

UNIATENAS

CAMILA JOSÉ GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO  
NO TRABALHO: Um relato de experiência em uma  
Cooperativa na cidade de Paracatu.**

Paracatu - MG

2020

CAMILA JOSÉ GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** Um relato de experiência em uma Cooperativa na cidade de Paracatu.

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Administração do UniAtenas, como parte da aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II), requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Daianna Silveira Andrade.

Paracatu - MG

2020

CAMILA JOSÉ GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** Um relato de experiência em uma Cooperativa na cidade de Paracatu.

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Administração do UniAtenas, como parte da aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II), requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Daianna Silveira Andrade.

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Prof<sup>a</sup>. Daianna Silveira Andrade  
UniAtenas

---

Prof.  
UniAtenas

---

Prof.  
UniAtenas

Dedico este trabalho a Deus, meu protetor. A minha mãe (*in memory*), minha grande inspiração de força para lutar pelos meus sonhos. E ao meu filho que sempre me apoiou e foi compreensivo nas minhas ausências.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a DEUS, por estar sempre comigo nesta caminhada, me dando força e motivação para sempre seguir em frente, sendo o meu refúgio e a minha fortaleza.

A minha família, em especial, aos meus pais, mesmo que minha mãe não esteja mais presente em forma física, foram eles que sempre depositaram grande confiança em meu potencial, assim como me incentivaram, e me deram força quando precisei nesta trajetória, e ao meu filho Caio Augusto por ser sempre compreensível em minhas ausências e me incentivando a continuar.

Aos meus orientadores, Willian Soares e Daianna Andrade, que me acompanharam me orientando com sabedoria e amizade na elaboração e concretização deste trabalho.

Aos meus professores, que além de serem mestres na arte de ensinar, são grandes amigos, e acima de tudo profissionais competentes

A todos os meus amigos que me deram força nesta longa caminhada.

Enfim, a todos os que de alguma forma contribuíram e me apoiaram na realização de mais uma etapa em minha vida.

Que os vossos esforços  
desafiem as impossibilidades, lembre-vos  
de que as grandes coisas do homem  
foram conquistadas do que parecia  
impossível.

Charles Chaplin.

## RESUMO

As pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho, por isso o ambiente de trabalho é de grande importância na realização das satisfações e necessidades humanas. Este trabalho consiste em analisar a estratégia da motivação e a qualidade de vida no ambiente de trabalho, tendo como objeto de estudo um relato de experiência dos funcionários de uma Cooperativa X na cidade de Paracatu. Através do estudo realizado, dá-se a entender um pouco mais sobre o comportamento humano nas organizações, o que pode estimular a motivação e o que pode desmotivar o funcionário. Tendo como objetivo principal identificar a importância da motivação para o ambiente de trabalho, que está diretamente ligada ao desempenho dos colaboradores, pois quando ocorre o comprometimento da organização em estimular a motivação do colaborador, a produtividade irá aumentar alcançando os objetivos e melhorando os resultados da organização, fazendo com que todos fiquem satisfeitos.

**Palavras-chave:** motivação, trabalho, importância, organização.

## **ABSTRACT**

*People spend most of their lives at work, so the work environment is of great importance in fulfilling human needs and satisfactions. This work consists of analyzing a motivation strategy and a quality of life in the work environment, having as object of study a report of the experience of the employees of a Cooperative X in the city of Paracatu. Through the study carried out, a little more sense is given about human behavior in associations, which can stimulate a motivation and what can demotivate the employee. Having as main objective to identify the importance of motivation for the work environment, which is directly linked to the performance of employees, because when the organization's commitment to stimulate employee motivation occurs, productivity will increase reaching the objectives and improve the results of the organization, making everyone complete.*

**Keywords:** *motivation, work, importance, organization.*

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> - A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.....	21
<b>FIGURA 2</b> - Os fatores de Higiene e os fatores de Motivação.....	25

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> - Os fatores motivacionais (intrínsecos) do modelo de Herzberg.....	25
<b>QUADRO 2</b> - Os fatores higiênicos (extrínsecos) do modelo de Herzberg.....	25

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 PROBLEMA</b> .....	13
<b>1.2 HIPÓTESES</b> .....	13
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	13
<b>1.3.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	13
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	13
<b>1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b> .....	13
<b>1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	14
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....	15
<b>2 A MOTIVAÇÃO E A SUA IMPORTÂNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO</b> .....	16
<b>3 O PROCESSO MOTIVACIONAL POR MEIO DAS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS DE CONTEUDO</b> .....	20
<b>3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS</b> .....	20
<b>3.2 TEORIA X E Y</b> .....	22
<b>3.3 TEORIA BI FATORIAL DE MOTIVAÇÃO - HIGIENE</b> .....	24
<b>4 RELATO DE EXPERIENCIA SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA COOPERATIVA X NA CIDADE DE PARACATU</b> .....	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	30
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho é um tema que vem despertando as atenções dos estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente iniciariam as pesquisas e estudos científicos. No final dos anos 20, a experiência da fábrica de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo, foi o primeiro experimento desenvolvendo a teoria humana, onde o colaborador parou de ser tratado como máquina e surgiu então a preocupação com melhorias nas condições de trabalho, onde descobriu que uma equipe sem motivação está fadada a fracassar. Com isso a motivação vem se tornando fator essencial na atualidade, pois determina o alcance dos resultados na organização, influencia diretamente o comprometimento do colaborador com seu trabalho. No cenário atual, a motivação é uma das peças mais importantes para a sobrevivência da organização.

Segundo o autor Gondim Silva (2015), a motivação é a força que direciona o empregado a realizar esforços para atingir melhores resultados, ele acredita ainda, que a motivação no trabalho orienta o empregado a realizar com presteza e precisão suas tarefas, e assim, atingindo os objetivos esperados pela organização.

A motivação deve ser considerada por parte das organizações como um fator importante para que se possa conseguir o comprometimento dos colaboradores, pois quando estão satisfeitos, tendem a gerar melhores resultados e aumentar o desempenho e lucratividade da organização. Sabe-se que manter uma equipe motivada nem sempre é tarefa fácil, exigindo uma gestão de pessoas estratégica, buscando sempre aperfeiçoamento do relacionamento entre a organização e equipe, sendo essencial elevar a satisfação do colaborador.

Considerando que a motivação possui várias vertentes e é fundamental para alcançar o comprometimento dos colaboradores, que quando se sentem satisfeitos no ambiente de trabalho, tendem a gerar mais resultados e contribuir para o desempenho da organização. O presente trabalho teve como objetivo o diagnóstico da motivação dos colaboradores de uma Cooperativa X na cidade de Paracatu, com relação ao trabalho desempenhado, propondo ações para melhorar os aspectos de motivação para o trabalho realizado.

## **1.1 PROBLEMA**

Como a motivação pode influenciar na satisfação dos funcionários de uma Cooperativa da cidade de Paracatu?

## **1.2 HIPÓTESES**

a) A motivação impulsiona as ações dos colaboradores, uma vez motivado este apresentará um bom desempenho, logo as metas e objetivos da organização serão alcançados.

b) A organização deve procurar meios de promover condições motivacionais suficiente para melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores e assim trazer interesse e satisfação no trabalho.

c) O grau de satisfação e motivação pode afetar toda a estabilidade da organização, um colaborador desmotivado pode causar desequilíbrio organizacional e até mesmo afetar outros colaboradores.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Discorrer sobre a motivação e como ela pode influenciar nas metas e objetivos de uma organização.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Conceituar a motivação e a sua importância no ambiente de trabalho.
- b) Identificar e descrever o processo motivacional por meio das teorias motivacionais de conteúdo.
- c) Relatar sobre a motivação em uma Cooperativa na cidade de Paracatu.

## **1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO**

Nota-se que ao trabalhar e desenvolver a estratégia da motivação dos colaboradores dentro da organização tem se tornado um grande diferencial, ao mesmo tempo um grande desafio, uma vez que a motivação pode estar

relacionada a vários aspectos. Nesse sentido, a busca pelo alcance dos objetivos e metas da organização depende de seus colaboradores, uma vez que um colaborador que se encontra motivado apresentará maior rendimento, pois terá prazer em realizar suas atividades. Assim justifica-se o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que o mesmo dentro do ambiente acadêmico servirá como fonte para outros acadêmicos e para as organizações que queiram explorar esta área para uma boa gestão e para aperfeiçoamento profissional.

O tema deste estudo foi escolhido por ser um assunto relevante no contexto atual, e pela possibilidade em verificar a realidade vivenciada conforme o relato de experiência sobre a motivação dos colaboradores na Cooperativa X na cidade de Paracatu, verificando desta forma o que desperta a motivação e como proporcionar um ambiente mais agradável e prazeroso para os colaboradores, contribuindo para o alcance da satisfação dos colaboradores e do sucesso da organização.

### **1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO**

O presente estudo realizou uma pesquisa bibliográfica sobre a temática através de livros e artigos, o que possibilitou que este trabalho tomasse forma para ser fundamentado. Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

O que facilitou por meio de uma abordagem qualitativa, uma pesquisa enriquecida sobre os objetivos deste trabalho. Segundo Godoy (1995), o enfoque qualitativo caracteriza-se pelo fato do pesquisador ser o instrumento-chave, o ambiente ser considerado fonte direta dos dados e não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos.

E tendo como finalidade apresentar um relato de experiência em uma organização, motivado pela curiosidade em coletar, selecionar e processar fatos, a fim de se obter resultados sobre o tema motivação.

### **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho contém em sua estrutura cinco capítulos.

O primeiro capítulo abordando à introdução ao trabalho, a construção do problema, as hipóteses, os objetivos, a justificativa do estudo, a metodologia do estudo e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo descreve o conceito da motivação e a sua importância para o ambiente de trabalho.

No terceiro capítulo apresentam-se as principais teorias motivacionais de conteúdo.

O quarto capítulo mostra um relato de experiência sobre a motivação dos funcionários em uma Cooperativa X em Paracatu.

Por fim, o quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais do problema de pesquisa, em seguida as referências utilizadas neste trabalho.

## 2 A MOTIVAÇÃO E A SUA IMPORTÂNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

A preocupação com a motivação surgiu com a desumanização do trabalho e do fato de que a organização enxergava o colaborador apenas como uma máquina. Então em 1927, se deu início aos estudos sobre a motivação e o comportamento humano, nos Estados Unidos, com o experimento de Hawthorne, coordenado por Elton Mayo, onde surgiu a necessidade de valorização do lado humano.

Para Gil (2001), a motivação é a chave do comprometimento, pois é a forma mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes e comprometidas. A motivação, que antigamente se dava somente por uma carteira assinada, hoje é um dos fatores mais estudados e conceituados por diversos autores, o interesse sobre a motivação dentro da organização vem crescendo muito nos últimos anos, pois a motivação se tornou um dos fatores mais importantes dentro de uma organização, e sem dúvida um dos maiores desafios para os líderes é administrar e motivar seus colaboradores.

Para Certo (2005), em uma organização a motivação tem como finalidade o estímulo e incentivo dos funcionários, tornando os mais produtivos. Sabe-se que um colaborador motivado tende a proporcionar melhores resultados para a organização, o que se torna um diferencial competitivo para as empresas que buscam crescimento e desenvolvimento no mercado.

As organizações estão cada vez mais preocupadas em motivar seus colaboradores, pois sabem que um colaborador motivado irá produzir mais quando acreditar que seu esforço resultará em recompensas organizacionais, e com isso, satisfazer suas necessidades. Quando se trabalha com motivação o 'trabalho rende', e a empresa alcança bons resultados. O colaborador motivado desenvolve melhor sua atividade, melhora sua produtividade em busca de atingir seu objetivo com eficiência, trazendo resultados rápidos para a organização.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Assim, a motivação, ou o motivo, é aquilo que move uma pessoa e a põe em ação ou a faz mudar o curso. (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Knapik (2010, p. 96): "Motivar quer dizer "mover para ação", mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinada meta, motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada ação". O

autor define a motivação como um motivo para agir, incluindo um estímulo, ação, esforço, movimento, ou seja, um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. É o que determina a força que impulsiona o indivíduo a alavancar-se em busca de atingir seus objetivos.

Para Chiavenato (2005, p.242), a “motivação é a pressão interna de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo á atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada”. Considerando que a motivação possui diferentes vertentes, Chiavenato destaca que a compreensão de motivação é tudo aquilo que impulsiona uma pessoa a adotar um comportamento específico. O autor explica, ainda, que a motivação traça determinadas metas com as quais há um gasto de energia, e que leva a pessoa a agir até atingir seu bom ou mau desempenho.

Robbins (2005) define motivação como uma disposição em exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização e também de satisfazer as necessidades individuais. Para o autor às pessoas são diferentes no que se referem à motivação, as necessidades mudam de pessoa para pessoa. Um dos maiores desafios da organização é motivar os seus colaboradores, pois cada pessoa é um ser único e tem suas necessidades individuais, que podem ser iguais ou distintas. E ainda se pode acrescentar que as necessidades variam no mesmo indivíduo, conforme o tempo e o local que se encontra. Conforme Gil (2007, p. 210), “os motivos, tem origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também em uma mesma pessoa conforme o momento”. A motivação está dentro de cada um, por isso é necessário compreender a individualidade de cada um e uni-los com os objetivos da organização.

Lacombe (2012) diz que uma organização bem sucedida é aquela que sempre está atenta para compreender os sentimentos, as necessidades e motivações dos colaboradores e assim proporcionar um clima de trabalho propício a atingir resultados. O autor concluiu que a motivação no trabalho obtém o comprometimento dos colaboradores, no sentido de aumentar a produtividade, com alto desempenho, alcançando, assim, excelente resultado organizacional.

“Motivação é o esforço que um indivíduo se dispõe para atingir uma meta ou satisfazer uma necessidade, é o impulso que faz com que as pessoas dêem o melhor de si para atingir seus objetivos.” (MAXIMINIANO, 2008). O autor propõe que para atingir os resultados desejados, o colaborador precisa estar motivado a crescer e a alcançar metas juntos com a organização, através do comprometimento dos envolvidos, os objetivos e perspectivas do colaborador e da organização serão alcançados.

Nogueira (2015) mostra que a pessoa motivada traz consigo, entusiasmo, seu humor melhora e ele acaba contagiando o seu ambiente de trabalho. O autor reforça que a motivação aumenta o sucesso do colaborador e da organização, um colaborador motivado vale por dois desmotivados, pois ele consegue desempenhar bem sua função e se sente satisfeito e feliz no ambiente em que trabalha, a motivação gera inspiração, aumenta a criatividade do colaborador, e que a maioria das vezes que o colaborador cai o rendimento é por falta de motivação e de melhorias para o mesmo.

Marras (2009) aborda a estratégia da motivação sendo um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos também distintos. O autor destaca ainda três ações básicas que devem ser implementadas no ambiente organizacional para trabalhar o campo motivacional:

I. Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

II. Não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas.

III. Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida, chegando ao desejado.

Bergamini (1997) diz que os indivíduos tendem a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente em que vivem, afetando a maneira como encaram seu trabalho e a própria vida. Sendo assim, o autor remete que em uma organização a motivação tem a finalidade de estimular e incentivar o colaborador, tornando o mais produtivo, o impulsionando para satisfazer suas necessidades e atingir os objetivos dentro da organização e também tem resultados em sua vida pessoal.

Como discorre McGregor (1960, p.43), “o homem é um animal carente e assim que uma de suas necessidades é satisfeita surge outra. Esse processo não tem fim, surgindo do nascimento até a morte. O homem está continuamente se esforçando para satisfazer suas necessidades”.

Para Chiavenato (2003), é difícil definir exatamente o conceito de motivação, tendo em vista que é um importante campo do conhecimento da natureza humana e do comportamento humano, e que, de um modo geral é o motivo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma.

O alcance das metas e objetivos da organização conduz a uma redução das necessidades dos trabalhadores. De acordo com Chiavenato (2005, p.245), “num processo motivacional, se a necessidade for satisfeita gera-se um bem estar, contudo caso a necessidade não seja satisfeita, pode gerar-se um processo de frustração, conflito e estresse.”

Desse modo, ter empregados motivados é garantia de melhor desempenho deles em suas funções e de maior produtividade. (GONDIM SILVA, 2015). Percebe-se que o autor relata que o desempenho é a recompensa do colaborador motivado para a organização, realizando com eficácia suas atividades.

Segundo Chiavenato (2005, p. 244) “o que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã, pelo fato das necessidades destes mudarem constantemente”. Dessa forma Chiavenato explica que é importante deixar claro que a organização pode e deve criar um ambiente motivador, criando condições no ambiente de trabalho que sejam capazes de satisfazê-los, onde o colaborador deve buscar atender suas necessidades próprias, pois quanto mais motivado estiver maior será sua produtividade e desempenho para a organização. Sabendo como conduzir e lidar com os desafios motivadores, tornando impossível a padronização dos fatores motivacionais.

Partindo da apresentação dos principais conceitos e a importância da motivação no ambiente de trabalho, faz-se necessário o estudo das principais teorias motivacionais de conteúdo, em especial a teoria da pirâmide de Maslow, utilizada para explicar melhor as necessidades do ser humano, para que o mesmo alcance a satisfação, seja ela pessoal ou profissional.

### **3 O PROCESSO MOTIVACIONAL POR MEIO DAS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS DE CONTEUDO**

Segundo Marras (2009) a motivação é um tema que vem chamando as atenções de cientistas e estudiosos desde o início do século XX, onde se teve experiência sobre a existência das condições de trabalho e a incidência delas sobre os empregados. Onde ficou provado que a atenção dada ao trabalhador conseguia influenciar na produtividade do mesmo e trazendo melhores resultados para a organização.

Abordando Robbins (2005), a década de 50 é considerada como um período importante nos conceitos sobre motivação, onde foram formuladas teorias específicas, como estudo da satisfação do empregado através da motivação das pessoas, baseando em suas necessidades.

São várias as teorias motivacionais, porém, neste trabalho serão abordadas apenas as agrupadas no contexto Teorias de Conteúdo que focam no comportamento humano, buscando identificar as necessidades e analisar o processo na busca de satisfazê-las. Trazendo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria Bi fatorial de Motivação-Higiene de Herzberg, tomadas como as principais teorias de conteúdo.

#### **3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS**

Conhecida como a Teoria da Pirâmide de Maslow ou Hierarquia das Necessidades, anunciada na década de 50, por Abraham Harold Maslow, psicólogo americano, com referência na Psicologia Humanista. Ficou conhecida como uma das mais importantes teorias da motivação.

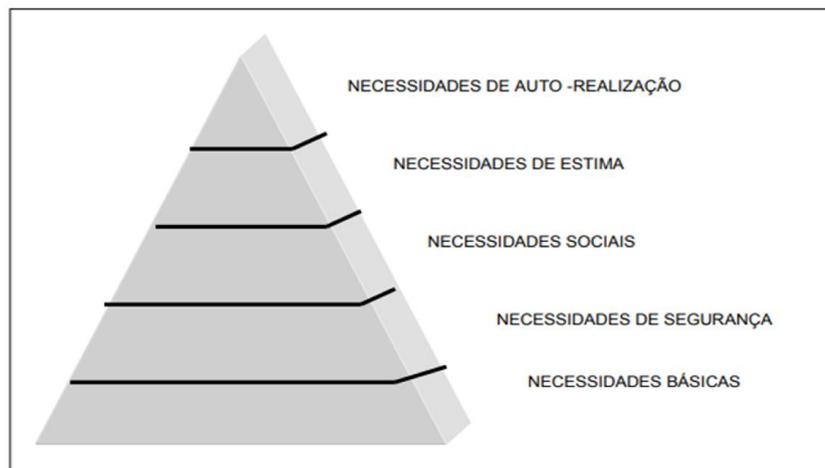
Para Gil (2001) a teoria de Maslow propõe que o indivíduo precisa satisfazer certas necessidades que vão desde as mais simples, até as mais complexas, ele explica também que os indivíduos possuem necessidades diferentes, e que muitas variáveis influenciam, é como se a motivação existisse dentro de cada pessoa e se satisfaz de necessidades individuais, que podem ser desejos, aspirações, objetivos, motivos e outros. Pode-se dizer que são forças internas e externas que influenciam cada pessoa frente às situações da vida e que cada pessoa tem sua peculiaridade e intensidade.

Para Maslow (1954), a motivação humana vem da busca ao atendimento de suas necessidades, com isso o autor identificou as principais necessidades do ser humano e as hierarquizou em uma pirâmide de importância, baseando cada nível em um tipo de necessidade na busca da satisfação.

Conforme ressalta Robbins (2005), o empregado irá se motivar de acordo com a realização de suas necessidades, portanto, as organizações podem por meio da pirâmide de Maslow satisfazer as necessidades de seus empregados, pois a motivação está relacionada com a busca pela satisfação.

As necessidades de Maslow foram arranjadas em uma pirâmide hierárquica, conforme mostra a figura 1.

**FIGURA 1-** A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.



FONTE: MAXIMIANO, (2008, p. 315).

Robbins (2005) apresenta a definição para cada uma das cinco categorias de necessidades, sendo elas:

I. Necessidades fisiológicas ou básicas: São necessidades físicas, relacionadas às necessidades de sobrevivência, é a principal prioridade do ser humano, como: alimentação, sono, sexo, respirar e outras necessidades orgânicas.

II. Necessidades de segurança: São necessidades de proteção, a estabilidade básica que o ser humano deseja ter como: proteção contra ameaças, livre do perigo, um abrigo, uma estrutura, controle financeiro.

III. Necessidades sociais: São necessidades endógenas: como amar e ser amado, ter amizades, suporte familiar, interação e aceitação social.

IV. Necessidades de estima - São necessidades de auto-estima e estima: autoconfiança, valorizado, elogios, incentivos, forte, prestígio, capacidade, utilidade, competência.

V. Necessidades de auto-realização - São necessidades de realização pessoal, superar seus próprios desafios: aptidões e habilidades, auto desenvolvimento, reconhecimento pessoal, potencialidade, moralidade.

Em uma tentativa de relacionar a teoria de Maslow com as exigências dos colaboradores dentro da organização pode-se dizer que:

As necessidades fisiológicas se dão através do descanso físico e mental, horários flexíveis, pausas para alimentação e higiene.

As necessidades de segurança estão vinculadas ao salário, segurança no trabalho, benefícios, estabilidade.

As necessidades sociais estão ligadas à participação, construção de amizades, bom relacionamento com colegas e superiores, clima organizacional saudável.

As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento, um feedback positivo e elogios por parte dos superiores, promoções de salários e cargos.

As necessidades de auto-realização podem ser atingidas quando o trabalho é gratificante e interessante, tem autonomia, auxilia na tomada de decisões, exerce a criatividade.

Portanto, torna-se necessário que a organização invista e atenda as necessidades de seus colaboradores, pois quanto mais realizado o colaborador se sentir no ambiente de trabalho, maior será o seu desempenho, levando a organização atingir suas metas e objetivos, se destacando no mercado.

Chiavenato (2003) destaca que apesar de ser uma teoria empírica e sem base científica relevante, a teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devido a sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão.

### **3.2 TEORIA X E Y**

Marras (2009) traz o economista e professor Douglas McGregor (1960), com sua obra (O lado humano da empresa), onde contribuiu com a Teoria X e Y. Tal teoria mostra duas formas distintas de 'ser' do trabalhador, ou também de 'ver' o trabalhador, não somente como um trabalhador, mas, principalmente, como um indivíduo. Para McGregor o comportamento do colaborador é influenciado pelo seu líder. Portanto, é necessário que a organização conheça as características, necessidades e ambições de seus colaboradores.

Robbins (2005), diz que Douglas McGregor apresenta duas visões do ser humano, uma negativa, chamada de Teoria X e outra positiva, chamada de Teoria Y.

Conforme Chiavenato (2003), na teoria X, chamada por McGregor de "Hipótese da mediocridade, das massas", o trabalho é desagradável, o empregado não gosta de assumir responsabilidade e nem cumprir suas tarefas do trabalho, eles farão todo o possível para evitá-lo.

Conforme Motta e Vasconcelos (2006), nesta teoria o empregado é um ser preguiçoso e precisa de motivação para enfrentar o trabalho, prefere ser direcionado, sempre recebendo ordens superiores, para obter eficiência e produção.

Portanto, nesta teoria o colaborador prefere ser orientado, não sabe agir por si só, seu rendimento deve ser controlado diretamente, através de possibilidades de recompensas para se motivar, diminuindo os resultados da organização.

Já a Teoria Y, Gil (2007), diz que "o empregado encara o trabalho com satisfação, alcançando melhores resultados através da dedicação". Baseado no autor percebe-se que o colaborador é motivado principalmente por suas necessidades, mantendo seu desempenho como fonte de satisfação. Uma vez motivado e com condições favoráveis para o trabalho, esse irá contribuir para os resultados da organização.

Com base na teoria X e Y, percebe-se que o mesmo indivíduo pode se comportar como X ou como Y varia conforme o ambiente ao qual está inserido, ou seja, a organização determina como o empregado vai se comportar. Um colaborador motivado dentro da organização irá buscar atingir seus objetivos, assumir suas responsabilidades e novos desafios. Com o alcance da satisfação de

suas necessidades, este trará uma melhora contínua, melhorando os resultados para a organização. Assim remetendo à idéia de que a organização deve criar condições de trabalho, a fim de levar os colaboradores não só a se saírem bem no trabalho, mas de querer fazê-lo bem. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, trazendo resultados para a organização.

Dessa forma, é importante que as organizações criem ferramentas para que seus colaboradores possam avançar em suas próprias realizações e dar o seu melhor, com mais desafios, gerando oportunidades e participações, promovendo o desenvolvimento profissional e pessoal, influenciando-os na tomada de decisão, incentivando a reconhecer seu potencial e desenvolvê-lo.

### **3.3 TEORIA BI FATORIAL DE MOTIVAÇÃO-HIGIENE**

Marras (2009) destaca também o professor e psicólogo americano Frederick Irving Herzberg (1959), que foi quem mais ressaltou a questão da motivação no trabalho. O autor afirma que o maior fator motivacional para o trabalhador encontra-se no interior do seu próprio trabalho com isso publicou a chamada Teoria Motivação-Higiene ou também Teoria dos Dois Fatores.

Motta e Vasconcelos (2006) relatam que Herzberg teve grande influencia de Maslow, onde sua teoria explica o comportamento das pessoas no ambiente e conteúdo de trabalho.

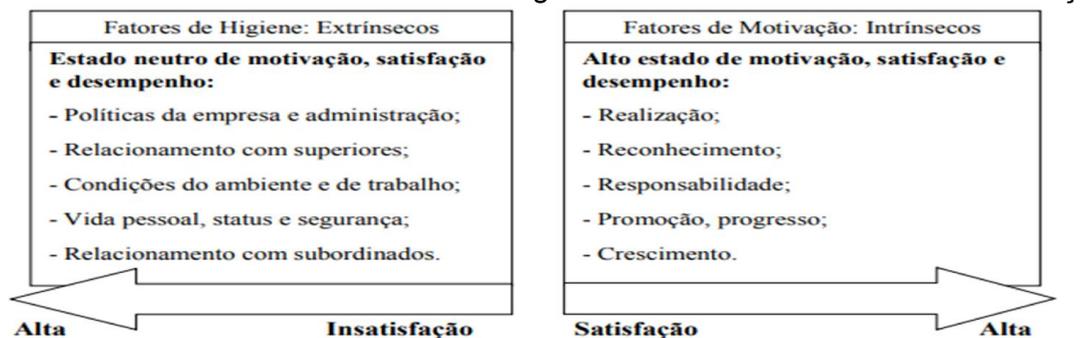
Chiavenato (2003) fundamenta essa teoria no ambiente de trabalho e defende que a motivação depende de dois fatores: motivacionais e higiênicos.

a. Os fatores motivadores: os que causam satisfação e são determinantes para o trabalho.

b. Os fatores higiênicos: os que causam insatisfação e agem como manutenção para o trabalho.

Os fatores de ordem intrínseca, denominados motivadores, incluem variáveis de caráter mais pessoal, como as de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, atração e desafio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico. Os fatores de ordem extrínsecos, denominados fatores de higiene, incluem aspectos de natureza preventiva e ambiental, relacionados diretamente com a tarefa ou trabalho, são eles as normas administrativas, os sistemas de salários, o relacionamento entre os membros da organização, os estilos de supervisão, entre outros. (Pérez-Ramos, 1990, p.129).

**FIGURA 2-** Os fatores de Higiene e os fatores de Motivação.



Fonte: GONDIM SILVA (2015).

No quadro 1 é apresentado às características dos fatores motivacionais.

Quadro 1: Os fatores motivacionais (intrínsecos) do modelo de Herzberg.

Realização: o sucesso de um trabalho ou tarefa, os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento: recebimento de um reconhecimento por um resultado alcançado.
Responsabilidade: quando as tarefas são agradáveis e provocam satisfação.
Desenvolvimento pessoal: possibilidades de metas pessoais e aumento de status.
Crescimento: alavancar dentro da organização, em termos de cargos.

Fonte: Adaptado com base na obra de Marras (2009).

Os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, considerando Marras (2009), causa a satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente irá causar a insatisfação. São fatores motivadores porque atendem as necessidades pessoais de cada um, causando alto estado de motivação, satisfação e desempenho.

No quadro 2 são apresentadas as características dos fatores higiênicos.

Quadro 2: Os fatores higiênicos (extrínsecos) do modelo de Herzberg.

Supervisão: disposição, boa vontade de ensinar ou delegar tarefas.
Políticas empresariais: normas e procedimentos, valores e crenças da organização.
Condições ambientais: ambiente físico e psicológico que envolve os colaboradores.
Relações interpessoais: relação com os colegas e subordinados.
Status e remuneração: valores pagos pelo serviço prestado.

Fonte: Adaptado com base na obra de Marras (2009).

Conforme Marras (2009) os fatores higiênicos ou extrínsecos são essenciais, porém eles apenas evitam a insatisfação, e quando não atendem as expectativas, não conseguem manter a satisfação por muito tempo. E se esses fatores são considerados péssimos ou precários, eles vão provocar a insatisfação do colaborador.

Segundo Robbins (2005), a Teoria de Dois Fatores proposta por Herzberg trabalha sobre a questão de o que as pessoas desejam do seu trabalho.

Os estudos de Herzberg (1959) levaram a conclusão de que os fatores que levam a satisfação profissional estão distintos dos fatores que levam a insatisfação. Os motivadores causam satisfação e motivação, mas a sua falta não causa necessariamente insatisfação ou desmotivação, observa-se apenas nenhuma satisfação no trabalhador. Os higiênicos, não motivam e sua presença não causa satisfação no trabalho, mas a sua ausência causa insatisfação.

#### **4 RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA COOPERATIVA X NA CIDADE DE PARACATU**

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, e para se destacar perante seus concorrentes, as organizações estão buscando cada vez mais um diferencial para agregar valor na busca de atingir resultados positivos para a organização. Viu-se que a motivação no ambiente de trabalho é um fator que tem sido cada vez mais importante, pois um ambiente de trabalho sem motivação acaba afetando os resultados da organização.

Conforme Nogueira (2012), para ter colaboradores motivados e satisfeitos dentro da organização depende de vários fatores, como um salário adequado, benefícios, planos de carreira e de incentivos, etc. Assim, percebe-se que proporcionar meios para manter os funcionários motivados e satisfeitos é essencial na busca de melhores resultados e maior produtividade para a organização.

E a partir dessa realidade sobre a motivação, resultou em um relato de experiência sobre a motivação dos funcionários em uma Cooperativa X na cidade de Paracatu, que atua no mercado desde 1963, se tornando uma das maiores potências da região, se consolidando no mercado com seus serviços prestados, onde emprega mais de 500 funcionários diretos em diversas áreas comerciais e é fonte de renda para o estado e município.

Portanto este relato teve como objetivo analisar e observar as atividades desenvolvidas em específico pelos colaboradores da equipe do setor contábil da Cooperativa X, verificando como se encontram em relação à motivação na realização de suas atividades e o grau de satisfação dos envolvidos.

Buscando observar a rotina dos colaboradores dentro da organização, nota-se que a rotina sempre se mantém, eles chegam e marca o ponto, se cumprimentam e se dirigem para o refeitório onde é servido um café da manhã. Após o café, se dirigem ao setor e para a sua mesa de trabalho, cada um tem uma função específica, mas trabalham em contato direto uns com os outros, mantendo um bom relacionamento e um ambiente de trabalho tranquilo, todos possuem a mesma carga horária que não é exaustiva, com uma jornada de oito horas e trinta minutos e uma hora e meia para descanso, com dois dias de descanso semanal.

Ao observar a rotina e as atividades dos colaboradores, e com o intuito de identificar a percepção deles sobre o que fazem e o ambiente em que trabalham, verificaram-se alguns sinais de falta de motivação e insatisfação. E o levantamento com as principais queixas dos colaboradores insatisfeitos são:

- Crescimento dentro da organização: A impossibilidade de crescimento é uma das principais queixas, sentem estagnados, tem a necessidade de aprender uma nova função, diferente daquilo que faz todos os dias, o que causa um desânimo.
- Feedbacks e retornos inadequados: Quando não há feedback os colaboradores se sentem perdidos e isso acaba matando a motivação deles, pois sentem a necessidade de enxergar que seu trabalho tem um significado importante para o a organização e assim serem reconhecidos. Sentem falta da valorização dos pontos positivos e do que pode ser melhorado.
- Favorecimento de colegas: queixam das vantagens oferecidas para alguns colaboradores, com mais afinidade, enquanto alguns ficam em desvantagem, o que acaba gerando desmotivação.
- Comunicação falha: falhas no tráfego interno de informações relevantes, se apóiam no boca-a-boca e estão sujeito a ruídos e interpretações errôneas de mensagens importantes, tornando o trabalho estressante o que acaba levando a desmotivação.
- Pouco investimento no desenvolvimento profissional: faltam recursos na capacitação dos colaboradores, como treinamentos, cursos, palestras, investimentos em conhecimentos e habilidades.
- Benefícios pouco atrativos: os benefícios oferecidos pela empresa não são muito atraentes, queixam da falta de um plano de saúde e odontológico, participação nos lucros.

Conforme Gil (2007), a desmotivação se dá pela ausência de necessidades que não foram atendidas, causando a insatisfação. Portanto a falta de motivação dos colaboradores não é vantajosa para a Cooperativa X, que busca por produtividade e bons resultados. Com a equipe desmotivada a organização vem apresentando alguns prejuízos, principalmente em relação ao desempenho das atividades no setor, que perderam a qualidade, a produtividade diminui e os

objetivos da organização deixaram de ser prioridade. Percebem-se conseqüências negativas nesses colaboradores desmotivados e insatisfeitos, diminuíram tanto a quantidade, como a qualidade da entrega de suas atividades, os retrabalhos aumentaram, observa-se até a falta de comprometimento de alguns. Com isso os resultados esperados pela organização não estão sendo alcançados.

A partir da percepção destes colaboradores, pode-se dizer que, o não recebimento de alguns benefícios e melhorias, desmotiva o desenvolvimento no trabalho, influenciando no baixo desempenho de suas tarefas, causando a insatisfação. Mas com relação à organização foi constatado que os colaboradores sentem-se confortáveis em seu ambiente de trabalho e gostam das atividades prestadas, só estão insatisfeitos e desmotivados com base em alguns fatores que não atendem as expectativas deles e com isso afetando o desempenho.

Conforme Certo (2005), para combater a falta de motivação dos colaboradores, a organização precisa entender os motivos que lhe causara insatisfação. É necessário identificar em cada colaborador da equipe o que mais é importante para ele, atendendo suas necessidades, pois com isso à organização conseguirá agir de forma específica e conforme o momento.

As melhorias devem ser estimuladas de modo que busque atingir as necessidades individuais de cada colaborador da equipe, levando a satisfação destes, que desempenharão as suas tarefas com mais dedicação. Pois para que a organização tenha sucesso, o colaborador é o fator primordial para os resultados. Quando o colaborador motivado desempenha suas tarefas com empenho e dedicação, ele entregará os melhores resultados, pois será recompensado pelo trabalho realizado, alcançando o sucesso organizacional.

Nesse relato de experiência, notou-se que os colaboradores passam grande parte de suas vidas no ambiente de trabalho, e não estão motivados como deveriam. E a partir de tais observações e em acordo com o gestor do setor contábil da Cooperativa X, que se propôs a identificar as necessidades de cada colaborador e assim melhorar a qualidade dos interesses destes, criando ações na busca de mudar a realidade de seus colaboradores, visando uma parceira onde ambos serão beneficiados, estimulando assim motivação para um melhor desempenho das atividades que é importante para o alcance das metas da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo explicar a importância da motivação para o ambiente de trabalho, pois este é sem dúvidas uma dos assuntos que tem despertado o interesse dos pesquisadores. Relatando uma experiência de como os colaboradores de uma Cooperativa encontram-se em relação à motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

Ainda na atualidade muitas empresas não enxergam ou não se preocupam em manter o colaborador motivado, ainda é visto apenas como uma máquina, o que gera a desmotivação e insatisfação no ambiente de trabalho. No entanto sabe-se que a motivação não pode ser deixada de lado dentro da organização, sendo um ponto muito importante e crucial, pois funcionários motivados vão beneficiar a organização como um todo, visto que a motivação está diretamente ligada à melhora de desempenho dos funcionários, proporcionando melhores resultados para a organização, garantindo sua sobrevivência frente ao mercado competitivo.

Constatou-se através do relato de experiência que os colaboradores da Cooperativa X não se sentem motivados o suficiente. No entanto, estas expectativas podem ser supridas, sugere-se ao gestor que acompanhe a sua equipe, trabalhando os pontos não satisfatórios na visão dos colaboradores, focando sua atenção e investindo no relacionamento motivacional, promovendo bonificações, treinamentos, capacitações, participação nos lucros, segurança profissional, e demais fatores, visando atender as necessidades de cada um, proporcionando sempre um ambiente motivador. Os colaboradores precisam acreditar que desempenhando o seu trabalho com dedicação, o levará a recompensas. Tais ações valorizam o colaborador, tornando-o motivado e satisfeito, garantindo o comprometimento com as metas da organização.

Portanto por último pode-se concluir, que a produtividade e o sucesso organizacional são o resultado da motivação e satisfação dos membros da organização.

É necessário salientar que o problema de pesquisa foi respondido, assim como foi atingido os objetivos propostos. Conclui-se que, colaboradores motivados apresentam melhor desempenho e garantem bons resultados para a organização.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, W. Cecília. **Motivação nas Organizações**. São Paulo 4° Ed. Atlas, 1997.
- ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo 11° Ed.: Pearson Prentice Hall, 2005.
- GIL, A. C. (2007). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Ed Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Editora Campus, 2ª edição, 2005.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York, Harper & Row Publisher, 1954.
- McGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York, McGraw-Hill, 1960.
- HERZBERG, Frederick et al. **The motivation to work**. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1959.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GIL, A. **O Papel de motivador**. In: **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9° Ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 5° edição, São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- NOGUEIRA, A. **Satisfação e motivação no trabalho**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4° ed.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9° Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. C. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. D. **Teoria Geral da Administração**. 3° rev. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Porto Alegre: Artmed, 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.