



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAYSSA DA SILVA ARAUJO FARIAS

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR FINANCEIRO: influencia no desempenho
organizacional em uma agência cooperativa na Cidade de Patos - Paraíba**

**PATOS-PB
2024**

RAYSSA DA SILVA ARAUJO FARIAS

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR FINANCEIRO: influência no desempenho organizacional em uma agência cooperativa na Cidade de Patos - PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação /Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Gestão de pessoas

Orientador: Prof^a. MsC. Débora Abrantes

**PATOS-PB
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F224g Farias, Rayssa da Silva Araujo.
Gestão de pessoas no setor financeiro [manuscrito] :
influencia no desempenho organizacional em uma agência
cooperativa na Cidade de Patos - Paraíba / Rayssa da Silva
Araujo Farias. - 2024.
20 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Ma. Débora Karyne da Silva Abrantes,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Gestão de pessoas. 2. Motivação. 3. Desempenho
organizacional. I. Título

21. ed. CDD 658.3

RAYSSA DA SILVA ARAUJO FARIAS

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR FINANCEIRO: INFLUÊNCIAS NO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA COOPERATIVA
NA CIDADE DE PATOS - PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de pessoas

Aprovada em: 12/06/2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



DEBORA KARYNE DA SILVA ABRANTES

Data: 25/06/2024 15:35:46-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Me. Débora Karyne da Silva Abrantes (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aretuza Cadeia de Melo

Profª Drª Aretuza Cadeia de Melo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Profa. Me. Cléssia Fernandes de Brito Santiago
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



CLESSIA FERNANDES DE BRITO SANTIAGO

Data: 26/06/2024 16:49:41-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus, minha fortaleza ao longo dessa longa e árdua jornada. Aos meus pais, Ivanete Maria da Silva Farias e Jesualdo de Araújo Farias, agradeço por todo o esforço e incentivo na busca pelo conhecimento desde a infância. Aos meus irmãos, George de Araújo Silva e Isadora da Silva Araújo Farias, sou grato pelo apoio prestado de diversas formas.

Aos meus colegas de curso, minha profunda gratidão por transformarem esse período em uma aventura calorosa e em um portal para grandes amizades e futuros colegas de profissão. Em especial, dedico este estudo às minhas grandes amigas Eduarda Aquilino, Isabelle Almeida e Thalia Kesly, que compartilharam comigo dores e alegrias. À minha grande amiga Vitória Luiz, que esteve ao meu lado desde o ensino fundamental e me motivou a iniciar o ensino superior, meu sincero agradecimento.

Agradeço de todo o coração à minha professora Erika Lira, responsável pelo apoio na estruturação inicial deste estudo, mas que, por motivos maiores, não pôde concluí-lo comigo. Deixo aqui também toda a minha gratidão à minha orientadora Débora Abrantes, que me acolheu com todo amor e dedicação durante a aplicação e finalização deste trabalho, não medindo esforços durante essa jornada. Obrigada!

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	08
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
4 RESULTADOS E DISCUSSOES	12
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
6 REFERENCIAS	16

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR FINANCEIRO: INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA COOPERATIVA NA CIDADE DE PATOS - PB

Rayssa da Silva Araujo Farias

RESUMO

O papel central das pessoas nas organizações é incontestável, conforme destacam Mullins (1999) e Oliveira et al. (2020), e quando geridas de maneira eficaz trarão benefícios significativos para as empresas. A presente pesquisa buscou entender as influências das ações e estratégias de gestão de pessoas em uma cooperativa financeira na cidade de Patos, Paraíba, e como isso influencia o desempenho organizacional e a produtividade dos colaboradores. Diante dos desafios enfrentados no setor financeiro, nota-se altos níveis de estresse e possíveis rastros deixados por esses fatores; a gestão de pessoas figura como suporte necessário dentro das empresas, treinando, integrando, avaliando e promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A pesquisa foi desenvolvida com foco em uma cooperativa financeira, na cidade de Patos, Paraíba, reconhecida por suas práticas de gestão centradas no associado e no desenvolvimento comunitário. Foram enviados questionários de forma individual para coleta de informações, categorizados por: perfil do participante, função na agência, influência da gestão de pessoas, ambiente de trabalho, valorização do funcionário, estratégias de gestão de pessoas, impacto nos resultados, relação com clientes, comunicação interna e possíveis melhorias. Diante disso, o presente estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa, estudo exploratório e estudo de caso. O instrumento teve intuito de coletar diferentes pontos de vista de uma mesma gestão, a fim de formar uma análise robusta e que retrata a veracidade dos fatos relacionados à empresa estudada. O ambiente de trabalho é descrito pelos participantes do estudo como positivo e colaborativo, apesar das pressões inerentes ao setor financeiro. As práticas de gestão de pessoas identificadas na cooperativa incluem programas de treinamento, políticas de remuneração competitivas e iniciativas de reconhecimento. Essas estratégias são vistas como positivas pelos colaboradores, que destacam o impacto benéfico na motivação e engajamento. A avaliação de desempenho é constante e individualizada, permitindo ajustes e melhorias contínuas. Identificou-se a partir desse estudo que os colaboradores da cooperativa avaliam como positivas e significativas as medidas adotadas pela gestão de pessoas na empresa. Os participantes reconhecem que as práticas da área estudada têm influência nos resultados coletivos, deixando clara a importância do tratamento do pessoal da organização. A partir dos dados gerados com o estudo, conclui-se que a gestão de pessoas é essencial para o sustento de bons resultados em organizações, além de comprovar o fato de que estratégias bem elaboradas impactam o engajamento, motivação e produtividade, resultando em melhores índices relacionados às metas organizacionais, bem-estar dos funcionários e dos clientes que recebem o serviço prestado pela empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Motivação, Desempenho Organizacional.

PEOPLE MANAGEMENT IN THE FINANCIAL SECTOR: INFLUENCES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN A COOPERATIVE AGENCY IN THE CITY OF PATOS - PB.

Rayssa Da Silva Araujo Farias

ABSTRACT

The central role of people in organizations is undeniable, as highlighted by Mullins (1999) and Oliveira et al. (2020), and when managed effectively they will bring significant benefits to companies. This research sought to understand the influences of people management actions and strategies in a financial cooperative in the city of Patos, Paraíba, and how this influences organizational performance and employee productivity. Given the challenges faced in the financial sector, there are high levels of stress and possible traces left by these factors; People management is a necessary support within companies, training, integrating, evaluating and promoting a healthy and productive work environment. The research was developed with a focus on a financial cooperative, in the city of Patos, Paraíba, recognized for its management practices centered on members and community development. Questionnaires were sent individually to collect information, categorized by: participant profile, role in the agency, influence of people management, work environment, employee appreciation, people management strategies, impact on results, relationship with clients, internal communication and possible improvements. Therefore, the present study is characterized as qualitative research, exploratory study and case study. The instrument was intended to collect different points of view from the same management, in order to form a robust analysis that portrays the veracity of the facts related to the company studied. The work environment is described by study participants as positive and collaborative, despite the pressures inherent in the financial sector. The people management practices identified in the cooperative include training programs, competitive remuneration policies and recognition initiatives. These strategies are seen as positive by employees, who highlight the beneficial impact on motivation and engagement. Performance assessment is constant and individualized, allowing for continuous adjustments and improvements. It was identified from this study that the cooperative's employees evaluate the measures adopted by the company's people management as positive and significant. Participants recognize that practices in the area studied have an influence on collective results, making clear the importance of treating the organization's personnel. Based on the data generated from the study, it is concluded that people management is essential for sustaining good results in organizations, in addition to proving the fact that well-designed strategies impact engagement, motivation and productivity, resulting in better rates related to organizational goals, well-being of employees and customers who receive the service provided by the company.

Keywords: People Management, Motivation, Organizational Performance.

1 INTRODUÇÃO

É inegável que as pessoas desempenham um papel central na composição das organizações. Elas não são meros recursos, mas sim portadoras de perspectivas, valores e atributos únicos que moldam profundamente a vida organizacional. Como Apontado por Mullins (1999) e corroborado por Oliveira *et al.* (2020), a gestão eficaz desses elementos individuais pode resultar em benefícios substanciais para as organizações. Nesta perspectiva, é crucial compreender como as características e contribuições individuais podem ser canalizadas de forma eficaz para promover o sucesso e a sustentabilidade das empresas.

Na década de 30, ocorreram significativas alterações nas relações de trabalho. No Governo Getúlio Vargas, foram desenvolvidas e instaladas mudanças através de uma revolução, promovendo amplas intervenções nas questões trabalhistas. Sendo criado o Ministério do Trabalho e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A Administração de Recursos Humanos (ARH) vivenciada nesse período, ainda era de natureza legal, disciplinada, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar de mão-de-obra, mas sim com a papelada e os procedimentos legais, administrava papéis e não pessoas (Gil, 1994).

Diante das novas necessidades, a gestão de pessoas nas empresas se torna um fator indispensável e que representa um pilar para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais, em todos os setores, além dos benefícios trazidos para a qualidade de vida do colaborador, essa área deixou de apenas tratar do cumprimento das decisões de padrões e passou a zelar pelo patrimônio pessoal das empresas.

O profissional que conta com um setor de recursos humanos atuante, certamente terá maior nível de motivação no trabalho resultando em uma melhor jornada de trabalho e resultados da sua produção individual; existem vários fatores que influenciam o desempenho no trabalho, incluindo satisfação no trabalho, motivação e suporte organizacional (Rodríguez Aceves *et al.*, 2018).

Trabalhadores motivados e satisfeitos geram melhores resultados na empresa em que atuam, segundo Chiavenato (2003), o comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades.

Como tantos outros, o setor estudado enfrenta desafios e mudanças, ambos vindos de avanços tecnológicos, mudança de mercado e até mudança de hábitos de consumo. Para que as Instituições se moldem e se sustentem, é crucial que a gestão trabalhe arduamente e desempenhe estratégias eficazes para a adaptação e constante motivação do seu pessoal.

O setor financeiro, assim como diversas outras áreas de trabalho, conta com alta carga de estresse e histórico de transtornos psiquiátricos/psicológicos, conforme dados levantados pela Vittude (2019) – plataforma online voltada para a saúde mental e trabalho – 37% das pessoas estão com estresse extremamente severo, enquanto 59% se encontram em estado máximo de depressão e a ansiedade atinge níveis mais altos, chegando a 63%. Essa realidade faz com que os profissionais inseridos nesse nicho fiquem à mercê de situações extremas como essa, citada anteriormente, que podem se tornar grandes problemas em suas carreiras e na vida pessoal. Cada dia mais, a clara definição do departamento de gestão de pessoas se consolida, visto benefícios e importância de medidas tomadas pelo profissional adequado.

No setor financeiro, o maior foco é o cliente e a relação com tal, diante disso, um colaborador que tenha passado por integração, acompanhamento, treinamento e avaliação de forma adequada, através do departamento gestão de pessoas, carrega consigo maior segurança na realização de atendimentos e oferta de produtos da empresa, o que culmina em uma maior conversão de operações exitosas, alavancando a produtividade individual, além da retenção de talentos.

A gestão de pessoas figura, portanto, como um elemento de extrema importância no setor financeiro, onde se nota constante aumento de competitividade e maiores expectativas dos clientes. O capital humano se torna um dos principais recursos para transformação e ferramenta para sanar as expectativas e necessidades dos clientes e mercado.

Diante desse contexto, esta pesquisa apresenta o seguinte problema de pesquisa: **“Qual a influência das ações e estratégias da gestão de pessoas em uma cooperativa financeira na cidade de Patos-PB?”**. Assim, o presente artigo busca analisar a influência da Gestão de pessoas no desempenho organizacional e produtividade do colaborador em uma cooperativa financeira, localizada na cidade de Patos - PB. Para tanto, foram designados os seguintes objetivos específicos: (i) Investigar as principais práticas e estratégias de gestão de pessoas implementadas na cooperativa financeira; (ii) Avaliar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia das ações de gestão de pessoas na melhoria do ambiente de trabalho e na motivação; (iii) Analisar a influência das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional e na produtividade individual dos colaboradores.

A cidade de Patos, localizada no sertão do estado da Paraíba, é palco deste estudo devido à sua importância regional e à presença de várias agências bancárias que desempenham um papel vital na economia local, visto a atuação da população de cidades circunvizinhas também dependentes do município.

Além disso, a pesquisa busca contribuir com o aprofundamento dos estudos na área de Gestão de Pessoas no setor financeiro e o constante avanço nas medidas estratégicas para motivação do colaborador. O intuito do presente artigo é fornecer *insights* para a agência estudada e o setor financeiro no geral, além também contribuir com a literatura acadêmica. A gestão de pessoas é um fator essencial e é preciso que as empresas e gestores deem a importância devida para tal e compreendam seus impactos no resultado final não só dos bancos e cooperativas, mas de todos os ramos empresariais e até mesmo em repartições públicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

As atividades de gestão de pessoas desempenham um papel crucial na aquisição, retenção e desenvolvimento de talentos que podem impulsionar o sucesso das organizações. Isso inclui procedimentos de recrutamento, técnicas de seleção, políticas de compensação, interações com representantes dos funcionários, programas de treinamento e desenvolvimento, e planos de progressão na carreira. No entanto, como observado por Casado (2007), essas ferramentas e práticas muitas vezes se confundem com as divisões funcionais e podem não receber a devida atenção dos gestores, que nem sempre têm familiaridade com os fundamentos conceituais subjacentes a essas ações.

Conforme Gil (2001, p. 17) a "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". Ou área que compõe o organograma de uma

organização. Ambas as visões levam para um mesmo caminho, medir o desempenho e qualidade de vida no trabalho.

Na classificação de importância de departamentos em uma empresa, não há o costume de elencar a seção de gestão de pessoas como um dos mais relevantes, por não se tratar de um setor que desempenhe uma atividade fim; por isso, há a falsa ideia de que ele seja dispensável, o que pode trazer grandes prejuízos ou não aproveitamento de oportunidades por falta do trabalho, capacitação e apoio; essa série de pontos não trabalhados, trazem um certo desprendimento do colaborador frente a empresa, a não ideia de trabalho em conjunto, o real desmembramento de equipe, de unidade. Gestão de pessoas é uma função presente em quaisquer relações de trabalho, independentemente do tipo de economia, cargo do indivíduo ou abordagem utilizada para adquirir, controlar e coordenar o trabalho humano (SILVEIRA; MAESTRO FILHO, 2013). Sabendo disso, são notórios os prejuízos da atividade empresarial sem o apoio necessário nas relações de trabalho entre os colaboradores.

Empresas que possuam a ideia e preocupação no desenvolvimento do capital humano, devem fortalecer a gestão de pessoas para que através desse setor, sejam implantadas as medidas que levem ao resultado positivo buscado pelo todo. A gestão de pessoas se baseia a partir de três pontos importantes: a gestão de pessoas estar associada às vantagens competitivas sustentáveis da organização; o vínculo entre a gestão de pessoas e o desempenho financeiro da organização e a adequação da gestão de pessoas às estratégias corporativas (DE PRINS et al., 2014; ULRICH; DULEBOHN, 2015).

O avanço das novas tecnologias trouxe maior facilidade na melhoria dos processos e para atender as necessidades de uma sociedade voltada para o consumo, porém, é preciso que junto dessas mudanças, venha também uma maior busca pelo desenvolvimento e cumprimento de políticas eficazes voltadas para a saúde do trabalhador. Além do desenvolvimento pessoal, esse departamento também deverá trazer apoio em situações de adoecimento, tratando os principais gatilhos, assim como, sendo apoio em situações já agravadas.

Os impactos da atividade desordenada de empresa sem definição de RH certamente trarão para si grandes prejuízos, esse departamento não vai cuidar apenas de transtornos vindos no decorrer de grandes jornadas do colaborador nessa empresa, mas vai tratar também de uma melhor seleção de talentos, definição e distribuição de tarefas e oferta de treinamento, que por si só, já age como um fator motivacional dentro do ambiente do trabalho.

Conforme Seligmann-Silva (2011), podemos encontrar com facilidade a exploração do fatalismo nas relações de trabalho. De acordo com Seligmann (2011), esse comportamento só faz com que a ideia de que os acidentes e adoecimento não são resquícios de uma atividade desordenada de trabalho e que pode ser evitada. Devido à sua aceitação generalizada na sociedade e ao fato de se desenvolver de maneira gradual e silenciosa, o desgaste e os problemas de saúde mental dos trabalhadores raramente são atribuídos às condições de trabalho que eles enfrentam como um grupo.

Diante do exposto, fica evidente a necessidade de melhores condições para a atividade laboral, essenciais para a melhor entrega de resultados naquela Instituição, além da liberdade de poder seguir uma longa carreira sem danos à saúde física e psíquica.

2.2 Desempenho Organizacional e Avaliação

A avaliação constante dentro de uma equipe pode ser realizada através de observação, análise da produtividade do colaborador e resultados da empresa ou setor,

acompanhados de discussão junto ao avaliado para que os mesmos tenham a oportunidade de desenvolver melhores hábitos de trabalho, busca por treinamentos ou aperfeiçoamento de habilidade.

Para que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos traçados e envolvidos nessa busca por resultados, é fundamental que aconteçam eventos periódicos que possam avaliar e se necessário, realinhar o trabalho que está sendo desempenhado. O acompanhamento individual deve ser realizado tanto nas buscas por objetivos organizacionais, como também, na investigação de possíveis obstáculos para um crescente e satisfatório desempenho do colaborador. Para Chiavenato, seria uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2008, p. 241). Medidas de acompanhamento devem ser rotina em todos os tipos de empresa e se tornam ainda mais importantes em funções onde a exposição a gatilhos está mais presente, como agências bancárias e em todo o setor financeiro.

Os parâmetros de avaliação individual devem ser personalizados, já que cada colaborador possui um perfil único e muitas vezes, características que vão tirá-lo dos dados do coletivo. É fundamental que o profissional encarregado da função de gestor de RH esteja com as métricas individuais atualizadas, o que vai facilitar a identificação de mudanças de comportamento, interação em equipe e principalmente a queda de produtividade. Segundo Chiavenato (2010, p.473), “Cada pessoa reage de diferentes maneiras na mesma situação aos fatores ambientais que provocam o estresse”.

A partir da identificação do perfil e das ações que impactam na motivação desse colaborador, será possível desenvolver um ambiente mais favorável para que o mesmo desempenhe de melhor forma, as atividades que a ele foram direcionadas. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto identidade e autoestima (BERGAMINI, 1997, p. 24).

2.3 Impactos da gestão de pessoas

Boas práticas na gestão de pessoas resultarão em maior eficiência no trabalho, além da redução de custos evitada pelo menor índice de afastamento ou ações movidas contra a empresa, vindas de descaso junto ao trabalhador ou semelhantes. A gestão de pessoas tem sua funcionalidade baseada na necessidade promover a harmonia das questões humanas e o desempenho das atividades profissionais, há o desafio de produzir o equilíbrio entre aspectos relativos ao comportamento humano e os subsistemas da gestão de pessoas dentro de uma cultura organizacional.

Buttner e Moore (1997) concluíram que quando as atitudes dos colaboradores melhoraram em 5%, a satisfação do cliente aumentou 1,3% e a receita também, 5%. Assim, colaboradores motivados por norma produzem mais do que os outros e, conseqüentemente, a satisfação do cliente aumenta. Diversos pontos podem trazer influência no desempenho e trazer o reflexo para os índices de produtividade, existem vários fatores que influenciam o desempenho no trabalho, incluindo satisfação no trabalho, motivação e suporte organizacional (Rodríguez Aceves et al., 2018).

Os aspectos financeiros, como pagamentos, subsídios e salários, desempenham um papel crucial no aumento da produtividade dos colaboradores, conforme destacado por Locke et al. (1980). A introdução de pagamento individual, por exemplo, resultou

em um significativo aumento na taxa de produtividade, como observado por esses autores, indicando que a motivação e satisfação dos trabalhadores estão diretamente ligadas ao desempenho, agregando valor à empresa. Guzzo et al. (1985) corroboram essa visão ao afirmarem que os aspectos financeiros são os fatores com maior impacto na produtividade dos colaboradores. Para garantir o conforto dos trabalhadores no ambiente de trabalho, é essencial proporcionar bons salários e subsídios, conforme argumentado por Trank et al. (2002).

Além disso, A comunicação cara a cara com os colaboradores, como defendido por Helen & Jacques (2002), é mais motivadora do que a comunicação via email, permitindo que os funcionários estejam cientes do que está acontecendo na empresa e possam tomar decisões importantes em relação ao seu trabalho. Promover reuniões para informar sobre mudanças no trabalho, como apontado por James & Lyman (1982), é outra maneira eficaz de motivar os colaboradores. A implementação da "política de portas abertas", onde os colaboradores podem compartilhar ideias e discutir questões, é crucial para entender suas principais insatisfações e auxiliar no processo de motivação, conforme sugerido por Zakeri et al. (1996).

Em síntese, a gestão de pessoas encarrega-se de uma atividade vital dentro das empresas, indo além das ações administrativas para se tornar uma ferramenta para obtenção de vantagem competitiva e alcance de metas organizacionais. Conforme trabalhado ao longo desse texto, a aplicação de políticas eficazes de gestão de pessoas, como treinamento, avaliação, e compensações, resulta em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, resultando em maiores níveis de motivação e engajamento da equipe. O elo entre gestão de pessoas e resultados das empresas, bem como a adequação de estratégias de gestão de pessoas aos procedimentos corporativos reforça a relevância do tema e o risco voltado para níveis de produtividade e bem-estar dos trabalhadores, quando há uma atividade empresarial sem o devido apoio da área de gestão de pessoas. Portanto, é essencial investir em boas práticas de gestão de pessoas para que haja equilíbrio entre as questões humanas e o desempenho profissional, esse pilar vai assegurar uma trajetória com bons resultados para todos os envolvidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de analisar a influência da gestão de pessoas no desempenho organizacional e produtividade do colaborador em uma cooperativa financeira, localizada na cidade de Patos – PB, foi realizada uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva e exploratória, visando explorar e esclarecer conceitos relacionados com a motivação e o desempenho dos colaboradores no setor financeiro e abrir caminho para novas investigações (Coutinho, 2014; Pocinho, 2012). A pesquisa qualitativa tem se tornado cada vez mais comum em diversas áreas científicas, desempenhando um papel importante na tomada de decisões organizacionais (Jandagh & Matin, 2010; Vilelas, 2017).

Trata-se também de um estudo exploratório que, de acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), é utilizado "quando não se conhece bem o problema de pesquisa a ser investigado, mas apenas sintomas e suspeitas", e de natureza quantitativa e qualitativa, com a finalidade de conhecer a extensão, de modo estatístico, do objeto de pesquisa, e investigar valores, atitudes e percepções com mais profundidade, respectivamente (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004), também se caracterizando como uma pesquisa descritiva, o qual é possível abordar diversos aspectos de uma sociedade como, por exemplo, fazer o levantamento da opinião ou comportamento de uma população específica sobre uma determinada situação (RICHARDSON, 1985).

Para a coleta de dados primários, foi realizada a aplicação de um questionário online com os colaboradores, via plataforma *GoogleForms*. Os questionários individuais foram enviados para a coleta de informações, conforme quadro abaixo, abrangendo categorias como: perfil dos oito participantes, função na agência, influência da gestão de pessoas, ambiente de trabalho, valorização dos funcionários, estratégias de gestão de pessoas, impacto nos resultados, relação com os clientes, comunicação interna e sugestões de melhorias.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

	Cargo	Função
E1	Gerente pessoa jurídica	Abertura de conta jurídica, oferta de soluções financeiras das empresas, análise de crédito, análise de risco
E2	Assistente de negócios	Gestão de contas, atendimento ao público, oferta de produtos e serviços, gestão de inadimplência
E3	Jovem aprendiz	Auxiliar na agência, enviar protocolos, abrir contas, ofertar produtos, contato de relacionamento com associados
E4	Assistente de Atendimento	Fazer de tudo
E5	Assistente de negócio	Gerenciar carteira
E6	Assistente de Atendimento	Apoiar os gerentes na área de negócios da agência
E7	Atendente	Atender
E8	Assistente de Negócios	Gerenciar contas, atingir metas e resultados, captar mais associados

Fonte: Elaboração própria (2024)

Entanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de uma busca sistemática, através da pesquisa e análise de estudos já realizados na área, onde procurou-se identificar teorias e pensamentos que pudessem embasar o objeto de estudo presente. Esse levantamento teórico permitiu um entendimento mais profundo sobre as práticas e estratégias de gestão de pessoas, destacando sua importância para o desempenho organizacional e a produtividade dos colaboradores. A revisão da literatura forneceu um alicerce sólido para a investigação, possibilitando a comparação e validação dos dados coletados com as experiências e conclusões de outros pesquisadores no campo da gestão de pessoas

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), compreende técnicas de pesquisa que possibilitam a descrição das mensagens e das atitudes associadas ao seu contexto, objetivando descrever o conteúdo transmitido no processo de comunicação, bem como realizar inferências a partir dos dados coletados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da aplicação da pesquisa, foram obtidos resultados que corroboram para a defesa da importância da gestão de pessoas em organizações. Com base nas informações encontradas após respostas de 8 colaboradores da empresa, pode-se notar que, quando questionados em acreditar que a gestão de pessoas influencia no desempenho geral da agência, 100% afirmam que sim, que há influência positiva na performance de todos os envolvidos no processo.

4.1 A empresa

A Agência cooperativa Y é reconhecida por seus diferenciais que visam atender melhor às necessidades dos associados. A agência oferece algumas comodidades, como *coworking* e *coffee shop*, além de áreas específicas para atendimento personalizado a pessoas físicas e jurídicas, empréstimos consignados, investimentos e produtos voltados para o agronegócio. Com cerca de 300 produtos e serviços, a cooperativa disponibiliza empréstimos e financiamentos com taxas atrativas, oportunidades de investimento, seguros, consórcios, previdência privada e máquinas de cartões.

O modelo de gestão da cooperativa Y valoriza a participação dos associados, que têm um papel fundamental no direcionamento do negócio e compartilham os resultados alcançados. No site da empresa, ela se descreve como:

“Somos a cooperativa Y, e escolhemos trilhar um caminho coletivo para oferecer soluções inteligentes para o seu desenvolvimento financeiro. A gente entende que as melhores escolhas são aquelas que trazem resultados para todos. Oferecemos mais de 300 produtos e serviços financeiros de um jeito simples e próximo para você, para a sua empresa e para o seu agronegócio. Mas o que nos faz diferentes é que ao se associar, você adquire uma pequena cota da sua cooperativa, passando a ser dono Da cooperativa Y, tendo voz sobre as decisões do negócio e participando dos resultados. É por isso que a cooperativa Y é sua, minha e nossa. Aqui todos têm a oportunidade de decidir e participar, assim criamos laços de confiança que nos permitem crescer. Juntos.”

Essa abordagem centrada no associado e no desenvolvimento das comunidades locais tem sido uma marca registrada da cooperativa Y, alinhando-se aos princípios do cooperativismo e contribuindo para o crescimento sustentável da região de Patos e do Nordeste como um todo.

4.2 Ambiente de trabalho e cultura organizacional

O ambiente de trabalho na cooperativa Y é descrito como tranquilo, amistoso, bom, muito bom, agradável e competitivo. Os colaboradores destacam aspectos positivos como parceria, motivação e desafios. No entanto, o estresse inato à profissão é reconhecido, com alguns dos participantes comparando o ambiente da cooperativa ao de bancos tradicionais, pontuando que, embora mais calmo, ainda há a necessidade de mostrar resultados diariamente, como mostrado no trecho a seguir “Nas cooperativas o ambiente é mais calmo que nos bancos tradicionais, mas ainda assim temos que mostrar diariamente o nosso resultado” (E8).

Os fatores que contribuem para um ambiente de trabalho positivo, listados pelos colaboradores incluem “clima organizacional, estrutura física do ambiente, ter materiais para trabalhar e metas factíveis” (E8), o que endossa o pensamento de Reis Neto e Marques (2003:7), “as metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar”, portanto, ao definir metas factíveis, a gestão da empresa vai traçar os passos que os colaboradores irão seguir para atingi-las, trazendo maior clareza para o foco do esforço.

Nesse mesmo contexto, os colaboradores da agência estudada também trouxeram para a discussão pontos que causam melhoramento no ambiente organizacional como: “Gestão de pessoas, processos estruturados, inovação, Feedback” (E1). Além de trabalho em equipe, bom relacionamento entre colegas, paciência, tranquilidade, solidariedade, união da equipe, clima organizacional e boa estrutura física.

Os desafios enfrentados pelos colaboradores incluem mudanças frequentes na regulamentação, adaptações constantes, mudanças no perfil dos associados, pressão das metas e lidar com o público. A necessidade do atingimento de metas, além da pressão gerada junto às mesmas foram citadas em cinco das respostas dos oito participantes, quando questionados sobre seus desafios. Além disso, lidar com problemas de clientes e questões administrativas, garantir agilidade e gerenciar o tempo de forma eficaz são outros desafios mencionados. Situações como a citada pelo colaborador, com alto grau de indefinição, demandas conflitantes ou expectativas excessivas sobre papéis, tarefas e responsabilidades podem levar a frustrações no ambiente de trabalho, especialmente quando relacionadas a direitos, deveres, privilégios e posições. Para Einarsen, Raknes e Matthieses (1994), essas circunstâncias podem ser precursoras de conflitos, deterioração das relações de trabalho e um clima organizacional marcado pela desconfiança e tensão entre as pessoas.

A comunicação desempenha um papel essencial na assimilação e propagação dos novos modelos empresariais, funcionando como uma poderosa ferramenta estratégica de gestão e quando os participantes estiveram diante dessa temática, avaliaram comunicação interna como boa a excelente, com vários canais formais e informais, facilitando o diálogo entre as diferentes áreas. Os canais citados incluem Microsoft Teams, intranet, e-mails corporativos, resumo diário interno e WhatsApp, garantindo uma comunicação eficiente, constante e acessível a todos os membros da equipe.

4.3 Práticas de gestão de pessoas

As estratégias de gestão de pessoas na Sicredi Evolução são variadas e estruturadas. A empresa investe em programas de treinamento e desenvolvimento, oferecendo palestras e capacitações periodicamente, fundamentais para o crescimento individual do colaborador e que também refletem e melhores resultados em grupo. As políticas de remuneração e benefícios são competitivas, e há também iniciativas de reconhecimento e valorização dos funcionários, incluindo premiações como viagens internacionais, prêmios em dinheiro e outros incentivos, como citado na fala de um dos participantes “Sim, nos cargos de gestão temos prêmios que aumentam nossa remuneração de acordo com as metas entregues.”; essa estratégia faz com que os envolvidos se engajem nas atividades a serem desenvolvidas com maior fervor visando além do alinhamento de propósito com a empresa, os benefícios pessoais, ideia trabalhada por (DUTRA 2002, *apud* Araújo, 2006, p. 51), como mencionado no trecho a seguir “A organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou um prêmio como viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores”.

Os colaboradores percebem essas práticas de forma positiva, reconhecendo o impacto benéfico na motivação e engajamento. Eles mencionam que o reconhecimento e valorização, tanto através de remuneração quanto de elogios e feedbacks dos gestores, os fazem sentir-se mais motivados a dar o seu melhor. Além disso, a agência implementa estratégias como revisão semanal de objetivos, desenvolvimento contínuo da equipe por meio de capacitações e feedbacks, e reuniões para alinhamento e acompanhamento, o que impacta positivamente o engajamento, foco e desempenho dos colaboradores e também os alinham ou retraçam metas de curto prazo, de acordo com os interesses organizacionais e desempenho.

4.4 Influência no desempenho e satisfação

Pontes (1986) diz que para levarmos as pessoas a assumirem determinados tipos de comportamento é necessário motivá-las; portanto as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas para influenciar positivamente no desempenho geral da agência. Todos os colaboradores entrevistados afirmam que a gestão de pessoas apresenta influência no desempenho da agência. A relação entre a gestão de pessoas e os resultados alcançados é perceptível, com uma equipe mais focada e resultados positivos no montante de resultados da agência.

As estratégias de gestão de pessoas contribuem para a motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores. Elas possibilitam um maior acompanhamento das necessidades dos colaboradores, auxiliando no alcance de resultados satisfatórios para a empresa. Além disso, essas práticas impactam diretamente a satisfação dos clientes, promovendo um bom relacionamento e melhorando o atendimento, o que resulta em mais agilidade na resolução de demandas.

Os indicadores de desempenho mais utilizados incluem contas abertas, transações com máquinas de cartão, venda de seguros, consórcios, depósitos à vista e utilização de cartões. Acompanhamentos de relatórios de produção diária, mensal e anual, juntamente com avaliações qualitativas feitas pelos gestores, também são considerados fundamentais pelos participantes da pesquisa, como definido por um dos participantes da pesquisa que cita “Acompanhamos relatórios de produção diária, mensal e anual. Além de que uma vez por ano nosso gestor nos avalia qualitativamente”.

As estratégias desempenhadas pela gestão de pessoas auxiliam no alinhamento da equipe, garantindo que estejam no caminho certo e facilitando mudanças quando necessário. Capacitações e direcionamentos ajudam os colaboradores a alcançar objetivos desejados, trazendo métricas individuais que a empresa utiliza para desenhar futuras metas e projetos, absorvendo melhor produtividade dos colaboradores e facilitando o alcance de metas coletivas e individuais.

Em suma, a gestão de pessoas na Sicredi Evolução apresenta uma influência significativa e positiva no desempenho e satisfação tanto dos colaboradores quanto dos clientes, contribuindo para o bom funcionamento e bons resultados da agência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi entender as influências das ações e estratégias de gestão de pessoas na cooperativa, analisando como essas práticas impactam o desempenho organizacional e a produtividade dos colaboradores.

A presente pesquisa trouxe indicativos que comprovam a importância da gestão de pessoas na cooperativa financeira estudada, destacando seu papel fundamental no desempenho organizacional e na satisfação dos colaboradores, bem como dos clientes.

Ao analisar as práticas de gestão de pessoas implementadas pela cooperativa, foi possível observar que a gestão vai além de simples processos burocráticos ou genéricos, atuando de forma estratégica para promover um ambiente de trabalho saudável, com colaboradores motivados e produtivos. As estratégias identificadas incluíram programas de treinamento, políticas de remuneração competitivas e iniciativas de reconhecimento, que se mostraram eficazes na promoção do engajamento e na melhoria do desempenho individual e coletivo.

Os resultados indicaram que a política implantada na instituição enaltece o trabalho em cooperativismo, refletindo um compromisso não só com o aspecto

financeiro dos envolvidos, mas também com o desenvolvimento das pessoas e da comunidade. O constante acompanhamento e a entrega de feedbacks contribuíram para o alinhamento da equipe e o alcance de metas traçadas pela organização. Além disso, os desafios enfrentados pelos colaboradores, como a pressão por metas e as mudanças regulatórias, foram amenizados por uma comunicação interna eficiente, apoio da gestão e oferta de instrumentos adequados.

A presente pesquisa atesta que a gestão de pessoas é essencial para o sucesso e sustentabilidade das organizações, evidenciando que práticas bem executadas de gestão de capital humano podem impulsionar o desempenho organizacional, promover a satisfação de colaboradores e clientes, e conseqüentemente, gerar melhores resultados. As práticas adotadas pela cooperativa estudada demonstram como uma abordagem estratégica pode fazer a diferença em um ambiente corporativo.

Embora esta pesquisa tenha fornecido *insights* importantes referentes à gestão de pessoas na cooperativa financeira estudada, há espaço para novas pesquisas. Estudos futuros podem explorar como diferentes estilos de liderança impactam a eficácia das práticas de gestão de pessoas e investigar a modernização dessas práticas. Além disso, pesquisas comparativas com outras cooperativas, bancos ou empresas de diferentes setores podem enriquecer a compreensão sobre a aplicabilidade global dessas estratégias.

REFERÊNCIAS

Accorsi, A. (2014). O banco do futuro: perspectivas e desafios. *Revista de Administração*, 49(1), 205-216. Disponível em: ScienceDirect. Acesso em: 11 set. 2023.

Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas Organizações* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: a balanced approach*. Berkshire: McGraw Hill Higher Education.

Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 34-46.

Casado, T. (2007). Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In R. C. Santos (Org.), *Manual de gestão empresarial* (pp. 212-233). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2000). *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Campus. Chiavenato, I.

(2010). *Gestão de pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Conselho Nacional de Saúde. Live: Transtornos mentais e adoecimento no ambiente de trabalho. Disponível em: Conselho Saúde. Acesso em: 01 dez. 2023.

Coutinho, C. (2014). Metodologia em ciências sociais e humanas: teoria e prática. Almedina.

De Prins, P., Stroobants, J., & De Vos, A. (2014). Fundamentals of human resource management: theory and practice. Oxford: Oxford University Press.

Einarsen, S., Skogstad, A., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3, 381-401.

Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). Institucional. Disponível em: FEBRABAN. Acesso em: 15 out. 2023.

Gil, A. C. (1994). Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2001). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, C. A., & Meirelles, A. M. (2004). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas.

Guzzo, R. A., Jett, Q. R., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity. *Personnel Psychology*, 38(2), 275-291.

Helen, G., & Jacques, P. (2002). Effective workplace communication. New York: McGraw-Hill.

Hipólito, J. A. M. (2002). Remuneração por competências. *Revista Fae Business*, 3.

IBC - Instituto Brasileiro de Coaching. Teorias da Motivação. Disponível em: IBC. Acesso em: 11 set. 2023.

James, L., & Lyman, S. (1982). Effective workplace meetings. Boston: Harvard Business Review Press.

Jandaghi, G., & Matin, H. Z. (2010). Application of qualitative research in management. *Iranian Journal of Management Studies*, 3(3), 59-74. DOI.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1980). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.

Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas.

- Mullins, L. J. (1999). *Management and organizational behavior* (5^a ed.). London: Financial Times Pitman Publishing.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). Os trabalhadores da saúde em tempos de crise. Disponível em: OIT. Acesso em: 09 out. 2023.
- Oliveira, A., et al. (2020). *Gestão organizacional: teorias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, A. R., Passos, C., & Ribeiro, C. (2022). A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional. *Gestão e Desenvolvimento*, 30, 481-503.
- Pontes, B. R. (1986). *Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica*. São Paulo: LTr.
- Prefeitura Municipal de Patos. Cidade. Disponível em: Patos. Acesso em: 28 out. 2023.
- Richardson, R. J., et al. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho. *Revista De Administração Pública*, 48(1), 253-273. DOI.
- Rodríguez-Aceves, L., Madero, S., & Valerio-Ureña, G. (2018). Perceptions about the usefulness of online social networks at the workplace. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 149-157. DOI.
- Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez.
- Sicredi. Trajetória do Sicredi. Disponível em: Sicredi. Acesso em: 28 out. 2023.
- Silveira, V. N. S., & Maestro Filho, A. D. (2013). *Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional*. Pretexto, 14, 71-87.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Human resource management: perspectives, contexts, functions, and outcomes* (9^a ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Vittude (2019). *Estudo sobre saúde mental no trabalho*. Disponível em: Vittude. Acesso em: 26 out. 2023.
- Tranck, D., & Rouse, M. W. (2002). *The new strategic selling*. New York: Warner Books.
- Trujillo Ferrari, A. (1974). *Metodologia da Ciência* (2^a ed.). Rio de Janeiro: Kennedy.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zakeri, A., et al. (1996). *Employee satisfaction and organizational commitment*. San Francisco: Jossey-Bass.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Formulário

Perfil	Nome do Entrevistado: Cargo na Agência:
Função na Agência	1. Qual é a sua função na cooperativa? 2. Quais são as principais responsabilidades do seu cargo?
Influência da Gestão de Pessoas	3. Você acredita que a gestão de pessoas influencia no desempenho geral da agência?
Ambiente de Trabalho	4. Como você descreveria o ambiente de trabalho na agência? 5. Quais são os principais fatores que contribuem para um ambiente de trabalho positivo? 6. Quais são os desafios mais comuns que os colaboradores enfrentam no dia a dia?
Valorização como Funcionário	7. Existem programas ou iniciativas que a gestão implementa para reconhecer e valorizar os funcionários? 8. Como o reconhecimento e a valorização impactam

	<p>a sua motivação e engajamento no trabalho?</p> <p>9. Você se sente valorizado como funcionário pela gestão da agência?</p>
Estratégias de Gestão de Pessoas	<p>10. Quais são as estratégias de gestão de pessoas implementadas na agência?</p> <p>11. Você percebe alguma diferença nos resultados da agência com a implementação dessas estratégias?</p> <p>12. Como as estratégias de gestão de pessoas impactam o seu trabalho diário?</p>
Impacto nos Resultados	<p>13. Você percebe alguma diferença nos resultados da agência com a implementação dessas estratégias?</p> <p>14. Quais são os indicadores de desempenho mais importantes na sua área de atuação?</p> <p>15. Como as estratégias de gestão de pessoas contribuem para alcançar ou superar esses indicadores?</p>
Relações com Clientes	<p>16. Como as estratégias de gestão de pessoas impactam o atendimento e a satisfação dos clientes?</p> <p>17. Você acredita que colaboradores mais satisfeitos tendem a oferecer um melhor serviço aos clientes?</p>
Comunicação Interna	<p>18. Qual é o nível de comunicação entre os funcionários e a gestão da agência?</p> <p>19. Existem canais formais ou informais de comunicação que facilitam o diálogo entre as diferentes áreas?</p>
Possíveis Melhorias	<p>20. Em sua opinião, quais seriam possíveis melhorias nas ações e estratégias de gestão de pessoas na agência?</p> <p>21. Existe alguma sugestão específica que você gostaria de compartilhar para aprimorar o ambiente de trabalho ou o relacionamento entre os colaboradores?</p>