

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Nicolau Edilielson de Sá Alves

**A Importância dos Fatores Motivacionais na Organização
Cooperativa de Caju de Picos - PI.**

**PICOS – PI
2011**

Nicolau Edilielson de Sá Alves

**A Importância dos Fatores Motivacionais na Organização
Cooperativa de Caju de Picos - PI.**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal do Piauí - UFPI, Campus Senador Helvídio Nunes de Barros, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega. MSc.

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo
Serviço de Processamento Técnico

A474i

Alves, Nicolau Edilielson de Sá.

A Importância dos fatores motivacionais na
organização cooperativa de caju de Picos-PI / Nicolau
Edilielson de Sá Alves. - 2011.

58 f. : il. ; 30cm.

Monografia (Bacharelado em Administração)-
Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.

Orientador(a): Prof. MSc. Cléverson Vasconcelos da
Nóbrega

1. Motivação (Administração). 2. Cooperativas. 3.
Gestão de Pessoas. I. Título.

CDD - 658.314

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESSA DE MONODRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

NICOLAU EDILIELSON DE SÁ ALVES

A IMPORTÂNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO
COOPERATIVA DE CAJU DE PICOS – PI

A comissão Examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do Primeiro.

Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc (Orientador)

Prof. Daniel Arruda Nascimento, Dr. (Membro)

Prof. Francisca Maria Cosme de carvalho, MSc (Membro)

Dedico este trabalho a minha mãe
por todo carinho e amor dedicado
a mim todo este tempo e para toda
minha família que eu amo muito.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por mais uma conquista, o qual, sempre esteve e estará em meu coração, pela oportunidade de estudar e de buscar o conhecimento. Ao meu querido vô mesmo que em pensamento ele sempre está presente em minha vida, obrigado pelos seus ensinamentos.

A minha mãe, que é minha heroína, que desde que nasci cuidou de mim e nunca me deixou faltar nada muito obrigado por todo seu amor e carinho.

A minha vó que foi minha segunda mãe, e dedicou todo seu amor a mim como se fosse um filho.

A todos meus tios e tias que sempre me ajudaram quando eu precisei deles.

Ao meu pai que apesar de nunca ter participado da minha vida, mas se não fosse por ele hoje não estaria aqui obrigado por ter me colocado no mundo.

Aos colegas, por terem tornado essa jornada mais agradável,

A todos os meus professores que se dedicaram e repassaram todo o seu conhecimento para que aprendêssemos mais a cada dia.

A cooperativa pesquisada que gentilmente abriu suas portas para a realização da pesquisa e a todos os associados a disponibilidade para responder o questionário.

A todos, meu muitíssimo obrigado de coração.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar a interferência de fatores motivacionais internos e externos no desempenho profissional dos cooperados da Central de Cooperativa de Cajucultores do Estado do Piauí – (COCAJUPI). Na atualidade, sabe-se que motivar tem sido um dos maiores desafios da gestão de pessoas nas organizações. Com efeito, a relação entre produtividade, qualidade de vida no trabalho, satisfação, absenteísmo, rotatividade, comprometimento e outros aspectos psicológicos, estão diretamente associados com a motivação do cooperado. Metodologicamente a pesquisa tem caráter qualitativo e quantitativo é exploratória e descritiva. Para a coleta de dados foram aplicados questionários com perguntas fechadas a 40 cooperados da cooperativa referente. Para a interpretação dos dados, adotou-se basicamente o modelo dos “Dois Fatores de Herzberg”, considerando os fatores de motivação e satisfação. Os resultados obtidos apontam para o fato de que a maioria significativa dos cooperados da Central de Cajucultores do Estado do Piauí (COCAJUPI) encontra-se satisfeita no que diz respeito às questões de natureza profissional e pessoal, portanto motivados em suas práticas profissionais, com as políticas organizacionais da cooperativa e consideram ideais as condições de trabalho em que atuam.

PALAVRAS - CHAVE: Motivação. Cooperativa. Satisfação.

ABSTRACT

This work has for objective to analyze the interference of factors internal and external motivacionais in the professional acting of those cooperated of the Headquarters of Cooperative of Cajucultores of the State of Piauí - (COCAJUPI). at the present time, it is known that to motivate has been one of the largest challenges of the administration of people in the organizations. With effect, the relationship among productivity, quality of life in the work, satisfaction, absenteísmo, rotation, compromising and other psychological aspects, they are directly associated with the motivation of the cooperated. Metodologicamente the research has qualitative and quantitative character is exploratory and descriptive. For the data collection they were applied questionnaires with closed questions to 40 cooperated of the referring cooperative. For the interpretation of the data, it was adopted the model of the "Two Factors of Herzberg" basically, considering the motivation factors and satisfaction. The obtained results appear for the fact that most significant of those cooperated of the Headquarters of Cajucultores of the State of Piauí (COCAJUPI) he/she is satisfied in what he/she concerns the subjects of professional and personal nature, therefore motivated in their professional practices, with the organizational politics of the cooperative and they consider ideals the work conditions in that you/they act.

Keywords: Motivation. Cooperative. Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow	23
Figura 2 – Teoria da Expectativa de Vroom.....	24
Gráfico 1 – Classificação por gênero	36
Gráfico 2 – Idade dos cooperados	36
Gráfico 3 – Grau de instrução	37
Gráfico 4 – Estado civil	37
Gráfico 5 – Tempo como cooperado	38
Gráfico 6 – Remuneração	38
Gráfico 7 – Reconhecimento e valorização	39
Gráfico 8 - Cumprimento das responsabilidades	40
Gráfico 9 – Oportunidades oferecidas pela cooperativa	41
Gráfico 10 – Atividades exigida pelo cargo	41
Gráfico 11 – Liberdade para melhorias no seu trabalho	42
Gráfico 12 – Criatividade e inovação	43
Gráfico 13 – Participação na cooperativa	44
Gráfico 14 – Política de integração da cooperativa	45
Gráfico 15 – Relacionamento entre gestores e cooperados	46
Gráfico 16 – Condições físicas do trabalho	47
Gráfico 17 – Satisfação em relação ao trabalho	48
Gráfico 18 – Relação entre os cooperados	48
Gráfico 19 – Vida pessoal proporcionada	49
Gráfico 20 – Status proporcionado pela cooperativa	50
Gráfico 21 – Preocupação com a segurança e saúde dos cooperados	51
Gráfico 22 – Comunicação entre gestão e cooperados	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 Justificativas	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 Clima da organização	15
2.2.1 Variáveis que afetam o clima de uma organização	17
2.2 Motivação	18
2.2.1 Fatores internos	20
2.2.2 Fatores externos	20
2.3 Necessidades humanas básicas	20
2.3.1 Necessidades fisiológicas	21
2.3.2 Necessidades psicológicas	22
2.4 Teorias da motivação	23
2.4.1 Teorias da hierarquia de Maslow	23
2.4.2 Modelo contingencial de Vroom – Teoria da expectativa	24
2.4.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg	26
2.4.4 Teoria da fixação de objetivos	28
2.4.5. Teoria das necessidades de McClelland	28
2.4.6 Teoria x teoria y	29
2.5 Liderança na motivação	30
3 METODOLOGIA	31
3.1 Caracterização da pesquisa	31
3.1.2 Tipos de pesquisa.....	31
3.2 Tipos de fonte	33
3.3 Plano de coleta de dados	33
3.4 Plano de tratamento e análise dos dados	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 Perfil do funcionário	35
4.2 Fatores motivacionais internos	38
4.3 Fatores motivacionais externos	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
5.1 Sugestões para futuras pesquisas	53
REFERÊNCIAS	55

APÊNDICE	57
----------------	----

1 INTRODUÇÃO

As organizações e o trabalho estão incluídos na vida dos seres humanos desde a sua criação. Lidar com pessoas nas organizações tem sido uma responsabilidade que atualmente, se reveste de uma complexidade muito maior do que há poucos anos atrás. De alguma forma todos estamos ligados a uma organização de forma direta ou indireta. E se por algum motivo não estão desempenhando o seu trabalho da melhor maneira possível cabe aos profissionais da área observar o que está acontecendo e buscar soluções adequadas para resolver.

Para Lacombe (2005), as pessoas são os atores das organizações. São elas que tomam as decisões em nome das melhorias desejadas. São também agentes econômicos que tem como objetivo maximizar sua satisfação. Portanto as atividades econômicas e administrativas são conduzidas por pessoas, que procuram satisfazer suas necessidades, desejos e até mesmo seus caprichos e se essas pessoas não estiverem motivadas seus resultados talvez não atinjam os objetivos desejados por todos.

Algum tempo atrás as cooperativas não se preocupavam com o relacionamento interno e externo de seus funcionários, hoje em dia essa prática vem mudando aos poucos. As cooperativas passaram a perceber que funcionário que trabalha motivado rende muito mais lucro para a organização, portanto com o passar dos anos alguns esforços vem sendo feitos no sentido de melhorar a sua qualidade e em consequência dessa melhoria vem a satisfação das pessoas que fazem parte da organização. Um exemplo desse esforço vem sendo a política como as organizações estão conduzindo seu pessoal, a cada dia elas estão introduzindo em sua estrutura profissionais qualificados que através de suas habilidades tem a capacidade de visualizar a organização dentro de seu ambiente externo e compreender a força de seu pessoal.

Segundo Lacombe (2005), todo administrador é responsável pelo desempenho de sua equipe. Assim, da mesma forma que a equipe deve ser formada e renovada em função dos planos estratégicos da empresa, sua condução deve ter como objetivo alcançar as metas previstas naquele plano. A melhor maneira de obter resultados por meio da equipe e até mesmo superá-los é comprometê-la com as metas, desafios e, até mesmo, riscos. Toda cooperativa tem suas metas

para cada período, portanto para alcançar o desejado, toda a equipe tem que está comprometida e motivada para desempenhar seu papel da melhor forma, se o administrador souber cativar seu pessoal mostrar as vantagens o desempenho das tarefas poderá ser bem melhor. Segundo Ribeiro (2006, p. 4), “administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendam dela e de seu futuro”.

1.1 Definição do problema

As cooperativas estão valorizando cada vez mais associados que tenham comprometimento com a cooperativa e que realizem uma boa execução de suas tarefas. Uma cooperativa com um bom clima organizacional, conseqüentemente terá um bom ambiente de trabalho. Esse processo é uma das principais características para que se obtenham resultados satisfatórios na organização, pois com os clientes internos e externo satisfeitos, haverá maiores possibilidades da organização ser mais valorizada e crescer.

Tendo em vista o despertar das cooperativas para os seus ativos humanos, observa-se a cada dia um maior interesse em promover a motivação em favor dos resultados, seja ela feita através de treinamentos, dinâmicas, palestras, enfim de eventos isolados que momentaneamente podem até atender algumas das necessidades, porém em longo prazo tendem a cair no esquecimento dos funcionários.

O conceito de motivação é muito extenso e complexo, pois não existe uma regra geral. São ações diversas, que contemplam um universo de inúmeros fatores, que são dirigidos especificamente para cada caso, conforme a atividade empresarial, o perfil dos colaboradores, que podem produzir o desempenho positivo ou negativo (ROSE, 2005).

As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de interesses pessoais sempre conduzem a algum tipo de conflito. A maior parte deles é provocada por questões pessoais. Quando os conflitos são apenas parcialmente resolvidos ou resolvidos inadequadamente criam um contencioso entre a organização e seus integrantes (CHIAVENATO, 2004).

Existem fatores externos e internos que podem influenciar tanto positivamente como negativamente na motivação dos cooperados. Como os fatores motivacionais

interferem no desempenho dos cooperados da Central de Cooperativas de Caju-
cultores do Estado do Piauí que é representada pela sigla COCAJUPI?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a interferência exercida no trabalho pela motivação tanto nos fatores internos como externos dos agentes da cocajupi e analisar como ela pode influenciar o desempenho dos trabalhadores nas suas tarefas do dia a dia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as expectativas iniciais do cooperado em relação à cooperativa;
- Caracterizar as condições ambientais de trabalho, sob a ótica dos cooperados;
- Apresentar os fatores motivacionais internos e externos que influenciam os cooperados;
- Apontar soluções para melhoria do clima motivacional;

1.3 Justificativas

A escolha do assunto para a realização desse trabalho teve como intenção realizar uma pesquisa sobre a motivação porque como exposto pelos autores todo indivíduo necessita de um motivo para realizar uma determinada ação. De acordo com Chiavenato (2003, p. 106), “o nome clima organizacional é dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes.” Ou seja, se os colaboradores de uma organização estão motivados e o clima é bom, isso consequentemente trará uma satisfação para os colaboradores e um clima mais amigável provavelmente contribuirá para um maior interesse pelos assuntos da organização. Quando há discórdia entre os integrantes isso baixa a motivação, além de outros fatores negativos.

Essa pesquisa para o trabalho de conclusão de curso, do ponto de vista do pesquisador, teve uma grande importância, pois colocou as ideias propostas do trabalho na prática. E também as ideias que foram estudadas durante o curso e através da sua pesquisa lhe permitiram uma visão diferenciada a respeito da cooperativa, já que esse trabalho buscou estudar a motivação existente entre os cooperados.

A base desse estudo foi ter um contato direto com os integrantes da organização. Segundo Ribeiro (2006), o profissional de recursos humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação, ainda que parcial, do caráter delas. Em uma época em que a globalização, a competição se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias para a organização.

Se todos os integrantes da cooperativa forem bem tratados eles se sentirão mais apoiados e motivados a desempenhar da melhor maneira possível os seus serviços assim um apóia o outro porque dessa forma todos sairão ganhando, mais importante ainda é considerar todos esses aspectos no contexto do serviço então o clima no ambiente de trabalho é algo muito importante para ser estudado, pois se o colaborador é bem tratado internamente o risco de ele está insatisfeito no trabalho é bem menor.

De acordo com Ribeiro (2006), então o profissional responsável deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, além de possuírem conhecimentos, habilidades entre outros atributos. Esse profissional tem de considerar as “pessoas como pessoas”, e não como meros recursos da organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo pretende-se explicar os fatores que influenciam na motivação e em virtude dos objetivos de trabalho analisar e avaliar a interferência motivacional no desempenho profissional do trabalhador cooperado. No clima de uma organização a forma de ver a relação entre homem e seu trabalho nem sempre foi a mesma, tendo como base de pesquisa uma revisão bibliográfica, serão exibidos por meio dessa revisão literária assuntos como, cultura, motivação, comunicação, psicologia organizacional, liderança entre outros.

As pessoas como parceiras da cooperativa – as pessoas investem na organização, o seu esforço, comprometimento, responsabilidade, etc., para obter o retorno destes investimentos, na forma de salários, crescimento profissional, incentivos, etc. Pessoas como parceiras da cooperativa e não como meros sujeitos passivos.

2.1 Clima da organização

Quando há um clima organizacional que alcança a satisfação dos seus colaboradores e que leva os mesmos a comportamentos em prol dos objetivos da cooperativa, conseqüentemente existirá um clima bom que refletirá no aumento da eficácia da organização. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação “[...] Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduzem em relações de satisfação, de animação interesse, colaboração [...]”. (CHIAVENATO, 2003, 106). Quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima tende a diminuir se caracterizando por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação dos funcionários de qualquer organização.

Segundo Chiavenato (2003), tudo isso pode piorar, podendo em casos extremos chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização como em casos de greve, piquetes etc. Para o pesquisador os profissionais capacitados de cada organização devem tentar evitar o máximo possível para que esses

acontecimentos não ocorram dentro de uma organização, caso contrário isso pode provocar danos graves no ambiente organizacional muitas vezes até irreversíveis para a empresa sendo obrigada a tomar medidas extremas como a demissão de algum funcionário.

As pessoas necessitam de espaço para pensar e falar em negócios de uma maneira mais descontraída e com entusiasmo e certo conforto para dizer ou perguntar abertamente o que pensa sobre o negócio. O empreendimento solidário precisa vender a sua idéia sua emoção seu projeto ao cooperado fazer com que abrace e incorpore um espírito de vencedor esse é o primeiro grande objetivo. Reunir colaboradores em prol de uma idéia que vale a pena lutarem todos juntos em busca de um mesmo objetivo comum a vitória para todos. Seria necessário para isso a cooperativa saber o que o funcionário pensa a respeito, nesse momento a realização de uma pesquisa ou algo semelhante seria válido.

De acordo com Lacombe (2005, p. 377), falando de ética no trabalho:

Nenhuma sociedade pode sobreviver e progredir sem um conjunto de princípios e normas que definam o tipo de comportamento socialmente aceito como ético. Deveríamos pautar nossas ações pela escola dos princípios universais, que se baseia na existência de valores validos em qualquer cultura e situação como a honestidade, a equidade, a justiça, o respeito, a liberdade de consciência, o direito a segurança e o de propriedade. Sob esse enfoque, os princípios tornam-se mais importante do que suas conseqüências: se uma ação ou decisão viola um desses princípios, ela é antiética mesmo que não prejudique ninguém.

Desse modo, o clima dentro de uma cooperativa pode ser afetado, ser influenciada por fatores externos e internos à organização. O clima organizacional retrata um estado momentâneo da organização com base nesses aspectos a cooperativa pode elaborar um plano de comunicação com a meta direcionada para que todos os integrantes trabalhem em torno de um mesmo projeto em comum o bem estar de todos os integrantes.

Conforme já falado anteriormente, o clima organizacional ajuda e muito na motivação porque constitui o meio externo de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. É o ambiente humano dentro do qual cada pessoa realiza e executa seu trabalho, o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. Esse termo refere-se especialmente as propriedades motivacionais do ambiente de uma organização,

ou seja, os fatores internos levam a diferentes tipos de motivação nos seus participantes. Assim, o clima é favorável quando proporciona satisfação e eleva o moral dos participantes. É desfavorável quando leva a frustração das necessidades (CHIAVENATO, 2005).

2.1.2 Variáveis que afetam o clima de uma organização

Para Luz (*apud*, ANTONIAZI, STEFANO, 2007), o clima organizacional é afetado por conflitos intra-organizacionais, fatores positivos e negativos da organização, bem como por fatores externos a ela. Os conflitos intra-organizacionais decorrem do choque de interesses, isto é, evidenciam as disputas e tensões. Enfim, diversas animosidades existentes entre os colaboradores dentro da organização. O clima de uma organização é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, assim como na vida particular de cada funcionário.

Assim, o clima de uma cooperativa pode ser bom, prejudicado ou ruim. É considerado bom quando as atitudes realizadas afetam positivamente o clima. Ruim e prejudicado quando algumas atitudes organizacionais afetam negativamente o ambiente, ou seja, a motivação e o humor da maioria dos funcionários. Conforme fala Luz (*apud*, ANTONIAZI, STEFANO, 2007) apresenta ainda como variáveis que afetam o clima organizacional, em maior grau: os estilos de liderança, os salários, o desenvolvimento profissional, o tipo de trabalho, os benefícios e a estabilidade no emprego.

Também para Santos (*apud*, ANTONIAZI, STEFANO, 2007), liderança desempenho, recompensas, punições e oportunidades são algumas das variáveis que afetam o clima de uma organização em um maior grau. Todos esses aspectos têm que permanece em constante equilíbrio para que a organização funcione como deseja todos que a compõem. Isso porque um depende do outro para que a empresa alcance suas metas, caso isso não ocorra à organização pode entra em colapso e passar a produzir abaixo do esperado trazendo problemas para todos.

2.2 Motivação

Quando se fala sobre motivação que é algo tão complexo para ser comentado vamos colocar diversos pontos de vista de alguns autores diferentes, já que motivação é algo intrínseco, que vem de dentro de cada um, para ser comentado não há uma só teoria. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice – versa, não há uma fórmula geral sobre motivação, ninguém consegue está motivado o tempo todo.

Para Chiavenato (2005, p. 215) “para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas”. Entende que o líder deve estar sempre procurando conhecer os fatores de motivação de sua equipe. Para tanto, deve indagar das aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. Realmente, é difícil imaginar que um colaborador procure atingir os objetivos de uma cooperativa, sem que a mesma, não lhe ofereça meios para que seus objetivos pessoais sejam realizados.

Conforme afirma Ribeiro (2006), a motivação é algo que pode ser caracterizada da seguinte forma: é a força interna que pode levar alguém a determinada forma de comportamento. A motivação constitui um recurso essencial de grande valor para as pessoas que atingirem os objetivos propostos pelos seus interesses. Acredita que a participação é uma peça necessária para gerar motivação. Para a repressão organizacional é algo muito ruim para a cooperativa, pois faz com que os associados fiquem submissos, alienados e amedrontados.

A participação mobiliza a inteligência da cooperativa e valoriza o potencial das pessoas, permitindo a expressar suas idéias e emoções, desenvolverem relações pessoais e profissionais mais autênticas e tornarem-se profissionais mais autônomos e competentes. Cada colaborador possui uma necessidade. Diz que não se deve tratá-los como se fossem iguais. Deve-se procurar entender o que cada um, acha que é importante para si próprio. Isso vai permitir que se individualizem as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de animar com as necessidades individuais de cada um.

Essas necessidades humanas, tidas como forças ativas e impulsionadoras do comportamento, apresentam uma enorme imensidão. Isso porque as pessoas são diferentes entre si, possuem necessidades diferentes e estas, conseqüentemente, produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Apesar das diferenças individuais quanto às necessidades de cada um, são

basicamente iguais do modo como as pessoas organizam seus pensamentos para obter satisfação. Sob esse ponto de vista, algumas teorias procuram organizar uma relação sobre as necessidades que são comuns a todas as pessoas (CHIAVENATO, 2005).

Apesar das diferenças que existe entre todos os seres humanos, alguns estudos realizados acerca do comportamento dos homens como um todo foi constatado que o pensamento que move cada um é de certa forma monótona para todos. É imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham em uma organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a cooperativa pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

De certa maneira classifica a motivação como sendo intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca é mais voltada a um processo subjetivo isso que dizer que a verdadeira motivação representa um desejo natural das pessoas que se identificam com as atividades que elas realizam por afinidade com essas atividades tendo em vista a satisfação que podem oferecer, ou seja, a motivação ela vem de dentro do interior de cada um.

A motivação extrínseca é muitas vezes chamada também de envolvimento e por muitas vezes é imposta pelo ambiente que a cerca. Na organização pode-se dizer que esse envolvimento é relacionado com recompensas e objetivos para os integrantes do empreendimento solidário com o objetivo principal de criar ou aumentar o comprometimento de cada um com a empresa da qual fazem parte.

De fato a motivação é um fator que determina o comportamento humano. Isso é notável em qualquer ambiente, seja no trabalho ou em qualquer outro. Sendo assim, pode-se dizer que o comportamento do consumidor é influenciado pelo estado motivacional em que se encontra, ou seja, o comportamento do consumidor muda constantemente.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado

internamente nos processos mentais do indivíduo (VITORINO *apud* CHIAVENATO, 1999).

2.2.1 Fatores internos

São as necessidades as qualidades o comprometimento que cada pessoa possui que levam eles a realizar uma determinada tarefa ao invés de outra, são impulsos interiores se algum funcionário sabe que ele pode crescer dentro da organização ele sente encorajado a buscar o autodesenvolvimento. E esse fato pode estimular o pessoal a se motivar para também buscar seu espaço (RIBEIRO, 2006).

2.2.2 Fatores externos

São os estímulos as necessidades oferecidas pelo ambiente, os objetivos que cada um persegue para satisfazerem-se profissionalmente ou pessoalmente, isso desperta um sentimento de interesse porque representa a recompensa que desejam alcançar. Trazem novos objetivos e experiências de fora para dentro da organização mantendo-se atualizado em relação às praticas adotadas por o meio que o cerca, isso torna também esse novo ambiente mais inseguro porque está com algumas informações desconhecidas para todos (RIBEIRO, 2006).

2.3 Necessidades humanas básicas

Para a compreensão da motivação e do comportamento básico do homem é necessário entender vários aspectos sobre a teoria das necessidades do homem, pois se trata de um dos motivos internos mais importantes no desempenho do homem. Para compreender a motivação humana o primeiro passo deve ser conhecer o que provoca, motiva e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas têm necessidades individuais, que também pode ser denominado desejo, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são considerados forças internas que impulsionam e influenciam cada indivíduo determinando assim seus pensamentos e

direcionando o seu comportamento para as diversas situações da vida (CHIAVENATO, 2005).

Existem certas necessidades humanas fundamentais e também algumas cujas causas escapam ao próprio entendimento do homem. Ao longo de sua vida, o homem evolui à medida que vai crescendo e amadurecendo, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis gradativamente mais elevados. As diferenças individuais influenciam quanto à duração, intensidade e fixação em cada um desses estágios; assim como na predominância de uma necessidade sobre as demais.

Entende-se por necessidade humana aquilo que determinada pessoa busca para satisfazer suas vontades. Chiavenato (2005, p. 215), comenta sobre isso.

Cada pessoa possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento e que são pessoais e individuais, pois são determinadas por fatores que formam a personalidade, por traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações. Apesar das diferenças individuais quanto às necessidades que regem o comportamento das pessoas, elas são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

A utilização dessas teorias vem para complementar que o profissional responsável por plenos conhecimentos dessas necessidades, pode e deve tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da cooperativa e simultaneamente, alcançar a satisfação delas por meio do contexto organizacional. Ambos, cooperativa e cooperado poderiam sair ganhando. Algumas dessas necessidades são evidentes para todos em quanto outras já não são.

2.3.1 Necessidades fisiológicas

São as necessidades básicas, vitais ou vegetativas, relacionadas à sobrevivência do indivíduo. São inatas e instintivas. E estão situadas no nível mais baixo da localização hierárquica e exige uma classificação periódica e cíclica.

As principais necessidades fisiológicas que se conhece são essas: alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos. Quando satisfeitas facilmente,

deixam de ser uma motivação importante e, se forem bem controladas pelo cotidiano, podem nem influenciar no comportamento. Por outro lado, se por alguma eventualidade, elas não forem satisfeitas, passam a atuar com intensidade extremamente forte (CHIAVENATO, 2003).

2.3.2 Necessidades psicológicas

Na percepção de Chiavenato (2003), podem ser definidas como as necessidades secundárias e exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo. Raramente são satisfeitas em sua plenitude, por completo, por que o homem, por natureza está sempre buscando maiores satisfações dessas necessidades, que vão se desenvolvendo e se sofisticando gradativamente.

Para esse mesmo autor as principais necessidades psicológicas são:

1. Necessidade de segurança íntima - É a que proporciona ao indivíduo a buscar sua autodefesa, a proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais. Conduz a uma busca incessante de ajustamento à tranquilidade pessoal e a uma situação segurança para o indivíduo.

2. Necessidade de participação - Como o homem é um ser social, vive em grupo, ele tem a necessidade de estar participando de alguma coisa ou empreendimento, interagindo a todo o momento com o meio e com outras pessoas. Essa necessidade de participação foi analisada por Elton Mayo explicando o comportamento em grupo. Estão relacionadas a essa necessidade, a necessidade de reconhecimento do grupo a que pertence de aprovação social, de calor humano, de dar e receber amizade entre outras. Dependendo da maneira de relacionamento essa necessidade pode ser satisfeita ou não.

3. Necessidade de autoconfiança - Está relacionado à maneira como o próprio indivíduo se auto-avalia no meio em que ele vive. De certa forma é como cada um se vê em relação a si mesmo.

4. Necessidade de afeição - Ligada a vida em grupo e relacionada a necessidade que todos nos temos, já que o ser humano é um ser social e não consegue viver isolado, ele precisa de afeto, amor e carinho.

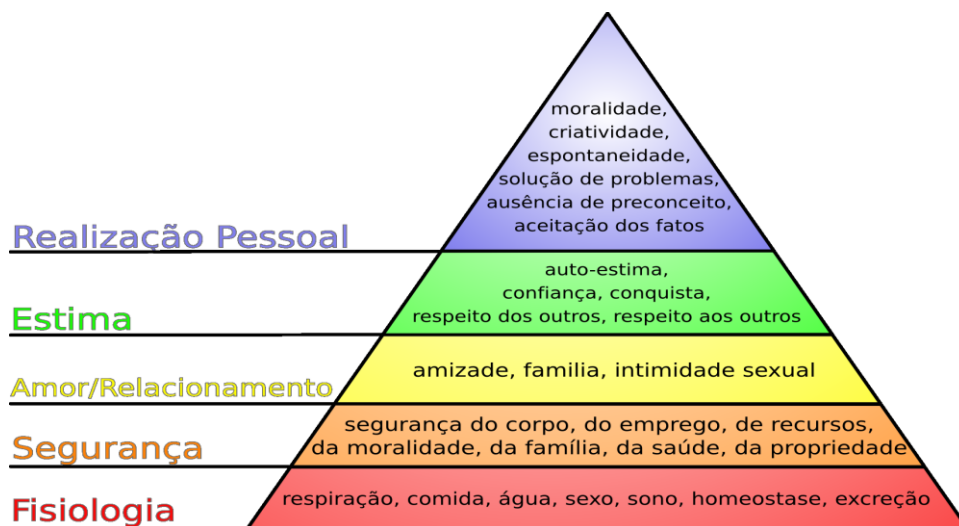
5. Necessidades de auto-realização - São as necessidades mais elevadas decorrente do homem, podendo ser definida como o impulso que cada um tem de realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo desenvolvimento. Tratam-se de necessidades mais elevadas, produtos da educação e da cultura, podendo, portanto variar muito. Devido à busca constante do homem por novas metas, cada vez mais complexas, raramente são satisfeitas em sua plenitude já que o ser humano está sempre evoluindo com o passar tempo (CHIAVENATO, 2003).

2.4 Teorias da motivação

2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria mais conhecida sobre motivação é a de Maslow, em que se baseia nas necessidades do homem. Para ele tais necessidades estão arranjadas em uma pirâmide de importância e da influência do homem (CHIAVENATO, 2005).

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Google imagens

A pirâmide organizada por Maslow, parte do princípio que na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes enquanto no topo estão as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas do homem, conforme figura 1.

- Necessidade fisiológica – constitui o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, já nasce com cada um.
- Necessidade de segurança – leva a pessoa a se proteger de qualquer perigo real ou imaginário no meio em que ele vive.
- Necessidade social – são necessidades que estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo em relação a outras pessoas.
- Necessidade de estima – está relacionada com a maneira pela qual cada indivíduo se vê e se avalia no meio em que ele participa.
- Necessidade de auto-realização – são essas necessidades que leva cada pessoa a realizar o seu potencial e a se desenvolver ao longo da sua vida.

Na percepção de Lacombe (2005, p. 131):

Segundo Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, para procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas. Após o atendimento delas, procuram-se satisfazer as de segurança e, a seguir, as de associação, as de status e as de auto-realização, nessa ordem, na maioria dos casos. Dois pontos precisam ficar claros: as necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função de sua satisfação como em função das alterações em sua hierarquia dos valores de cada um; e a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida.

Esses fatores são essências para sobrevivência do indivíduo no meio em que ele vive, mas eles podem variar de um para outro. Durante a vida da pessoa em razão de uma mudança constante dos objetivos é muito difícil determinar um limite para suas necessidades, se não determinamos primeiro um limite para os nossos desejos, muita gente talvez nunca ira chegar ao ponto mais alto da pirâmide, pois sempre haverá novos objetivos e sonhos. São muitas as críticas feitas a esta teoria que fazem ressalvas sobre as dificuldades de se avaliar a teoria, a metodologia utilizada no processo de pesquisa, a dificuldade de se evidenciar que a satisfação de uma necessidade ative a necessidade seguinte, porém a principal crítica diz respeito à subjetividade do indivíduo, sendo extremamente difícil padronizar seus agentes motivadores.

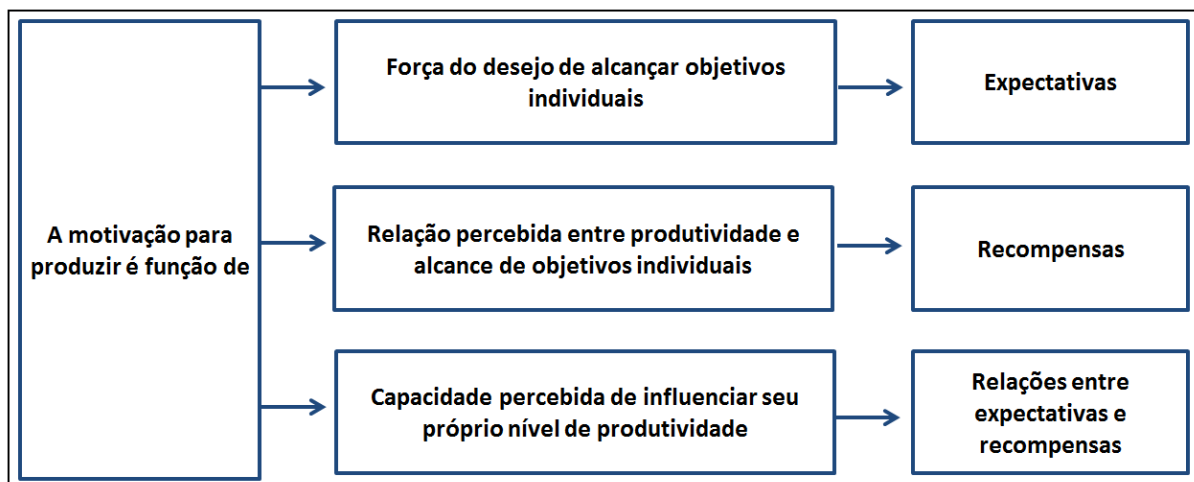
2.4.2 Modelo Contingencial de Vroom – Teoria da Expectativa

Conforme fala Chiavenato (2005, p. 221), “esse modelo parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamentos diferentes à medida que caminha por objetivos intermediários em direção a objetivos finais”. O indivíduo percebe as conseqüências de cada opção ou alternativa de comportamento como sendo um conjunto de resultados que ele pode buscar proveniente de seu comportamento. Esses resultados formam um tipo de cadeia de relações entre meios e fim, igual ocorre em uma árvore de decisões. Quando alguém por algum motivo procura resultados intermediários, ele está interessado em buscar um meio para atingir um resultado final.

Para Maximiano (2007, p. 278), “cada empresa e cada situação de trabalho oferecem as pessoas um conjunto de incentivos o próprio trabalho, recompensas materiais e psicológicas, como prêmio e o reconhecimento pelo bom desempenho”. Atualmente uma das explicações mais amplamente aceita sobre motivação é a Teoria da Expectativa de Victor Vroom. Apesar de ter alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria. Ele desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito.

A teoria da expectativa destaca que a motivação para produzir dentro de uma empresa ela se apóia em três fatores determinantes: a expectativa, a recompensa e as relações entre expectativa e recompensa.

FIGURA 2 – Teoria da Expectativa de Vroom



FONTE – Google imagens

Expectativa: está relacionada aos objetivos individuais e a força o desejo de atingir cada objetivo. Os objetivos individuais podem incluir o dinheiro, segurança no

cargo, aceitação social, e uma infinidade de objetivos mais que uma pessoa pode alcançar dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2005).

Recompensas: isto é, relacionada à sua produtividade e ao alcance dos seus objetivos individuais. Se um indivíduo tem por seu objetivo mais importante obter um maior salário e se ele trabalha na base uma remuneração por produção, poderá ter uma motivação a mais para produzir mais devido à recompensa percebida que ele vai receber (CHIAVENATO, 2005).

Relações entre expectativas e recompensas: a capacidade de influenciar a sua produtividade porque sabe que desse modo vai satisfazer sua expectativa através da recompensa que vai receber. Assim, o nível de produtividade depende da relação entre esses três fatores determinantes, esses fatores determinam o nível de motivação para produzir em qualquer situação em que o indivíduo se encontre (CHIAVENATO, 2005).

O modelo de expectativa sugere que um funcionário se sente motivado a produzir um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de seu desempenho; que uma boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais para ele, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais. Para Chiavenato (2005, p. 221). “o modelo de expectativa se baseia na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas ou opções de comportamentos”. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação para buscar um possível resultado que seja compatível com aquele seu comportamento escolhido.

Segundo Chiavenato (2005), a Teoria da Expectativa é um modelo contingente ou situacional, com isto não existe um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreender quais necessidades uma pessoa quer satisfazer, não assegura que perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las. Essa é a principal crítica à Teoria da Expectativa: para que uma pessoa seja capaz de estabelecer uma relação clara entre o seu desempenho e os resultados que vai obter é necessário: ter uma gama de informações, analisá-las e tirar conclusões, o que em termos práticos, não é fácil realizar. Para Maximiano (2007), esta teoria tem uma vantagem importante em relação às teorias baseadas nas necessidades: levam em consideração as diferenças dos indivíduos e valoriza o lado racional das pessoas, além de considerar o contexto da ação.

2.4.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

“Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas.” (CHIAVENATO, 2005, p. 223), **Fatores higiênicos** - são também denominados fatores extrínsecos ou ambientais que vem de fora, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange todas as restrições na qual cada um desempenha o seu trabalho. **Fatores motivacionais** - são denominados de intrínsecos também por que estão relacionados com o conteúdo do cargo de cada um e com a natureza de suas execuções (CHIAVENATO, 2005). A característica mais importante observada dos fatores motivacionais é que, quando são bons, elevam a satisfação das pessoas no seu trabalho. Já quando é ao contrário essa satisfação não existe.

Dando continuidade, Lacombe (2005, p.136), destaca que:

Os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa. Os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos.

Os fatores realmente motivadores agem no sentido positivo, tendo em vista aumentar a produtividade e os resultados, já os fatores higiênicos buscam atuar no sentido de impedir situações negativas, pois se não forem bem administrados a produtividade pode cair.

Herzberg foi um ferrenho defensor da motivação intrínseca, enfatizando as limitações das recompensas e castigos extrínsecos. Sua proposição é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo. O enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma proposição que não deve ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua. As mudanças iniciais devem durar um período bastante longo e

devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio da habilidade contratada. Os que têm habilidade ainda maior poderão demonstrar melhor esta habilidade e conseguirão promoções para postos mais elevados.

De acordo com Maximiano (2007), a presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e um conjunto de idéias saudáveis. Quanto melhor for a relação entre colegas de trabalho, o tratamento recebido pelos superiores e o ambiente físico de trabalho for legal, melhor será o clima. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor vai ser sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a cooperativa. Em consequência disso maior será a satisfação do trabalhador com ambiente em que trabalha. As maiores contribuições da Teoria dos Dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

2.4.4 Teoria da Fixação de Objetivos

Esta teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade. Segundo Novaes (2008), provavelmente tem sido mais útil para os psicólogos organizacionais, é uma forma popular de aumentar o desempenho no trabalho. O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. As metas de uma pessoa são o principal determinante da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas dirigem os pensamentos e as ações.

Na percepção de Edwin Locke (*apud* ROBBINS, 2005, p.141), “propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o quanto terá de esforçar-se para alcançar seus objetivos. As evidências confirmam positivamente a dos objetivos. Se alguns fatores como capacitação e a aceitação dos objetivos forem mantidos constantes, podemos afirmar que quanto mais difícil o objetivo mais alto o nível de motivação para

alcançalo. Essa teoria implica em dizer que o individuo está comprometido com o objetivo, isso quer dizer que ele está determinado a não rebaixá-lo ou abandoná-lo.

De acordo com Robbins (2005), essa teoria tem limitações culturais, parte do principio que trabalhadores são razoavelmente independentes já que os executivos juntos com seus funcionários buscam objetivos desafiadores. Quando articuladas com metas desafiadoras são uma força motivacional poderosa. Mas não existe nenhuma evidência que esses objetivos estejam ligados estejam associados ao aumento da satisfação do trabalho.

Há pouca controvérsia sobre o fato de que objetivos fáceis e outros que causam dificuldades conduzem a níveis mais altos de produtividade. Essa evidência nos leva a ter uma conclusão que a teoria da fixação de objetivos oferece uma das explicações mais aceitas sobre essa variável dependente.

2.4.5 Teoria das Necessidades de McClelland

Essa teoria foi desenvolvida por David McClelland, ela enfoca três necessidades: realização, poder e associação. Segundo Robbins (2005), ele define assim cada uma delas.

- **Necessidade de realização:** busca da excelência, para se realizar em determinados padrões, de lutar pelo sucesso desejado.
- **Necessidade de poder:** fazer com que as outras pessoas se comportem através do comando de um líder de um modo que não variam naturalmente.
- **Necessidade de associação:** é o desejo de se relacionar com outras pessoas mais próximas e amigáveis.

Considera que as pessoas que tem a necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. E pedem uma resposta do trabalho que estão realizando para fazerem a sua avaliação e dizerem como estão se saindo, conforme fala Robbins (2005, p.138), “os grandes realizadores não são jogadores; não gostam de ganhar por sorte. Eles preferem o desafio de trabalhar em um problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou pelo fracasso.” E jamais deixam os resultados por conta da sorte.

A grande contribuição da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos

casos nas cooperativas há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes, em outras palavras, colocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, estresse, e outras conseqüências negativas para a cooperativa, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo. Desta forma, cooperados com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos e não se sentem atraídos por uma situação de rotina e sem competição

2.4.6 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano. McGregor (*apud* ROBBINS, 2005, p.133), “uma basicamente negativa, chamada de teoria **x**; e outra basicamente positiva, chamada de teoria **y**”. Ele observou a forma como os executivos tratavam os seus funcionários, conclui que a visão que os executivos têm dos homens é que se baseia em grupos e moldam seu comportamento em relação aos funcionários.

As premissas da Teoria X são que os funcionários não gostam de trabalhar por conta própria. Precisam ser controlados, evitam responsabilidades e a maioria deles mostra pouca ambição. Em contraste a isso, a Teoria Y diz que, podem achar o trabalho natural como descansar, demonstram autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos. Uma pessoa mediana é capaz de buscar a responsabilidade. A capacidade de tomar decisão pode ser encontrada em qualquer pessoa. (ROBBINS, 2005)

Para ele as necessidades mais baixas é quem dominam o indivíduo, mas as necessidades dominantes são as de níveis mais altos. Para aumentar a motivação dos funcionários propôs a idéia de um processo decisório participativo nas tarefas desafiadoras e em um bom relacionamento de grupo.

2.5 Liderança na motivação

O líder é o que conduz o grupo. Influenciam as pessoas por meio do poder de que dispõe, o líder tem que conceder o poder igualmente para todas as

peças de um mesmo nível, além da mesma recompensa e punições. Fazer um bom trabalho não é o bastante para ser um líder é preciso ser notado, o líder deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados um líder não é um gerente no sentido, formal, mas alguém que é responsável pela realização dos objetivos (LACOMBE, 2005).

Os administradores trabalham com pessoas e recursos para atingir objetivos organizacionais. As principais funções da administração são planejar, organizar, dirigir e controlar. Ele vê liderança como um poder de influenciar os colaboradores e motivá-los para que contribuam positivamente para os objetivos da empresa ou do grupo a ser liderado. Para Lacombe (2003), líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder e poder do saber, exercido graças aos conhecimentos que o líder detém.

Segundo Benites e Da Silva (2008), o líder possui certas características e habilidades valorizadas pelo grupo ou organização, ou seja, o fenômeno da liderança é o processo pelo qual outro indivíduo busca características em outros indivíduos. Uma liderança eficaz pode ser traduzida em satisfação e retenção de clientes, sendo um fator primordial para a vantagem competitiva, criando condições para que os empregados desempenhem suas atividades com satisfação e motivação. O papel do líder em uma cooperativa exige inovação, habilidade para atuar na incerteza, além de lidar com desafios no mundo onde as mudanças e a informação estão ocorrendo cada vez mais rápidas. O perfil do líder que as empresas buscam é aquele que faz a diferença no trabalho e no relacionamento com o grupo.

Alguns pesquisadores definem que a liderança é relacionada ao instinto de cada um, já outros definem liderança como sendo técnica e individual. O processo de liderança envolve capacidade técnica, As relações sociais internas refletem o estado de saúde de toda a organização, cabe aos líderes e gestores da organização a criação e manutenção das relações de alta qualidade, visando atender às necessidades e motivações dos empregados, com ações que ajude para o desenvolvimento pessoal, a saúde, o bem-estar e a satisfação do cooperado (BENITES e DA SILVA 2008)

3 Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

Em razão de querer analisar a interferência do comportamento motivacional dos colaboradores da Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí (COCAJUPI), será apresentado neste capítulo as fases da pesquisa, realizada com o objetivo de responder as metas propostas. A pesquisa é classificada como descritiva e exploratória e busca desenvolver melhor a descrição do fenômeno motivação dentro da cooperativa da qual foi citada, e auxiliar ao pesquisador para um maior conhecimento sobre o assunto.

A pesquisa de caráter exploratório busca esclarecer conceitos e idéias através da formulação de problemas que serão discutidos posteriormente. Para Andrade (2006), vale à pena fazer uma pesquisa exploratória, se verificar que há possibilidade de elaborar um bom trabalho sobre determinado tema, verificando a bibliografia a respeito do assunto. Já sobre as pesquisas descritivas tem o objetivo de descrever as características da população pesquisada.

3.1.2 Tipos de Pesquisa

De acordo com o processo de pesquisa que foi estudado em relação ao tema abordado a pesquisa. É qualitativa e quantitativa. O método qualitativo para Vergara (2008, p. 19), “Enfatiza o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente frequente no texto”. A escolha pela pesquisa qualitativa teve como base a complexidade de determinado problema existente, analisar a existência de certas variáveis compreender e classificar certos problemas já vividos antes por grupos sociais contribuir para o processo de mudança de determinado grupo e possibilitar uma comparação com os fatos atuais existente na cooperativa.

O método quantitativo é a amostra da pesquisa são os dados obtidos através de um programa específico para alcançar o resultado mais verdadeiro possível. Através desse método podemos traduzir a pesquisa em números e informações para classificar e analisar os dados obtidos, contudo, cabe ao pesquisador a interpretação dos dados. O método quantitativo representa em princípio, a intenção de garantir a precisão dos

resultados, evitarem distorções de análise e interpretação por isso a escolha desse método também.

A pesquisa teve característica básica porque de certa forma aumenta o conhecimento e o entendimento do assunto. Sem se preocupar com a sua aplicação imediata.

A pesquisa teve como base um estudo de caso o aspecto motivacional dos associados da COCAJUPI, foi um estudo único. O plano teve como alvo os cooperados da cooperativa citada que foi escolhida de maneira aleatória uma amostra de empregados e associados para participar da pesquisa. Os dados foram coletados através de um questionário que buscou compreender os fatores motivacionais externos e internos que podem influenciar na motivação dos cooperados. Foi aplicado diretamente e de forma aleatória um questionário que era composto de questões fechadas com múltiplas escolhas, o objetivo foi analisar a motivação e a satisfação dos cooperados a respeito de sua satisfação em vários aspectos como saúde, segurança, reconhecimento, relacionamento entre outros.

3.2 Tipos de Fontes

Para um embasamento teórico e empírico para a pesquisa realizado foi utilizado uma pesquisa bibliográfica, que foi utilizada durante toda a realização do estudo, através de livros, artigos, dados disponíveis na internet, entre outros.

Para o levantamento dos dados houve a aplicação de um questionário de pesquisa que depois foi analisado pelo pesquisador.

De acordo com Andrade (2006, p.43)

Os documentos bibliográficos constituem-se em fontes primárias e secundárias: fontes primárias são constituídas por obras ou textos originais, material ainda não trabalhado, sobre determinado assunto. As fontes primárias, pela sua relevância, dão origem a outras obras, que vão formar uma literatura ampla sobre aquele determinado assunto.

A realização desta pesquisa esteve constituída de fonte primária e secundária. A fonte primária é constituída por obras ou textos originais, material ainda não trabalhado, sobre determinado assunto. Foram constituídos pelos dados coletados através do questionário aplicado na cooperativa, esses dados revelaram a realidade da população

pesquisada e traduziram as informações necessárias para um aprofundamento e comparação com a pesquisa documentada.

As fontes secundárias referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias e constituem-se em fontes das pesquisas bibliográficas. São as fontes secundárias que auxiliam as primárias, ou seja, dão o embasamento para a comparação com as fontes primárias.

3.3 Plano de Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de um questionário com perguntas fechadas que foi elaborado pelo pesquisador, aplicado aos associados da cooperativa.

De acordo com Andrade (2006, p. 149), “para elaborar um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador”. Por este motivo as perguntas devem ser claras e objetivas.

Esclarece ainda que perguntas fechadas sejam aquelas que indicam três ou quatro opções de resposta ou se limitam à resposta afirmativa ou negativa e já trazem espaços destinados à marcação da escolha. Para o mesmo autor perguntas abertas dão mais liberdade de resposta, proporcionam maiores informações, mais tem a desvantagem de dificultar muito a apuração dos fatos.

A pesquisa foi realizada entre os dias 08 e 11 de outubro de 2011, através de um questionário, o qual se encontra no Apêndice deste trabalho. Aplicou-se aos 40 associados da cooperativa, para que eles respondessem conforme achassem melhor. As perguntas do questionário foram reunidas e estruturadas com base nos diversos fatores considerados como fundamentais para identificar, o perfil e os fatores motivacionais internos e externos da cooperativa

O pesquisador teve o cuidado de utilizar uma linguagem simples e clara para evitar dúvida ao pesquisado e possíveis perdas na qualidade da amostra obtida.

3.4 Plano de Tratamento e Análise dos Dados

A cooperativa possui um universo de nove cooperativas mistas singulares localizadas nos municípios da macrorregião de Picos. A análise e a interpretação dos

dados foram obtidas através de um questionário que teve como objetivo analisar os dados e fazer uma comparação com a pesquisa bibliográfica e responder os objetivos.

Os dados foram analisados através de gráficos, em forma de pizza onde o pesquisador analisando os resultados obtidos pode expor melhor sua análise e para o tratamento dos dados foi utilizado o *software Microsoft Excel*, que é um programa do *Microsoft Office*, através desse programa os dados foram jogados no gráfico para melhor entendimento e depois foi lançado no *Word* para ser analisado. Nessa parte do trabalho procurou avaliar a qualidade satisfatória dos empregados e associados, os dados foram analisados e depois foram organizados para serem exposto e apresentados através de programas adequados como o *Excel* e o *Word*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados coletados tiveram como meta responder aos objetivos da pesquisa, tendo em vista fazer uma comparação dos dados encontrados com a teoria pesquisada, assim respondendo aos objetivos analisados na pesquisa as proposições possa ser feitas de forma coerente e com propósito definido.

Com base nas informações obtidas através do levantamento realizado, identificaram-se os fatores motivacionais predominantes e descobriu-se o grau de satisfação e motivação dos funcionários em relação à empresa e os seus gerentes. Dessa forma, encontram-se detalhados os dados referentes às perguntas do questionário, os quais foram analisados visando nortear as proposições finais do trabalho desenvolvido. O estudo do questionário realizou-se levando em conta o percentual das respostas dos funcionários em cada questão.

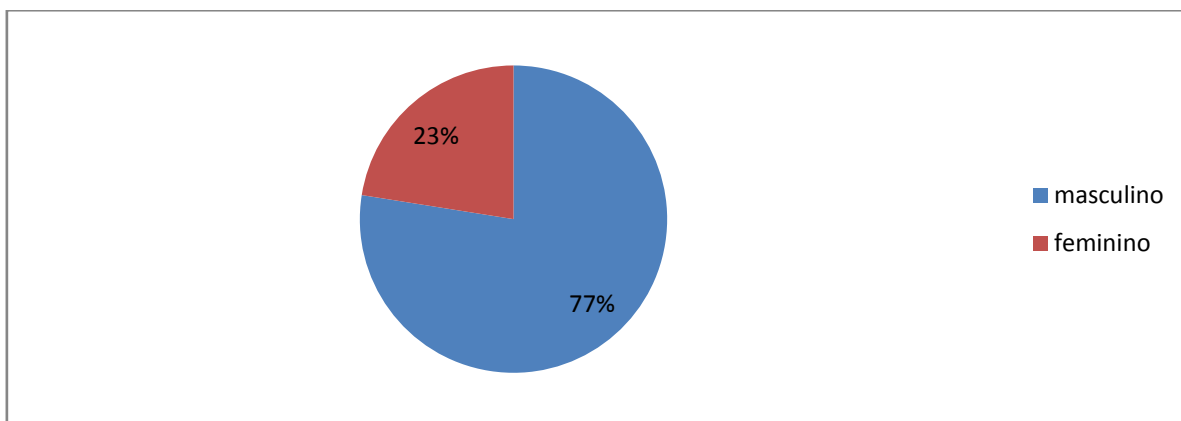
De agora em diante será apresentado os resultados e suas análises, relacionados às variáveis motivacionais que foram utilizadas na pesquisa de clima organizacional da cooperativa, sendo demonstrados através gráficos.

4.1 Perfil do Cooperado

As questões a seguir, sobre o perfil dos cooperados, visaram proporcionar um conhecimento inicial sobre o associado, sendo relativo a gênero, idade, grau de instrução, estado civil, tempo como associado na cooperativa e remuneração.

De acordo com o gráfico 1 a seguir, identificou-se que a maioria é do sexo masculino com 77%, sendo 23% dos pesquisados do sexo feminino.

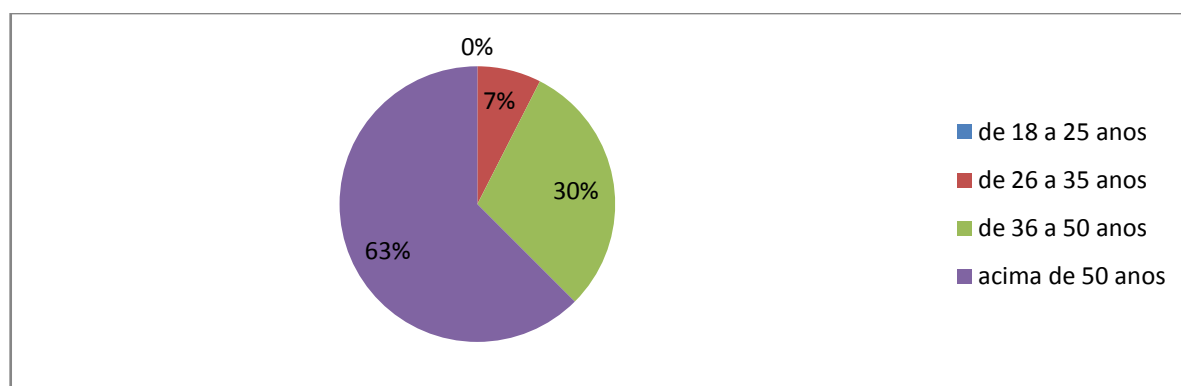
Gráfico 1 – Classificação por gênero



Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Conforme apresentado no gráfico 2, a seguir, identificou - se que 7% dos pesquisados tem entre 26 e 35 anos, já os o que tem entre 36 e 50 anos representam 30% e os outros 63% estão acima de 50 anos. A maioria dos cooperados têm acima de 50 anos, pois se trata de agricultores que já tem família construída por isso eles se associam para buscar uma vantagem de negócio.

Gráfico 2 – Idade dos cooperados

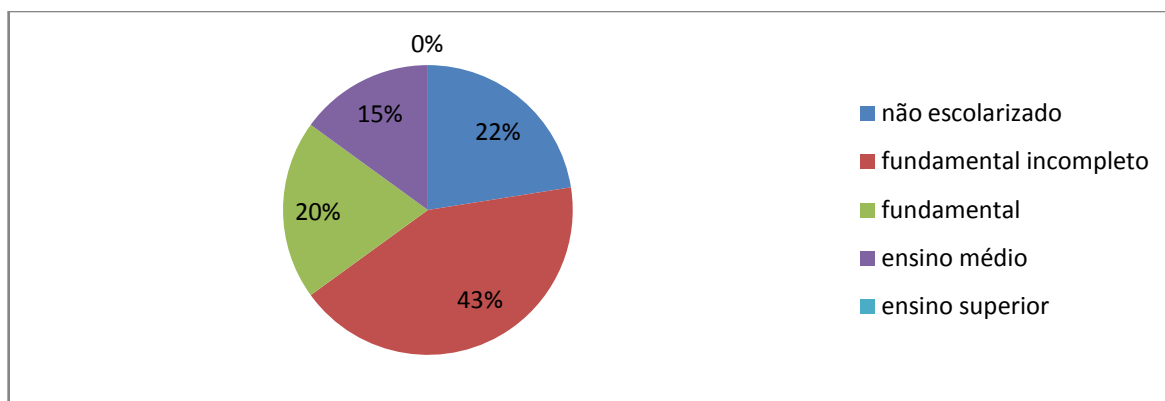


Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Conforme apresentado a seguir, no gráfico 3, identificou que 15% tem o ensino médio completo, já os que possuem o fundamental representam 20% dos

pesquisados, 22% são analfabetos e 43% não possui o fundamental incompleto de acordo com a pesquisa. Por se tratar de agricultores que não tiveram muitas oportunidades para estudar por isso um grande contingente de pessoas com pouca escolaridade.

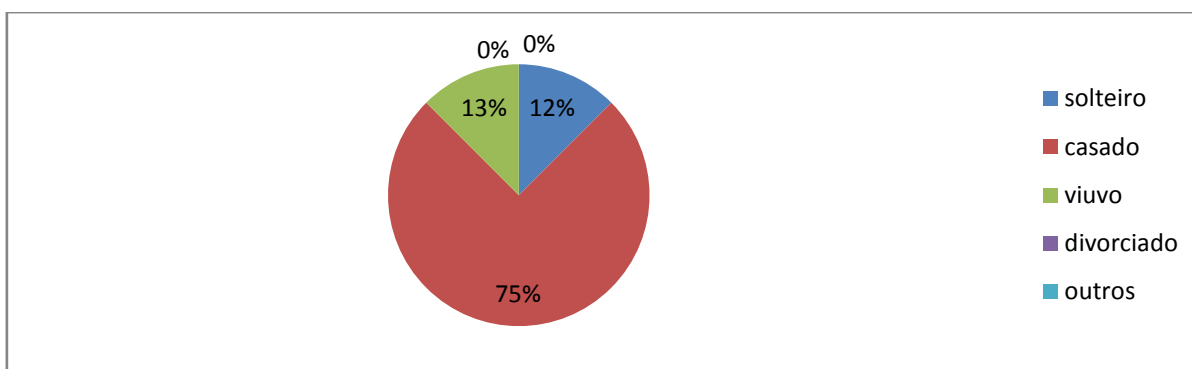
Gráfico 3 – Grau de instrução



Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

De acordo com o gráfico 4, apresentado logo a seguir, identificou se que 12% dos pesquisados são solteiros, 13% deles são viúvos e um total de 75% são casados. A grande maioria dos pesquisados se encontram no estado civil casado porque as pessoas que procuram se associar a cooperativa é de maneira geral aquelas pessoas que tem uma família já construída.

Gráfico 4 – Estado civil

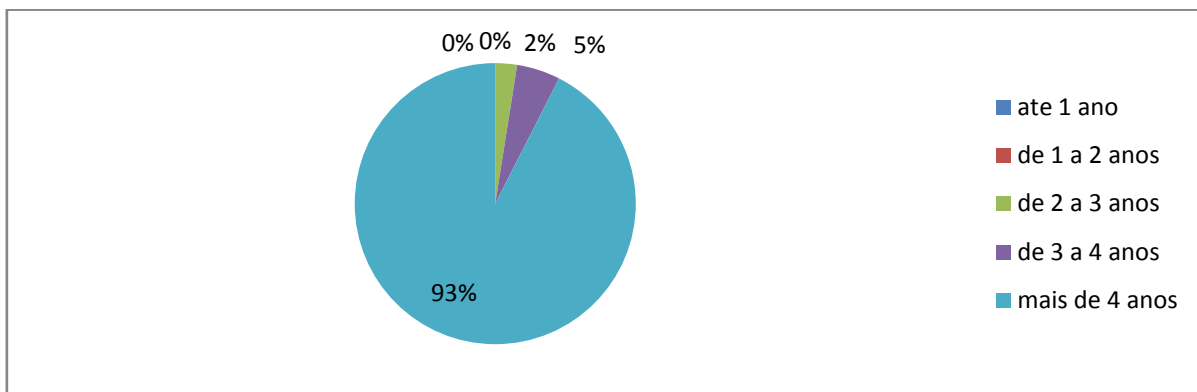


Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Conforme o gráfico 5, logo a seguir, foi constatado que 2% dos pesquisados são associados entre 2 e 3 anos, 5% são sócios da cooperativas há 3 ou 4 anos e 93% dos pesquisados tem mais de 4 anos como cooperados. Dessa maneira

percebe se que a maioria já possui mais de 4 anos como cooperado isso é sinônimo de solidez conhecimento acumulado e pode observar se uma satisfação com o espírito cooperativo.

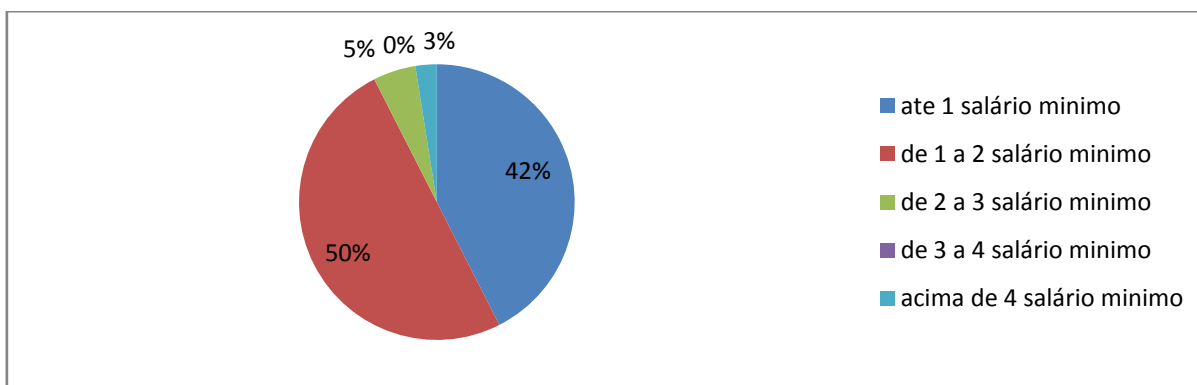
Gráfico 5 – Tempo como cooperado



Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Conforme disposto no gráfico 6, a seguir, observa se que 3% dos entrevistados tem uma remuneração acima de 4 salários mínimos, já 5 % recebem entre 2 e 3 salários mínimos, os que ganham até 1 salário mínimo correspondem a 42% deles, a maioria dos cooperados , ou seja, 50% recebem uma quantia entre 1 e 2 salários mínimos. Percebe se que a remuneração não é muito alta por se tratar de uma cooperativa e a renda de todo ano depende muito da safra da castanha de caju e os lucros serão divididos entre todos os cooperados.

Gráfico 6 – Remuneração



Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

4.2 Fatores motivacionais interno

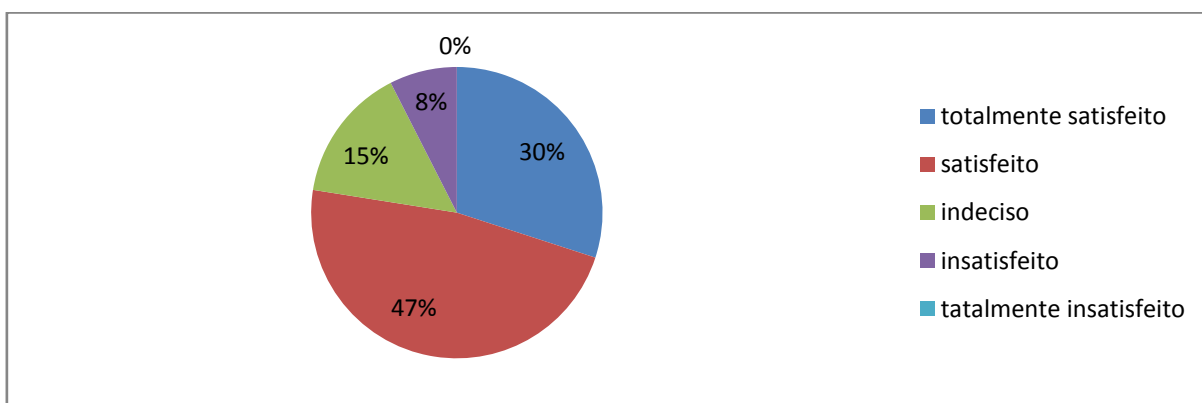
Durante o tempo que o pesquisador teve com o diretor da cooperativa, consultores e principalmente com os cooperados, foi possível levantar algumas expectativas em relação à cooperativa.

Segundo Lacombe (2005), em uma organização deve haver um ambiente no qual as pessoas trabalhem de forma eficaz para atingir um objetivo em comum, realizem suas aspirações, atinjam reconhecimento, valorização se desenvolvam profissionalmente e obtenham recompensas, onde haja confiança honestidade e integridade em tudo que todos fazem e dizem para assim terem uma integração recíproca e manterem o funcionamento adequado da cooperativa da qual fazem parte.

Os fatores motivacionais de trabalho caracterizam-se por condições físicas e materiais por condições psicológicas e sociais. A cooperativa deve buscar eliminar ou minimizar as condições inseguras dos cooperados procurar oferecer o reconhecimento profissional merecido. Um ambiente de trabalho agradável melhora a produtividade, reduz acidentes e a rotatividade e facilita as relações (CHIAVENATO, 2010).

Os cooperados da COCAJUPI foram submetidos a um questionário onde na ocasião responderam como estavam se sentindo em relação aos fatores motivacionais internos da cooperativa. Em termos de realização e reconhecimento os resultados obtidos estão dispostos no gráfico 7, logo a seguir,

Gráfico 7 – Reconhecimento e valorização no trabalho



Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

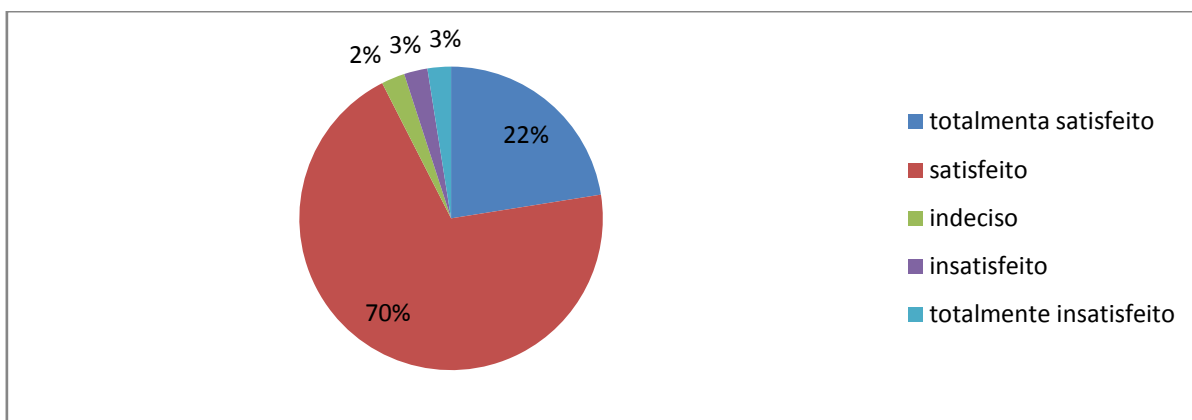
Conforme disposto no gráfico acima, 8% dos pesquisados estão insatisfeitos com o reconhecimento da cooperativa, 15% estão indecisos em relação ao

reconhecimento, uma parcela de 30% está totalmente satisfeito com o reconhecimento e a valorização que recebem da cooperativa, a maioria dos cooperados com 47% considera satisfatório o reconhecimento e a valorização pela cooperativa. De acordo com analisado podemos observar que a cooperativa estar sempre atento com o desempenho dos cooperados para assim dar o reconhecimento merecido.

Para Vroom (1997), examinar o reconhecimento e a valorização requer um plano de avaliação de desempenho, que exige que os gerentes transmitam seu reconhecimento em relação ao valor pessoal e profissional do colaborador. Os planos de avaliação têm que ser elaborados de uma forma igualmente para todos para que não haja favorecimento de nenhum dos envolvidos.

Outro questionamento aos cooperados em relação aos fatores motivacionais internos, foi em relação ao cumprimento das suas responsabilidades, os resultados obtidos estão dispostos no gráfico 8, logo a seguir:

Gráfico 8 – Cumprimento das responsabilidades

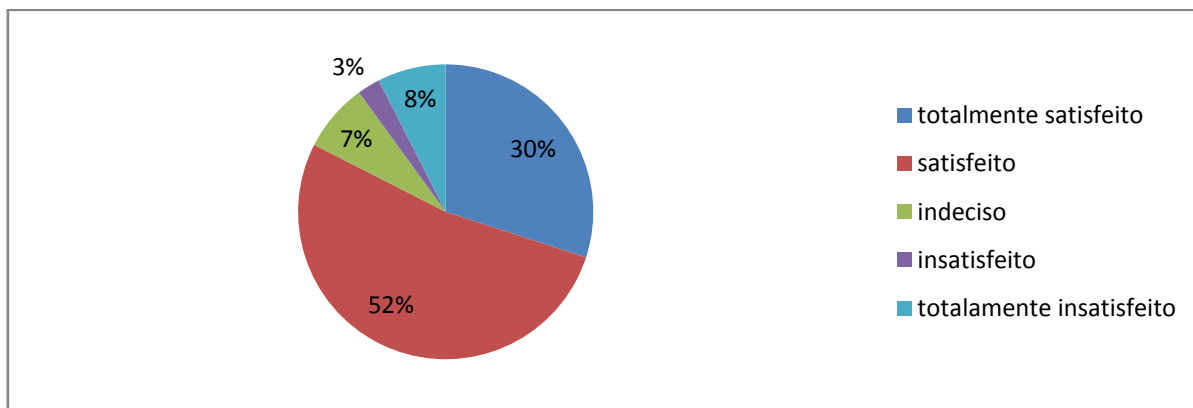


Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Conforme o resultado exposto no gráfico 8, pode se observar que uma parcela de 2% dos cooperados estão indeciso sobre o cumprimento de suas funções, já os que estão insatisfeitos e totalmente insatisfeitos representam 3% dos pesquisados, 22% se mostram totalmente satisfeito, a maioria deles com 70% estão satisfeitos com suas responsabilidades. Como está apresentado no gráfico, a maior parte dos cooperados respondeu que cumpre a suas funções satisfatoriamente, para resolver os problemas existentes na cooperativa e realizar da melhor maneira possível o seu trabalho.

Outra indagação feita para os cooperados procurou identificar o grau de satisfação deles em relação às oportunidades que a cooperativa oferece para o seu crescimento profissional, os resultados obtidos, encontram se obtidos no gráfico 9, logo a seguir:

Gráfico 9 – Oportunidades oferecidas pela cooperativa



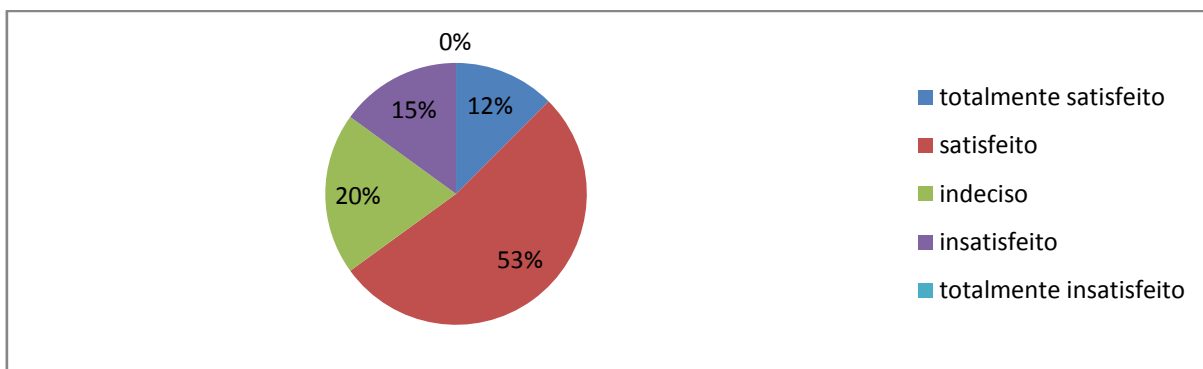
Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Apenas uma minoria dos pesquisados, 3% estão insatisfeitos com as oportunidades oferecidas pela cooperativa, já 7% estão indecisos com a cooperativa sobre as oportunidades, totalmente insatisfeitos são 8% da pesquisa, 30% afirmaram se sentirem totalmente satisfeitos com as oportunidades para o seu desenvolvimento profissional e 52% estão satisfeitos com essas oportunidades profissionais que a cooperativa sempre dispõe como cursos, palestras, treinamentos, acompanhamento de pessoas especializadas, feiras fora do estado de origem, técnicos da emater, consultores do SEBRAE, entre outros como a maioria dos cooperados já tem mais de 4 anos de associado como mostrou o gráfico 5, podemos supor que a cooperativa está satisfazendo as oportunidades dos cooperados.

Segundo Motta (2009), a gerência tem a responsabilidade de dar condições aos indivíduo para atingirem os seus objetivos profissionais, realização e autodesenvolvimento. Cabe aos gerentes da cooperativa desenvolver estruturas organizacionais que possibilitem a esses indivíduos lutar pela sua satisfação e ao mesmo tempo contribuir para a realização do dos objetivos da cooperativa.

Com relação às atividades exigidas pelo cargo ocupado dentro da organização, os resultados obtidos, estão dispostos no gráfico 10, logo a seguir:

Gráfico 10 - Atividades exigida pelo cargo



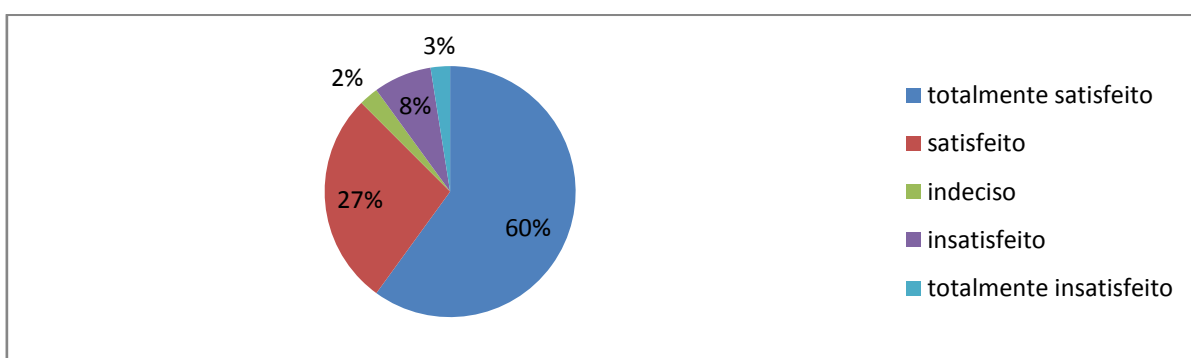
Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Uma parcela de 12% dos cooperados considera se totalmente satisfeitos com as atividades que são exigidas pelo seu cargo, 15% mostram se insatisfeitos, 20% estão indecisos com as atividades que lhe são exigidas, agora os que mostraram se satisfeitos com suas atividades ocuparam 53% dos pesquisados. Como está mostrado as atividades desempenhadas pelos cooperados estão do modo desejado por eles e por isso estão satisfeitos com o seu trabalho.

Portanto para Vroom (1997), o primeiro passo neste processo é chegar a uma declaração nítida das características do cargo. Definir as áreas de responsabilidade exatamente como seu cargo exige junto com o seu chefe, modificando conforme necessário ate ambos concordarem que é adequado e melhor para ambas as partes.

Os cooperados foram indagados também com o questionamento sobre a autonomia que têm para proporcionar melhorias na execução do trabalho que exercem na cooperativa. Todos os resultados que foram obtidos estão logo, a seguir, no gráfico 11:

Gráfico 11 – Liberdade para melhorias no seu trabalho

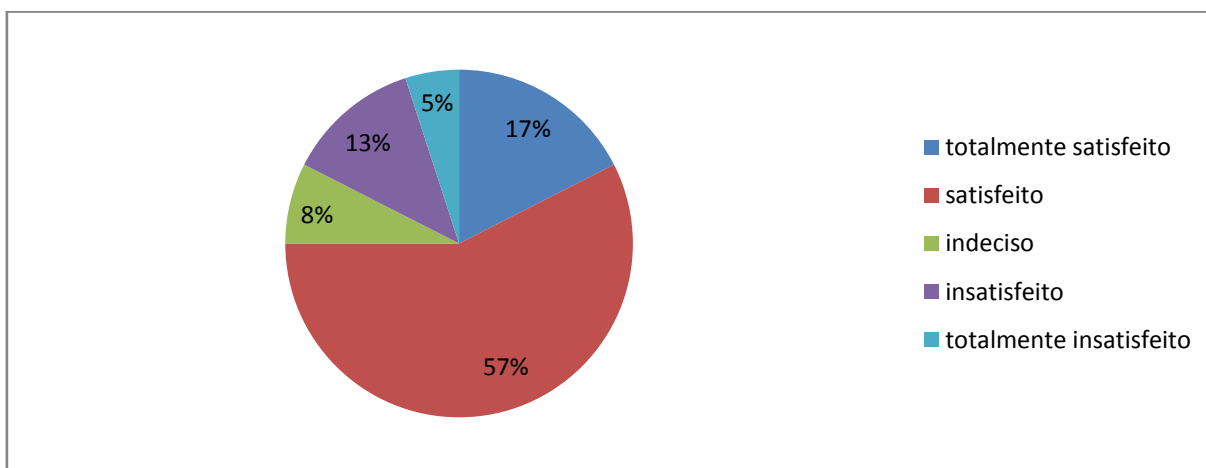


Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Para 2% dos cooperados pesquisados, se encontram indecisos com a autonomia que a cooperativa exerce para melhor execução do trabalho, já 3% deles se mostraram totalmente insatisfeitos, 8% revelaram sua insatisfação, 27% afirmam que há uma liberdade para uma comunicação para melhor desempenho do trabalho, a maioria dos pesquisados 60% afirmou que está totalmente satisfeito com a autonomia para propor as melhorias na execução do seu trabalho. Para grande parte dos cooperados a cooperativa se encontra aberta para proporem melhorias na execução de suas tarefas diárias. O dialogo não é difícil com os gestores e sempre estão prontos para ouvir a suas opiniões.

Outra pergunta feita para os cooperados foi em relação à criatividade e inovação do trabalho. Os resultados são mostrados no gráfico , logo a seguir:

Gráfico 12 – Criatividade e inovação



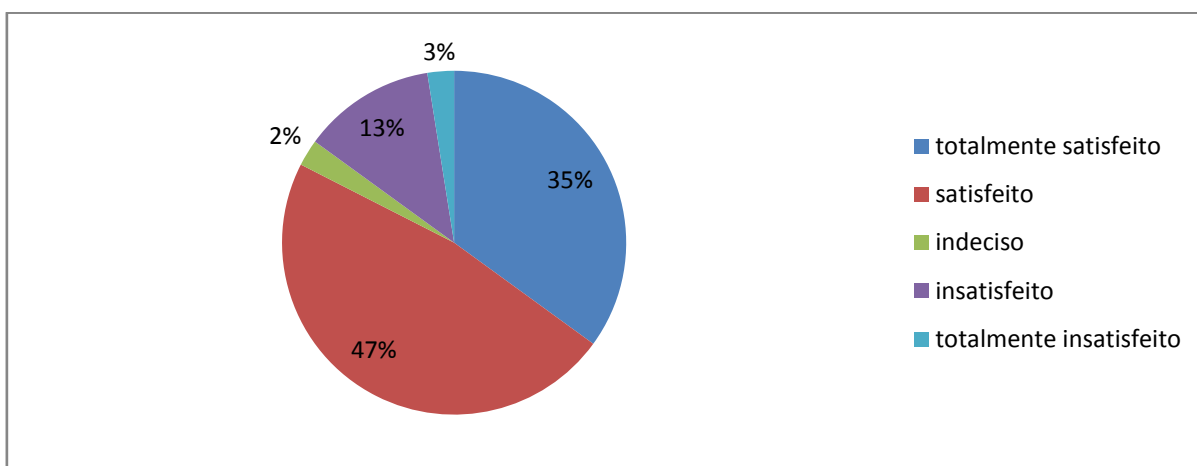
Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Conforme disposto no gráfico 12, pode se observar que 5% dos pesquisados apresenta uma total insatisfação em relação à criatividade e inovação, os que representam indecisos são 8% deles, agora 13% responderam que estão insatisfeitos, com uma total satisfação são 17% dos cooperados, e a maioria dos pesquisados com 57% acham satisfatória a criatividade e inovação do seu trabalho. Para que os funcionários se mantenham motivados cada vez mais no trabalho realizado, têm que ser inovador e criativo para que os colaboradores não entrem em uma rotina corriqueira e repetitiva todos os dias, e de acordo com a maioria dos pesquisados da COCAJUPI, o seu trabalho esta em um nível satisfatório em relação à criação e inovação.

De acordo com Motta (2009), os indivíduos devem ser mais criativos e inovadores, mas na medida em que esse desempenho seja útil para a cooperativa. Dessa maneira, os cooperados são considerados seres utilitaristas e condicionáveis por meio de ações baseadas na criação e inovação própria e simplificada.

Perguntou - se aos cooperados quanto a sua participação na cooperativa qual o seu nível de satisfação, os resultados que foram obtidos estão no gráfico 13, logo abaixo:

Gráfico 13 – Participação na cooperativa



Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

De acordo com o que está mostrando acima, uma parcela de 2% dos cooperados se encontra indeciso em relação à participação na cooperativa, 3% se mostraram totalmente insatisfeitos com a participação, 13% afirmaram que estão insatisfeitos, os que se mostraram totalmente satisfeitos computaram 35% dos pesquisados, a maioria dos cooperados se revelaram satisfeitos com 47% do total pesquisado. De acordo com os números analisada pode se observar que os que estão de forma totalmente satisfeito quanto os que estão satisfeitos somam mais de 80% dos pesquisados, então assim pode se afirmar que há uma colaboração entre os cooperados para um melhoramento das tarefas.

4.3 Fatores motivacionais externos

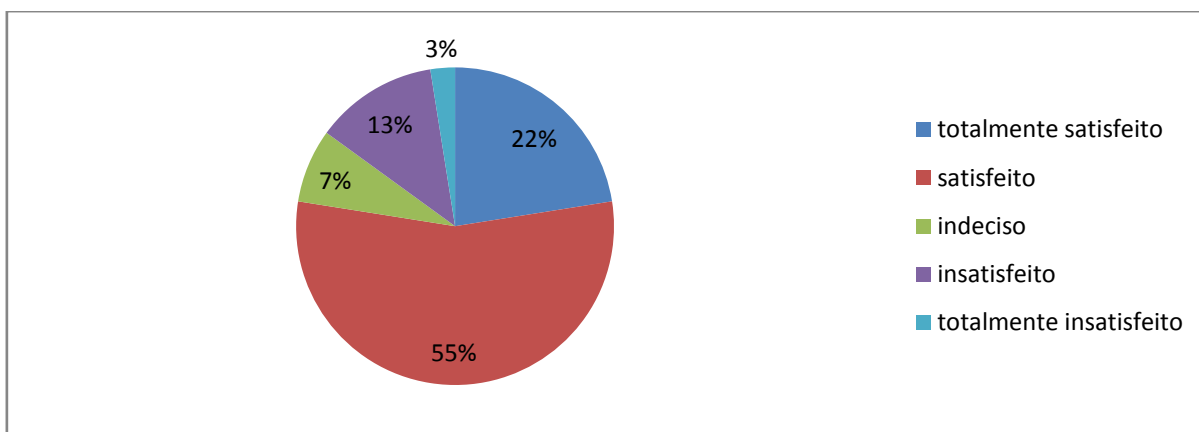
O ambiente externo da cooperativa tem uma influência direta na motivação dos cooperados. Segundo Silva (2005), o ambiente fora da organização está relacionado com os bens tangíveis ou materiais do qual o cooperado deseja alcançar, para proporcionar uma melhoria no seu estado atual de vida. Estas expectativas não são decididas formalmente, são criadas de acordo com a necessidade que cada cooperado tem.

Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho. A política adotada pelos seus diretores e gerentes também é um fator de relevância para os cooperados. Um bom relacionamento entre gestores e associados se torna um papel importante nos fatores externos da cooperativa, deve comunicar a sua filosofia para os cooperados.

Fatores motivacionais externos importantes que podem influenciar a motivação dos cooperados tais como condições de mercado de trabalho, faixas salariais, custo de vida, pode causar um importante efeito na motivação fora da cooperativa, um aumento de salário que vai de encontro à filosofia da cooperativa ajuda ao cooperado a impulsionar a sua motivação e evita os cooperados a abandonar a cooperativa (SNELL, 2010).

Os cooperados foram questionados com relação à política de integração da cooperativa, ou seja, como estava o grau de satisfação em relação ao processo de fabricação da cooperativa, os resultados obtidos estão dispostos no gráfico 14, a seguir:

Gráfico 14 – Política de integração da cooperativa



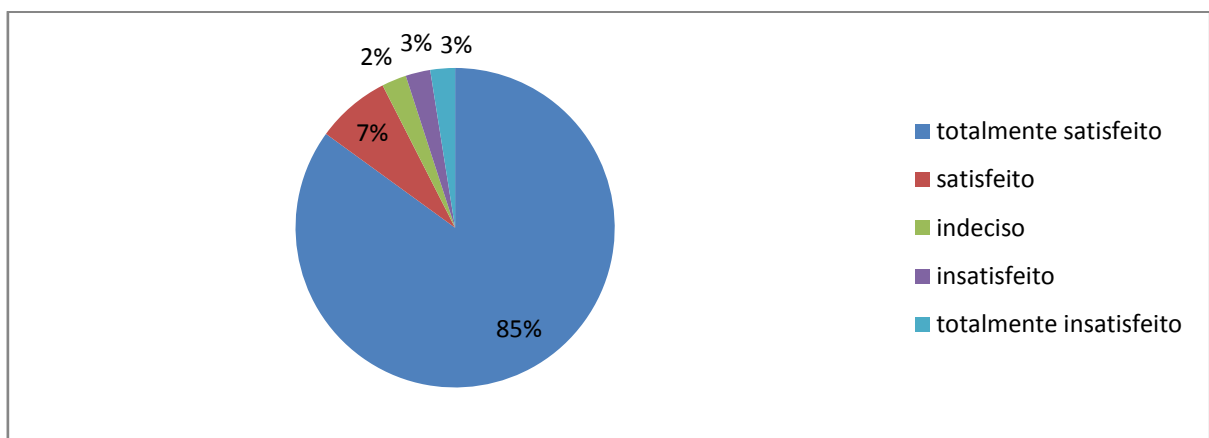
Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Conforme mostrado no gráfico 14 observa que, 3% dos pesquisados estão totalmente insatisfeitos com a política de integração da cooperativa, 7% afirmaram que estão indeciso, 13% dos pesquisados mostraram insatisfeitos, 22% responderam uma total satisfação com a política da cooperativa, a maioria dos cooperados 55% afirmaram que estão satisfeitos. De acordo com a pesquisa percebe se que os cooperados estão satisfeitos com a política de integração exercida pela cooperativa. Portanto para a maioria deles a política exercida pelos gestores está ideal e os novos cooperados que ingressam não encontra problema para familiarizar – se com os demais uma demonstração desse efeito está no gráfico 5, onde a maioria já está há mais de 4 anos como cooperado. Para alguns a política de integração tem que mudar, pois acham que o modelo atual não está satisfazendo a necessidade da cooperativa.

Na percepção de Bernardes (2004), é necessário tornar claro os termos e autoridade, para depois a pessoa não se confundir. Essa dificuldade de entender a política da cooperativa denota se da falta de interesse dos cooperados em entender como funciona a política da cooperativa o que acontece também é que a coordenação responsável não se destina a chefiar seus subordinados, mas a tomar medidas depois que algo já aconteceu.

Outro questionamento feito foi quanto ao relacionamento entre os gestores e os demais cooperados as opiniões obtidas encontra se no gráfico 15, abaixo

Gráfico 15 – Relacionamento entre gestores e cooperados



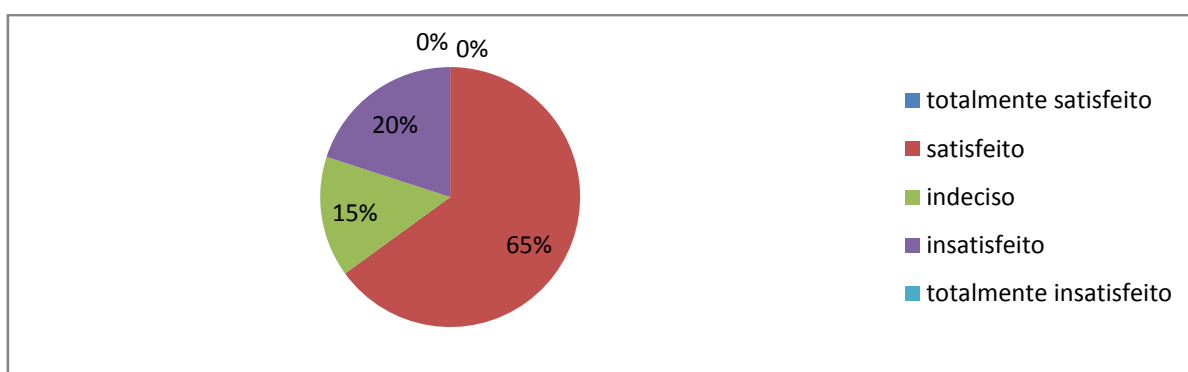
Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

Percebe-se que através do gráfico 15, que 2% dos cooperados estão indecisos quanto ao relacionamento entre gestores e os demais cooperados, tanto os que estão totalmente insatisfeitos como os que estão insatisfeitos correspondem a 3% dos pesquisados, agora os que responderam que se encontram satisfeitos foram 7% deles, para a maioria dos pesquisados com 85% estão totalmente satisfeitos. Percebe assim que eles se sentem a vontade para dialogar com os gerentes, é importante que os gerentes estejam sempre abertos a opiniões e contribuições dos cooperados, eles conhecem a realidade da cooperativa e podem ter boas ideias para solucionar algum problema existente e os fatores que podem ser melhorado.

Para um bom relacionamento, os gestores devem entender bem a maneira como os cooperados estão estruturados no ambiente geral, operacional e interno da organização. Os gerentes devem estar cientes desses níveis ambientais, conhecerem, os fatores entenderem como cada fator pode afetar o relacionamento entre gestor e cooperado e como o relacionamento pode afetar a organização (CERTO 2005).

Segundo a circunstância da pesquisa estabelecida foi feito um questionamento, acerca das condições físicas do trabalho que os cooperados realizam na cooperativa buscando saber se os gestores se preocupam com a segurança deles, os resultados serão mostrados no gráfico 16, a seguir:

Gráfico 16 – Condições físicas do trabalho



Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

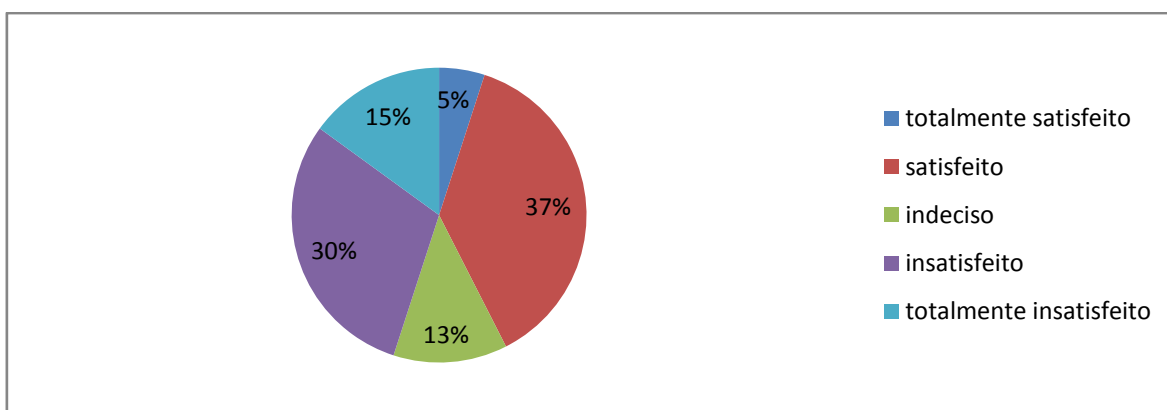
Como mostra o gráfico 16 acima, 15% dos pesquisados se considera indeciso em relação às condições físicas de trabalho, os que se mostraram indeciso atingiu 20% dos pesquisados, mais da metade dos cooperados 65% deles estão satisfeitos com as condições físicas de trabalho proporcionadas pela cooperativa. Dessa

maneira é possível dizer que os cooperados acreditam que suas condições de trabalho mesmo não estando perfeita são satisfatórias e de boa segurança.

Para Dessler (2003), um ambiente de trabalho seguro e livre de acidentes é muito importante, para que os integrantes trabalhem sem medo e desenvolva da melhor maneira suas responsabilidades produzindo dentro da cooperativa o máximo possível para um crescimento profissional dos cooperados e da cooperativa.

Com relação ao salário que recebe da cooperativa, os cooperados foram questionados e responderam qual o seu nível de satisfação com o mesmo, os resultados obtidos encontram se, no gráfico 17, a seguir:

Gráfico 17 – Satisfação em relação ao salário recebido



Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de outubro de 2011

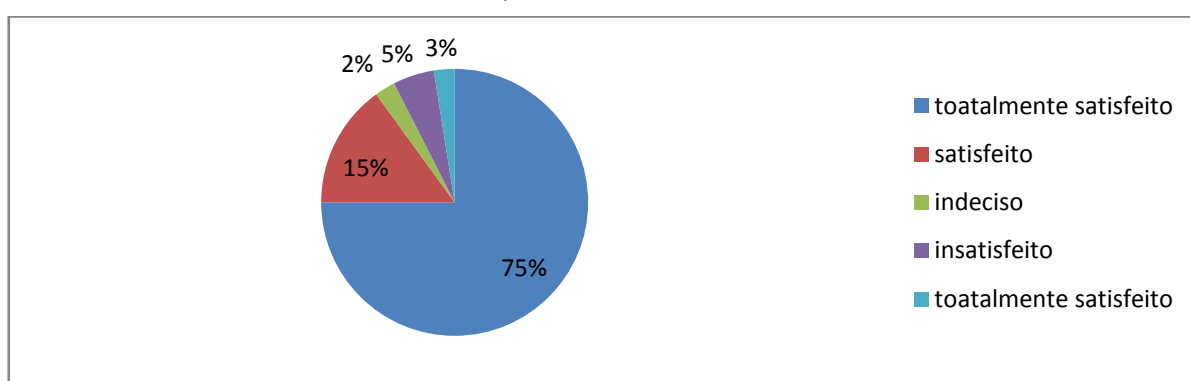
De acordo como mostra o gráfico 17, dos cooperados pesquisados 5% encontram se totalmente satisfeito com relação ao salário, enquanto 13% se sentem indeciso já 15% encontram se totalmente insatisfeito, 30% está insatisfeito com o salário que recebe, embora 37% dos pesquisados diz está satisfeito com o salário que recebe atualmente. Observa se uma pequena diferença entre os que estão satisfeitos dos que estão insatisfeitos, de acordo com isso supõe se que alguns cooperados não estão recebendo um salário justo correspondente ao seu trabalho. A cooperativa deve observar se está pagando de forma justa o salário de cada um de acordo com o trabalho que desempenha.

O pagamento do salário constitui uma medida quantitativa do valor referente de um funcionário. O pagamento tem um peso direto no seu padrão de vida, e no reconhecimento que são capazes de atingir tanto no emprego quanto fora dele. Como o pagamento representa a recompensa recebida em trocas de contribuições

de um funcionário, é essencial, de acordo com a teoria da equidade, que seja condizente com essas contribuições. É fundamental também que o pagamento seja justo em termos do que outros cooperados estejam recebendo por suas condições (SNEEL, 2010).

Outro aspecto questionado para os cooperados solicitou que classificassem de acordo com o nível de satisfação o relacionamento entre os demais cooperados, os resultados estão dispostos, no gráfico 18, a seguir

Gráfico 18 – Relacionamento entre os cooperados

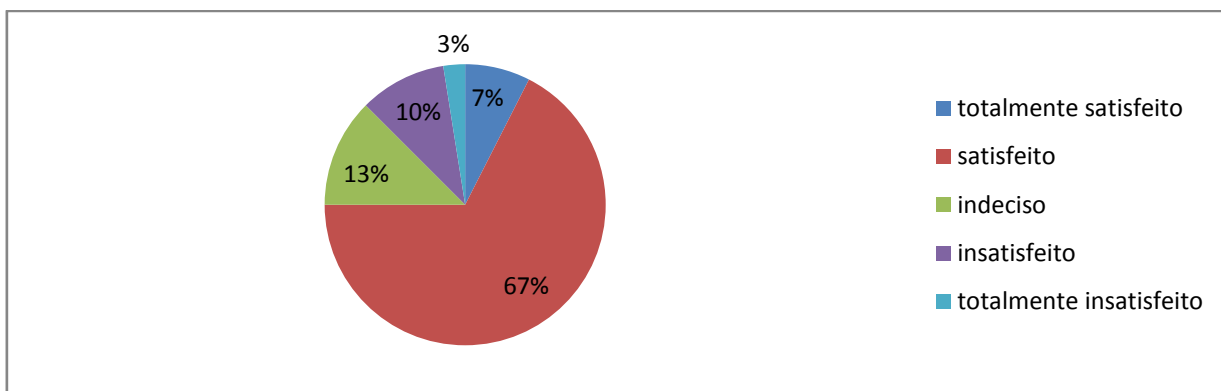


Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de 2011

Como está mostrado no gráfico 18, apenas 2% dos cooperados se considera indeciso sobre o relacionamento com os demais cooperados, 3% deles estão totalmente insatisfeitos, os que disseram está insatisfeito com o relacionamento foram 5% do total pesquisado, já os que se sentem satisfeitos foram 15% deles, agora a grande maioria com 75% afirmaram se relacionar muito bem com os demais cooperados e se disseram totalmente satisfeito. É sempre importante que haja respeito entre os colegas de trabalho, para que não se crie um ambiente de discórdia na cooperativa.

Outra indagação feita para os cooperados buscou saber se eles sentiam - se satisfeitos com a vida pessoal que a cooperativa estava lhe proporcionando nesse momento da sua vida. Os resultados que foram colhidos, estão mostrados no gráfico 19, a seguir:

Gráfico 19 – Vida pessoal proporcionada

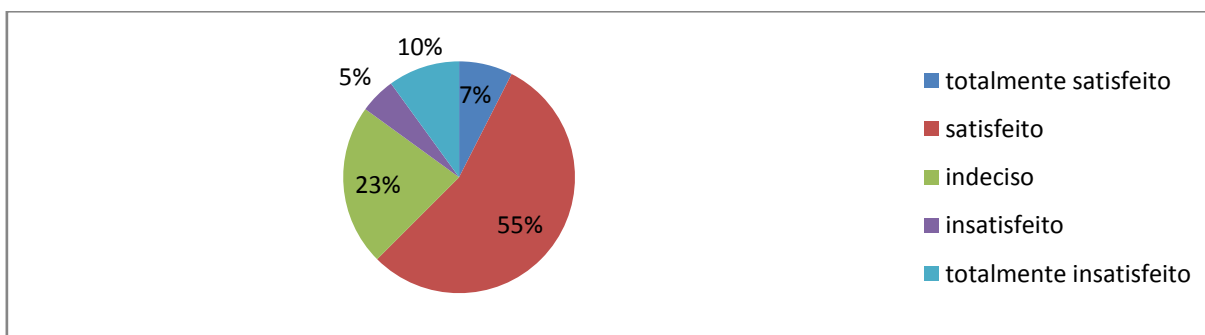


Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de 2011

Conforme mostra o gráfico 19, os cooperados pesquisados 3% estão totalmente insatisfeitos com a vida que a cooperativa está proporcionando para eles, 7% está totalmente satisfeito com a vida atual proporcionada, os que responderam que estão insatisfeitos foram 10% dos pesquisados, 13% responderam que ainda ta indecisa em relação à vida pessoal proporcionada, 67% se considera satisfeita com sua vida pessoal. Percebe se que mais da metade dos pesquisados considera que a vida pessoal proporcionada pela cooperativa está satisfatória, isso indica que suas necessidades pessoais estão sendo supridas. Já para os que não estão satisfeitos pode ser que a cooperativa esteja dando um tratamento diferenciado ou proporcionando algum benefício a mais para alguns e outros não, e isso tem acontecer igualmente para todos.

Ainda com relação à vida pessoal na cooperativa, os cooperados foram perguntados com relação ao *status* proporcionado pela cooperativa, os resultados estão dispostos, no gráfico 20, a seguir:

Gráfico 20 – *Status* proporcionado pela cooperativa

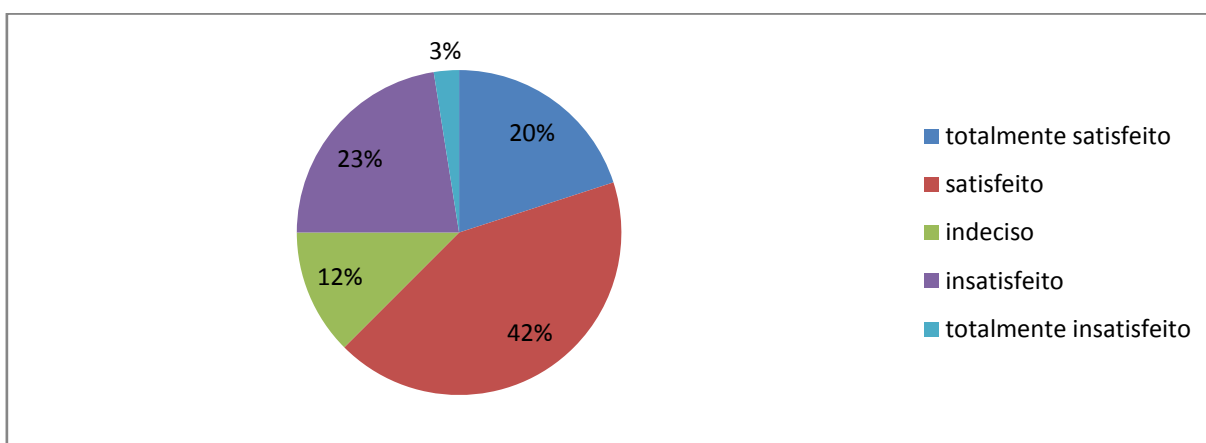


Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de 2011

Conforme exposto no gráfico 20, em relação ao *status* que a cooperativa proporciona para seus cooperados, 5% dos pesquisados se consideram insatisfeitos com o *status* proporcionado, 7% disseram está totalmente satisfeito, já os que opinaram com uma total insatisfação alcançou 10% dos pesquisados, 23% consideram se indeciso com o *status* proporcionado, os que responderam que estão satisfeito alcançou mais da metade dos pesquisados com 55% dos cooperados. Desse modo pode dizer que a cooperativa proporciona um bom *status* para os seus cooperados.

Um questionamento que foi abordado na pesquisa com os cooperados buscou saber como eles consideram a preocupação da cooperativa com sua saúde e segurança, onde os resultados estão dispostos no gráfico 21, logo a seguir:

Gráfico 21 – Preocupação com a segurança e saúde dos cooperados



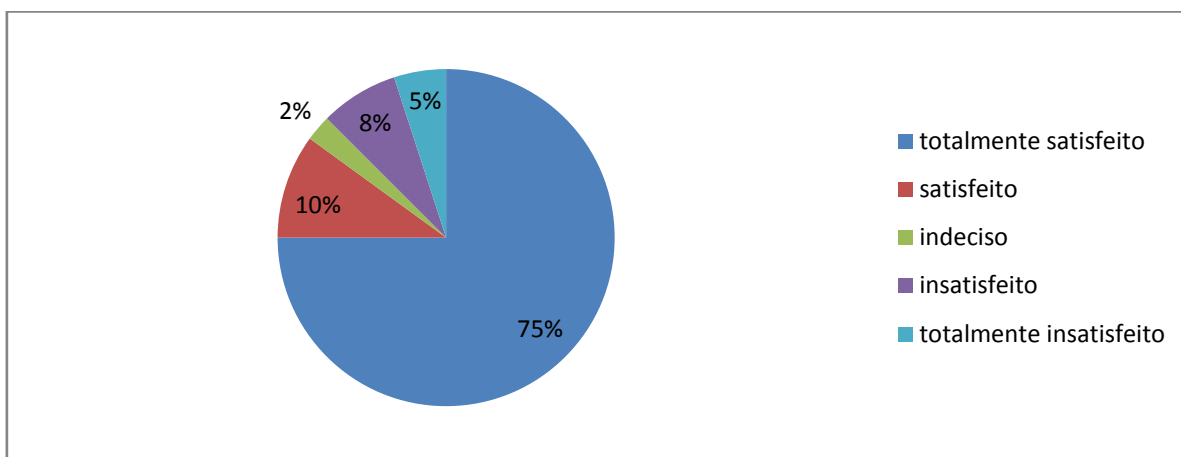
Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de 2011

De acordo com o gráfico 21, dos cooperados pesquisados apenas 3% não estão totalmente satisfeito como a cooperativa se coloca em relação a sua saúde e segurança, uma parcela de 8% deles se posicionaram indeciso conforme o assunto abordado, já 20% dos pesquisados estão totalmente satisfeitos, enquanto 23% se manifestaram insatisfeitos, os que responderam satisfatório com a preocupação da cooperativa com a saúde e segurança foram 42% dos pesquisados, percebe se que a cooperativa se preocupa com este aspecto, pois os que responderam que estão totalmente satisfeitos e satisfeitos correspondem à grande maioria. Isso faz com que os cooperados se sintam mais valorizados e mostra que a cooperativa se preocupa com o bem estar dos seus colaboradores. Mas é bom ressaltar que nem todos os cooperados se manifestaram satisfatório com este quesito.

Para Dessler (2003), um ambiente de trabalho seguro e livre de acidentes é importante a cooperativa deve fornecer a cada um dos seus cooperados um local livre de riscos reconhecidos que causem ou possam causar acidentes.

Perguntou se aos associados da cooperativa se em relação à comunicação entre a gestão e os demais cooperados como se sentiam os dados obtidos com essa pergunta, estão dispostos no gráfico 22, a seguir:

Gráfico 22 – Comunicação entre gestão e cooperados



Fonte – Dados da pesquisa realizada entre 8 e 11 de 2011

Conforme mostrado no gráfico 22, os que responderam estar indeciso em relação à comunicação entre a gestão e os cooperados foram 2% dos pesquisados, 5% deles se mostraram totalmente insatisfeitos com esse questionamento, 8% estão insatisfeito com a comunicação existente hoje na cooperativa, 10% se mostra satisfeito, já a grande maioria com 75% dos que foram entrevistados se mostra totalmente satisfeito com a comunicação existente. Dessa forma mostra se que a comunicação entre gerentes e os cooperados está muito satisfatória e que há uma facilidade de comunicação dentro do ambiente, tornando assim mais fácil a resolução de problemas existentes, por isso a cooperativa deve oferecer canais de comunicação frequente e natural. Alguns dos pesquisados não estão satisfeitos, pois acham que existe alguma dificuldade na comunicação com os gestores.

Segundo Dessler (2003), a sua percepção de que você está recebendo um tratamento justo melhora na medida em que os gestores ouvem o que você está dizendo. Alguns dos princípios que contribuem para a percepção de justiça no ambiente de trabalho são esses: envolvimento dos indivíduos nas decisões que os afetam. Assegurar que todos entendem os motivos das decisões finais e o raciocínio

que levou a elas. Certificar que todos conhecem com antecedência os padrões que serão julgados e as penalidades em decorrentes da falta em cumprir esses padrões.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo é uma importante ferramenta de desenvolvimento local, beneficiando os mais diversos segmentos da economia. Portanto, para melhor aproveitamento do potencial da cooperativa é preciso estimular a participação dos cooperados de forma assídua nas atividades promovidas pela mesma, esclarecer adequadamente a respeito dos direitos e deveres no início do relacionamento, promover uma comunicação efetiva, a fim de tirar todas as dúvidas, esclarecendo quanto à importância do cooperado para a cooperativa e para comunidade. Toda pessoa ao associar-se a COCAJUPI, possui expectativas como um maior poder para negociar suas castanhas, não depender mais de atravessadores para vender seus produtos. E todas essas expectativas elas foram atendidas com êxito por parte dos cooperados.

A idéia central deste trabalho se propunha a responder a indagação: identificar a interferência exercida pela motivação tanto nos fatores internos como externos na cooperativa de caju de Picos/PI? Com a finalidade de encontrar respostas para essa pergunta, foi estabelecido um objetivo geral de identificar e analisar os fatores motivacionais e o envolvimento dos associados para o desenvolvimento da cooperativa COCAJUPI de Picos determinando o grau de satisfação dos cooperados.

Analizou – se os fatores motivacionais estabelecidos entre a cooperativa e o associado e identificou que os fatores internos e externos podem estar determinando a motivação do associado. Dessa forma, procurou-se identificar a realização e a valorização com o trabalho entre a cooperativa e o associado.

A pesquisa identificou também o nível de envolvimento dos associados na cooperativa, assim podemos verificar como está a sua participação e o seu comprometimento com a COCAJUPI. Fica evidente que a grande parte dos associados está comprometida com a cooperativa.

Para Bergamini (1997), todas as inúmeras iniciativas empreendidas para que fosse possível conhecer mais sobre motivação ocasionaram a sua exploração sob

múltiplos ângulos diferentes de pesquisa científica. Especialmente dentro do campo do comportamento organizacional, tal forma de estudar a motivação parece ser vital.

Portanto, observamos a satisfação dos cooperados com as condições ambientais de trabalho, o pesquisador de acordo com as respostas obtidas viu que os cooperados estão satisfeitos com a capacidade própria para o trabalho e no relacionamento com as pessoas da mesma equipe e com os gestores, percebendo a relação direta desses fatores na motivação deles.

Os resultados obtidos nessa pesquisa mostraram que o cooperado é uma fonte de inovação para a cooperativa, mas para que isso aconteça é necessário que ele esteja plenamente motivado. Portanto, é necessário que a cooperativa reavalie sua conduta com relação ao cooperado, criando um ambiente saudável para ambas as partes e proporcione a liberdade para que todos expressem suas ideias. Por fim, pode-se dizer que a participação do associado é fundamental para o desenvolvimento da cooperativa e que o sucesso dela depende diretamente da participação efetiva dos seus membros.

5.1 SUGESTÕES

Tendo em vista o valor inestimável das pessoas para as cooperativas e a importância de se estar sempre buscando maneiras de melhorar a motivação entre elas e de propiciar condições para que os cooperados tenham a satisfação de suas necessidades, e qualidade de vida, sugere-se como tema para futuras pesquisas, buscar conhecer de forma mais profunda as reais necessidades e motivações dos cooperados e uma forma de aumentar a satisfação e a motivação deles nas cooperativas, assim como formas de diminuir os impactos dos cooperados, da alta competitividade entre as cooperativas, principalmente com relação à pressão sofrida e o estresse. A cooperativa também deve buscar uma maneira de aumentar ainda mais a renda dos cooperados buscando novos projetos para que os produtores adquiram mais terras para o plantio do caju.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação / 7 ed.** – São Paulo, 2006.

ANTONIAZI, Elisiane AP; STEFANO, Silvio Roberto. **O clima organizacional em instituições financeiras de cooperativas de credito: um estudo multi-casos:** disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=PTBR&q=Elisiane+Ap.+Antoniaz&Pesquisa&lr=&as ylo=&as vis=0>>. Acesso em 11 de maio de 2011.

BENITES, Felipe Jaime; Da Silva Layla Chicrala. **Percepção da qualidade de vida, no trabalho do setor administrativo, de uma instituição de ensino de campo grandeMS.** Disponível em: <[http://www.unianheguera.edu.br/storage/webaesa/portal_institucional/bibliotecas/bibliotecavirtual/publicacoes/Felipejaime\(1\).pdf](http://www.unianheguera.edu.br/storage/webaesa/portal_institucional/bibliotecas/bibliotecavirtual/publicacoes/Felipejaime(1).pdf)> Acesso em 11 de maio de 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. – São Paulo : Atlas 1997.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações.** São Paulo: Saraiva 2004.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3, ed. rev. e atualizada Rio de janeiro: elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: elsevier, 2010

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos,** 2 ed. São Paulo : Pretence Hall, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a administração.** 6. ed rev. e ampl. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learnig, 2009.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: saraiva 2006.

ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSE, G. Motivação. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindoseuproprionegocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao.aspx2005>>. Acesso em 11 de maio de 2011.

SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011

VERGARA, Silvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração** / Silvia Constant Vergara. – 3. ed . – São Paulo: Atlas, 2008.

VITORINO, VivianeMota. **Motivação**/Disponível/em<[http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2008_1/TCC2008%20%20Viviany%20mota 20Vitorino.pdf](http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2008_1/TCC2008%20%20Viviany%20mota%20Vitorino.pdf). Acesso em 11 de maio de 2011.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO – CAD

Este Formulário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é a “importância dos Fatores Motivacionais entre os cooperados da COCAJUPI em Picos- PI”.

I. PERFIL

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Faixa etária (em anos)

de 18 a 25 anos
 de 26 a 35 anos
 de 36 a 50 anos
 acima de 50 anos

3. Grau de Escolaridade

Não escolarizado
 Ensino fundamental incompleto
 Ensino fundamental
 Ensino médio
 Ensino superior

4. Estado civil

Solteiro(a)
 Casado(a)
 Viúvo(a)
 Divorciado(a)
 Outros

5. Tempo como cooperado

Até 1 ano
 1 a 2 anos
 2 a 3 anos
 3 a 4 anos
 Mais de 4 anos

6. Remuneração

Até 1 SM
 De 1 a 2 SM
 De 2 a 3 SM
 De 3 a 4 SM
 Acima de 4 SM

II. FATORES DE MOTIVACIONAIS INTERNOS

2.1. Em termos de realização ao reconhecimento/valorização pelo trabalho, você se sente:

Totalmente satisfeito
 Satisfeito
 Indeciso

- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2.2 Sobre o cumprimento de minhas responsabilidades, estou

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2.3 Com relação às oportunidades oferecidas pela cooperativa para meu desenvolvimento profissional

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2.4 Quanto às atividades exigidas pelo meu cargo, sinto-me

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2.5 Quanto à autonomia que tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2.6 Com relação à criatividade e inovação do trabalho sinto-me

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2.7 Quanto à participação na cooperativa estou

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

III. FATORES MOTIVACIONAIS EXTERNOS

3.1 Com relação às políticas de integração da cooperativa, você se sente

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3.2 Quanto ao relacionamento entre os gestores e os demais cooperados, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito

- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3.3 Acerca das condições físicas do trabalho que realiza, você se sente

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3.4 Com relação ao salário que recebe, você se sente

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3.5 Com relação ao relacionamento entre os demais cooperados, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3.6 Sobre à vida pessoal proporcionada pela cooperativa estou

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3.7 Com relação ao *status* proporcionado pela cooperativa, sinto-me

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3.8 Como você se sente em relação à preocupação da cooperativa com sua segurança e saúde

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3.9 Com relação à comunicação entre a gestão e os demais cooperados, você se sente:

- Totalmente satisfeito
- Satisfeito
- Indeciso
- Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito