



**A INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES HUMANAS NO
AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UMA
ANÁLISE DA TEORIA DE MASLOW**
*THE INFLUENCE OF SATISFYING HUMAN NEEDS IN THE WORK
ENVIRONMENT OF A CREDIT UNION: AN ANALYSIS OF MASLOW'S
THEORY*

Autor(es): Gustavo Fontinelli Rossés, Angélica Rodrigues Nascimento, Marcia Helena dos Santos Bento, Ricardo Höher e Maríndia Brachak dos Santos

Filiação: Universidade Federal de Santa Maria – Colégio Politécnico da UFSM

E-mail: gustavo@politecnico.ufsm.br, angelicagesccop@gmail.com,
marciabento@ufsm.br, ricardo.hoher@ufsm.br, marindia@ufsm.br.

Eixo temático: <<3.3 Governança e Gestão>>

Resumo

O artigo analisa a aplicação da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow em uma cooperativa de crédito, investigando como a organização atende às diferentes categorias de necessidades e os impactos disso no bem-estar, motivação e engajamento dos colaboradores. A pesquisa identificou que a cooperativa atende de forma consistente às necessidades fisiológicas, oferecendo um ambiente de trabalho confortável e seguro. No âmbito da segurança, destacam-se políticas claras de proteção e benefícios que promovem saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As necessidades sociais são abordadas por meio de um ambiente que incentiva boas relações interpessoais e trabalho em equipe. Quanto às necessidades de estima, práticas de reconhecimento e desenvolvimento profissional reforçam a valorização e confiança dos colaboradores. Por fim, a autorrealização é promovida por oportunidades de aprendizado contínuo, autonomia e estímulo à inovação, permitindo o desenvolvimento pleno de talentos.

Palavras-chave: Cooperativa, Necessidades Humanas, Teoria de Maslow.

Abstract

The article analyzes the application of Maslow's Human Needs Theory in a credit union, investigating how the organization meets different categories of needs and the impacts of this on the well-being, motivation and engagement of employees. The research identified that the cooperative consistently meets physiological needs, offering a comfortable and



safe working environment. In the area of security, clear protection policies and benefits that promote mental health and balance between personal and professional life stand out. Social needs are addressed through an environment that encourages good interpersonal relationships and teamwork. Regarding esteem needs, recognition and professional development practices reinforce the appreciation and trust of employees. Finally, self-realization is promoted by opportunities for continuous learning, autonomy and stimulation of innovation, allowing the full development of talent.

Keywords: Cooperative, Human Needs, Maslow's Theory.

1. Introdução

O cooperativismo surgiu no século XIX, na Inglaterra, como resposta às condições adversas da Revolução Industrial, para melhorar a vida dos trabalhadores que enfrentavam jornadas exaustiva, salários baixos e condições precárias. Dessa forma, o cooperativismo no Brasil teve suas raízes influenciadas pelos ideais do modelo europeu. Segundo Araújo (2000), "o movimento cooperativo representa uma forma de organização econômica pautada na solidariedade e na autogestão, buscando superar as desigualdades impostas pelo sistema capitalista" (ARAÚJO, 2000, p. 47). Esse modelo permitiu aos trabalhadores organizar-se de maneira autônoma, promovendo a distribuição de benefícios de forma mais equitativa e o fortalecimento das comunidades.

Além disso, Paul Lambert, em A Doutrina Cooperativa, destaca que "os princípios de Rochdale consolidaram um modelo organizacional baseado na participação democrática e no benefício mútuo" (LAMBERT, 1963, p. 21). Esses princípios se tornaram a base para o desenvolvimento das cooperativas modernas, sendo posteriormente sistematizados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Segundo Niskier (2005), "o cooperativismo moderno promove valores como justiça social e sustentabilidade econômica, constituindo-se como um modelo alternativo ao sistema capitalista convencional" (NISKIER, 2005, p. 15).

O cooperativismo de crédito oferecer serviços financeiros mais acessível e justa. Priorizando os interesses de seus associados, que são simultaneamente proprietários e usuários. Segundo Ferreira e Lima (2020), concluiu-se que as cooperativas de crédito, em



média, oferecem taxas de juros 30% mais baixas do que os bancos tradicionais. Além disso, enfrentam desafios como equilibrar as necessidades dos membros, garantir sustentabilidade e modernizar tecnologias. A digitalização é essencial para sua expansão, visto que 70% dos consumidores preferem transações financeiras digitais.

A teoria das organizações é um campo interdisciplinar que busca compreender como as organizações operam, se estruturam e como as pessoas interagem dentro delas. De acordo com Chiavenato (2004, p. 22), “as organizações podem ser analisadas sob diferentes modelos e abordagens, que ajudam a explicar as dinâmicas internas e externas, além das relações interpessoais que ocorrem no seu interior”. A motivação humana é um aspecto central nesse estudo, pois influencia diretamente o comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

Com base nestas considerações, o objetivo deste estudo é analisar a Teoria de Maslow (1943) no contexto de uma cooperativa de crédito, investigando como as necessidades dos colaboradores influenciam sua satisfação e engajamento.

Este estudo irá identificar e compreender a influência da satisfação das necessidades humanas no ambiente de trabalho em uma cooperativa de crédito da região central, comparando-a com o modelo da Teoria das Necessidades de Maslow (1943). Esse tema justifica-se pela importância de abordar as necessidades humanas no contexto organizacional, uma vez que esse enfoque oferece uma abordagem inovadora para organizar e gerenciar o setor de gestão de pessoas nas empresas. A aplicação da Teoria de Maslow no ambiente de trabalho pode proporcionar *insights* valiosos sobre como a satisfação das necessidades dos colaboradores impacta sua motivação, desempenho e o clima organizacional, especialmente em um modelo cooperativo.

Dessa forma, para que as cooperativas prosperem, é fundamental que seus gestores compreendam essas necessidades e busquem soluções que integrem os aspectos financeiros, humanos e organizacionais.



2. Referencial Teórico

O cooperativismo é um modelo econômico e social que promove a colaboração entre indivíduos com interesses comuns, buscando atender às necessidades coletivas de maneira democrática e sustentável. É definido pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) como "uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender as suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida" (ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 2019, p. 12).

A origem do cooperativismo remonta ao século XIX, com a fundação da Sociedade Cooperativa de Rochdale na Inglaterra em 1844, considerada a primeira cooperativa moderna. Seus fundadores estabeleceram princípios que ainda orientam o cooperativismo contemporâneo. Os princípios cooperativos são orientados por sete diretrizes estabelecidas por Tamayo, Mendes e Paz (2000), que servem como diretrizes para a prática dos valores do cooperativismo. Esses princípios são: 1) Adesão voluntária e livre; 2) Gestão democrática; 3) Participação econômica dos membros; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação; 7) Interesse pela comunidade (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 45).

As informações apresentadas destacam que as organizações cooperativas são entidades únicas e dissemelhantes. Nesse contexto, é importante investigar a aplicação da Teoria de Maslow (1943) dentro dessas organizações, pois pode oferecer uma nova abordagem para gerenciar e apoiar essas organizações em sua missão.

A Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, também conhecida como Pirâmide de Maslow, foi criada pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow em 1943. Esta teoria propõe que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância e que as pessoas precisam satisfazer necessidades mais básicas antes de poderem focar em necessidades mais complexas.

Além disso, a Teoria de Maslow (1943) não é apenas uma teoria psicológica, também possui importantes implicações práticas, especialmente em áreas como gestão e



recursos humanos. Este estudo amplia essa discussão ao distinguir entre fatores motivacionais e de higiene, sugerindo que a satisfação no trabalho está ligada a fatores como reconhecimento e autorrealização. A seguir a figura 1 demonstra os cinco níveis de necessidades de acordo com sua hierarquia.

Figura 1 – Modelo norteador



Fonte: Robbins, 2002.

Como demonstrado na figura 1 a Pirâmide é dividida em cinco níveis, cada um representando um tipo de necessidade: 1) necessidades fisiológicas, 2) segurança física e estabilidade emocional, 3) necessidades sociais, 4) necessidades de estima, 5) necessidade de autorrealização.

É importante destacar que as necessidades fisiológicas são as necessidades básicas para a sobrevivência do ser humano. Se não forem satisfeitas, o indivíduo não consegue avançar para outras necessidades. Entre elas, estão: respiração, alimentação, água, sono, abrigo e homeostase. De acordo com Ryan e Deci (2000), em sua teoria da autodeterminação, as necessidades fisiológicas são vistas como essenciais para garantir o bem-estar básico, mas a motivação humana é mais complexa, envolvendo também necessidades psicológicas, como autonomia e competência. Afirmam que, para que um indivíduo alcance níveis mais altos de motivação, é fundamental que suas necessidades fisiológicas, como alimentação e saúde, sejam atendidas, criando uma base segura.



Já as necessidades de segurança são o segundo nível na Pirâmide de Maslow e se referem à busca por proteção e estabilidade, tanto física quanto emocional. Depois de atender às necessidades básicas de sobrevivência (como alimentação e abrigo), as pessoas procuram sentir-se seguras no ambiente em que vivem e trabalham, buscando estabilidade e proteção contra ameaças externas e incertezas. Como Maslow afirma no seu trabalho seminal, "quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas, emergem as necessidades de segurança" (MASLOW, 1943, p. 374).

Por sua vez, as necessidades sociais, também conhecidas como necessidades de amor e pertencimento, ocupam o terceiro nível na Teoria de Maslow. Estas necessidades surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança já foram satisfeitas e refletem o desejo humano de estabelecer relações emocionais significativas. Este nível inclui aspectos como a amizade, o amor, os relacionamentos íntimos e a pertença a grupos sociais. McGregor (1960, p. 56) afirma que "a necessidade de pertencer e interagir com outros é tão importante no local de trabalho quanto fora dele", destacando que ambientes de trabalho colaborativos e que promovem relações interpessoais saudáveis aumentam a motivação e a satisfação dos trabalhadores.

Já, as necessidades de estima representam o quarto nível na Pirâmide de Maslow e são fundamentais para o desenvolvimento da autoestima e do reconhecimento por parte de outras pessoas. Quando as necessidades de estima não são satisfeitas, podem surgir consequências negativas para o bem-estar psicológico. Sartre (1943, p. 36) sugere que "o olhar do outro define a nossa existência", e, sem o reconhecimento adequado, as pessoas podem sentir-se alienadas e questionar o seu valor intrínseco. Portanto, a falta de estima não impacta apenas a percepção que a pessoa tem de si mesma, mas também enfraquece sua habilidade de viver de maneira genuína.

Por fim, as necessidades de autorrealização representam o topo da Pirâmide de Maslow e refletem o desejo humano de alcançar o pleno potencial. Segundo Maslow (1943), a autorrealização ocorre quando uma pessoa atinge a totalidade de suas capacidades e talentos, vivendo de acordo com seus valores e objetivos mais profundos. No contexto profissional, o autor considerava a autorrealização como o estágio em que o



indivíduo se envolve em atividades desafiadoras que refletem seus talentos e valores mais profundos. Neste sentido, a autorrealização no ambiente de trabalho envolve a procura por desafios intelectuais e criativos, a autonomia para tomar decisões, e a oportunidade de contribuir para algo significativo, seja dentro da organização ou na sociedade em geral.

3. Metodologia

A pesquisa enquadra-se na abordagem qualitativa para atender aos objetivos deste estudo, visto que esse método é apropriado para a análise de processos ou fenômenos, permitindo a atribuição de significados. Segundo Creswell (2014, p. 47), "a pesquisa qualitativa é adequada para explorar e compreender o significado atribuído pelos indivíduos ou grupos a um problema social ou humano". Além disso, utilizou-se de procedimentos de pesquisa descritiva.

Esta pesquisa foi realizada a partir de informações primárias, ou seja, coletadas diretamente pelo pesquisador através de técnicas de coleta de dados. Para isso, foram estabelecidas categorias de análise que representam a origem da construção dos instrumentos de coleta. O Quadro 1, a seguir, apresenta as categorias de análise necessárias para o desenvolvimento do estudo.

Quadro 1: Categorias de análise

Base Teórica	Categorias de Análise	Autor Central
Teoria das necessidades humanas	Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança Necessidades sociais (ou de pertencimento) Necessidades de estima Necessidades de autorrealização	Maslow (1943)

Fonte: Elaborado pelos autores.



Sendo assim, os dados coletados foram através de 22 questionários contendo 17 questões cada, aplicados entre os colaboradores de diferentes níveis da cooperativa. Para a aplicação dos questionários foi utilizado plataforma via *Forms Office*, com questões fechadas, respondidas utilizando a escala de *Likert*. Já para a entrevista foi utilizado um formulário com 17 perguntas abertas descritivas, sendo feita com um profissional da cooperativa, pertencente ao nível estratégico.

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo e a estatística descritiva. Para a análise da entrevista foi utilizada a análise de conteúdo. De acordo com Thiollent (1986), a análise de conteúdo é uma ferramenta essencial para interpretar os dados qualitativos, permitindo a identificação de padrões e significados ocultos nas mensagens. Para a análise dos questionários foi utilizado da estatística descritiva. De acordo com Gil (2010), a estatística descritiva tem como principal função organizar e sintetizar as informações de forma clara e objetiva, permitindo que grandes volumes de dados sejam resumidos em números e gráficos que facilitem sua interpretação.

4. Resultados

4.1. Necessidades fisiológicas

A cooperativa assegura que os colaboradores têm um ambiente de trabalho fisicamente confortável como o espaço de trabalho adequado com climatização e iluminação. Assim, como há iniciativas em curso para melhorar essas condições. De acordo, com a resposta da entrevistadora refere-se ao ambiente físico de trabalho,

a cooperativa se preocupa muito com isso principalmente no momento de expansão já que estamos construindo algumas novas agências e reformando outras. Para isso, há um grupo multidisciplinar no qual GP em parceria com a área de infraestrutura e outras áreas se reúnem para tratar desse tema sempre com o foco no bem estar das nossas pessoas.



Também foi questionado sobre o equilíbrio entre a jornada de trabalho e as necessidades de descanso dos colaboradores. Dentro deste contexto foi questionado se existem políticas de pausas, horários flexíveis ou teletrabalho que ajudam o colaborador nesse sentido. A entrevistada trouxe a resposta,

temos uma política para toda cooperativa sobre banco de horas, horas extras, horários, etc. E o gerenciamento disso no dia a dia ocorre através do gestor de cada equipe, sempre com combinados entre gestor e liderado com flexibilidade dentro das possibilidades da diretriz. E temos o benefício do *day off* de aniversário, no qual você pode tirar o dia de folga, quando preferir dentro de um prazo determinado, combinado com o seu gestor e equipe.

Ao garantir que as necessidades fisiológicas sejam atendidas, uma cooperativa pode criar uma base sólida para o seu crescimento sustentável. Cooperados saudáveis e bem atendidos têm maior potencial de contribuição para o sucesso coletivo, resultando em um melhor desempenho financeiro e social para a organização como um todo.

Quadro 2: Necessidades Fisiológicas

Perguntas	CT	CP	DP	DT	NA
1.1. As condições de trabalho como a mobília, iluminação e temperatura proporcionam um ambiente confortável e adequado para desempenhar as minhas funções.	33,30%	66,70%			
1.2. Tenho tempo adequado para fazer pausas e descansar durante a minha jornada de trabalho.	100%				
1.3. A cooperativa oferece horários flexíveis que me ajudam a equilibrar as minhas necessidades pessoais e profissionais.	31,80%	63,60%			4,60%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados indicam uma percepção positiva em relação às condições de trabalho, com 33,30% dos participantes concordando totalmente com a afirmação de que a cobertura, iluminação e temperatura proporcionam um ambiente confortável e adequado



para a realização de suas funções. Ademais, 66,70% dos respondentes concordaram parcialmente, sugerindo que, embora considerem as condições de trabalho adequadas, há espaço para pequenas melhorias.

Dessa forma, correlacionando com o conceito de que as necessidades fisiológicas devem ser atendidas antes que outras necessidades, como as psicológicas e de autorrealização, sejam priorizadas, é um dos pontos centrais na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943). Apenas após o atendimento dessas necessidades é que o indivíduo pode se concentrar em necessidades mais elevadas, como segurança, pertencimento, estima e, por fim, autorrealização.

4.2. Necessidades de segurança

Na Teoria das Necessidades de Maslow (1943), as necessidades de segurança estão posicionadas no segundo nível da pirâmide, logo acima das necessidades fisiológicas. Aqui, a entrevistada foi questionada sobre as políticas de segurança no trabalho implementadas pela cooperativa para garantir a proteção física e emocional dos colaboradores, onde respondeu,

a cooperativa tem um olhar muito cuidadoso sobre proteção emocional dos colaboradores, as *Business Partners* acompanham as equipes e gestores em casos de necessidade de apoio e temos benefícios relacionados a saúde mental e emocional, como: *Wellhub* (antigo *gympass*) e Sempre Bem (um serviço com atendimento especializado, confidencial e sigiloso para orientações psicológicas, jurídicas e financeiras, disponível 24h, sete dias por semana).

Além disso, foi indagado sobre a estabilidade de emprego. Ao ser questionado sobre como a cooperativa aborda a questão da segurança no emprego e a gestão de contratos, como também, se há planos de carreira claros que promovem essa sensação de segurança, tivemos a resposta, “temos um programa de carreiras, que promove diversas ações de desenvolvimento de carreira, esclarecendo para nossos colaboradores os possíveis caminhos dentro da nossa cooperativa”.



Em termos de benefícios (como seguro de saúde, previdência e assistência financeira), foi perguntado sobre quais são as principais ofertas que a cooperativa disponibiliza para garantir a segurança financeira dos colaboradores, a entrevistada respondeu, “temos diversos benefícios que englobam esse tema, como: Auxílio creche ou filho especial, VA/VR, Plano de saúde e Odontológico, Telemedicina, Desconto Farmácia, consultas com nutricionistas, *Gympass*, Previdência Privada e Seguro de vida”.

Embora Maslow (1943) não trate diretamente de benefícios como seguro de saúde, previdência e assistência financeira em sua teoria, a necessidade de segurança é um componente importante em sua hierarquia de necessidades. A segurança financeira, incluindo benefícios como o seguro de saúde e assistência financeira, está relacionada diretamente a essa categoria.

Quadro 3: Necessidades de Segurança

Perguntas	CT	CP	DP	DT	NA
2.1. Sinto que o meu emprego na cooperativa é estável e seguro.	18,20%	81,80%			
2.2. Os benefícios oferecidos pela cooperativa como o seguro de saúde, pensão e etc. são suficientes para me proporcionar segurança financeira.	100%				
2.3. O ambiente de trabalho é seguro e eu sinto-me protegido contra qualquer tipo de risco físico.	77,20%	22,80%			
2.4. Posso expressar as minhas opiniões no trabalho sem receio de represálias.	100%				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados apresentados no quadro 3, indica que os colaboradores identificam seu emprego na cooperativa como estável e seguro, com a maioria expressando concordância parcial ou total com a afirmação apresentada. Especificamente, 18,20% dos participantes concordam totalmente, demonstrando plena confiança na estabilidade de



seus cargos. Já 81,80% concordam parcialmente, sugerindo que, embora haja um sentimento geral de segurança, pode haver fatores que gerem alguma incerteza ou que mereçam maior atenção por parte da organização. Esses dados sugerem a necessidade de iniciativas para fortalecer ainda mais a confiança plena de todos os funcionários.

Quanto à percepção dos benefícios, como seguro de saúde e pensão, no que se refere à segurança financeira, todos os participantes (100%) concordaram totalmente com a afirmação, demonstrando que os benefícios disponibilizados pela organização são amplamente reconhecidos como suficientes para atender às necessidades financeiras e proporcionar estabilidade aos colaboradores. Essa resposta unânime evidencia que a cooperativa adota práticas eficazes na gestão de benefícios, contribuindo significativamente para a satisfação e o bem-estar financeiro dos seus membros.

Além disso, os resultados sobre a percepção de segurança no ambiente de trabalho indicam uma avaliação positiva. A maioria expressiva dos respondentes, correspondente a 77,20%, afirmou que concorda totalmente com a afirmação de que o ambiente de trabalho é seguro e que se sentem protegidos contra qualquer tipo de risco físico. Esses dados sugerem que a empresa implementa políticas de segurança consistentes e eficazes, promovendo um ambiente confiável para os colaboradores desempenharem suas funções.

Dessa forma, identifica-se um ambiente positivo em relação à liberdade de expressão e ao respeito às opiniões dos colaboradores como observado no item 2.4 do quadro 3. Sendo assim, a prática positiva da cooperativa ao atendimento das necessidades de segurança dos colaboradores favorece a confiança, a colaboração e a inovação, elementos essenciais para o sucesso da organização. Sendo que, as necessidades de segurança são motivadoras poderosas, especialmente em momentos de crise ou incerteza. Ele também observa que a falta de segurança pode levar ao medo e à ansiedade, impedindo o progresso para níveis mais altos de motivação. (MASLOW, 1943)



4.3. Necessidades sociais

Considerando a relevância da integração dos colaboradores para fomentar o sentimento de pertencimento, foi levantada uma questão sobre as ações realizadas para criar um ambiente colaborativo, onde os colaboradores se percebam como parte de uma equipe. A resposta fornecida foi a seguinte:

em todas as ações que fazemos, envolvemos as pessoas, independente do cargo ou região. Esse ambiente de co-construção gera pertencimento. Exemplo disso é o nosso grupo de Influenciadores do Clima (um representante de cada área/agência). Eles participam de várias construções coletivas e têm o papel de serem porta-vozes dos times para que todos possam contribuir.

Os resultados dos respondentes em relação a necessidades sociais podem ser observados no quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Necessidades Sociais

Perguntas	CT	CP	DP	DT	NA
3.1. Sinto-me parte de uma equipa que trabalha de forma colaborativa e em harmonia.	100%				
3.2. Participo em eventos sociais organizados pela cooperativa que fortalecem o meu sentimento de pertencimento à organização.	100%				
3.3. Sinto que tenho boas relações com os meus colegas de trabalho e que sou valorizado pela equipe.	81,20%	18,80%			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados da pesquisa revelam que todos os participantes concordam plenamente com a afirmação: "Sinto-me parte de uma equipe que trabalha de forma colaborativa e em harmonia". Essa unanimidade sugere que os colaboradores percebem a



equipe como altamente colaborativa e harmoniosa, indicando um ambiente de trabalho positivo e eficaz.

Segundo Robbins (2002), a satisfação das necessidades sociais é essencial para a saúde emocional e psicológica. A ausência de amor e pertencimento pode levar a sentimentos de solidão, alienação e até depressão. Ele enfatiza que, se essas necessidades não forem atendidas, o indivíduo pode retornar à busca por necessidades mais básicas, como segurança e fisiológicas, abandonando a busca por realizações superiores

A questão 3.2 da pesquisa investigou a participação dos colaboradores em eventos sociais promovidos pela cooperativa e seu impacto no fortalecimento do sentimento de pertencimento à organização. O resultado (100%) evidencia que essas atividades desempenham um papel crucial na construção de um ambiente colaborativo e no fortalecimento do sentimento de integração entre os colaboradores.

Ainda no âmbito das necessidades sociais, a pesquisa analisou a percepção dos colaboradores sobre a afirmação: "sinto que tenho boas relações com os meus colegas de trabalho e que sou valorizado pela equipe". A maioria expressiva, 81,2%, concordou totalmente com a afirmação, indicando uma percepção positiva sobre o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Outros 18,8% concordaram parcialmente, sinalizando uma aceitação quase total da afirmação, mas também sugerindo possíveis oportunidades de melhoria. Esses resultados indicam que, de forma geral, os colaboradores se sentem bem integrados e valorizados, contribuindo para um clima organizacional saudável e uma motivação elevada no ambiente de trabalho.

4.4. Necessidades de estima

As necessidades de estimativa são o quarto nível na Teoria das Necessidades de Maslow (1943), posicionando-se acima das necessidades de segurança e abaixo das necessidades de autorrealização. Elas se referem à necessidade de reconhecimento, respeito e valorização por parte dos outros e por si mesmo, sendo fundamentais para o bem-estar psicológico e o desenvolvimento pessoal.



A décima pergunta do roteiro de entrevista questionou a acerca de como o setor de recursos humanos da cooperativa garante que os colaboradores se sintam reconhecidos e valorizados pelo trabalho que realizam, se há programas de reconhecimento formal, como prêmios ou menções, ou *feedback* regular, “temos alguns programas que promovem o reconhecimento e valorização: Programa de Carreiras, Nosso Jeito de Cuidar da Gente, Programa de Reconhecimento por tempo de casa, +Evolução (avaliação de competências e feedbacks)”.

Quais oportunidades de desenvolvimento profissional a cooperativa oferece para fortalecer a autoestima dos colaboradores? Existem programas de formação, mentoring ou outros incentivos para o crescimento pessoal e profissional? Esta pergunta recebeu a seguinte resposta da entrevistada,

para todos os colaboradores temos um incentivo à educação, a nossa plataforma de cursos online, além de capacitações técnicas, participação em eventos, etc. Além disso, com foco na liderança temos Programa de Coaching, participação em eventos externos, Jornada de desenvolvimento de Líderes, viagens para formação, entre outros.

A seguir, no quadro 5, será apresentado as necessidades de estima dos colaboradores da cooperativa de crédito composto por três perguntas.

Quadro 5: Necessidades de Estima

Perguntas	CT	CP	DP	DT	NA
4.1. Sinto que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus superiores.	77,20%	22,80%			
4.2. Tenho oportunidades de crescimento e progressão na carreira dentro da cooperativa.	100%				
4.3. O feedback que recebo dos meus superiores contribui para o meu desenvolvimento profissional e confiança no trabalho.	100%				

Fonte: Elaborado pelos autores.



A necessidade de estimativa, destacada no quarto nível da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1943), desempenha um papel crucial no desenvolvimento emocional, psicológico e social dos indivíduos. Essa necessidade abrange duas dimensões principais: o reconhecimento externo, como respeito, valorização e status social, e o reconhecimento interno, relacionado à autoconfiança, orgulho e sentimento de competência.

Os resultados da pesquisa referente à afirmação do item 4.1 do quadro 5, indicam uma percepção positiva entre os colaboradores. A maioria expressiva, equivalente a 77,20%, respondeu que concorda totalmente com a afirmação, o que sugere um alto nível de satisfação em relação ao reconhecimento profissional por parte da liderança. Além disso, 22,80% indicaram que concordam parcialmente, demonstrando que, embora satisfeitos, ainda podem haver aspectos que necessitem de aprimoramento.

Os dados indicam que a organização valoriza o trabalho dos colaboradores, promovendo motivação, engajamento e bem-estar no ambiente de trabalho. No entanto, os resultados apontam a necessidade de ampliar práticas de reconhecimento para atender plenamente às expectativas. Segundo Maslow (1954), quando essas necessidades são atendidas, os indivíduos desenvolvem confiança, dignidade e respeito, mas a falta de reconhecimento pode gerar frustração, inferioridade e baixa autoestima.

Os resultados da pesquisa para a afirmação 4.2 do quadro 5, mostram unanimidade os participantes concordando totalmente. Dessa forma, indica que todos os colaboradores participantes reconhecem a existência de oportunidades claras e consistentes de desenvolvimento e avanço profissional dentro da organização. Além disso, os resultados da pesquisa indicam também a percepção dos colaboradores quanto à contribuição do *feedback* recebido dos superiores para o desenvolvimento profissional e a confiança no trabalho apresentados no item 4.3 do quadro 5. Sendo que, os líderes desempenham um papel essencial no crescimento profissional dos colaboradores, oferecendo orientações construtivas que fortalecem competências e confiança. A ausência de discordâncias reflete total aprovação e satisfação com essa prática.



4.5. Necessidades de autorrealização

A necessidade de autorrealização é o nível mais alto na Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1943), representando o desejo de uma pessoa em alcançar seu pleno potencial e realizar suas capacidades e talentos de maneira completa. Diferentemente das necessidades mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, que visam a sobrevivência e estabilidade, a autorrealização está focada no crescimento pessoal e na busca de propósito e significado.

Foi perguntada se a autorrealização é sobre atingir o máximo potencial. Como a cooperativa incentiva os colaboradores a desenvolverem plenamente os seus talentos e competências? Existem oportunidades para que eles possam explorar novas ideias e se envolverem em projetos desafiantes, “trabalhamos com o conceito de carreira em nuvem. Os colaboradores têm a oportunidade de participarem de diversos projetos estratégicos da cooperativa para se desenvolverem de acordo com suas competências”.

Outro questionamento foi se a área de gestão de pessoas incentiva o desenvolvimento criativo dos colaboradores? Existem iniciativas que promovam a inovação e a autonomia no trabalho. A entrevistada destacou que

a cultura de inovação está em desenvolvimento na cooperativa e temos programas específicos que colaboram para que todos possam participar da construção e ter um espaço aberto para trazer as diferentes opiniões. O nosso Programa de Ideias promove esse espaço, dando a possibilidade dos colaboradores sugerirem inovações e dar sua opinião. Além dele temos também o *Hackacoop* uma jornada de intraempreendedorismo que leva a prática de inovação para colaboradores da Cooperativa. No evento os colegas participaram de dois dias de imersão no universo da inovação e empreendedorismo, trabalhando ideias para otimizar uma série de construindo, juntos, uma proposta para apresentar à banca avaliadora.

A seguir será apresentado o quadro 6, com três perguntas referente a necessidades de autorrealização.



Quadro 6: Necessidades de Autorrealização

Perguntas	CT	CP	DP	DT	NA
5.1. Sinto que o meu trabalho permite desenvolver o meu potencial máximo e atingir os meus objetivos pessoais e profissionais.	90,90%	9,10%			
5.2. A cooperativa oferece oportunidades de aprendizagem contínua e desenvolvimento de novas competências.	100%				
5.3. Tenho autonomia no meu trabalho e liberdade para ser criativo e inovador.	73,20%	26,80%			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados da questão 5.1, revelam uma percepção positiva por parte dos colaboradores. A maioria expressiva, equivalente a 90,90%, afirmou concordar totalmente com a afirmação, indicando que o ambiente de trabalho é amplamente reconhecido como um espaço propício para o desenvolvimento pleno de habilidades e para o alcance de metas pessoais e profissionais. Além disso, 9,10% dos respondentes concordaram parcialmente, o que reforça a predominância de uma avaliação favorável, embora com algumas nuances ou possíveis áreas de melhoria.

Os resultados da questão “A cooperativa oferece oportunidades de aprendizagem contínua e desenvolvimento de novas competências” evidenciam uma percepção unânime positiva por parte dos colaboradores. Todos os respondentes afirmaram concordar totalmente com a questão. Essa unanimidade indica que a cooperativa cumpre plenamente seu papel de incentivar o crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores, criando um ambiente que valoriza o desenvolvimento de competências e a formação contínua. Robbins (2002) menciona que a autorrealização é o ponto culminante do desenvolvimento humano e que poucas pessoas alcançam totalmente essa condição.

Os resultados da questão 5.3 do quadro 6, demonstram uma percepção positiva por parte dos colaboradores. Sendo, total de 73,20% dos respondentes afirmou concordar totalmente, indicando que a maioria sente que possui liberdade e autonomia para exercer



suas funções de forma criativa e inovadora. Além disso, 26,80% dos participantes concordaram parcialmente, o que sugere que, embora reconheçam a existência de autonomia e estímulo à criatividade, podem perceber algumas limitações ou áreas que poderiam ser aprimoradas.

A partir dos resultados apresentados e discutidos, foi possível concluir que a cooperativa tem grande preocupação com o atendimento das necessidades dos colaboradores e também foi possível observar de que forma essas necessidades influenciam na satisfação e no engajamento.

5. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo identificar se as necessidades humanas da teoria de Maslow são atendidas no contexto de uma cooperativa de crédito, analisando como a cooperativa atende às diferentes categorias da Teoria de Maslow (1943) – necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização – e como isso impacta o bem-estar, a motivação e o engajamento de seus colaboradores.

Além disso, a pesquisa revelou que a cooperativa de crédito adota práticas consistentes para atender às necessidades básicas, como proporcionar um ambiente de trabalho confortável, seguro e bem estruturado, reforçando a base da pirâmide. Em relação às necessidades de segurança, a cooperativa demonstra comprometimento por meio de políticas claras de proteção física e emocional, além de benefícios voltados para a saúde mental e o equilíbrio pessoal e profissional.

As necessidades sociais são amplamente contempladas, uma vez que os colaboradores relataram um ambiente que incentiva boas relações interpessoais e a valorização das equipes. As ações voltadas para o reconhecimento e o desenvolvimento profissional mostraram-se alinhadas às necessidades de estima, promovendo confiança, valorização e crescimento individual. Por fim, as oportunidades de aprendizagem contínua, autonomia no trabalho e estímulo à inovação evidenciam que a cooperativa também possibilita que seus colaboradores alcancem a autorrealização, oferecendo um



espaço para que desenvolvam plenamente seus talentos e alcancem seus objetivos pessoais e profissionais.

Com base nos resultados, conclui-se que a cooperativa estudada incorpora, de forma eficaz, os princípios da teoria de Maslow em sua gestão de pessoas, fortalecendo a motivação e o engajamento dos colaboradores. Esses esforços não apenas atendem às necessidades individuais, mas também promovem um ambiente organizacional saudável e produtivo, contribuindo para o sucesso da cooperativa como um todo.

Referências

- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Princípios do cooperativismo**. 2019. Disp. 2019.: <https://www.coop.org/principios>. Acesso em: 3 dez. 2024.
- ARAÚJO, A. C. de. **Cooperativismo: princípios, fundamentos e práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Teoria das organizações: estrutura e dinâmica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CRESWELL, J. W. **Pesquisa qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAMBERT, P. **A doutrina cooperativa**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1963.
- MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.
- _____. **Motivação e personalidade**. 2. ed. Nova York: Harper & Row, 1954.
- McGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- NISKIER, A. **Cooperativismo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being**. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SARTRE, J. P. **O ser e o nada: investigação filosófica sobre a existência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1943.
- TAMAYO, A.; MENDES, J. M.; PAZ, P. M. **O cooperativismo no Brasil: história e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1986, p. 89.