



ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow

*Vander Luiz da Silva¹
Camila Maria Uller²
Jordana Dorca dos Santos³
Fabiane Avanzi Rezende⁴*

Resumo

A motivação é um tema complexo, abordado por diversos pesquisadores que elaboraram teorias visando explicar o fenômeno motivacional e sua influência sobre o comportamento humano. Entre as teorias de motivação, uma importante teoria é a Hierarquia de Necessidades de Maslow que relaciona a motivação das pessoas a um conjunto de necessidades. Sendo assim, o presente estudo teve por objetivo analisar o grau de satisfação e a questão motivacional de pessoas para as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. O estudo foi realizado em uma empresa do setor mecânico, localizada na região Centro Ocidental do Paraná. Para a realização do estudo, foi aplicado um questionário a 40 pessoas, de diferentes características, como idade, gênero, escolaridade e renda familiar. Com base nos resultados, constatou-se que, de maneira geral, os entrevistados estão satisfeitos pelo atendimento às necessidades fisiológicas, como alimentação, moradia, vestuário e descanso, porém, outras necessidades, dispostas em outros níveis da pirâmide de Maslow, não foram completamente atendidas e, portanto, resultam em insatisfação pela ausência de estímulos motivacionais.

Palavras-chave: Motivação. Organização. Teorias.

ANALYSIS OF THE MOTIVATION OF PEOPLE: a study based in principles of Maslow's Hierarchy of Needs

Abstract

¹ Mestrando em Engenharia de Produção na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus . E-mail: vander-luiz@hotmail.com

² Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade Estadual do Paraná. E-mail: camila_milla_uller@hotmail.com

³ Professora Mestre do Colegiado de Engenharia de Produção na Universidade Estadual do Paraná. E-mail: jordanadorca@gmail.com

⁴ Graduada em Engenharia de Produção na Universidade Estadual do Paraná. E-mail: rezende-fabiane@hotmail.com

Motivation is a complex subject, addressed by different researchers who elaborate theories aiming explain the motivational phenomenon and its influence on human behavior. Among the theories of motivation, an important theory is Maslow's Hierarchy of Needs that relates people's motivation needs set. In this way, the present study aimed to analyze the degree of satisfaction and motivational question of people for the physiological, safety, social, esteem and self-fulfillment needs. The study was accomplished in a company of the mechanical sector, located in the Western Center region of Paraná. For the study, a questionnaire was applied to 40 people, with different characteristics, such as age, gender, schooling and family income. Based on the results, it was found that, in general, the interviewees are satisfied with the physiological needs, such as food, housing, clothing and rest, but other needs, arranged in other levels of the pyramid of Maslow, do not were completely fulfilled and, therefore, result in dissatisfaction due to the absence of motivational stimuli.

Keywords: Motivation. Organization. Theories.

INTRODUÇÃO

A motivação é percebida e definida de modos distintos pelas pessoas, porém, pode ser retratada de maneira geral como um conjunto de forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa (GARETH; GEORGE, 2012).

Com as mudanças na organização e estrutura do trabalho e a busca crescente pela maximização da produtividade, surge nas empresas a necessidade dos gestores e profissionais compreenderem os aspectos envolvidos na motivação humana (BUENO, 2002).

Para a compreensão da motivação humana, muitos pesquisadores elaboraram teorias, que se propõem a analisar o fenômeno motivacional na sua origem e evolução, além da sua influência sobre o comportamento das pessoas (SILVA et al., 2006). Essas teorias apresentam pressupostos que podem auxiliar gestores na motivação de seus colaboradores.

A motivação tem sido um dos maiores desafios dos gestores nas empresas, pois, é notório que a mesma pode ser influenciada por fatores internos ou ainda por fatores externos inerentes à organização (MOURA et al., 2014). Sendo assim, os estudos que se propõem em discutir os aspectos que envolvem a motivação de pessoas, visto sua importância para o meio organizacional, admitem relevância.

Diante do exposto, o presente estudo teve por objetivo analisar o grau de satisfação e a questão motivacional de pessoas a um conjunto de necessidades, dispostas na Pirâmide de Necessidades de Maslow. Para alcance deste objetivo foi necessário: i) Elaborar e aplicar um questionário a um grupo de pessoas na empresa estudada; ii) Organizar os dados utilizando planilhas eletrônicas; iii) Apresentar os resultados utilizando a ferramenta Histograma, e; v)

Discutir os resultados confrontando-os à Teoria de Maslow, bem como propor um plano de ação para melhorias na empresa.

O trabalho está estruturado em cinco seções. Primeiramente, a pesquisa é contextualizada e o seu objetivo é apresentado. Em seguida, na segunda seção, encontra-se o referencial teórico onde são descritas as teorias motivacionais e aprofundada a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow. Posteriormente, na terceira e quarta seção, a metodologia de pesquisa e os resultados e discussão são apresentados, respectivamente. Por fim estão as considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Define-se motivação como o conjunto de atitudes que conduzem uma pessoa a atuar na direção de um objetivo específico (IVANCEVICH, 2008). De acordo com Armstrong (2011), as pessoas motivadas apresentam objetivos claros e bem definidos, cujo intuito principal é atingi-los.

Para Rezende (2008), a motivação é um fator determinante do comportamento das pessoas. Isto é, no ambiente de trabalho, por exemplo, a motivação conduz uma pessoa a desenvolver adequadamente suas atividades, apresentando melhores resultados produtivos para a organização.

Na literatura, as teorias de motivação mais abordadas por pesquisadores são: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; Teoria X e Y de McGregor; Teoria ERC de Alderfer; Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland; Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; Teoria de Desempenho e Satisfação de Porter e Lawler; Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e Latham; Teoria da Valência e Expectativa de Vroom e Teoria do Reforço de Skinner. De acordo com Chiavenato (2004), essas teorias podem ser classificadas em dois grupos, conforme a abordagem quanto ao conteúdo e quanto ao processo.

A abordagem quanto ao conteúdo engloba teorias que buscam retratar um conjunto de necessidades humanas atuantes no processo motivacional (CHIAVENATO, 2004), conforme descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Descrição de teorias da motivação, conforme a abordagem quanto ao Conteúdo.

Teoria de motivação	Descrição
Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow	Relaciona o comportamento das pessoas a um conjunto de necessidades, dispostas em uma pirâmide hierárquica. Essas necessidades são as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (SILVA et al., 2006; MATSUOKA; SILVA, 2013).
Teoria X e Y de McGregor	Caracteriza o comportamento humano sob duas abordagens distintas, a teoria X que retrata o homem como indolente e preguiçoso por natureza, e a teoria Y que defende o pressuposto de que o homem não detesta seu trabalho e busca desempenhá-lo da melhor maneira possível (VIEIRA et al., 2011).
Teoria ERC de Alderfer	Descreve a relação existente entre a motivação humana e um conjunto de necessidades: as necessidades de existência, como alimentação; as necessidades de relacionamento, como a aceitação social, e; por fim, as necessidades de crescimento, como a realização profissional (SILVA et al., 2006).
Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	Defende o pressuposto que as pessoas são motivadas por meio de três grupos de necessidades, as necessidades de realização que se manifestam quando uma pessoa busca alcançar o sucesso (SILVA et al., 2006), as necessidades de poder que remetem uma pessoa a busca por controlar e influenciar outra(s) pessoa(s) (BONETTI, 2010), e as necessidades de afiliação que despertam na pessoa o interesse em se relacionar no trabalho (FRAGA, 2011).

Fonte: Adaptado de Silva, Uller & Rezende (2015).

Já a abordagem quanto ao processo engloba teorias que se propõem em compreender o modo como as pessoas pensam e se comportam (CHIAVENATO, 2004), conforme descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Descrição de teorias da motivação, conforme a abordagem quanto ao Processo.

Teoria de motivação	Descrição
Teoria de desempenho e satisfação de Porter e Lawler	Descreve a motivação como resultado da interação de quatro variáveis, o Esforço que uma pessoa apresenta para o desenvolvimento de atividades, orientado por uma Recompensa, que por sua vez gera um dado Desempenho, podendo refletir na Satisfação no trabalho, caso o desempenho seja favorável (ROCHA, 2005; OLIVEIRA, 2008).
Teoria do estabelecimento de objetivos de Locke e Latham	Retrata a motivação como resultado da prática do estabelecimento de metas adequadas no ambiente de trabalho (CAVALCANTI, 2005 apud. FERREIRA et al., 2006). Isto é, as pessoas são motivadas quando são expostas ao estabelecimento de metas.
Teoria da valência e expectativa de Vroom	Pressupõe que a motivação está relacionada à força de desejo de uma pessoa para alcance de bons resultados, bem como ao desempenho obtido, à recompensa oferecida e à expectativa de resultado esperado (PEREIRA, 2011).
Teoria do reforço de Skinner	Descreve que a motivação é influenciada por experiências positivas e negativas que uma pessoa adquire no trabalho (PEREIRA, 2011). Essas experiências podem surgir de um sistema de recompensas ou punições (SILVA et al., 2006).

Fonte: Adaptado de Silva, Uller & Rezende (2015).

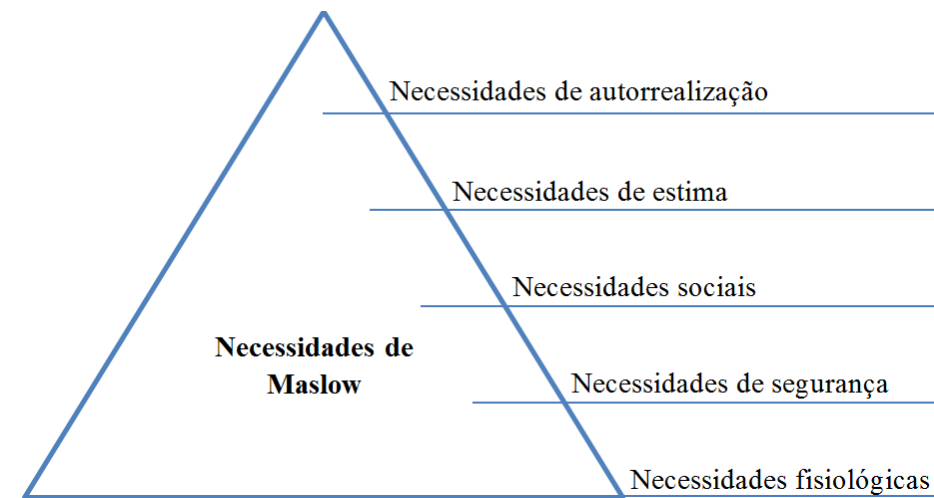
Entre as teorias apresentadas, no presente estudo, merece melhor detalhamento a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, pois, conforme Bonome (2009), essa teoria pode auxiliar os gestores na elaboração de métodos adequados que motivem as pessoas no trabalho. No entanto, para tal objetivo, o autor ressalta que é necessário entender os pressupostos que tal teoria apresenta.

1.1 TEORIA DA HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow foi um psicólogo norte americano que buscou estudar e demonstrar a relação entre o comportamento motivacional das pessoas e um conjunto de necessidades humanas (MATSUOKA; SILVA, 2013).

Em sua teoria, Maslow retrata que uma pessoa é conduzida a satisfazer uma necessidade elevada, situada em uma pirâmide hierárquica, conforme a necessidade do nível mais baixo for satisfeita (MCSHANE; VON GLINOW, 2014). A Figura 1 descreve a pirâmide elaborada por Maslow e suas respectivas necessidades humanas.

Figura 1 - Pirâmide de necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Gavioli e Galegale (2007).

Observa-se que na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, sucedendo as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e, no nível mais alto da pirâmide, as necessidades de autorrealização (GAVIOLI; GALEGALE, 2007).

As necessidades descritas por Maslow são definidas por Silva et al. (2006) como: i) Necessidades fisiológicas: apresentam relação com as necessidades básicas, sendo essenciais para a sobrevivência dos seres humanos, como fome, sede e sono; ii) Necessidades de segurança: estão relacionadas à segurança que o ambiente proporciona às pessoas, como a segurança no manuseio de equipamentos e a prevenção aos riscos ambientais e de trabalho; iii) Necessidades sociais: visam a aceitação de uma pessoa por parte das demais, seja pela sociedade, família ou colegas de trabalho; iv) Necessidades de estima: apresentam relação ao modo como o indivíduo se avalia, e; v) Necessidades de autorrealização: remetem a pessoa à realização potencial, ou seja, a mesma sente-se prazer no trabalho.

Vieira et al. (2011) classificam as necessidades de Maslow em dois grupos, as necessidades primárias, como é o caso das necessidades fisiológicas e de segurança, que são influenciadas por estímulos externos (salário e condições de trabalho, por exemplo), e as necessidades secundárias, como as necessidades sociais, de estima e de autorrealização, que são influenciadas por estímulos internos (o reconhecimento profissional, por exemplo).

De acordo com Hesketh e Costa (1980), a dinâmica da pirâmide de Maslow pode ser exemplificada pelo fato de uma pessoa apresentar determinada necessidade, e ao ter seu organismo orientado para atender essa necessidade e, posteriormente, satisfazê-la, outra necessidade situada em posição superior passa a ser desejada.

No entanto, na prática, nem todas as pessoas alcançam o topo da pirâmide ou outros níveis desejáveis, pois, as mesmas podem apresentar dificuldades em satisfazer as necessidades básicas, e assim, ficam retidas nos níveis baixos da pirâmide e deste modo, sentem-se insatisfeitas e desmotivadas (RAMOS, 2007).

2 METODOLOGIA

O estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte do setor mecânico que presta serviços de manutenção e reparo de automóveis, funilaria e pintura, localizada na região Centro Ocidental do estado do Paraná. Conforme a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa – SEBRAE (2014), uma pequena empresa é aquela que apresenta entre 20 e 99 funcionários.

Para a realização do estudo foi aplicado um questionário a 40 colaboradores da empresa que atuam nos departamentos de gerência, administrativo e financeiro, recursos humanos, almoxarifado, vendas de peças, oficina mecânica e funilaria. De acordo com Santos (2002), o questionário tem por finalidade a interrogação de pessoas sobre determinado assunto. As informações obtidas a partir da aplicação de questionário impresso foram organizadas em planilhas eletrônicas utilizando o *software* Microsoft® Excel, enquanto que os resultados obtidos foram apresentados por meio da ferramenta Histograma, utilizando o *software* OriginPro® versão 8.5.1.

A partir da análise do grau de satisfação das pessoas avaliadas, foi elaborado um plano de ação utilizando conceitos básicos da ferramenta 5W1H, que descreve as recomendações para o aperfeiçoamento da motivação das pessoas na empresa. Segundo Borba (2013), a ferramenta 5W1H é utilizada na descrição de um conjunto de ações específicas, a partir das questões: i) *What* (O quê?); ii) *Where* (Onde?); iii) *When* (Quando?); iv) *Who* (Quem?); v) *Why* (por quê?) e *How* (Como?).

No estudo foi utilizado o método de abordagem quantitativo, pois para análise dos resultados foram aplicados conceitos básicos da estatística, como a frequência e distribuição de dados.

A pesquisa é classificada em duas categorias, quanto aos fins e quanto aos meios, conforme descrito por Vergara (2007).

A pesquisa classifica-se quanto aos fins como descritiva, pois são descritas as características das pessoas envolvidas no estudo, bem como os resultados obtidos são

abordados, e exploratória, pois foram analisadas as informações considerando um grupo de pessoas de uma empresa com políticas de gestão particulares.

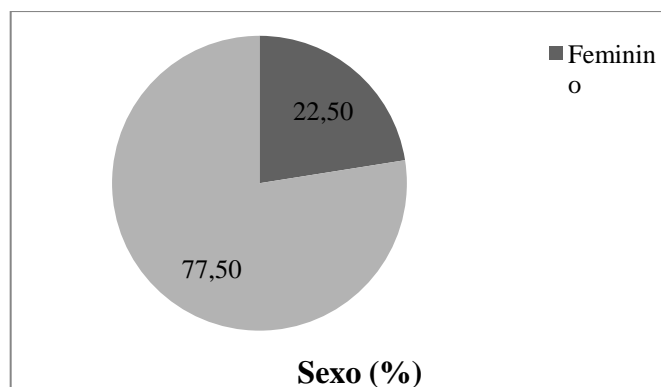
Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e virtual, pois foram consultados livros, periódicos e documentos eletrônicos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No total, foram envolvidos no estudo 40 pessoas de diferentes características, como idade, gênero, escolaridade e renda, atuantes em uma empresa de pequeno porte do setor mecânico.

De maneira geral, a idade dos entrevistados variou entre 19 e 56 anos. A Figura 2 apresenta a distribuição dos entrevistados conforme o gênero.

Figura 2 - Distribuição dos entrevistados conforme o gênero.

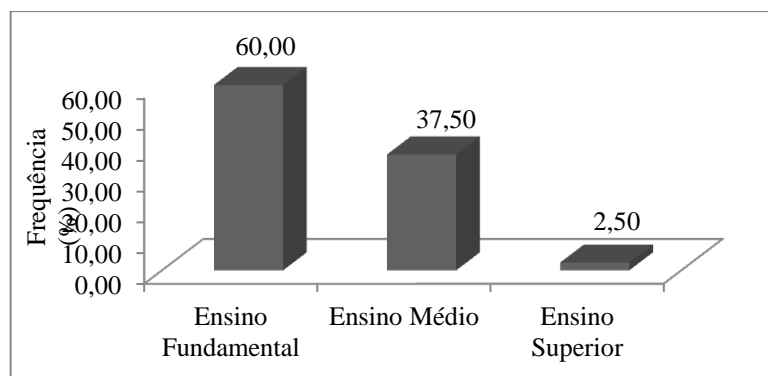


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

É notório que os entrevistados do gênero masculino assumiram maior participação no estudo (77,50%), sucedendo as entrevistadas do gênero feminino (22,50%). Na empresa estudada, todas as atividades operacionais, como reparos e manutenções dos automóveis são realizadas por pessoas do gênero masculino, o que justifica a expressiva participação de homens.

Com relação ao nível de escolaridade, somente 2,50% dos entrevistados concluíram cursos de nível superior e os demais possuem o ensino fundamental ou o ensino médio, totalizando 97,50% dos entrevistados (Figura 3).

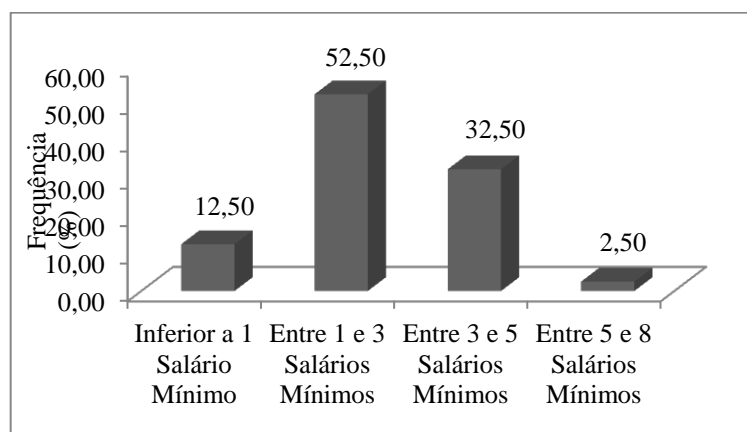
Figura 3 - Nível de escolaridade do entrevistado.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Quanto à renda familiar dos entrevistados, constatou-se que a maior parcela dos entrevistados apresentou renda entre um e três salários mínimos (52,50%) (Figura 4), isto é, a maior parcela dos entrevistados é enquadrada pela FGV (2016) como classe C.

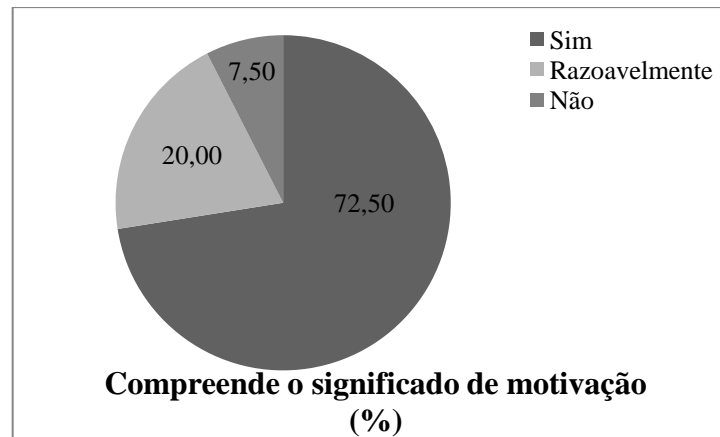
Figura 4 - Renda familiar do entrevistado.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

No estudo, a fim de identificar se os entrevistados compreendem ou não o significado de motivação, levantou-se tal questionamento, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Questionamento sobre a compreensão do significado de motivação.

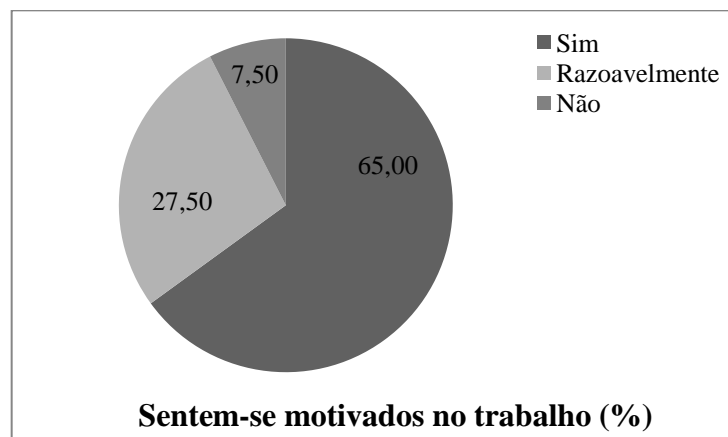


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Observa-se que a maior parcela dos entrevistados admite compreender o significado de motivação (72,50%). Contudo, nem sempre as definições de motivação mencionadas pelos entrevistados apresentam-se corretas se confrontadas às definições de especialistas. Tal fato indica que a motivação é subjetiva, tendo em vista que cada pessoa demonstra uma definição e perspectiva quanto ao significado.

Ao serem orientados sobre o significado genérico de motivação, conforme descrito por pesquisadores da área, outra questão direcionada aos entrevistados foi se os mesmos estão motivados no trabalho. Os resultados estão apresentados na Figura 6.

Figura 6 - Questionamento sobre a motivação do entrevistado no trabalho



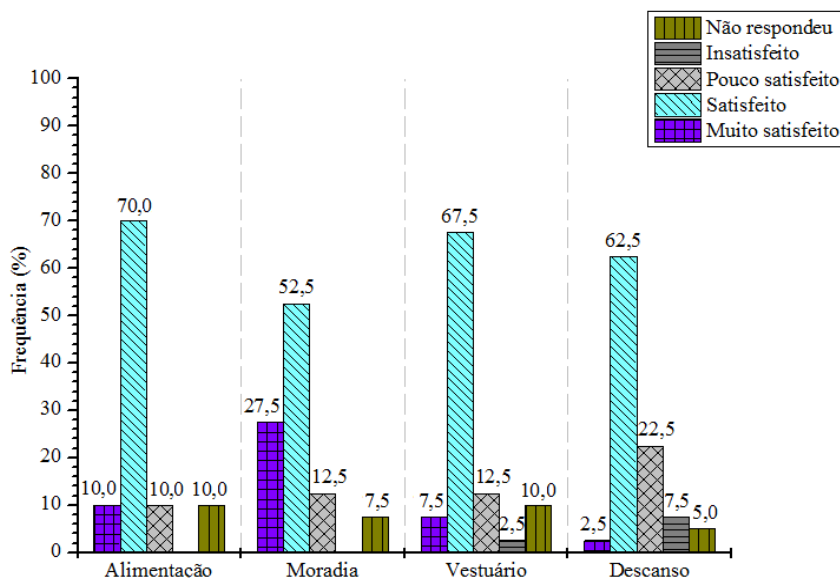
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na Figura 6 é possível constatar que 65% dos entrevistados admitem se sentirem motivados no trabalho, enquanto que 27,50 sentem-se razoavelmente motivados, ou seja, estão parcialmente motivados por causas que podem estar acometendo-os no trabalho. Já 7,50% dos entrevistados relatam estar completamente desmotivados. Sendo assim, buscou-se

avaliar o grau de satisfação dos entrevistados, uma vez que a satisfação atua no processo motivacional das pessoas.

Para a análise do grau de satisfação dos entrevistados para as necessidades fisiológicas, descritas por Maslow em sua teoria, foram coletados dados por meio de questionário e esses estão apresentados na Figura 7.

Figura 7 - Grau de satisfação dos entrevistados para as necessidades fisiológicas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

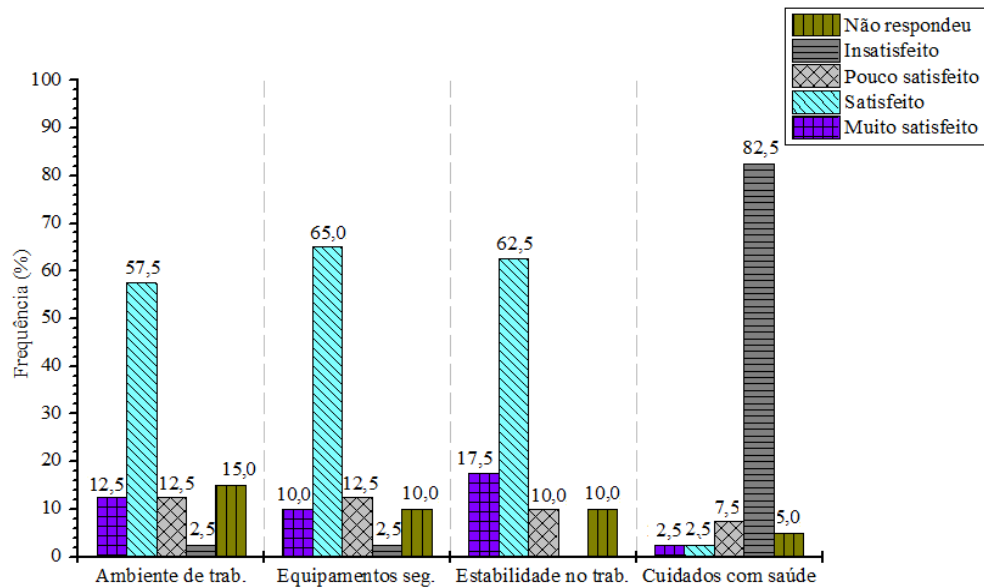
Observa-se que a maior parcela de entrevistados está muito satisfeita e satisfeita pelo atendimento às necessidades fisiológicas, como a alimentação (80,0%), moradia (80,0%), vestuário (75,0%) e descanso (65,0%). Essas necessidades são determinantes para a sobrevivência das pessoas e pode afetar diretamente o estado motivacional humano, uma vez que as mesmas podem se sentir frustradas pelo não atendimento às suas necessidades básicas.

Conforme apresentado na Figura 4, muitos dos entrevistados têm renda familiar mensal entre um e três salários mínimos (52,5%), ou ainda remunerações inferiores a um salário mínimo (12,5%), o que indica o baixo poder aquisitivo dessas pessoas. Apesar disso, a renda tem propiciado o atendimento às necessidades básicas, como é o caso da alimentação.

De acordo com a teoria proposta por Maslow, o não atendimento às necessidades fisiológicas ou outras necessidades fundamentais implica na insatisfação das pessoas, e por consequência, pode conduzir a desmotivação de pessoas no trabalho. As necessidades fisiológicas são influenciadas principalmente pelos estímulos oriundos do ambiente de trabalho, como o salário e os benefícios em dinheiro.

A Figura 8 possibilita a análise do grau de satisfação dos entrevistados para as necessidades de segurança, caracterizadas pela segurança com relação ao ambiente de trabalho, segurança no manuseio de equipamentos, estabilidade no trabalho e cuidados com a saúde física e mental.

Figura 8 - Grau de satisfação dos entrevistados para as necessidades de segurança.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De maneira geral, os entrevistados estão muito satisfeitos e satisfeitos com a segurança propiciada pelo ambiente de trabalho (70,0%) e com a questão da segurança no manuseio dos equipamentos (75,0%). Para o atendimento a essas necessidades, a empresa deve dispor de práticas de segurança que evitem a exposição de colaboradores aos riscos de trabalho sem o devido treinamento e proteção. Neste sentido, o treinamento interno, a sinalização de riscos de trabalho e o fornecimento de Equipamentos de Proteção Individuais – EPI's, como luvas, óculos, entre outros, são essenciais para o atendimento a essas necessidades.

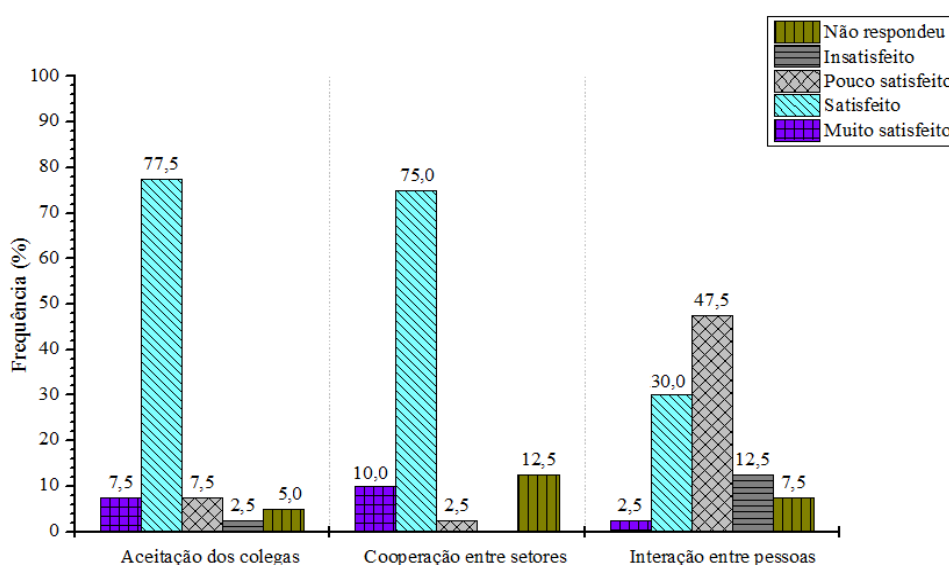
Já a estabilidade no trabalho garante ao colaborador o atendimento às suas necessidades básicas e traz segurança. É notório que algumas pessoas, principalmente aquelas recém-contratadas, sentem-se motivadas para desenvolverem suas atividades por estarem dispostas a conquistarem um cargo na empresa.

Outra necessidade de segurança é o cuidado com a saúde física e mental, que neste estudo se destacou pelo grande número de pessoas pouco satisfeitas (7,5%) e insatisfeitas (82,5%). Na empresa, os colaboradores não possuem plano de saúde e neste sentido, muitos não se sentem seguros quanto às condições de saúde, o que implica na insatisfação e pode exercer influencia sobre o comportamento motivacional desses. Para a empresa esta

insatisfação dos colaboradores devido a falta de segurança quanto à saúde, implica na possibilidade do aumento do absenteísmo e na redução da produtividade dos mesmos, devido a procura dos colaboradores por serviços de saúde públicos/privados quando os mesmos ou familiares necessitam de atendimento médico-hospitalar.

O conjunto de necessidades sociais, caracterizado neste estudo pela necessidade de aceitação de uma pessoa por parte dos demais colegas de trabalho, cooperação entre os setores da empresa e interação entre as pessoas estão apresentadas na Figura 9.

Figura 9 - Grau de satisfação dos entrevistados para as necessidades sociais.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A aceitação dos entrevistados por parte de seus colegas no ambiente de trabalho tem apresentado índices favoráveis de satisfação (77,5%). É notório que nas empresas, assim como em qualquer outra organização, como escolas e universidades, grupos de pessoas são constantemente formados. Caso contrário, ao se sentir excluída de um grupo, uma pessoa pode ficar insatisfeita com o ambiente que atua e se sentir desmotivada, como ocorreu com 2,5% dos entrevistados que alegam insatisfeitos com tal situação e 7,5% dos entrevistados que se encontram pouco satisfeitos.

Já a cooperação entre os setores da empresa está relacionada ao suporte produtivo ou de informação que um setor oferece aos demais setores, admitindo no estudo a satisfação da maior parcela dos entrevistados (75,0%).

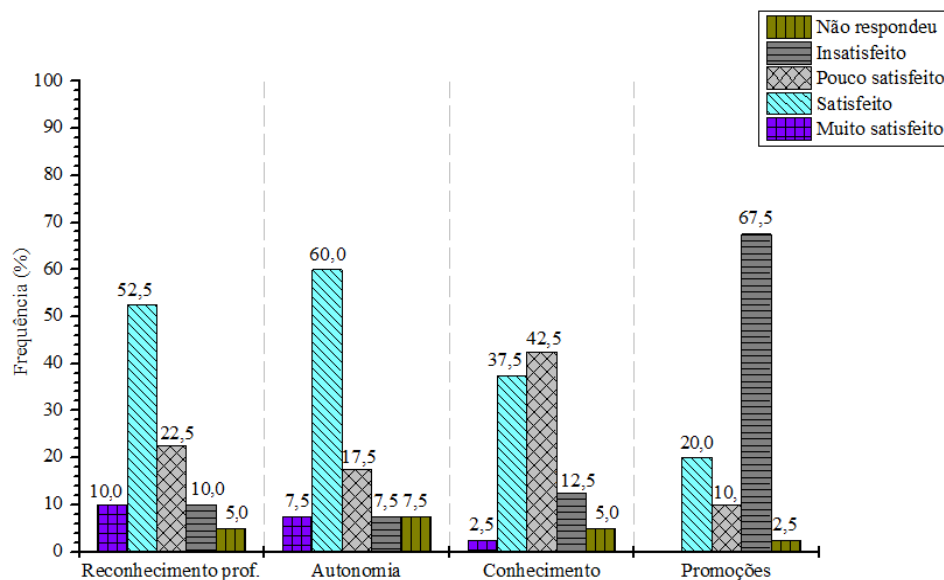
Quanto à interação entre as pessoas em ambientes externos à empresa, a maior parcela dos entrevistados está pouco satisfeita (47,5%) ou insatisfeita (12,5%), correspondendo a 60% dos entrevistados. De maneira geral, esses entrevistados alegam que as confraternizações são

realizadas somente uma vez no ano e apresentam deficiências de estrutura, não tendo outros momentos de interação entre as pessoas, fora da empresa.

As necessidades sociais são influenciadas por estímulos internos, como o interesse de uma pessoa em conquistar amizades, ou ainda, pode ser estimulada por dinâmicas em grupos ou momentos de interação de pessoas, que propiciam a melhor convivência entre as mesmas.

Entre o conjunto de necessidades de estima identificadas no estudo, apresentam-se o reconhecimento profissional, a autonomia no trabalho, o crescimento intelectual e as promoções oferecidas no trabalho, conforme apresenta a Figura 10.

Figura 10 - Grau de satisfação dos entrevistados para as necessidades de estima.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Observa-se que o reconhecimento profissional é uma necessidade que apresenta um grau de satisfação considerável entre os entrevistados (62,5%) (muito satisfeitos e satisfeitos). Na empresa, o reconhecimento profissional é demonstrado principalmente por meio de estímulos como elogios, oriundos da gerência, supervisores ou colegas de trabalho, bem como pelo reconhecimento do colaborador mediante aos demais colegas.

A autonomia ofertada ao colaborador consiste no grau de independência que o colaborador possui para desenvolver suas atividades e tomar decisões. No estudo, essa necessidade admitiu índices favoráveis de satisfação na empresa (67,5%) (muito satisfeitos e satisfeitos).

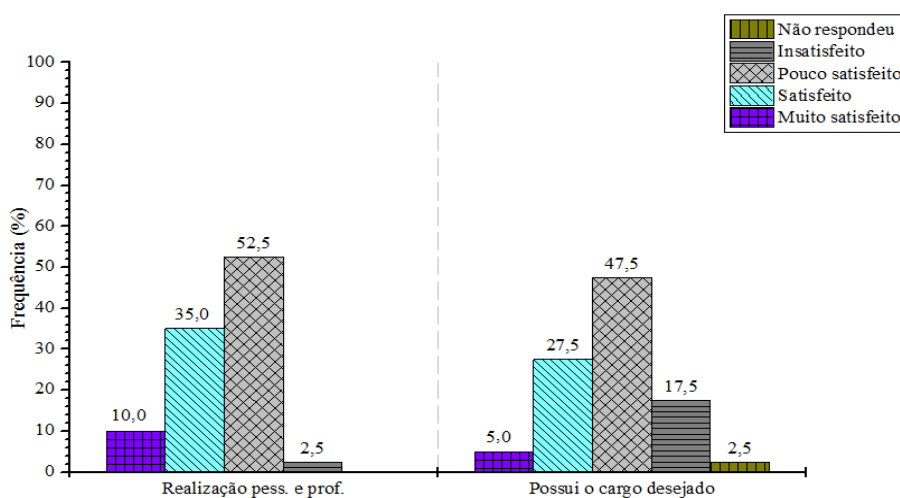
Por outro lado, a ausência de estímulos para obtenção de crescimento intelectual, como capacitação profissional e treinamentos têm gerado descontentamentos em 55,0% dos entrevistados (pouco satisfeitos e insatisfeitos), enquanto que a ausência da prática de

promoções no trabalho, como bonificações em dinheiro, ou ainda promoções de cargo, implica no descontentamento de 77,5% dos entrevistados (pouco satisfeitos e insatisfeitos).

Cabe ressaltar que tanto a falta de capacitação profissional e treinamentos como a ausência de promoções podem favorecer a desmotivação no trabalho, pois, na empresa não estão sendo fornecidos os estímulos adequados para o atendimento a essas necessidades. De acordo com Bonome (2009), a insatisfação de uma determinada necessidade pode ser considerada uma ameaça psicológica, acarretando em reações emergenciais sobre o comportamento humano.

Por fim, a Figura 11 apresenta as necessidades de autorrealização, que de acordo com Silva et al. (2006) costumam ser manifestadas no momento que todas as demais necessidades forem satisfeitas. De acordo com Ramos (2007), nem todas as pessoas alcançam essas necessidades, pois, na prática, as pessoas podem apresentar dificuldades em atender as necessidades de níveis mais baixos, conforme constatado neste estudo.

Figura 11 - Grau de satisfação dos entrevistados para as necessidades de autorrealização.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

É notório que 55% dos entrevistados não se sentem satisfeitos ou completamente satisfeitos, em termos de realização pessoal e profissional. Na realização profissional, as pessoas exercem com prazer suas atividades no trabalho. Já quanto ao cargo desejado, 47,5% e 17,5% dos entrevistados estão pouco satisfeitos e insatisfeitos, respectivamente. Entre os fatores que podem impedir o alcance dessas necessidades, a escolaridade pode ser apontada como um possível fator, visto que as algumas pessoas não apresentam alternativas quanto à escolha de uma profissão ou emprego.

A partir da análise do grau de satisfação dos entrevistados para cada um dos conjuntos de necessidades, o próximo passo foi a elaboração de recomendações, que possivelmente podem fornecer suporte para a melhoria da satisfação e motivação dos colaboradores na empresa. Sendo assim, foi confeccionado o Plano de Ação apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Recomendações para o aperfeiçoamento da questão motivacional das pessoas na empresa.

O que será realizado?	Por que será realizado?	Como será realizado?	Quem irá realizar	Quando será realizado?
Contratar um plano de saúde para a empresa.	Um plano de saúde proporciona segurança, comodidade e menor custo às pessoas, isto no momento que elas mais precisam de um atendimento médico ou exames.	Selecionar empresas que oferecem planos de saúde e analisar a viabilidade desses planos, optando pelo plano de saúde de melhor custo-benefício.	Representantes dos departamentos de Recursos Humanos e Financeiro.	Junho de 2015.
Oferecer melhor capacitação profissional e treinamento aos colaboradores.	Os colaboradores, de maneira geral, sentem-se mais valorizados quando recebem cursos profissionalizantes e treinamentos, enriquecendo o portfólio desses.	Trazer na empresa profissionais e palestrantes para ministrar treinamentos, e oferecer cursos profissionalizantes aos colaboradores, gratuitamente ou com menores custos.	Representante do departamento de Recursos Humanos e Gerente da oficina mecânica e funilaria.	A definir, conforme disponibilidade dos profissionais e palestrantes.
Incentivar com maior periodicidade os momentos recreativos entre os colaboradores da empresa.	Os momentos recreativos possibilitam a interação entre os colaboradores e familiares desses, propiciando um clima de lazer e descanso aos mesmos.	Definir um ou mais colaboradores para auxiliar na organização dos momentos recreativos, bem como definir um espaço com estrutura adequada, com diversas alternativas de lazer.	Representantes dos departamentos de Recursos Humanos, Financeiro e colaboradores interessados.	Junho e dezembro de 2015 e nos próximos anos.
Estabelecer promoções no trabalho para os colaboradores que cumprem as metas.	As premiações em dinheiro ou outros benefícios conduzem à satisfação das pessoas, funcionando como um reconhecimento do trabalho e estímulo motivacional.	Criar metas na empresa e monitorar os resultados produtivos. Deste modo, oferecer premiações aos colaboradores de destaque no mês.	Gerente da oficina mecânica e funilaria.	Mensalmente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

As recomendações mencionadas, ao serem adotadas pela empresa, podem refletir a médio prazo em alguns custos, como a contratação planos de saúde e instituições ou profissionais para realização de treinamentos. Porém, a longo prazo, essas recomendações trariam maior segurança e incentivos aos colaboradores e melhorias de produtividade, além de favorecer a interação entre colaboradores nos momentos de recreação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comportamento motivacional das pessoas, conforme abordado por Maslow em sua teoria, é influenciado por diferentes conjuntos de necessidades e envolve prioridades distintas por parte das pessoas, conforme constatado neste estudo.

Identificou-se que a maior parcela dos entrevistados demonstrou estar muito satisfeita e satisfeita pelo atendimento às necessidades básicas, como alimentação, moradia, vestuário e descanso, no entanto, para os grupos de necessidades de segurança, social, estima e autorrealização, algumas necessidades foram identificadas como elementos de insatisfação da maior parcela dos entrevistados.

Cabe ressaltar que a análise do grau de satisfação dos colaboradores permitiu identificar quais necessidades ainda não estão sendo atendidas, e que possivelmente podem ser atendidas a partir de estímulos adequados oferecidos pela empresa.

O processo de motivação de pessoas na empresa demanda tempo, alguns custos e a participação de gestores e colaboradores. É notório que a motivação é um processo contínuo e que exige constantes aperfeiçoamentos. Neste caso, o papel de um líder ou bom gestor é essencial para conduzir os colaboradores à motivação no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, M. Gerente eficaz. São Paulo: **Clio Editora**, 2011.

BONETTI, G. Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg. **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2010.

BONOME, J. B. V. Teoria geral da administração. Curitiba: **IESDE Brasil S.A.**, 2009.

Borba, V. R. Utilização do Ciclo PDCA na organização do arranjo físico do laboratório de ajustagem do Instituto Federal de Santa Catarina. In: **SIMPÓSIO DE INTEGRAÇÃO V.10, n^o2, jan./jul. 2017.**

CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DO SUL CATARINENSE, 2. 2013. Chapecó. **Anais...** Chapecó: UFSC, 2013.

BUENO, M. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão/GO, ano 4, n. 6, p. 1-25, 2002.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2., ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2004.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13. 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2010.

FERREIRA, A.; VILAS BOAS, A. A.; ESTEVES, R. C. P. M.; FUERTH, L. R.; SILVA, S. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. In: SIMPÓSIO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru/SP. **Anais...** Bauru/SP: 2006.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. **Renda Familiar das Classes**, 2016. Disponível em: <<http://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-familiar-das-classes>>. Acesso em 15 março 2017.

FRAGA, L. D. Motivação nas organizações. **Revista Católica**, Uberlândia, v.3, art. 05, p. 1-15, 2011.

GARETH, R. J.; GEORGE, J. M. Fundamentos da Administração Contemporânea. São Paulo: **McGraw Hill**, 2012.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos. São Paulo: **CEETEPS**, 2007.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Rev. Adm. Emp.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980.

IVANCEVICH, J. M. Gestão de recursos humanos. 10., ed. Porto Alegre: **AMGH**, 2008.

MARSON, L. S. C.; RODRIGUES, M. V.; CALDERÓN, P. A. L.; SANTOS, I. C. A relação entre motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo com técnicos administrativos de uma universidade pública do estado do Rio de Janeiro. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2011, Niterói/RJ. **Anais...** Niterói/RJ: 2011.

MATSUOKA, L. T.; SILVA, J. J. Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 10, p. 633-639, 2013.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. Comportamento Organizacional. 6., ed. Porto Alegre: **McGraw Hill Brasil**, 2014.

MOURA, R. GOMES; LOPES, P. DE L.; PEREIRA, F. C. As Teorias de Maslow e Herzberg Aplicadas em uma Fundação o Município de Barra do Pirai como Ferramenta de

Desenvolvimento Organizacional: um Estudo de Caso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11. 2014. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2014.

OLIVEIRA, F. M. P. A importância do fator de remuneração na motivação humana para o trabalho. 2008. 56 f. **Conclusão de curso (Especialização em Administração Judiciária) – Universidade Estadual Vale do Aracáú**, Fortaleza, 2008.

PEREIRA, F. K. S. Variações motivacionais em ambientes de remuneração variável: um estudo com os valores pessoais. 2011. 162 f. **Conclusão de curso (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC**, Belo Horizonte, 2011.

RAMOS, D. M. Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: **Universidade Cândido Mendes**, 2007.

REZENDE, F. Motivação: a sua importância no processo de educação. 1., ed. Rio de Janeiro: **Clube de Autores**, 2008.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 3., ed. Lisboa: Escolar Editora, 2005.

SANTOS, C. J. G. **Tipos de pesquisa**, 2002. Disponível em: <<http://gephisnop.weebly.com>>. Acesso em: 18 jul. 2014

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília: **SEBRAE**, 2014.

SILVA, A.; WOLF, L.; COSTA, M. C.; COSTA, S.; MAGRO, T. Motivação no trabalho. Portugal: **Universidade do Minho**, 2006. Disponível em: <<http://susanacosta.files.wordpress.com/2006/12/motivacao.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

SILVA, V. L.; ULLER, C. M.; REZENDE, F. A. Identificação de estímulos de motivação. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. 5., 2015. Ponta Grossa/PR. **Anais...** Ponta Grossa: UTFPR, 2015.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9., ed. São Paulo: **Atlas**, 2007.

Recebido em: 13 de dez. 2016

Aceito em: 17 de mar. 2017