CORE
Metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
Provided by Editora Unoesc (E-Journals)

PERCEPÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS DE MASLOW NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Perception of Maslow's motivational factors in the organizational context

Ivonez Xavier de Almeida[1]
Franciel Levi Schelske[2]
Ardinete Rover[3]

RESUMO

O artigo se propôs a identificar em que nível os fatores motivacionais descritos por Abraham Maslow são percebidos em uma determinada organização. Inicialmente foram relacionadas as características de cada nível da Pirâmide com o ambiente fora e dentro do contexto do trabalho. A empresa escolhida para a realização da pesquisa se situa no Oeste de Santa Catarina e tem como atividade principal o comércio supermercadista. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado e aplicado aos colaboradores que ocupam cargos de liderança dentro da referida organização. A população abrangia 45 lideranças, e a amostra final foi composta por 40 respondentes. Os resultados mais relevantes da pesquisa apontam para uma satisfação geral em todos os fatores motivacionais avaliados, sendo apenas o fator Remuneração (que integra o nível das necessidades de segurança) o que teve maior divergência de opiniões. Os níveis referentes às necessidades sociais e de estima apresentaram os melhores resultados na amostra estudada. Conclui-se, no âmbito dessa amostra, que há uma satisfação elevada quanto à percepção dos fatores motivacionais no grupo de lideranças da organização avaliada.
Palavras-chave: Motivação. Fatores motivacionais. Teoria das Necessidades de Maslow.

Abstract

The article set out to identify at what level the motivational factors described by Abraham Maslow are perceived in a given organization. Initially they were related to the characteristics of each level of the Pyramid with the environment inside and outside the context of the work. The company chosen to conduct the research is located in the west of Santa Catarina and has as main activity the supermarket trade. The research instrument used was a questionnaire structured and applied in employees that occupy leadership positions in that this organization. The population comprised 45 leaders and the final sample was composed by (forty) respondents. The most relevant results of the research point to a general satisfaction in all motivational factors evaluated, being only the Remuneration factor (which integrates the level of security needs), which had higher divergence of opinions. The levels related to social and cherish needs presented the best results in relation to the sample studied. The conclusion, this scope of this sample, that there is a high satisfaction regarding the perception of the motivational factors among the group of leaders of the evaluated organization.
Keywords: Motivation. Motivational Factors. Theory of Needs of Maslow.

Recebido em 1 de outubro de 2018
Aceito em 28 de março de 2019

[1] Graduado em Administração de Empresas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; ivonez.almeida@unoesc.edu.br
[2] Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; franciel.schelske@gmail.com
[3] Especialista em Finanças para Executivos pela Universidade Federal de Santa Catarina; ardinete.rover@unoesc.edu.br

1 **INTRODUÇÃO**

O comportamento dos indivíduos dentro das organizações é essencial para o desenvolvimento de qualquer empresa, visto que estes produzem mais quando estão inseridos em um ambiente agradável e onde possam visualizar de forma clara suas responsabilidades e os padrões necessários para o desempenho de suas atividades. Nesse sentido, o estudo da motivação é recorrente no cenário empresarial e cotidianamente faz parte das áreas envolvidas com a Gestão de Pessoas nas organizações.

A complexidade do tema motivação gerou diversas teorias, e foi na década de 1950 que se desenvolveram três das principais: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as Teorias X e Y de McGregor e a Teoria de dois fatores de Herzberg. Todas foram criadas com respaldo na necessidade de como entender o comportamento humano, e cada uma tem uma abordagem diferente, sendo que para a criação e a discussão deste artigo utilizou-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, considerada por Robbins (2002) uma das teorias sobre motivação mais conhecidas e de fácil compreensão, o que pode ser atribuído, em partes, à sua lógica intuitiva.

Apesar da diversidade teórica, é crescente e real o interesse das organizações em aprofundar os estudos sobre a motivação e também em capacitar seus líderes, gestores e demais níveis hierarquicamente superiores para que busquem não apenas manter a empresa no mercado, mas que também queiram que elas cresçam em um processo contínuo, fazendo com que façam parte do projeto de vida de seus colaboradores. Uma das grandes razões para esse interesse se deve ao fato de que os colaboradores motivados são mais produtivos, lutam pelos objetivos gerais da empresa, "vestem a camisa" e tornam-se engajados com o trabalho de modo conjunto (MACHADO; BIANCHI, 2008).

Diante disso, o presente trabalho visa realizar uma pesquisa empírica sobre os conceitos da teoria de Maslow no ambiente de trabalho com foco na relação entre os níveis de satisfação fora e dentro desse contexto na escala proposta na pirâmide de Maslow. A questão central que se coloca é em que nível os fatores motivacionais descritos por Abraham Maslow em sua teoria são percebidos no ambiente de trabalho de uma rede de supermercados da Cidade de Chapecó, SC, que não teve seu nome real divulgado, seguindo os princípios éticos de garantia de sigilo. Os participantes da pesquisa foram os gerentes e líderes de todas as lojas e da maioria dos departamentos da rede de supermercados, visto que se confia às lideranças o poder de influenciar atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas, isto é, de motivar a si, a cada um e a todos os integrantes de suas equipes.

1.1 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação (derivada do latim *motivos, movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano (MAXIMIANO, 2007). Apesar dessa definição, julga-se dificultosa uma única conceituação do termo motivação, e uma das razões apontadas é a relação muito íntima deste com o comportamento e o desempenho de cada indivíduo, suas metas e objetivos.

Para Chiavenato (2004b), um dos autores referência no assunto, a motivação é uma medida de persistência das pessoas, isto é, quanto tempo ela leva para conseguir realizar seus objetivos e mantendo seu esforço, sendo que esse nível pode variar entre as pessoas ou em uma mesma pessoa ao longo do tempo. Entende-se que a motivação é fortemente influenciada pelo clima organizacional nas empresas, mas depende também de vários outros itens, ligados ao indivíduo e ao seu próprio contexto externo.

No início das relações de trabalho, o colaborador – comumente chamado de empregado ou de funcionário – era visto como um mero custo aos cofres da empresa, apenas um integrante dos recursos necessários à obtenção dos lucros para as organizações. Com o passar dos anos, essa visão mudou, e hoje os fatores motivacionais, aliados à qualidade de vida no ambiente de trabalho, são alguns dos principais temas em discussão nas áreas de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas das Organizações.

As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivo e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos colaboradores no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira (MAXIMIANO, 2007).

Para Lucas e Dal'Col (2013), as dificuldades que os gestores têm hoje são decorrentes da pouca importância dada a eles, e, por isso, as estratégias de valorização das pessoas têm sido implantadas como uma alternativa de se adequarem às novas ordens impostas pela competitividade, já que o diferencial está nos colaboradores que articulam o processo. Machado e Bianchi (2008) corroboram essa visão argumentando que os líderes têm um papel central na condução dos esforços de toda a equipe para o sucesso organizacional. Sem líderes, a empresa fica vaga, sem direção, podendo ser levada ao fracasso.

Todas as empresas necessitam de equipes, pessoas trabalhando em conjunto, independentemente de suas atividades. As pessoas que ocupam cargos superiores, como diretores, gerentes e líderes, têm o dever de cuidar do trabalho de outras pessoas, ficando responsáveis pela atividade conjunta, o que implica o conceito de "liderança", que se tornou essencial para o sucesso organizacional. Para Chiavenato (2004b), o maior obstáculo é que nem todos os diretores, gerentes e líderes sabem o que significa liderar verdadeiramente. Para ele, "A verdadeira liderança decorre do poder de competência ou do poder de referência do líder, ou seja, baseia-se na pessoa do líder. O que caracteriza a verdadeira liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por meio das pessoas." (CHIAVENATO, 2004b, p. 334).

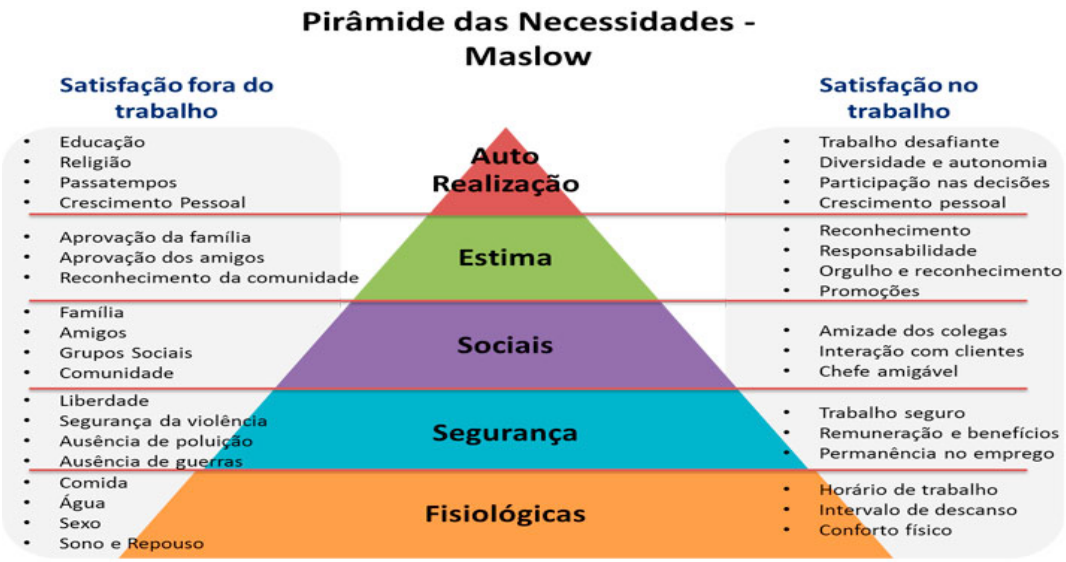
Machado e Bianchi (2008) enfatizam que uma liderança despreparada é o ponto fraco da organização, pois é ela que delega o padrão de todos os projetos e processos organizacionais, desde a contratação até a demissão de pessoas. A liderança despreparada cria conflitos e desmotiva a equipe, e se o líder não tiver consciência disso, a empresa com certeza estará fadada ao fracasso. Por isso a presente pesquisa visa averiguar em que nível estão os fatores motivacionais de um determinado grupo de lideranças, analisados e referenciados de acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, apresentada a seguir.

1.2 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Em meados da década de 1940, Abraham Maslow (1908-1970) anunciou sua teoria sobre motivação, denominada Teoria das Necessidades, tendo como base as suas observações como psicólogo. Maslow analisava a experiência humana investigando as coisas mais importantes para o ser humano: amor, esperança, fé, espiritualidade, individualidade e existência. De acordo com um dos aspectos fundamentais da sua teoria, para atingir o estado mais desenvolvido de consciência e realizar todo o seu potencial, o indivíduo precisa descobrir qual o seu verdadeiro propósito na vida e sair em busca dele. Maslow definiu esse estado máximo de ser como autorrealização (HERMETO; MARTINS, 2012).

A teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide. A base da pirâmide compreende as necessidades primárias, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades secundárias, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. À medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante. Esta pesquisa baseou-se na pirâmide disposta na Figura 1, que apresenta, em forma de lista, os itens que garantem a satisfação dos indivíduos fora e dentro do contexto de trabalho, a fim de permear as discussões e análises posteriores.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Andreasi (2011).

A pirâmide apresenta em sua base as necessidades fisiológicas que, segundo Oliveira (2002), estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo, bem como a de sua espécie. Cita como exemplo destas: os alimentos, o repouso, o abrigo e o sexo, que, quando saciadas, levam o indivíduo a buscar satisfazer outras necessidades. Na esfera do trabalho, essa necessidade está relacionada com aspectos ligados à jornada de trabalho e conforto físico oferecido ao indivíduo. O próximo nível a ser satisfeito está relacionado à necessidade de segurança, em que o indivíduo procura "segurança e proteção contra mal físico e emocional." (ROBBINS, 2002, p. 109). Em nível organizacional, a necessidade de segurança volta-se a aspectos como estabilidade financeira e profissional, percepção de segurança e benefícios oferecidos aos colaboradores (participação em lucros, vale-refeição, entre outros).

Na parte mediana da pirâmide estão as necessidades sociais, referentes aos relacionamentos, aceitação, afeição, amizade, entre outras, que, de acordo com as considerações de Oliveira (2002, p. 151), "levam o indivíduo a adaptação social ou inadaptação social." Quando vistas sob a ótica do ambiente de trabalho, as necessidades sociais referem-se às interações com colegas e clientes, bem como com níveis hierarquicamente superiores. Saciadas estas, surgem as necessidades de estima, que são tanto de autorrespeito quanto de reconhecimento por parte dos outros (LUCAS; DAL'COL, 2013). Nas organizações, este se apresenta como um dos níveis mais almejados, visto que se refere ao reconhecimento, atribuição de responsabilidade e promoções ao indivíduo.

Por fim, no topo da pirâmide, encontra-se a necessidade de autorrealização, na qual o indivíduo busca desenvolver seu potencial e seus talentos, sendo, para Robbins (2002, p. 110), "o impulso de alguém tornar-se o que é capaz de tornar-se." Um trabalho desafiante, que promova a participação efetiva e auxilie no crescimento pessoal do indivíduo são as características observadas nesse nível da pirâmide no que se refere ao ambiente de trabalho.

De acordo com Robbins (2002), a divisão da pirâmide em dois níveis (primário e secundário) é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades primárias são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos. Como exemplos de fatores extrínsecos estão remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego; no geral, pode-se concluir que quando as empresas pagam salários mais altos os seus colaboradores terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas. Já as necessidades secundárias são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que, de acordo com Bergamini (2008), referem-se à necessidade de autorrealização, que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir de toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade. É válido ressaltar que Maslow, em sua teoria, defende que as necessidades de nível secundário jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se sempre como reduto de força motivacional.

Assim, Sampaio (2005) aponta que há dois empregos possíveis da Teoria de Maslow nas organizações, quando estas a buscam como subsídio para sua política de gestão. Um deles é acreditar na hierarquia das necessidades a priori – como pirâmide – e implementar inúmeras ações e programas. Outra situação é aceitar que a motivação tem as diversas dimensões apontadas por Maslow, que variam da remuneração e da segurança do emprego à realização pessoal e à aprendizagem das pessoas, e admitir que sua inobservância pode criar insatisfação.

Vista dessa forma, a Teoria de Maslow é benéfica, pois ajuda muito a entender o que necessitam e desejam os diversos colaboradores de uma organização e como agir para motivá-los.

2 **METODOLOGIA**

Este trabalho de investigação configura-se do tipo descritivo, com abordagem quali-quantitativa, sendo caracterizado pelo uso de técnicas interpretativas para descrever, codificar, explicar e compreender componentes de um fenômeno ou problema de pesquisa, tendo como fonte de dados o ambiente natural (STRIEDER, 2009). Além disso, a pesquisa tem caráter quantitativo quando usa recursos estatísticos para identificar e reconhecer o fenômeno estudado, sendo os dados interpretados, explicados e compreendidos (STRIEDER, 2009). Por possuir caráter descritivo, tem como propósito descrever características de determinada população, estabelecendo relações entre as variáveis por meio de técnicas padronizadas de coletas de dados, como questionário.

Os sujeitos participantes desta pesquisa, que aconteceu durante o mês de agosto de 2017, foram 40 indivíduos de um total de 45, de ambos os sexos, que ocupavam, ao tempo referido, o cargo de liderança de uma rede de

supermercados do Oeste de Santa Catarina. A autorização para a realização da pesquisa foi concedida pela Gerente da área de Recursos Humanos da empresa determinada.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado com 20 perguntas construídas de acordo com a Teoria das Necessidades, mais especificamente, com os níveis da Pirâmide de Necessidades de Maslow, sendo dividido da seguinte forma: três perguntas relacionadas às necessidades fisiológicas, cinco perguntas relacionadas às necessidades de segurança, cinco perguntas relacionadas às necessidades sociais, cinco perguntas relacionadas às necessidades de estima e, por fim, duas perguntas relacionadas à autorrealização, último nível da Pirâmide. O formulário foi enviado na forma física a cada liderança, que o preencheu de forma anônima, e, após a devolução, todas as questões foram tabuladas no site Google Formulários, para fins de quantificação da porcentagem de cada resposta.

Os dados coletados e analisados foram utilizados para propor melhorias relacionadas ao nível de motivação do grupo de lideranças na empresa referida, sendo apresentados à área de Gestão de Pessoas para fins de elaboração de planos de ação relacionados às principais necessidades apontadas.

3 **ANÁLISE DOS DADOS**

Como o questionário foi enviado de forma anônima e devolvido ao pesquisador da mesma forma, não foi realizado o levantamento do perfil sociodemográfico dos participantes, sendo que este não se constituía em um objetivo da pesquisa. É de conhecimento do pesquisador que todos os participantes ocupavam o cargo de liderança dentro da organização, com superiores e subordinados ligados a si.

Ao analisar as três primeiras questões, referentes às **necessidades fisiológicas** ligadas ao ambiente de trabalho (divisão entre carga horária e vida pessoal, horário de descanso e conforto físico fornecido pela organização por meio de materiais de trabalho), os resultados apontam para um nível de satisfação acima da média em todos os itens, sendo o *fornecimento de materiais adequados à realização de suas funções* o maior deles, em que 95% dos pesquisados afirmaram concordar com as condições ofertadas pela empresa. A literatura aponta que as condições físicas de trabalho devem ser levadas em consideração quando se fala de motivação organizacional, pois, conforme Chiavenato (2002), este é um dos fatores-chave da qualidade de vida no trabalho e que influencia diretamente na satisfação e motivação de cada indivíduo.

O item *intervalo para refeição e descanso* também teve resultado expressivo, pois 77,5% dos respondentes afirmaram total acordo com o tempo disponibilizado para tal. De acordo com Oliveira (2016), a concessão do intervalo para descanso e alimentação é obrigação dos empregadores, visto que um empregado sem descanso apropriado tem maior probabilidade de desenvolver doenças ou sofrer algum acidente de trabalho, pois a sua atenção estará completamente comprometida.

O segundo nível da Pirâmide, o das **necessidades de segurança**, originalmente refere-se a uma proteção individual contra perigos e ameaças, necessidades de saúde, trabalho, seguro, entre outros. No contexto organizacional, essas necessidades ligam-se às áreas de remuneração, benefícios, estabilidade profissional e segurança física na realização das atividades. Na pesquisa realizada, os resultados ligados à *oferta de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)* foram os mais significativos, com 97,5% de satisfação.

Já as respostas referentes à remuneração – se está adequada à função atual – foram as mais divididas nesse nível. Dos respondentes, 5% concordam totalmente, 45% concordam parcialmente, 25% discordam parcialmente, 7,5% discordam totalmente e 17,5% não concordam e nem discordam com a afirmação. A remuneração, segundo autores como Machado e Bianchi (2008), é uma das principais fontes de motivação humana, sendo também um dos principais desafios confiados à direção da empresa.

Nessa mesma linha, Dutra (2002) afirma que a remuneração é a forma mais concreta de valorizar uma pessoa, pois é a contrapartida financeira e econômica do trabalho realizado, traduzindo, muitas vezes, a importância da pessoa para a empresa, bem como seu status profissional, visto que diferencia as pessoas em razão do valor que ela lhes agrega por intermédio de seu trabalho. Ainda como parte da remuneração, são considerados os benefícios que a empresa oferece e, destes, 77,5% dos participantes desta pesquisa julgaram adequados os benefícios oferecidos pela empresa mencionada.

Ainda na análise das necessidades de segurança, a pergunta referente *à estabilidade profissional e à oportunidade de carreira longa na empresa*, 77,5% dos pesquisados afirmaram concordar com essa possibilidade, mesmo considerando o momento atual vivido pela economia do País. A estabilidade é, com certeza, uma das maiores ambições dos colaboradores

nos dias de hoje, afinal o contexto empresarial mostra altas taxas de desemprego e de fechamento de empresas no Brasil. Apesar disso, notícias recentes apontam que o comércio varejista é um dos que manteve o crescimento no ano 2017, fechando em alta no primeiro trimestre, de acordo com os números do ano anterior (NEUMANN, 2017). Assim, esta pode ser uma das razões pelas quais a sensação de estabilidade foi apontada pelos pesquisados.

As **necessidades sociais** no ambiente de trabalho traduzem a ideia de pertencimento a um grupo ou à própria empresa, a conquista de amizade e o relacionamento com colegas, sejam eles superiores, subordinados, sejam pares. Essas necessidades podem ser supridas por um bom ambiente de trabalho, que proporcione amizade com os colegas, chefe amigável e interações positivas com clientes. Nas quatro perguntas referentes a essas necessidades (*relacionamento com superiores, com colegas e com clientes, além da percepção de como são essas relações*), a grande maioria dos participantes respondeu afirmativamente (entre 80% e 95%), vendo de maneira muito positiva os relacionamentos dentro do seu ambiente de trabalho. Para Cardozo e Silva (2014), no mercado de trabalho, a forma como as pessoas se relacionam é um dos fatores mais importantes para manter um bom clima organizacional. A maneira de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos nas empresas, pois o trabalho requer a convivência com colegas e superiores, sendo necessário conciliar os interesses pessoais com os interesses e objetivos da organização.

A *comunicação interna* também foi avaliada no nível de necessidades sociais, com o intuito de avaliar a percepção dos envolvidos diante desse processo na organização em que trabalham. 80% deles acreditam que a comunicação acontece de maneira eficaz, o que pode ser considerado um excelente resultado, visto que ela é fundamental entre todos os membros dentro de uma organização (MACHADO; BIANCHI, 2008). Apesar dessa importância, a literatura demonstra que uma grande parcela das organizações deixa a desejar no aspecto da comunicação, mesmo com toda tecnologia de informação disponível. Credita-se isso ao fato de que a comunicação é um processo que, inicialmente, ocorre dentro de cada um (CHIAVENATO, 2004a). O maior entendimento que se deve fazer acerca da comunicação empresarial é de que ela consiste no compartilhamento de informações, fazendo com que todos os envolvidos saibam o que precisam fazer para obter os resultados estabelecidos, alcançando, assim, os objetivos organizacionais e pessoais.

O quarto nível da Pirâmide, o das **necessidades de estima**, é comumente compreendido em dois sentidos: o reconhecimento das próprias capacidades pelo indivíduo e o reconhecimento dessas capacidades pelas outras pessoas. No ambiente de trabalho, este nível da pirâmide é diretamente ligado ao reconhecimento, orgulho em fazer parte da equipe, promoções ao longo da carreira, feedback por parte dos superiores, entre outros. Na questão relacionada a esse tópico, 75% dos respondentes afirmaram *receber feedback positivo* do superior quando faz algo importante (como o atingimento das metas ou a conclusão de uma ação).

De acordo com especialistas, como José Roberto Marques, o feedback é uma forma de comunicação por excelência que visa promover o aprendizado e o aprimoramento no ambiente corporativo. Elogios e avaliações positivas são ferramentas úteis e que norteiam o comportamento e as atitudes dos profissionais para que busquem melhorias contínuas e apostem em oportunidades que visem ao seu crescimento. O feedback oferece uma melhor visão dos comportamentos do indivíduo, na medida em que lhe permite compreender como está sendo enxergado no ambiente de trabalho. Por fim, é visto como uma ferramenta que alinha o comportamento do colaborador ao grupo e o motiva na busca por melhores resultados (MARQUES, 2016).

Ainda na análise das necessidades de estima, obtiveram-se respostas muito positivas em todas as questões, como 72,5% de afirmações referentes a uma *real percepção de promoções internas* na empresa por parte das lideranças, 92,5% de *confiança nas responsabilidades que lhes foram atribuídas de acordo com a função que ocupavam* e 85% de satisfação ao saberem que a *opinião de que dispõem é levada em consideração pelo superior na tomada de alguma decisão*. O destaque principal ficou por conta da questão que se referia ao *sentimento de orgulho* por trabalhar na empresa pesquisada, em que 100% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação.

Esse sentimento a literatura conceitua como engajamento. Parodi (2015) define o engajamento como uma relação entre a identificação do colaborador com os valores e objetivos de uma empresa, fazendo com que crie uma ligação afetiva e desenvolva suas tarefas com muito mais entusiasmo, comprometimento e resiliência, levando a organização a resultados bastante expressivos. Características da personalidade do indivíduo – entre elas, a automotivação – auxiliam nesse processo, que tem como resultado um ambiente de trabalho produtivo, com equipes motivadas e satisfeitas de modo igualitário.

O nível da **autorrealização** expressa o mais alto e último nível das necessidades de Maslow, estando diretamente relacionados à realização integral do indivíduo. No ambiente de trabalho, é diretamente relacionado à

possibilidade do colaborador na tomada de decisões, ao trabalho desafiante e ao crescimento pessoal que sua função lhe proporciona. Na pesquisa realizada, 90% dos participantes responderam que *suas atividades são estimulantes e desafiadoras* e lhes proporcionam um crescimento pessoal e que também consideram ter *autonomia suficiente para cumprir suas responsabilidades* (em um percentual de 85%). Apesar dos resultados expressivos, é imperativo afirmar, de acordo com Regis e Porto (2006), que a necessidade de autorrealização não se extingue pelo pleno ato de saciar. Quanto maior for a satisfação experimentada, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade e, por isso, deve ser foco de extrema atenção e trabalho constante nas organizações.

4 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho objetivou identificar em que nível os fatores motivacionais descritos por Abraham Maslow são percebidos em uma determinada organização. Diante dos dados obtidos conclui-se que os fatores motivacionais descritos por Abraham Maslow na Teoria das Necessidades são percebidos no ambiente de trabalho desse grupo de lideranças, com a totalidade deles atingindo porcentagens bastante elevadas.

Ao se analisar minuciosamente cada nível e as perguntas condizentes a ele, percebeu-se que o fator *remuneração* foi o de maior disparidade de respostas, apesar de uma porcentagem significativa apontar satisfação com relação ao fator. Mesmo sendo a remuneração uma das principais fontes de motivação humana, as organizações ainda falham ao deixar de desenvolver programas e políticas de remuneração mais sólidos e funcionais, optando, muitas vezes, por promoções demoradas e baseadas no tempo de trabalho e de estabilidade no cargo. Na contramão desse pensamento, especialistas em remuneração afirmam que, se for desenvolvido o sistema certo de remuneração, todos os problemas das empresas estarão resolvidos (LUCAS; DAL'COL, 2013).

Entre os pontos altamente positivos encontrados na pesquisa, estão os fatores motivacionais ligados às *necessidades sociais* e de *estima*, em que se obtiveram resultados de até 100% de satisfação por parte dos respondentes. Sabendo que o ser humano tende a construir relacionamentos afetivos com o intuito de se sentir integrado em um grupo da sociedade, e que sua valorização – por si próprio e pelos que o rodeiam – os conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade, suficiência e utilidade ao mundo, sendo oportuna a valorização de resultados tão positivos na amostra pesquisada.

É válido ressaltar que a Pirâmide de Maslow apresenta ressalvas quando aplicada diretamente no ambiente de trabalho. Um colaborador, por exemplo, não precisa necessariamente passar por todos os níveis da Pirâmide antes de buscar a sua autorrealização, visto que ela pode surgir a qualquer momento. O que deve ser levado em consideração constantemente pelas organizações (área de Gestão de Pessoas, Direção, lideranças) é que o investimento na motivação e realização profissional dos colaboradores garante maior produtividade e eficiência no trabalho, cabendo aos responsáveis identificar em qual ponto da carreira o colaborador está e qual é a sua atual necessidade.

As pessoas devem ser vistas como parceiros da organização, devem se sentir essenciais no desempenho de suas funções, oferecendo seus conhecimentos, suas habilidades. Com isso, os resultados que trarão às organizações serão positivos, uma vez que ambos estejam em harmonia e em busca dos mesmos objetivos.

Conclui-se, então, que o presente estudo contribuiu para identificar o nível dos fatores motivacionais presentes no grupo de lideranças da organização estudada e que esse assunto deve ser sempre abordado no meio acadêmico, pois se constitui em um dos pilares para que uma organização se mantenha competitiva. Apesar de os resultados encontrados destoarem das demais pesquisas referentes à motivação e à relação da Teoria das Necessidades de Maslow (por fornecer apenas resultados positivos e praticamente nenhuma insatisfação), os resultados são válidos para o momento e situação em que a pesquisa foi realizada.

Considera-se importante maiores pesquisas e aprofundamento de cada fator investigado, de modo a observar aspectos subjetivos e particulares ligados a cada indivíduo. Tais aspectos possivelmente não surgiram nesta pesquisa em razão de o instrumento utilizado não permitir descrições ou observações por parte dos participantes.

REFERÊNCIAS

ANDREASI, D. Pirâmide das Necessidades de Maslow. **Jovem Administrador**, [*S.l.*], 2011. Disponível em: http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/. Acesso em: 3 set. 2017.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. S. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 2, p. 24-34, jul./dez, 2014. Disponível em: http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf. Acesso em: 15 set. 2017.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso nas organizações. São Paulo: Thomson, 2004a.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

HERMETO, C. M.; MARTINS, A. L. **O livro da psicologia**. São Paulo: Globo, 2012.

LUCAS, L. da S.; DAL'COL, S. C. Os fatores motivacionais que podem influenciar no desempenho dos funcionários da empresa X. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, ano MMXIII, n. 23, jul. 2013. Disponível em: http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigofatoresmotivacionais.pdf. Acesso em: 1 set. 2017.

MACHADO, M. M.; BIANCHI, G. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 3, p. 1-25, 2008. Edição Especial. Disponível em: http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/182/175. Acesso em: 1 set. 2017.

MARQUES, J. R. A importância do feedback positivo e negativo na empresa. **Portal IBC**, Goiânia, 2016. Disponível em: http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/. Acesso em: 15 set. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEUMANN, L. Supermercados de SC projetam alta de apenas 1%, mas abertura de unidades está mantida em 2017. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 19 jun. 2017. Economia. Disponível em: http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2017/06/supermercados-de-sc-projetam-alta-de-apenas-1-mas-abertura-de-unidades-esta-mantida-em-2017-9819205.html. Acesso em: 15 set. 2017.

OLIVEIRA, F. G. Intervalo intrajornada: descanso necessário. **Gazeta Digital**, Mato Grosso, 7 mar. 2016. Opinião. Disponível em: http://www.gazetadigital.com.br/conteudo/show/secao/60/materia/471711/t/intervalo-intrajornada-descanso-necessario. Acesso em: 8 set. 2017.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARODI, K. Engajamento: o grande desafio das organizações. **Harvard Business Review**, São Paulo, jan. 2015. Disponível em: http://hbrbr.uol.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes/. Acesso em: 8 set. 2017.

REGIS, L. F. L. V.; PORTO, I. S. A equipe de enfermagem e Maslow: (in)satisfações no trabalho. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 59, n. 4, p. 565-568, jul./ago. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Isaura_Porto/publication/6465502_The_nursing_team_and_Maslow_dissatisfaction_in_the_work/links/00b7d53c7435e0d9b1000000.pdf. Acesso em: 17 set. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentic Hall, 2002.

SAMPAIO, J. dos R. A gestão de pessoas e a motivação: o Maslow desconhecido. **HSM Management**, São Paulo, n. 25, out. 2005. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/181875642/A-gestao-de-pessoas-e-a-motivacao-o-Maslow-desconhecido-por-Jader-dos-Reis-Sampaio-HSM-pdf. Acesso em: 4 set. 2017.

STRIEDER, R. **Diretrizes para elaboração de projetos de pesquisa**. Joaçaba: Ed. Unoesc, 2009.