperfeicoamento-do-colaborador>. Acesso em: 17 de maio de 2021.

BASTOS, Mônica. **Clima organizacional versus humanismo.** Administradores.com. 0 de maio de 2015 Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/clima-organizacional-versus-humanismo>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BLANCHARD, Ken**. Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações. 3 ed.** Porto Alegre: Bookman, 2019.

BRUNET, Rosangela. **Relação interpessoal.** Administradores.com. 25 de ag. de 2020. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/relacao-interpessoal>. Acesso em: 03 de out. de 2020.

CARVALHO, Rodolfo. **Incentivo ao colaborador pode ser a chave de sucesso das empresas.** Administradores.com. 28 de nov. de 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/incentivo-ao-colaborador-pode-ser-a-chave-de-sucesso-das-empresas>. Acesso em: 04 de maio de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos.** 8 ed. São Paulo: Manole Ltda., 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Alemendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017.

FILHO, João Almeida Santos Parra. **Metodologia Científica.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FLORES, Rafael Telch. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Administradores.com. 28 de set. de 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e-nas-pessoas>. Acesso em: 17 de out. de 2020.

FRANÇA, Denise. **Feedback e desenvolvimento.** Administradores.com. 24 de out. de 2013. Disponível em: < https://administradores.com.br/artigos/feedback-e-desenvolvimento>. Acesso em: 11 de maio de 2021.

FREITAS, Robson. **A importância da Gestão de Pessoas nas empresas.** Administradores.com. 06 de março de 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas>. Acesso em: 21 de abril de 2021.

GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabiane. **Cooperativismo Primeiras Lições.** 3 ed. Brasília: Sescoop, 2007.

GERAÇÃO COOPERAÇÃO. **Significado dos símbolos do Cooperativismo.** Porto Alegre, 25 de jan. de 2013. Disponível em: <https://geracaocooperacao.com.br/significados-dos-simbolos-do-cooperativismo/> Acesso em: 27 de set. de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIRDARDI, Thaís. Estudo mostra capacidade do cooperativismo de crédito de levar serviços financeiros a pequenos municípios. **Diário RS.** Sarandi, 15 de julho de 2020.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

GUPY. **Modelo de gestão de pessoas.** 21 de fev. de 2020. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/modelos-gestao-de-pessoas?hs_amp=true>. Acesso em: 10 de out. de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Plano de Desenvolvimento Individual – O que é o PDI?** Goiânia, 17 de dez. de 2015. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/plano-de-desenvolvimento-individual-o-que-e-o-pdi/#:~:text=Plano%20de%20Desenvolvimento%20Individual%20%E2%80%93%20PDI,determinadas%20fun%C3%A7%C3%B5es%20dentro%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 14 de set. de 2020.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão Estratégica de Pessoas - uma**

Ferramenta Poderosa. 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf>. Acesso em: 27 de set. de 2020.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científi8co: projetos de pesquisa; pesquisa bibliográfica; teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINS, Luiz; MUSSAK Eugenio. **Motivação: do querer ao fazer.** São Paulo: Papirus 7 mares, 2013.

MATTA, Villela. **Feedbacks positivos: profissionais altamente engajados.** Administradores.com. 07 de nov. de 2014. Disponível em: < https://administradores.com.br/artigos/feedbacks-positivos-profissionais-altamente-engajados>. Acesso em: 17 de maio de 2021.

MÉLO, Edinaldo. **Custo da desmotivação** Administradores.com. 30 de jan. de 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/custo-da-desmotivacao>. Acesso em: 04 de maio de 2021.

PEREIRA, Juliana. **Relacionamento interpessoal dentro das organizações**. Administadores.com. 17 de abril de 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/relacionamento-interpessoal-dentro-das-organizacoes>. Acesso em: 03 de out. de 2020.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **“Jeito Sicredi” retém e motiva.** Disponível em: <colaboradoreshttps://cooperativismodecredito.coop.br/2016/07/jeito-sicredi-retem-e-motiva-colaboradores/>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

PORTAL REGIÃO DOS VALES. **Sicredi conquista Top of Mind RS e está entre as marcas mais amadas do Estado.** 07 de out. de 2020. Disponível em: < http://www.regiaodosvales.com.br/sicredi-conquista-top-of-mind-rs-e-esta-entre-as-marcas-mais-amadas-do-estado/> Acesso em: 14 de out. de 2020.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** 3 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

ROLL NEWS INFORMAÇÃO DIGITAL. **Sicredi é uma das “Melhores Empresas para Começar a Carreira**”. Rondônia, 18 de dez. de 2019. Disponível em:

<https://www.rolnews.com.br/noticia/sicredi-e-uma-das-melhores-empresas-para-comecar-a-carreira>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas conceitos e estratégias.** Curitiba: InterSaberes, 2013.

SANTOS, Mary Anne da Silva. **Relações interpessoais: um estudo de caso da secretaria municipal e saúde de Nossa Senhora do Socorro em 2011.** Faculdade SÃO LUÍS DE FRANÇA. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/tcc20.pdf>. Acesso em: 13 de out. de 2020.

SCHWARTZMAN, José Salomão. **Diferenças de gênero | Entrevista**. Uol. 16 de out. de 2012. Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/entrevistas-2/diferencas-de-genero-entrevista/>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

SEHN, Alexandre Pohl. **Educação continuada corporativa: um estudo no Sicredi Noroeste.** Unijuí Universidade Regional. 01 de fev. de 2012 Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/549>. Acesso em: 18 de abril de 2021.

SENA, Nara. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações**. Administradores.com. 13 de jan. de 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes>. Acesso em: 17 de out. de 2020.

SESCOOP SP. **Dia de Cooperar.** São Paulo, 2019. Disponível em: <http://sescoopsp.com.br/pages/dia-c-2019/>. Acesso em: 29 de set. de 2020.

SICREDI. **Imagem: missão, visão e valores**. 29 de nov. de 2018. Disponível em: <https://www.sicrediuniaomsto.coop.br/167>. Acesso em: 01 de junho de 2021.

SICREDI. **Histórico.** Porto Alegre. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/historico/#:~:text=Em%2028%20de%20dezembro%20de,Sul%2C%20atual%20Sicredi%20Pioneira%20RS.&text=Em%201967%2C%20esta%20central%20foi,Grandense%2C%20atual%20Sicredi%20Uni%C3%A3o%20Metropolitana.> Acesso em: 27 de set. de 2020.

SICREDI. **Perspectivas e desafios do cooperativismo de crédito frente ao cenário econômico.** Porto Alegre, 03 de julho de 2015. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/perspectivas-cooperativismo-de-credito-edson-georges-nassar/>. Acesso em: 27 de set. de 2020.

SICREDI. **Relatório Anual e Demonstrações Contábeis.** Porto Alegre. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/ourobranco/relatorio/>. Acesso em: 20 de out. de 2020.

SICREDI. **Sicredi está entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.** 21 de nov. de 2019. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-

sicredi/noticia/Sicredi_melhores_empresas_para_trabalhar_2019/>. Acesso em: 01 de set. de 2020.

SICREDI. **Sicredi é uma das melhores empresas para começar a carreira.** 13 de dez. de 2019. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/vale-piquiri/noticias/sicredi-e-uma-das-melhores-empresas-para-come%C3%A7ar-a-carreira/#:~:text=SICREDI%20%C3%89%20UMA%20DAS%20MELHORES%20EMPRESAS%20PARA%20COME%C3%87AR%20A%20CARREIRA,-> Acesso em: 14 de out. de 2020.

SILVA, Ariovaldo. **Clima organizacional versus humanismo.** Administradores.com. 29 de abril de 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/feed-back-fator-chave-para-o-sucesso>. Acesso em: 22 de abril de 2021.

SISTEMA OCB. **Dia de Cooperar (DIA C).** Brasília. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/servico/8/dia-de-cooperar-dia-c>. Acesso em: 27 de set. de 2020.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO, Abelardo Duarte de Melo. **Microfinanças: O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito.** 2 ed. Brasília: BCB, 2008.

SOUZA, Carla Patricia da Silva**. Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SUGO, Alberto et. al. **Liderança: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2006

TEJADA, José. **Pílulas de Liderança.** Porto Alegre: Alternativa, 2017.

TEJADA, José. **Pílulas de Motivação.** Porto Alegre: Alternativa, 2017.

TEVAH, Eduardo. **Os diferencias das Pessoas de Sucesso**. 12 ed. Porto Alegre: E. Tevah, 2003.

TRIBUNA DO VALE. **Sicredi está entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.** 21 de nov. de 2019. Disponível em: < https://tribunadovale.com.br/index.php/sicredi-esta-entre-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil/> Acesso em: 14 de out. de 2020.

TROMBINI, Maiara. **Endomarketing x motivação.** Administradores.com. 25 de nov. de 2016. Disponível em: < https://administradores.com.br/artigos/endomarketing-x-motivacao>. Acesso em: 06 de maio de 2021.

VICENTE, Marco Antonio Rodrigues. **Motivação nas organizações.** Administradores.com. 23 de nov. de 2019. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/motiva%C3%A7%C3%A3o-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-1 >. Acesso em: 11 de maio de 2021.

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2018.

WALGER, Carolina; VIAPIANA Larissa; BARBOZA Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

XAVIER, Clayton. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. Administradores.com. 31 de maio de 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas> Acesso em: 28 de set. de 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – PESQUISA QUANTITATIVA

Sou Milena Santos Rodrigues, aluna da UCS (Universidade de Caxias do Sul), Campus Universitário Vale do Caí. O questionário abaixo é necessário para êxito do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração e tem o intuito de analisar a influência que a motivação e a gestão de pessoas dentro do ambiente de trabalho, pode acarretar no desempenho dos colaboradores. Como os dados serão utilizados para fins acadêmico, não se faz necessário a identificação do nome. Desde já, muito obrigada pela participação!

1.Qual seu gênero?
( ) Masculino
( ) Feminino

2.Qual sua idade?
( ) 15 a 20
( ) 21 a 25
( ) 26 a 30
( ) 31 a 35
( ) 36 a 40
( ) 40 a 45
( ) mais de 45

3. Qual seu grau de instrução?
( ) Ensino médio completo
( ) Ensino Superior completo
( ) Ensino Superior incompleto
( ) Pós Graduação completo
( ) Pós Graduação incompleto
( ) Mestrado/Doutorado

4. Qual sua função e em qual agência da Sicredi Ouro Branco (nome da cidade) você trabalha?

5. Há quanto tempo você trabalha na Sicredi Ouro Branco?

( ) até 1 ano

( ) De 1 a 4 anos

( ) De 4 anos a 7 anos

( ) De 7 anos a 10 anos

( ) Mais de 10 anos

6. Você se sente motivado dentro do ambiente de trabalho?

( ) Sim

( ) Não

( ) As vezes

7. Quando você se sente motivada? Assinale as opções nas quais você se identifica.

( ) quando é reconhecida por seu gestor;

( ) quando recebe feedback;

( ) quando ganha promoção e/ou aumento de salário;

( ) quando se encontra dentro de um clima organizacional agradável;

( ) quando se sente satisfeita/realizada com seu trabalho;

( ) quando se identifica com os valores pregados pela sua empresa;

( ) quando possui boa relação entre colegas e gestores;

( ) quando participa de um treinamento afim de se desenvolver;

8. Qual o impacto da motivação no desempenho das suas atividades?

9. Qual o impacto do papel do líder no desempenho das suas atividades?

10. Você acredita que a boa gestão do líder/gestor é crucial para que a equipe se sinta mais motivada?

11. Quais os exemplos de boa gestão que te motivam?

( ) gestão preocupada com desenvolvimento dos colaboradores;

( ) gestão que auxilia no cumprimento de metas;

( ) gestão que valoriza seu trabalho como um todo;

( ) gestão que te oferece apoio e recursos para crescimento;

( ) outros

12. Quando você se sente motivado, acredita que acaba fazendo negócios com maior facilidade?

( ) Sim

( ) Não

( ) As vezes

13. Se você respondeu “sim”, ou “as vezes” para a questão anterior, porque acredita que a motivação traz essa facilidade para os negócios?

( ) pois ela traz maior segurança;

( ) pois ela traz maior satisfação para realizar suas metas e tarefas;

( ) pois ela traz maior inspiração;

( ) pois ela faz com que você coloque em prática seus pontos fortes;

( ) pois ela traz maior ânimo e inspiração;

14. Você acredita que uma gestão que se preocupa com o desempenho pessoal e profissional do colaborador, acarreta num melhor clima organizacional e consequentemente no aumento da motivação dos colaboradores?

( ) Sim

( ) Não

( ) As vezes

15. Quais ações do gestor você considera que demonstram preocupação com o desempenho do colaborador?

( ) estar sempre à disposição;

( ) demonstrar interesse em seu desenvolvimento pessoal e profissional;

( ) demonstrar interesse em que você participe de treinamentos dentro e fora da empresa;

( ) feedbacks frequentes;

16. Dentre as alternativas abaixo, quais mais lhe motivam dentro do ambiente de trabalho? (Marcar de 1 a 5 de acordo com o grau de importância, onde 5 é nota máxima e 1 nota mínima).

	5	4	3	2	1
Ser valorizado pelo gestor e pela empresa;					
Aumento de salário;					
Promoção;					
Preocupação da empresa e do gestor com o desenvolvimento pessoal e profissional;					
Reconhecimento e feedback;					
Participação de cursos e treinamentos;					
Clima organizacional agradável entre colegas e gestor;					
Boa liderança do gestor;					
Identificação com os valores pregados pela instituição.					

17. Por que você acredita que o Sicredi está entre as melhores empresas para se trabalhar por tantos anos? (Marcar de 1 a 5 de acordo com o grau de importância, onde 5 é a nota máxima e 1 nota mínima).

	5	4	3	2	1
Pois possui colaborador motivados e que gostam de trabalhar na instituição;					
Pelos seus princípios cooperativistas;					
Por conta da gestão de pessoas inserida dentro da instituição;					
Pois é uma empresa reconhecida em todo o Brasil;					
Pela valorização e preocupação que a empresa tem com seus colaboradores e associados;					
Por ser uma empresa que dispõe recursos visando o crescimento pessoal e profissional do colaborador.					

APÊNDICE B – PESQUISA QUALITATIVA

Sou Milena Santos Rodrigues, aluna da UCS (Universidade de Caxias do Sul), Campus Universitário Vale do Caí. O questionário abaixo é necessário para êxito do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração e tem o intuito de analisar a influência que a motivação e a gestão de pessoas dentro do ambiente de trabalho, pode acarretar no desempenho dos colaboradores. Como os dados serão utilizados para fins acadêmico, não se faz necessário a identificação do nome. Desde já, muito obrigada pela participação!

1) Qual sua idade, gênero e formação?

2) Em qual agência (cidade) da Sicredi Ouro Branco você trabalha?

3) Há quanto tempo trabalha no Sicredi? E qual seu tempo de experiência como gestor nesta instituição?

4) Como a empresa prepara você para ser um bom gestor/líder? Quais são os recursos utilizados por ela, para que isto aconteça?

5) Você acredita que colaboradores motivados irão possuir um melhor desempenho dentro do ambiente de trabalho? Se sim, acha que irão fazer mais negócios por conta disto? Por que você acredita nisso?

6) Você considera que desempenhando uma boa gestão de pessoas com seus colaboradores, fará com que eles se sintam mais motivados dentro do ambiente de trabalho acarretando assim em um melhor desempenho? Justifique.

7) Você acredita que a boa gestão de um líder tem influência com a motivação e desempenho de seus colaboradores? Porque você acredita nisto?

8) Você considera que sua equipe é motivada? Se sim, quais as estratégias que você utiliza para isto?

( ) feedbacks frequentes;

( ) atuando com liderança, afim de aproximar seus colaboradores de você;

( ) mensagens motivacionais e apoio;

( ) preocupação com o clima organizacional;

( ) PDI (plano de desenvolvimento individual);

( ) outros

9) Se você sente seus colaboradores desmotivados, o que faz para mudar isto?

10) Qual a percepção que você tem sobre desenvolver colaboradores visando seu crescimento pessoal e profissional? Acredita ser um fator importante? Se sim, você aplica algum tipo de plano de desenvolvimento com eles?

11) Você acredita que um clima organizacional agradável tem ligação com a boa gestão do líder? Comente se você acha que este fator também influência no desempenho dos colaboradores.