

# **ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS E CLIMA ORGANIZACIONAL DE COOPERATIVAS**

**(ANALYSIS OF MOTIVATIONAL FACTORS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF COOPERATIVES)**

**Alexandre Leonardo Ivaldi; Fernanda de Souza Magri; Mauro José Arantes Junior; Renata Dellalibera Joviliano**

MBA em Gestão de Pessoas do Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro SP

**alexandre.ivaldi@gmail.com; fernanda\_souza\_6@hotmail.com; mauro\_jjunior@hotmail.com; redellajov@gmail.com**

**Resumo:** A motivação de colaboradores é um importante fator no atual mundo corporativo. A pesquisa de clima revela-se um ótimo indicativo na descoberta do nível de satisfação dos colaboradores e pode fazer a diferença no ambiente corporativo. O objetivo deste trabalho foi encontrar os principais fatores motivacionais e as vantagens da pesquisa de clima organizacional que podem ser aplicadas em cooperativas. O estudo foi realizado através de levantamento bibliográfico em literatura atual e artigos científicos. Após análises, verifica-se que a pesquisa de clima só pode ser usada como ferramenta eficaz se a atitude da empresa for orientada aos colaboradores, o que resulta na fidelização e satisfação dos mesmos, desenvolvendo aspecto impactante no desempenho dos bons negócios e, conseqüentemente, mais competitiva e eficiente em seu ramo de atuação.

**Palavra chave:** Cooperativas; Pesquisa de Clima; Motivação

**Abstract:** The motivation of employees is an important factor in today's corporate world. The climate survey revealed a great discovery in the indicative level of employee satisfaction and can make a difference in the corporate environment. The objective of this work was find the main motivating factors and benefits of organizational climate research can be applied in cooperatives. The study was conducted through a literature review on the current literature and scientific articles. This Paper that climate research can only be used as an effective tool if the attitude of the company is geared to

employees, which results in customer loyalty and satisfaction of the same, this aspect is a strong impact on the performance of attractive business and therefore more competitive and efficient in their field of expertise.

**Keyword:** Cooperatives; Climate Research; Motivation

## INTRODUÇÃO

Os fatores motivacionais, segundo Maximiano (2000) sempre foram levantes de questionamentos entre as pessoas e as empresas. Com a evolução dos estudos, foram identificados diversos fatores que afetam a satisfação e motivação dos funcionários, entre eles está a própria personalidade do ambiente de trabalho em que atuam. Quando tratamos de cooperativas, os fatores motivacionais devem estar em sincronia, pois a natureza destas instituições requer colaboradores com interesses em comum.

O Clima organizacional agradável é um indicador de satisfação e motivação, pois um ambiente de trabalho com clima desfavorável é com certeza, passível de insatisfação. De acordo com Spector(2006) com os colaboradores trabalhando sempre com sua estima elevada, suas tarefas serão executadas de forma positiva. Conflitos,

estresses e desestímulos podem acontecer diariamente por parte dos funcionários, diante disso o líder precisa estar preparado, para saber como agir, tentando conciliar suas tarefas e visando rendimentos.

Além disso, Chiavenato (1998) compartilha que dentro deste contexto, o maior desafio é estabelecer um parâmetro de atuação para seus colaboradores internos, de maneira a motivá-los de forma geral, criando um alinhamento entre os objetivos e missão de ambos interessados.

Diante de todos esses aspectos, visando entender como todos esses fatores se apresentam nas situações diárias, o objetivo do estudo consiste na análise dos indicadores motivacionais em cooperativas através de pesquisa de clima organizacional.

## **Gestão de pessoas**

Segundo Kanaane (1999) as organizações são sistemas com estruturas baseadas no clima, cultura, estrutura, missão, objetivos e principalmente as pessoas que a compõe.

Partindo deste princípio, Gil (2001) ressalta que Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridades com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão do capital humano. A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e etc.

## **Motivação e Cooperativas**

Gil (2001) caracteriza que Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Anteriormente acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Atualmente, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidade distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa pode motivar outra. Na verdade motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, essas necessidades são intrínsecas as pessoas.

Para Chiavenato (1998), é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Neste aspecto, a motivação esta relacionada com o sistema de cognição do individuo. As pessoas são diferentes no que tange á motivação: as necessidades variam de individuo para individuo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais

também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. Por outras palavras, embora os padrões de comportamento variem o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas. Existem três premissas que explicam o comportamento humano: o comportamento é causado, motivado ou orientado para objetivos.

Motivação é o estado emocional que condiciona um indivíduo a determinada conduta. É o objetivo pelo qual ela segue determinado caminho e comportamento. (Spector 2006). Em conjunto a estas informações, cooperativa segundo Ferrinho (1978) é uma organização que tem alinhamento entre seus objetivos e o desempenho de determinada atividade e que os lucros e resultados são compartilhados entre seus membros. Segundo Bernardinho (2006), motivação encontra-se em duas diretrizes: necessidade e paixão. A primeira estima-se a correr atrás daquilo que precisa, a segunda quando realizamos aquilo que gostamos, ou somos conquistados pelo objetivo (seja ela empresarial ou vida pessoal), lutamos sempre pra melhorar.

De acordo com Maximiano (2000) motivação é a soma de razões

que estimulam, conduzem, e provocam ações ligadas ao comportamento para alcançar um determinado objetivo. Segundo De Plácido e Silva (2000), cooperativa vem do latim cooperativo, que tem como significado colaborar, ajudar, no quesito trabalho, perante outros indivíduos. Stringhini (2005), relata que as cooperativas destacam-se como atuantes no desenvolvimento social e econômico das regiões onde atuam, apresentando uma forte representação na economia do país.

## **METODOLOGIA**

A caracterização da pesquisa foi realizada por meio de levantamento bibliográfico em literatura atual e pertinente, tais como livros e artigos científicos relacionados à motivação, pesquisa de clima e cooperativas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Fatores Motivação**

De acordo com IBGC (2006), um grande fator motivacional é a aplicação do planejamento estratégico dentro da empresa de forma fiel e explícito a seus colaboradores.

MARQUES (2012) enfoca que motivar colaboradores é uma atividade diária que requer habilidades de um profissional capacitado a gerir equipes e pessoas. Os líderes são os responsáveis por essa árdua tarefa. Cada colaborador deve ser tratado de maneira individual, pois cada um tem dons e talentos individuais, anseios, desejos e expectativas perante a carreira e a vida pessoal. Os principais fatores que motivam atualmente os funcionários nas empresas: (1) Dê Feedbacks: é importante que os colaboradores saibam dos resultados de suas ações, sendo positivas ou não; no caso de elogios, quando possível, faça-os publicamente; (2) Delegue responsabilidades: cada colaborador deve sentir-se parte dos projetos. Defina o que e como cada um realizará suas atividades; (3) Crie um ambiente confortável: os colaboradores passam 1/3 do dia no trabalho, faça com que se sintam em um ambiente confiável e seguro, onde cada um possa exercer sua função, evite regras que possam prendê-los; (4) Faça e apresente planejamento: defina metas, objetivos e trace planos de ação para que os resultados sejam alcançados; (5) Dê as instruções corretas: delegue responsabilidades de maneira assertiva,

seja claro em seus pedidos; (6) Estimule seus profissionais: incentive os colaboradores a darem idéias, tanto nos processos de trabalho como na organização para um melhor andamento dos trabalhos e harmonia entre colaboradores.

### **Sobre Pesquisa de Clima**

Segundo Chiavenato (1992) o Clima Organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros da Organização, os sentimentos transmitidos pelo local físico, como os colaboradores interagem e como tratam uns aos outros (cliente interno e externo). O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da Organização; quando há elevada motivação entre os participantes, tende a ser elevado e proporcionam relações de interesse, satisfação e de colaboração entre os participantes. Quando há baixa motivacional, tende a ser caracterizada por estados de desinteresse, apatia, insatisfação, agressividade, tumulto. Acrescenta-se que o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades

motivacionais do ambiente interno de uma organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes Chiavenato (1992).

Chiavenato (2009) ainda conclui que as três principais características das pessoas mentalmente sadias são: (1) As pessoas sentem-se bem consigo mesmas; (2) Elas sentem-se bem em relação às outras pessoas; (3) Elas são capazes de enfrentar por si mesmas as demandas da vida e das situações

Kanaane (1999), ao se desenvolver um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente tem-se um clima propício ao aumento da eficácia deste.

Luz (2001) afirma que o clima organizacional influencia os comportamentos do indivíduo na organização, bem como a produtividade, a motivação e a satisfação. Dessa forma, o clima deve ser favorável para auxiliar positivamente nos aspectos descritos. Nota-se que o clima organizacional está

ligado diretamente na motivação dos funcionários, no comportamento e nas relações determinadas pela empresa. Uma empresa deve ter a ciência, de que, o que é oferecido aos seus empregados, nem sempre é superior ao que outras empresas podem oferecer. No entanto, se o empregado não está totalmente satisfeito com seu salário, mas, ao chegar à empresa concorda com seus objetivos este por sua vez, sentirá motivado em seu ambiente de trabalho, fazendo com que os demais obstáculos sejam facilmente superados.

Conforme citado pelo site Amplitude RH muitas são as vantagens, na aplicação de uma pesquisa de clima. Podemos citar alguns fatores importantes como: fornecer um indicador dos níveis globais de satisfação e indicar aspectos específicos de satisfação e/ou insatisfação; melhorar a comunicação geral; melhorar a motivação e satisfação dos clientes internos; aumentar a produtividade da empresa entre outros.

Assim a pesquisa de clima organizacional irá contribuir para que se possa analisar e identificar de forma satisfatória e insatisfatória o ambiente de trabalho, além da satisfação dos colaboradores da organização em

relação a diversos fatores, tais como: comunicação, liderança, motivação, relacionamento interpessoal entre outros, possibilitando a tomada de decisão na solução dos problemas identificados.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta que permite identificar um conjunto de propriedades internas do ambiente empresarial percebido pelos colaboradores, fornecedores e clientes que interagem neste cenário. As propriedades do ambiente empresarial afetam diretamente a motivação, o comportamento e a percepção relacionada à empresa.

Ainda dos resultados da Pesquisa de Clima é possível desenvolver projetos específicos para melhorar a motivação no ambiente de trabalho, a produtividade e a imagem da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho se propôs a identificar como a pesquisa de clima organizacional pode auxiliar os gestores no alcance dos melhores resultados e de maior motivação entre os funcionários. A utilização da pesquisa de clima como

instrumento de gestão somente é possível se a atitude da cooperativa for orientada para as pessoas e não somente para os processos (Maximiano, 2000).

Mediante do exposto, a aplicação da pesquisa de clima organizacional torna-se uma grande aliada na identificação dos fatores internos e externos que podem atrapalhar no alcance dos objetivos da organização. A pesquisa de clima pode orientar também quanto aos fatores motivacionais que atualmente mantém o funcionário na organização além de interferir na cultura e no nível de alinhamento dos empregados com os seus valores (Gil, 2001).

Quando motivadas, as pessoas da organização aumentam de rendimento e desempenho, o que leva a aumentar também a satisfação das outras pessoas que fazem negócios ou se relacionam com a ela de alguma forma. Este círculo virtuoso faz com que a cooperativa se torne mais competitiva no ambiente em que atua e, conseqüentemente, mais lucrativa (Chiavenato, 2009).

Uma limitação deste estudo e visão dos empregados com relação à atuação dos gestores no que compete a pesquisa de clima organizacional pode

ser considerada uma sugestão para alavancar acervo de temáticas para trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

AMPLITUDE RH. *Vantagens da*

*pesquisa de clima – 2011*. Disponível

em:

<<http://www.amplituderh.com.br/gestao>

-de-clima.asp> Acesso em: 27 out. 2013

BERNARDINHO. *Transformando suor*

*em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante,

2006.

CHIAVENATO, I. I. *Recursos*

*Humanos: o capital humano das*

*organizações*. 9. Ed. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. I. *Gerenciando*

*Pessoas: o passo decisivo para a*

*administração participativa – São Paulo:*

Makron Books, 1992.

DE PLÁCIO E SILVA. *Vocabulário*

*Jurídico*. 17 ed. Rio de Janeiro:

Forense, 2000.

ELENCO EMPRESARIAL. *Pesquisa*

*de Clima – 2012*. Disponível em:

<<http://>

[www.elencoempresarial.com.br](http://www.elencoempresarial.com.br)>

Acesso em: 27 out. 2013.

FERRINHO, H. *Cooperativas e*

*desenvolvimento rural*. Porto: Clássica,

1978.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGC. Instituto Brasileiro De

Governança Corporativa. *Uma década*

*de governança corporativa*. São Paulo:

Saraiva, 2006.

KANAANE, R. *Comportamento*

*humano nas organizações*. 2. ed. São

Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, R. *Comportamento*

*humano nas organizações: o homem*

*rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo:

Atlas, 1999.

LUZ, R.. *Clima organizacional*. Rio de

Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARQUES, J. R. Disponível em:

<<http://www.ibccoaching.com.br>>

Acesso em: 27 out. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A.. *Introdução à*

*Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas,

2000.

SOARES, E. *Metodologia científica:*

*lógica, epistemologia e normas*. São

Paulo: Atlas, 2003.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas*

*organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva,

2006.

STILLUS CONSULTORIA. *Pesquisa*

*de Clima Organizacional – 2012*.

Disponível em:

<<http://www.stillusconsultoria.com.br>>

Acesso em 27 out.2013

STRINGHINI, A.C. *Revista de direito*

*público da economia*. Belo Horizonte:

Fórum, 2005.