

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO LOCALIZADA NA REGIÃO DO ALTO SÃO FRANCISCO NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Mayra Cíntia Campos Silva¹, Eliezer Carneiro de Oliveira^{2,3}

¹Bacharel em Administração pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco- FASF.- Luz-MG.

²Professor-orientador, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco- FASF- Luz- MG.

³Autor correspondente: oliveira.eliezer@gmail.com

RESUMO

Este artigo aborda o tema Motivação no ambiente de trabalho e teve como objetivo analisar a contribuição dos fatores motivacionais em relação à satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho de uma Cooperativa de Crédito situada em uma cidade da região do Alto São Francisco, em Minas Gerais, no ano de 2016. Para chegar aos resultados, adotou-se como procedimentos metodológicos uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, específica a um estudo de caso, sendo aplicado questionário a 15 colaboradores e realizada uma entrevista com 3 gestores. Com os dados tratados, analisados e discutidos, chegou-se aos resultados: foi possível verificar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores dentro da organização, ligados às teorias motivacionais, sendo: reconhecimento das tarefas, salário, benefícios e o clima organizacional. Os resultados demonstram ser positivo o grau de motivação entre os colaboradores, pois a maioria deles se sente motivado e que o clima organizacional foi percebido como satisfatório. Conclui-se, portanto, a importância da motivação dentro da Cooperativa de Crédito.

Palavras-chave: motivação, organização, clima organizacional.

ABSTRACT

This survey broaches the topic Motivation in the work environment and had as objective to analyze the contribution of the motivational factors in relation to the satisfaction of the collaborators in the working environment of a Cooperative of Credit located in a city of the region of Alto São Francisco in Minas Gerais, in the year 2016. To get the results, it was adopted as methodological procedures one quantitative and qualitative research, specific to a case study, being applied a questionnaire to 15 employees and conducted an interview with 3 managers. With the data processed, analyzed and discussed, it was reached following results: it was possible to identify factors that influence the motivation of employees within the organization, connected to the motivational theories, being: recognition of the tasks, salary, benefits and the organizational climate. The results show that the degree of motivation among the employees is positive, since most of them feel motivated and that the organizational climate was perceived as satisfactory. It is concluded, therefore, the importance of motivation within the Credit Cooperative.

Keywords: motivation, organization, organizational atmosphere.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, os recursos tecnológicos e produtivos têm um papel imprescindível no crescimento das empresas, sendo que o papel principal está associado aos recursos humanos, pois as pessoas são fomentos de grandes realizações dentro das organizações.

Conforme Penalva (2015) as empresas investem em aumento de capital, na implantação de novas tecnologias, atividades de apoio e, principalmente, na gestão de pessoas, o que significa dizer que os colaboradores poderão adquirir e colocar em prática seus conhecimentos e habilidades para elevar não só a imagem do negócio, mas conquistar o reconhecimento profissional e pessoal.

Esse artigo tem por objetivo divulgar os resultados de um Trabalho de Conclusão de Curso sobre o tema “Motivação no ambiente de trabalho” e cujo objetivo geral visou analisar a contribuição dos fatores motivacionais em relação à satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho de uma Cooperativa de Crédito situada em uma cidade da região do Alto São Francisco, em Minas Gerais, no ano de 2016.

Os objetivos específicos são: Identificar os fatores motivacionais oferecidos pela empresa, a fim de verificar aqueles que influenciam a motivação dos colaboradores; Verificar o grau de motivação dos colaboradores da Cooperativa de Crédito; Caracterizar o Clima Organizacional na empresa, a partir da motivação e satisfação dos colaboradores.

Deste modo, procurou-se encontrar a resposta para a seguinte questão de investigação: Como uma Cooperativa de Crédito desenvolve os fatores motivacionais em seu ambiente organizacional? Tais fatores contribuem para a satisfação dos colaboradores?

A possível resposta diante deste problema pode estar alinhada através, da relação da motivação com o desempenho, qualidade da produção das atividades, rendimento, autoestima, comportamento, benefícios sociais e econômicos e outros dos colaboradores. Esses são possíveis motivos que geram motivação ou desmotivação, dependendo de como os colaboradores reagem à maneira que estão realizando suas atividades no âmbito organizacional.

O estudo sobre “Motivação” é importante para a organização em estudo, pois a mesma está inserida em um quadro social e financeiro perante a sociedade; assim os gestores da Cooperativa de Crédito podem perceber o quanto os colaboradores fazem a diferença quando motivados no ambiente de trabalho.

A base teórico-metodológica foi construída mediante abordagem quantitativa, qualitativa, pesquisa exploratória e descritiva, específica a um estudo de caso.

A base teórico-conceitual foi elaborada a partir dos estudos de Gil (2011) sobre Gestão de Pessoas e Motivação; Chiavenato (2012) direcionando ao Clima Organizacional e Banov (2011) referente às Teorias Motivacionais.

Este estudo está estruturado em três partes, que são: a parte 1 trata desta Introdução; a parte 2 compreende o Desenvolvimento, constituído por três seções, que são: o referencial teórico; a metodologia e os resultados e discussão; a parte 3 trata da Conclusão. Finaliza-se com as referências.

DESENVOLVIMENTO

Nessa seção será apresentada uma revisão teórica sobre Motivação no ambiente de trabalho'. O primeiro tópico se refere à evolução histórica da gestão de pessoas e seus conceitos. Os demais tópicos irão abordar a motivação no âmbito organizacional e respectivo aprofundamento no tema.

1 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Gil (2011, p.17), “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”. A mesma está substituindo a evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Araújo e Garcia (2009, p.1) descreve a palavra gestão como sendo um “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”.

Prever o futuro dos recursos humanos, assim como o de qualquer outra coisa, não constitui tarefa fácil. No entanto, parece razoável argumentar que o fim da Administração de Recursos Humanos ou da Gestão de Pessoas só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações (materiais, financeiros, entre outros) são administrados por seus recursos humanos (GIL, 2011).

Para prosseguir com as análises que compete à Gestão de Pessoas no âmbito organizacional, será apresentada nos tópicos seguintes uma perspectiva histórica do processo, ressaltando os aspectos importantes em cada fase apresentada.

1.1 Administração científica

Conforme Gil (2011) o movimento da Administração Científica tem origem nas experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.

O autor ainda afirma que as experiências de Taylor tiveram como base as observações diretas, feitas em oficinas, e que ele, de modo geral, os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, desenvolveu seu sistema de Administração Científica. Do ponto de vista técnico, esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido.

Por sua vez, Fayol contribuiu para o movimento da Administração Científica, formulando a doutrina administrativa que passou a ser conhecida como fayolismo. Essa doutrina atribuiu aos subordinados uma capacidade técnica que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (GIL, 2011).

De acordo com Chiavenato (2011, p. 53), “a preocupação inicial da Administração Científica foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial”.

Inúmeras críticas são feitas à Administração Científica, devido ao mecanicismo, robotização do operário, visão microscópica do homem, que é tomado isoladamente, ausência de comprovação científica, entre outras. Porém, a Administração Científica é caracterizada por ter sido pioneira das teorias administrativas (CHIAVENATO, 2011).

Gil (2011) salienta que o movimento da Administração Científica difundiu-se amplamente e tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século.

Nessa seção foi apresentada a origem da Administração Científica, e que a mesma, de acordo com Gil (2011) e Chiavenato (2011) trata de uma das teorias administrativas. Na próxima seção será abordada a Escola das relações humanas.

1.2 Escola das relações humanas

Gil (2011) diz que o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

O autor complementa que Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em (1927), na fábrica de *Western Electric*, no distrito de *Hawthorn*, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho.

Essa experiência e outras que se seguiram vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal (GIL, 2011).

Segundo Gil (2011), a importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa até encontrarem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Nesta seção, foi apresentada, através dos autores Gil (2011) e Chiavenato (2011), a importância da Escola das relações humanas, juntamente com a experiência de Elton Mayo, demonstrando a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Na próxima seção, serão abordadas as Relações Industriais.

1.3 Relações industriais

Gil (2011) descreve a história das Relações Industriais como início nos Estados Unidos, sobretudo no período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial, quando se verificou notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores.

O movimento das relações industriais expandiu-se a partir de (1950). Cabe considerar, entretanto, que essas mudanças na administração de pessoal ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais. No Brasil, a criação de departamentos de relações industriais em muitas empresas significou pouco mais do que a mudança do nome da unidade de pessoal, pois na época a pressão dos sindicatos não se tornava significativa (GIL 2011).

Com o aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores, a situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar. A seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil de seus dirigentes (GIL, 2011).

Nessa seção foram abordadas as Relações Industriais, tendo como ênfase a estrutura Organizacional; a teoria sintetiza um novo papel dentro das organizações na forma estrutural, garantindo assim uma eficiência na condição de manejar os departamentos. Na próxima seção será tratada a administração de recursos humanos.

1.4 Administração de Recursos Humanos

De acordo com Gil (2011), começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos a partir de 1960, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais. A Administração de Recursos Humanos pode ser entendida, como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica.

Antes as pessoas eram consideradas recursos da organização, os chamados recursos humanos. Com a era da informação mudou esse panorama devido às transformações ocorridas. As pessoas deixaram de ser recursos produtivos para serem consideradas o capital humano dentro das organizações (CHIAVENATO, 2012).

Nessa seção, foi apresentada a Administração de Recursos Humanos, abordada através dos estudos de Gil (2011) e Chiavenato (2012), mencionando as pessoas que eram consideradas recursos da organização que, através da era da informação, mudou esse panorama devido às transformações ocorridas e passaram a serem consideradas o capital humano dentro das organizações. Na próxima seção, será abordada o Clima Organizacional, para conhecer como os indivíduos realizam suas atividades no meio que estão inseridos.

1.5 Clima Organizacional

De acordo com Chiavenato (2012), o Clima Organizacional forma o meio interno de uma organização, sendo o ambiente humano dentro do qual as pessoas executam seu trabalho. O autor ainda menciona que o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente dentro do ambiente; o termo clima organizacional refere-se às

propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

De acordo com Stadler e Pampolini (2014), o clima está ligado com o grau de satisfação dos colaboradores com seu ambiente interno. Ele tem relação direta com a motivação, lealdade, colaboração, identidade, interesse, aptidão, para realizar o trabalho, facilidade nas comunicações, relacionamentos interpessoais, sentimentos e emoções.

Para Chiavenato (2016), o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima se eleva e traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração. Sendo que quando está baixa a motivação, o clima tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação.

Conforme Stadler e Pampolini (2014), a forma como o trabalho é reconhecido, influencia diretamente o clima organizacional. Assim os autores mencionam três aspectos essenciais ao clima: (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 (positivo ou negativamente) no ambiente; (3) a cultura e o clima são faces de uma mesma moeda, pois se completam.

Conforme Chiavenato (2012) é importante ressaltar que uma pessoa que esteja administrando uma organização pode não ter muitas condições pessoais de intervir e de modificar a cultura organizacional; mas a mesma tem plenas condições de alterar e melhorar o clima do seu departamento ou da sua equipe de trabalho, seja intervindo nos elementos que o compõem ou até mesmo atuando nas variáveis de entrada que influenciam as variáveis dependentes que produzem resultados na organização.

De acordo com Kanaane (2011, p.40), “quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canaliza seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma”.

Stadler e Pampolini (2014) dizem que a sociedade contemporânea apresenta um cenário de alta competitividade, no qual pequenos detalhes são capazes de garantir a sustentabilidade econômica e financeira de uma empresa. Para tanto, o clima organizacional deve ser constantemente monitorado e gerenciado.

Pode ser enfatizado que o Clima Organizacional interfere na motivação dos indivíduos dentro da organização, e que os gestores podem amenizar possíveis questões para com os

colaboradores tornando possível um clima ameno e de possível desempenho funcional. A próxima seção aborda a Motivação, considerando sua importância dentro das organizações.

1.6 Motivação

Nos dias atuais, copiar é mais fácil e ágil, sendo assim todos os produtos e serviços seriam iguais se não fossem as pessoas, que são uma espécie de constituição verdadeira e diferenciada de toda e qualquer organização. Motivação e reconhecimento são fatores que, através da formação profissional, vão construir o patrimônio de habilidades dentro da organização.

De acordo com Gil (2011, p. 202) “a motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores, ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade”.

Para Spector (2010), a motivação é um conceito que tem sido discutido há pelo menos um século, mas ainda é de difícil definição. A motivação organizacional é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento, ela tem a ver com a intensidade, direção e persistência de um comportamento ao longo do tempo.

Numa visão diferente Daft (2010, p. 720) menciona que a motivação “refere-se às forças internas ou externas às pessoas que desenvolvem o entusiasmo e a persistência para perseguir certo curso de ação”.

Por sua vez Robbins e Decenzo (2010, p. 203) definem motivação “como a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”.

Vergara (2010, p.14) apresenta a motivação como “uma força que impulsiona as pessoas a agirem, cujo impulso é gerado por fatores internos aos indivíduos, ou seja, as necessidades individuais; sendo assim, não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo”.

E para Chiavenato (2009), a motivação proporciona às pessoas satisfação física e mental, e, ao mesmo tempo, sentem-se melhores para realizar suas tarefas, aumentando assim a qualidade de seus produtos e serviços. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona as pessoas a agir de determinada forma.

O tema motivação é relevante e pode se afirmar que o mesmo está ligado às necessidades das pessoas, pois todos os autores foram conclusivos, ao afirmar que a motivação leva o indivíduo a agir, tendo em vista suas necessidades e a forma de satisfazê-las. Sendo assim é necessário conhecer como tal importância é tratada dentro das organizações, como será demonstrado na próxima seção.

1.6.1 A importância da motivação dentro das organizações

Gil (2011) menciona que nos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas, desta forma empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados; sendo que a motivação pode ser entendida como combustível para a produtividade da empresa.

De acordo com Chiavenato (2012), reter talentos na organização é fazer com que esses sejam aplicados de maneira rentável, ou seja, aplicar no sentido de obter elevados retornos desse valioso capital humano. Isso significa preparar e motivar talentos para um contínuo crescimento e desenvolvimento profissional, garantindo a abertura de oportunidades para que as pessoas alcancem sucesso, fazendo com que o sucesso organizacional trilhe e caminhe por essa perspectiva.

Para Menegon (2012), é preciso compreender o comportamento dos indivíduos; primeiro que funcionários comprometidos tendem a produzir melhor, segundo porque o bem estar no trabalho também reduz as faltas e a rotatividade; e, em terceiro, criar um ambiente satisfatório, com tarefas estimulantes, parece ser um dever moral.

Motivos impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São, por assim dizer, as molas da ação, pois indivíduos são movidos pelas necessidades (GIL, 2011).

Nessa seção, foi apresentada a importância da motivação dentro das organizações, através dos estudos de Gil (2011), Chiavenato (2012) e Menegon (2012). O próximo tópico irá referir ao processo motivacional.

1.6.2 O Processo motivacional

Para Robbins e Decenzo (2010), a descrição do processo motivacional acontece levando-se em conta que a motivação é a disposição de exercer altos níveis de esforços, voltados aos objetivos do trabalho, condicionada pelas habilidades do esforço em satisfazer algumas necessidades individuais.

Ainda segundo Robbins e Dacenzo (2010), o processo começa com uma necessidade não satisfeita, a qual cria tensão e estimula o indivíduo a buscar objetivos que, quando alcançados, vão satisfazer a necessidade e reduzir a tensão.

De acordo com Chiavenato (2011), o comportamento humano é motivado, sendo que o ciclo motivacional acontece quando o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o quebre e crie uma necessidade, sendo que essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. Ainda segundo o autor, essa tensão conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade, e quando essa necessidade é satisfeita, o organismo retorna a seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha, fazendo com que a conquista dessa satisfação represente uma liberação de tensão ou descarga tensional.

Conforme Chiavenato (2009), à medida que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição, os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação das necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa mais tensão ao indivíduo.

Nessa seção foi mostrado como ocorre o processo motivacional que, de acordo com Robbins e Dacenzo (2010), o processo começa com uma necessidade não satisfeita, a qual cria tensão e estimula o indivíduo a buscar objetivos que, quando alcançados, vão satisfazer a necessidade e reduzir a tensão. Em seguida, Chiavenato (2011) relata o ciclo motivacional em ocorrência da satisfação do comportamento humano. Na próxima seção serão abordados os fatores motivacionais.

1.6.3 Fatores Motivacionais

Dentro das organizações, as pessoas são consideradas recursos, isto é, como portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, porém é importante não esquecer de que essas pessoas são humanas, formadas de personalidade, expectativas, objetivos pessoais e possuem necessidades (ANDRADE, 2012).

De acordo com Banov (2011), o que leva as pessoas a agirem de diferentes maneiras é o foco do tema motivação. Acreditando que a motivação seja um estímulo que gera um comportamento direcionado, a autora ainda menciona que os fatores motivacionais são internos e que estão sob controle do indivíduo e relacionados com aquilo que ele faz, com a natureza de suas tarefas.

De acordo com Walger, Viapiana e Barbosa (2014), se o indivíduo não encontrar em seu ambiente de trabalho meios que satisfaçam suas expectativas e de não atingir suas metas principais de sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração.

Ainda de acordo com Walger, Viapiana e Barbosa (2014), o ambiente em que o colaborador desenvolve suas atividades profissionais deve tratar dos fatores que o compõem, como: a própria cultura da empresa, as situações social, econômica e ambiental do país e do mundo, as raízes individuais, ou seja, tudo aquilo que constitui as características individuais.

Walger, Viapiana e Barbosa (2014, p.25) mencionam que a motivação “manifesta-se pela orientação do empregado aos desenvolver com presteza suas tarefas e persistir na execução, até conseguir o resultado previsto ou esperado. Geralmente são três os componentes desta motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento.

Conforme Johann (2013, p.50), “os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e o atendimento das necessidades de autorrealização. Dependem, portanto, das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho”.

Para entendimento sobre os fatores motivacionais, serão abordados, na seção seguinte, os fatores intrínsecos e extrínsecos no ambiente organizacional.

1.6.3.1 Fatores intrínsecos e extrínsecos

De acordo com Walger, Viapiana e Barbosa (2014), existem duas vertentes, sobre a motivação humana: uma acredita que é possível motivar o ser humano por meio de técnicas e ferramentas (extrínseca); a outra acredita que ninguém motiva ninguém, ou seja, as pessoas são automotivadas ou não (intrínsecas).

A motivação intrínseca, segundo Araújo e Garcia (2009), se caracteriza pela automotivação, ou seja, os gestores devem compreender e estar atentos que ninguém motiva ninguém. O papel do gestor deve ser proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização para chegar ao alcance de maiores e melhores resultados.

Ainda de acordo com Araújo e Garcia (2009), a motivação extrínseca é considerada um verdadeiro engano, pelo simples fato de ligarem a motivação das pessoas a fatores externos, como por exemplo, benefícios salariais.

Motta e Vasconcelos (2010) afirmam que cada pessoa tende-se a motivar de uma forma diferente. Segundo os autores, as aspirações individuais, as expectativas e os significados atribuídos pelos indivíduos aos distintos elementos da realidade são intrínsecos,

não podendo, o administrador a empresa ou outro elemento externo ser o responsável pela motivação dos mesmos.

Ainda para Motta e Vasconcelos (2010), a organização e os gerentes podem adotar políticas que ofereçam diferentes fatores de satisfação, a diversos tipos de necessidades, porém cada pessoa poderá se motivar ou não com as políticas desenvolvidas pela gerência.

Nessa seção, foram abordados os fatores intrínsecos e extrínsecos inerentes no processo motivacional; tais fatores acompanham como cada indivíduo irá buscar suas necessidades para tornarem assim seu estado de satisfação. Na próxima seção, serão abordadas as várias teorias motivacionais, as quais podem se fazer necessárias no ambiente organizacional.

1.7 Teorias motivacionais

Para a compreensão dos fatores internos e externos de uma organização, foram criadas diversas teorias, para assim serem utilizadas para a melhoria da mesma e do indivíduo nela que atua.

Banov (2011) afirma que as teorias usam conceitos diferentes para definir os fatores que desencadeiam a motivação, não podendo serem vistas como contraditórias, mas como complementares.

Para Silva (2013), qualquer teoria da motivação se preocupa em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos e o processo que causa tais comportamentos.

Os autores Sobral e Peci (2012) ressaltam que uma teoria pode funcionar ou não, quando aplicada às condições reais de uma empresa. Portanto a forma como cada empresa trabalha sua teoria nem sempre é bom para uma, mas pode ser boa para a outra.

De acordo com Walger, Viapiana e Barbosa (2014), através da Escola de Relações Humanas, inicia-se a era das teorias motivacionais.

Ainda segundo os autores Walger, Viapiana e Barbosa (2014), as teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar em seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois.

Ao se atinar sobre a motivação e suas abordagens, vários autores realizaram seus estudos acerca das teorias motivacionais, para assim poderem explicar o comportamento das pessoas nas várias situações que se criam no ambiente organizacional.

Nas próximas seções serão abordadas algumas teorias ligadas à motivação, sendo de Maslow sobre as necessidades e Herzberg com a teoria dos dois fatores.

1.7.1 Teoria das necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow, psicólogo clínico, entre os anos de (1943-1954). Esta teoria sugere duas ideias a respeito do comportamento humano motivacional. A primeira supõe que as pessoas se sentem motivadas para alcançar a satisfação de seus desejos (BERGAMINI, 2008).

Já a segunda ideia sugere que, quando o indivíduo não consegue satisfazer suas necessidades, fica emocionalmente tenso, levando-o a agir de forma a reduzir esta tensão, podendo mais tarde, recuperar o equilíbrio perdido. E quando um desejo é atendido, perde o seu valor motivacional, fazendo surgir uma nova necessidade (BERGAMINI, 2008).

De acordo com Banov (2011), o psicólogo norte americano Abraham H. Maslow, notório por seus estudos sobre a motivação humana, tentava compreender o que tirava as pessoas de seu estado inerte e as levava a fazer alguma coisa. Ao observar o comportamento humano, chegou à conclusão de que a pessoa é portadora de várias necessidades estando estas organizadas em prioridades e hierarquia.

Maslow desenvolveu uma teoria, idealizando uma pirâmide que representava as necessidades em uma sequência, apontando uma caminhada em direção ao topo e, ao mesmo tempo, mostrando o tamanho da área de cada necessidade a importância e a dificuldade de se alcançar o ápice da pirâmide.

Conforme Banov (2011), as necessidades, segundo Maslow são:

- Necessidades fisiológicas: aparecem no primeiro patamar da pirâmide e são: alimentação, sede, sono, repouso, desejo sexual, exercícios físicos, ou seja, as necessidades que estão ligadas à sobrevivência do indivíduo. Esse nível é considerado muito importante. São necessidades instintivas, que já nascem com o indivíduo. Muitas empresas, para atrair a melhor mão de obra do mercado, usam benefícios como cesta básica, vale-refeição, assistência médica, entre outros, que sinalizam a satisfação das necessidades fisiológicas.

- **Necessidades de segurança:** São as necessidades de proteção, a segurança física, que se resume na proteção da vida das pessoas através das leis, ter onde morar ou com quem se agasalhar. A segurança psíquica, que faz temer aquilo que não é familiar, a mudança, a instabilidade, a necessidade de ordem e limites. A segurança profissional, que advém da estabilidade ocupacional, das políticas administrativas previsíveis, clareza dos cargos e na divisão de tarefas. Portanto, a necessidade de segurança comporta a busca de proteção contra a privação e ameaça.
- **Necessidades sociais:** São as necessidades de participação, associação, de amizade, afeto e amor. É a necessidade de ser aceito e querido nos vários grupos em que se atua. As relações interpessoais entre amigos, colegas, chefe-subordinado se incluem nessas necessidades.
- **Necessidades de estima:** Não basta apenas ser querido e aceito pelos outros. Há a necessidade de ser reconhecido, valorizado, considerado, de ter aprovação social e prestígio. São as necessidades do ego. Quando satisfeitas, levam à autoconfiança.
- **Necessidades de auto-realização:** Encontram-se no topo da pirâmide e são as mais elevadas de todas as necessidades. Envolve a realização de todo o potencial de uma pessoa e a leva ao autodesenvolvimento. (BANOV 2011).

De acordo com Chiavenato (2016, p. 123), “a abordagem de Maslow, embora genérica e ampla, representa para a administração de recursos humanos um valioso modelo de atuação sobre o comportamento das pessoas” Foi apresentada nessa seção a teoria das necessidades, realizada através dos estudos do pesquisador Maslow, abordando as principais necessidades humanas, mencionadas por Bergamini (2008), Banov (2011), Gil (2011) e Chiavenato (2016). Essa teoria pode ser entendida como fator essencial, pois o indivíduo demonstra suas necessidades para deliberar seu comportamento, deve ser tratada dentro da organização para assim ela obter melhores resultados. Na próxima seção será considerada a teoria de Herzberg.

1.7.2 Teoria de Herzberg

Segundo Vergara (2010), Frederick Herzberg no ano de (1960) desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores. De acordo com o pesquisador, há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

Gil (2011) apresenta um quadro sobre fatores higiênicos e motivadores, o qual segue no **Quadro 1**.

Quadro 1 - Fatores higiênicos e motivadores

FATORES HIGIÊNICOS	DESCRIÇÃO
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
<i>Status</i>	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: Adaptado de Gil (2011, p. 208).

Ainda de acordo com Chiavenato (2016), Herzberg desenvolveu o modelo de motivação de gestão, sendo que a motivação dos trabalhadores é obtida por meio de um desafio de um trabalho agradável, no qual conquista crescimento, responsabilidade e avanço são incentivados e reconhecidos.

Nessa seção, foi apresentada a Teoria de Herzberg, mencionada como a teoria dos dois fatores; de acordo com Vergara (2010), Banov (2011), Motta e Vasconcelos (2010), Gil (2011) e Chiavenato (2016), apresentando os fatores motivacionais e os fatores higiênicos; sendo que os mesmos podem comprometer a produtividade dos indivíduos, pois necessitam

de fatores que os motivem para desempenharem melhor suas funções organizacionais. No tópico seguinte, será abordado o segmento da empresa em estudo.

1.8 Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob)

O estudo em questão evidencia uma Cooperativa de Crédito, mostrando assim a relevância e a compreensão do cooperativismo frente a este trabalho. A Cooperativa de Crédito tem seus princípios fundamentados no cooperativismo de acordo com seu estatuto social que apresenta.

As Cooperativas de Crédito são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços (BCB, 2016).

De acordo com a OCB (2016), Cooperativas de Crédito são destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados. Atua no crédito rural e urbano. As pessoas e organizações começam a enxergar que é mais fácil e mais humano ter a cooperação do que a competição. Nessa seção, entende-se que o Sicoob é um sistema organizado e que possui parcerias que ajudam a proporcionar aos seus associados um melhor atendimento, e para que este atendimento seja satisfatório é necessário que os colaboradores estejam motivados em suas tarefas, para oferecer com excelência os produtos e serviços da Instituição Financeira em questão.

No próximo tópico será abordada a metodologia utilizada neste artigo.

2 METODOLOGIA

Esta seção tem como propósito verificar os fatores motivacionais de uma cooperativa de crédito localizada em um município da região do Alto São Francisco, Minas Gerais, no ano de 2016.

O presente estudo segue a classificação proposta por Silva e Menezes (2005), onde são descritos, os processos e os instrumentos utilizados para quantificar e qualificar a motivação dos colaboradores em relação ao trabalho realizado na organização.

A pesquisa quanto à abordagem do problema foi classificada como pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa.

Os procedimentos técnicos utilizados neste estudo tratam de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do segmento financeiro constituída por uma Cooperativa de Crédito de livre admissão, com quadro pessoal formado por 1 presidente, 1 diretor financeiro, 1 diretor coordenador; conselho fiscal composto por 3 dirigentes juntamente com 3 suplentes e o conselho administrativo formado por 7 dirigentes; a organização é movida juntamente pelos seus 16 colaboradores e 1 estagiário

Os instrumentos para a coleta de dados utilizados foram de questionário estruturado e entrevista semi-estruturada. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram um questionário estruturado aplicado aos colaboradores e uma entrevista semi-estruturada aplicada aos gestores. Informa-se que antes da coleta de dados, foi apresentada aos respondentes a Ficha de Consentimento Livre e Informado, em que constavam informações sobre a pesquisa (objetivo, tema, justificativa, forma de apresentação de dados, anonimato entre outras), participando, portanto, do estudo quinze colaboradores e com três gestores.

O tratamento de dados utilizados trata da análise estatística e análise de conteúdo. Os dados coletados junto aos colaboradores da empresa passam pela análise estatística (frequência absoluta, frequência relativa e porcentagem), sendo utilizado o software Microsoft Excel 2010 para os cálculos e elaboração de gráficos e tabelas.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação. Foram trabalhadas as entrevistas no momento gravadas e posteriormente transcritas. Após a transcrição houve a análise de conteúdo. Os gestores são chamados de Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 3.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

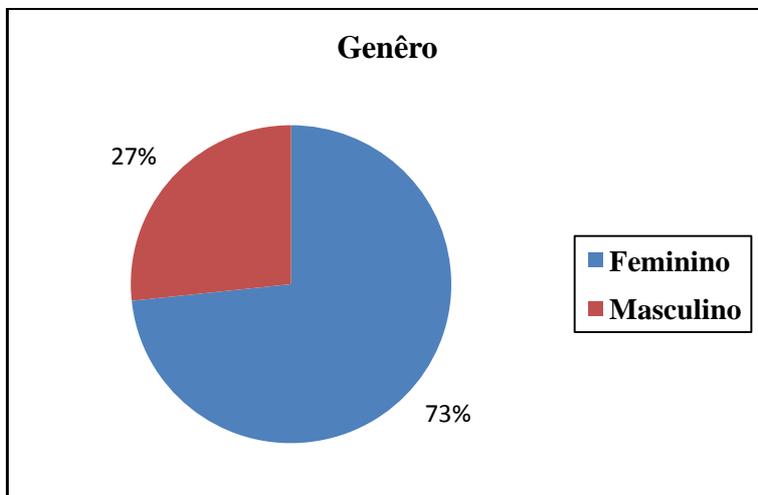
Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados e as discussões referentes aos dados levantados em campo, onde foi aplicado um questionário a 15 colaboradores e realizada uma entrevista com 3 gestores.

Dados dos colaboradores

O perfil dos respondentes corresponde a quatro indicadores, que são: sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço na empresa.

A) Dados sobre gênero

Figura 1 - Sexo dos entrevistados.



Constatou-se na **Figura 4**, dentre os (15) colaboradores participantes que 73% deles são do sexo feminino e 27% do sexo masculino. O que o resultado permite inferir que as mulheres são maioria no quadro de colaboradores da instituição.

B) Dados sobre a idade

Tabela 1 - Faixa etária dos entrevistados.

IDADE	FREQUÊNCIA	
	(n)	(%)
18 – 27 anos	7	46,66
27 – 36 anos	3	20,00
36 – 45 anos	3	20,00
45 – 54 anos	1	6,67
54 – 63 anos	1	6,67
TOTAL	15	100,0

De acordo com a **Tabela 2**;dentre os (15)participantes; (7) dos colaboradores tem entre 18 a 27 anos; (3) de 27 a 36 anos; (3) de 36 a 45 anos; (1) tem idade de 45 a 54 anos e (1) possui idade de 54 a 63 anos.

Constata-se que (46,66%) dos colaboradores encontram-se na faixa etária entre 18 a 27 anos.

C) Dados referente a escolaridade

Tabela 2 - Escolaridade dos entrevistados.

ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA	
	(n)	(%)
Pós Graduação	1	6,67
Ensino Superior Completo	5	33,33
Ensino Superior Incompleto	6	40,00
Ensino Médio Completo	1	6,67
Ensino Fundamental Incompleto	2	13,33
TOTAL	15	100,00

Identificou-se na **Tabela 3**, que entre os (15) participantes; (1) dos colaboradores possui Pós-graduação; (5) possuem Ensino Superior Completo; (6) Ensino Superior Incompleto; (1) Ensino Médio Completo e (2) têm o Ensino Fundamental Incompleto.

Conforme os dados da **Tabela 3**, é possível verificar que (40%) dos colaboradores possui Ensino Superior Incompleto e (33,33%) Ensino Superior Completo.

D) Dados tempo serviço na empresa

Tabela 3 - Tempo serviço na empresa.

TEMPO SERVIÇO NA EMPRESA	FREQUÊNCIA	
	(n)	(%)
0 -4 anos	6	40,0
4 -8 anos	4	26,6
8 -12 anos	2	13,3
12 -16 anos	1	6,67
16 -20 anos	2	13,3
TOTAL	15	100,

De acordo com a **Tabela 4** entre os (15) participantes; (6) dos colaboradores tem 0 a 4 anos de serviço na empresa; (4) tem de 4 a 8 anos; (2) entre 8 a 12 anos; (1) entre 12 a 16 anos e (2) entre 16 a 20 anos.

Portanto, (40%) dos colaboradores são empregados com tempo de serviço variando de 0 a 4 anos.

A fim de verificar a frequência que os respondentes se sentem motivados dentro da empresa, perguntou-se aos colaboradores: com que grau de satisfação você se sente motivado dentro da empresa?

As respostas são apresentadas na **Tabela 7**.

Tabela 4 - Dados da pergunta 14.

MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	FREQUÊNCIA	
	(n)	(%)
Muito Motivado	5	33,33
Motivado	10	66,67
Indiferente	-	0,00
Desmotivado	-	0,00
Muito Desmotivado	-	0,00
TOTAL	15	100,00

Observa-se através da **Tabela 7** que dos (15) respondentes; (5) se sentem muito motivados; (10) se sentem motivados dentro da empresa. Não houve nenhuma resposta para a opção indiferente, desmotivado e nenhuma resposta para muito desmotivado.

Vergara (2010) aborda que colaboradores motivados podem ser considerados fonte de vantagem competitiva para as organizações. As empresas precisam de pessoas motivadas para que a produtividade ocorra e tenha resultados de qualidade. Pessoas comprometidas e motivadas no ambiente de trabalho desempenham melhor suas atividades. Com isso contribuem para melhorar os produtos, serviços, lucratividade e imagem da empresa.

O resultado encontrado indica ser satisfatório, pois os colaboradores se sentem muito motivados a motivados, visto que de acordo com Vergara (2010) as empresas precisam de pessoas motivadas para que o resultado satisfatório de produtividade qualidade aconteça.

Dando continuidade às perguntas e com o propósito de coletar informações dos colaboradores referentes aos fatores motivacionais percebidos por eles no ambiente organizacional, perguntou-se: quanto aos fatores motivacionais listados, quais você acha que influencia na motivação? Assinale três.

Os resultados levantados são descritos na **Tabela 8**.

Tabela 5 - Dados da pergunta 16.

INDICADORES DE RESPOSTAS	(n)	(%)
A - salário	9	20,00
B - benefícios	7	15,56
C - reconhecimento das tarefas	10	22,22
D - afinidade com o gestor	1	2,22
E - afinidade com os demais colaboradores	5	11,11
F - o clima organizacional	7	15,56
G - ambiente satisfatório	6	13,33
TOTAL	45	100,00

Constata-se na **Tabela 8** que as respostas dadas pelos (15) respondentes sobre os sete indicadores de respostas foram: (9) salário; (7) benefícios; (10) reconhecimento das tarefas; (1) afinidade com o gestor; (5) afinidade com os demais colaboradores; (7) o clima organizacional e (6) ambiente satisfatório.

Gil (2011) afirma que a Teoria de Herzberg indica que os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gerentes para que a equipe esteja motivada. Porém, a capacidade para manter esses fatores depende da satisfação no trabalho, que consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados exercem, mas num considerável aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

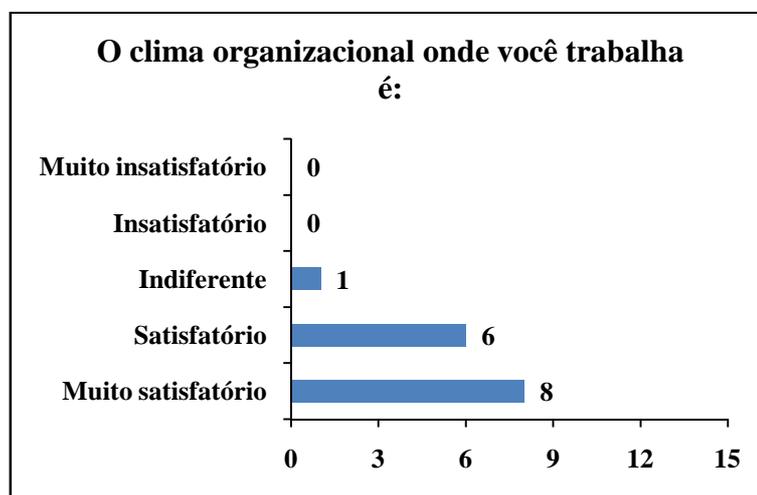
É percebido através do resultado apresentado, que certos fatores como reconhecimento das tarefas (10) e salário (9) foram mais escolhidos que outros, no entanto, não se pode afirmar que um seja mais importante do que o outro. Motta e Vasconcelos (2010) afirmam que cada pessoa motiva-se de uma forma diferente.

Ligado às necessidades das pessoas, a Teoria de Maslow, de acordo com Chiavenato (2009), ressalta a importância da motivação organizacional, pois mostra que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito, atenção, e reconhecimento fundamentando-se no terceiro nível da pirâmide que é necessidade social do ser humano. Ressalta-se que os fatores menos indicados não são de menor importância, pois um fator pode ser motivacional para um indivíduo e pode não ser para outro.

A próxima pergunta, com objetivo verificar o clima organizacional onde os colaboradores realizam suas tarefas, solicitou-se ao respondente assinalar uma opção de resposta, que variava de Muito Satisfatório a Muito Insatisfatório.

Os resultados levantados são apresentados na **Figura 20**.

Figura 2 - **Dados da pergunta 20.**



Observa-se na **Figura 20** que entre os (15) respondentes; (8) avaliaram como muito satisfatório o clima organizacional; (6) satisfatório e (1) indiferente. Não houve resposta para a opção insatisfatório e muito insatisfatório.

Segundo Chiavenato (2009), o clima organizacional está particularmente relacionado com a motivação dos colaboradores da organização. Quando há motivação, o clima organizacional passa a ser elevado e propiciar relações de satisfação, animação, interesse e colaboração entre os colaboradores. Quando há pouca motivação entre os membros, seja por frustração ou por obstáculo à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar.

Portanto pela resposta dos colaboradores (8), o clima organizacional onde trabalham tende a ser muito satisfatório. Mas ainda necessita a empresa atentar-se quanto ao colaborador que respondeu estar indiferente quanto ao clima organizacional.

Dados da Entrevista

Nesta seção são apresentados os resultados levantados mediante a aplicação da entrevista direcionada a três gestores da Cooperativa de Crédito. Na entrevista, os gestores são denominados de Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 3. E nesta seção apresentam-se três questionamentos realizados.

O primeiro questionamento sobre benefícios fez-se a seguinte pergunta aos gestores: quais os benefícios que a empresa oferece aos colaboradores? Por quê?

De acordo com o Gestor 1, os benefícios oferecidos aos colaboradores são:

Plano de saúde, ticket alimentação, auxílio de 30% nas mensalidades de faculdade e cursos extracurriculares; constantes cursos e programas de aperfeiçoamento e capacitação oferecidos pela cooperativa, como também pela central; estacionamento; um ambiente agradável para trabalhar; abertura de diálogo com o colaborador. Com os benefícios o colaborador estará amparado, com sentimento de segurança, aumentando a satisfação no trabalho. Com a abertura de diálogo acredito na melhoria de relação do funcionário/cooperativa.

Já o Gestor 2 acrescentou: “Oportunidade de crescimento dentro da entidade”.

Na percepção do Gestor 3, os benefícios oferecidos são:

Um bom salário o que é relativo pela cidade; estrutura; plano de saúde; todos gostam do ambiente em que trabalham; ticket alimentação; treinamentos (eles têm muitos treinamentos) e ainda queremos implementar o plano de carreira. Porque através dos

benefícios eles têm a atrocidade, tem um retorno para a cooperativa de crédito, sentem satisfeitos.

Para Gil (2011) motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Assim, cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. Porém os gestores precisam estar atentos para criar um ambiente que desperte e mantenha a motivação dos colaboradores.

O segundo questionamento trata de motivação, cuja pergunta foi: em sua opinião, o que mais pode motivar um colaborador? Por quê?

De acordo com o Gestor 1, a situação/evento que “mais” motiva o colaborador é: “Reuniões informais e conjuntas entre colaboradores e gestores, onde possam ser expressados seus sentimentos, emoções e desejos, com uma troca de idéias com objetivo de melhorar o ambiente de trabalho”.

O Gestor 2 disse: “Ele cresce dentro da cooperativa, exemplo: era um estagiário e se tornou um gestor”.

O Gestor 3: “O salário, pois ele está ligado a vida pessoal, familiar depende do salário”.

Através da Pergunta 2, quanto as respostas dos colaboradores o que mais os motiva, trata-se do reconhecimento das tarefas, logo após o salário que também é abordado pelos gestores como o fator que os motiva. Porém é importante ressaltar que, conforme a Teoria de Herzberg aborda fatores que não trazem satisfação, mas sua ausência pode trazer insatisfação, um desses fatores é o salário.

Segundo Pontes (2011), uma das questões mais polêmicas referentes ao salário é se, este pode ser considerado um fator de motivação para os funcionários. O salário é uma demonstração do quanto a empresa valoriza o trabalho de seus colaboradores. Nota-se que na visão dos gestores o salário é mantido como motivação para com os colaboradores, mas para os mesmos o reconhecimento das tarefas é quase tão importante quanto o salário, sendo que a importância é diferente para cada pessoa.

No terceiro questionamento, perguntou-se: em sua opinião, o que causa a desmotivação no ambiente organizacional? Por quê?

O Gestor 1 respondeu: “Desorganização no ambiente, as pessoas vêem que não podem progredir na organização no alcance de um futuro melhor para ela; falta de reconhecimento das atividades o que ela faz é como uma obrigação; metas incapazes de serem cumpridas”.

O Gestor 2 complementa: “Maus tratos; discriminação; etc”.

E o Gestor 3 finaliza o assunto, apresentando sua percepção: “Baixo salário; desrespeito dos superiores imediatos; mal ambiente de trabalho (colegas)”’.

Para Banov (2011), a organização deve levar em consideração a distribuição de salários, condições de trabalho, sistemas de recompensas, distribuição de cargos e tantos outros quesitos que envolvem as relações humanas no trabalho. Ainda segundo o autor, se a organização observar esses aspectos, de fato obterá qualidade nos serviços prestados pelos seus colaboradores.

Para Gil (2011), a identificação de quais indivíduos estão ou não motivados dentro da organização, acontece especificamente pela prática da observação. Ao compreender como se encontram tais pessoas no quesito motivação os gestores podem lidar melhor com as pessoas.

Percebe-se através das respostas dos gestores que os mesmos reagem a maneiras humanas de tratar a desmotivação, concluindo que os mesmos percebem que deve haver a motivação e não a desmotivação no ambiente de trabalho. Os colaboradores reagiram quanto a pergunta 18, sendo a maioria (9) respondendo que a empresa oferece um ambiente favorável para motivá-los.

Portanto a motivação precisa ser constante, e os gestores precisam manter diálogos com seus colaboradores para identificar possíveis mudanças que possam ocorrer dentro da organização.

CONCLUSÃO

O objetivo principal do trabalho foi analisar a contribuição dos fatores motivacionais em relação à satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho de uma cooperativa de crédito situada em uma cidade da região do Alto São Francisco, em Minas Gerais, no ano de 2016. Para se compreender a importância da motivação, a pesquisadora pretendeu encontrar a resposta para a seguinte questão problema: Como uma cooperativa de crédito desenvolve os fatores motivacionais em seu ambiente organizacional? Tais fatores contribuem para a satisfação dos colaboradores?

O primeiro objetivo específico foi verificar como a empresa oferece os fatores motivacionais. Através da **Tabela 8** os colaboradores tiveram opções de até três alternativas, apresentadas na ordem de A-G; sendo que as alternativas que tiveram mais relevância foram (10) reconhecimento das tarefas; (9) salário. Esse aspecto está relacionado à Teoria de Herzberg dos dois fatores apresentada por Motta e Vasconcelos (2010), pois Herzberg trata dos fatores higiênicos de satisfação e dos fatores motivacionais ou intrínsecos de um

indivíduo. De acordo com os gestores da organização os benefícios foram: plano de saúde, ticket alimentação, auxílio de 30% nas mensalidades da faculdade e cursos extracurriculares; constantes cursos e programas de aperfeiçoamento e capacitação oferecidos pela cooperativa, como também pela central; estacionamento; um ambiente agradável para trabalhar; abertura de diálogo com o colaborador.

O segundo objetivo específico foi verificar o grau de motivação dos colaboradores. De acordo com a **Tabela 7** (10) dos respondentes se sentem motivados e (5) muito motivados.

Portanto constatou-se que os colaboradores se sentem motivados dentro da organização e que os gestores reconhecem quando os mesmos estão motivados ou não no ambiente de trabalho.

O terceiro objetivo específico foi verificar o clima organizacional na empresa, a partir da motivação e satisfação dos colaboradores.

Através da **Figura 20** (8) respondentes avaliaram como muito satisfatório o clima organizacional; (6) satisfatório e (1) indiferente.

Observando os dados analisados, é possível perceber que o clima organizacional da empresa é muito satisfatório a satisfatório, verificando-se assim uma cordialidade entre os membros, mas ainda é notório os gestores avaliarem quanto ao respondente que se diz estar indiferente, pois quando uma empresa tem um clima organizacional favorável a mesma é capaz de elevar o nível motivacional de seus colaboradores.

Com base nas conclusões apresentadas, demonstrou-se o alcance dos objetivos, permitindo responder a questão de investigação. Portanto, a empresa desenvolve os fatores motivacionais em seu ambiente organizacional e que esses fatores contribuem para a motivação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rubia Manarim. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química**. Monografia, 52 f (Pós graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/index.asp>. Acesso em: 16 ago. 2016.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 2. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos o Capital Humano das Organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. 11 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

JOHANN, Silvio. **Comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. 13 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGON, F. Leticia. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes, VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia: **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. 5. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRA (OCB). Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/trabalho_conceito.asp>. Acesso em: 02 Set. 2016.

PENALVA, Wellington. **Revista Brasileira de Administração: gente, a alma do negocio**, n. 109, p. 62, 2015.

ROBBINS, Stephen P, DECENZO, David A: **Fundamentos da Administração: Conceitos essenciais e aplicados**. 4. ed. 4 reimp. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2013.

SILVA, Edna. Lúcia da; MENEZES, EsteraMuszka. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Teorias da administração**: bibliografia universitária Pearson. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOSA, M. Mariana. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar dos indivíduos e organizações**. 1. ed. [s.l.]: Intersaberes, 2014.