

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E COACHING

JESSICA CRISTINA CAIRES  
JOSENEIDE CARVALHO

FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR DE  
REPOSIÇÃO DE UMA EMPRESA ATACADISTA DE DISTRIBUIÇÃO DE  
ALIMENTOS NA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

ANÁPOLIS

2016

JESSICA CRISTINA CAIRES  
JOSENEIDE CARVALHO

FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR DE  
REPOSIÇÃO DE UMA EMPRESA ATACADISTA DE DISTRIBUIÇÃO DE  
ALIMENTOS NA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob orientação da Prof. Me. Francisco José Batista.

ANÁPOLIS  
2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

JESSICA CRISTINA CAIRES

JOSENEIDE CARVALHO

FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR DE  
REPOSIÇÃO DE UMA EMPRESA ATACADISTA DE DISTRIBUIÇÃO DE  
ALIMENTOS NA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob orientação da Prof. Ms. Francisco José Batista.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Francisco José Batista  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
Convidada

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Isabella Maria Diniz Duarte  
Convidada

## RESUMO

Este artigo foi elaborado objetivando de forma geral: compreender os fatores motivacionais que influenciam a atuação dos colaboradores do setor de reposição de uma empresa atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis – GO. Os objetivos específicos do artigo foram: definir e caracterizar motivação; Compreender a importância da motivação no ambiente empresarial; analisar como ocorre a motivação dos colaboradores em uma empresa atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis – GO. O estudo se justifica pela necessidade de se compreender a importância motivacionais para o bom desempenho dos colaboradores da empresa. A relevância do tema está em contribuir com um melhor entendimento dos universitários, administradores e outros interessados sobre a motivação, de forma que procurou-se responder a seguinte indagação: Que fatores motivacionais influenciam a atuação dos colaboradores do setor de reposição de uma empresa atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis – GO. Os resultados obtidos em geral são explicados pela teoria de Maslow, na qual ele hierarquiza as necessidades humanas.

**Palavras Chave:** Motivação. Colaboradores. Organização.

## **ABSTRACT**

This article was prepared aiming in general: understand the motivational factors influence the performance of the employees of the replacement sector of a wholesale food company distributing the city of Anapolis - GO. The specific objectives of the article are: to define and characterize motivation; Understanding the importance of motivation in the business environment; analyze how does the motivation of collaborators in a wholesale food company distributing the city of Anapolis - GO. The study is justified by the need to understand the motivational importance for the good performance of the company's employees. The relevance of the theme is to contribute to a better understanding of university students, administrators and other stakeholders about the motivation, so we tried to answer the following question: What motivational factors influence the performance of the replacement sector employees of a wholesale company distribution of food in the city of Anapolis - GO. The results are usually explained by Maslow's theory, in which he prioritizes human needs

**Keywords:** Motivation. Contributors. Organization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	11
Gráfico 1 – Motivo da escolha profissional.....	26
Gráfico 2 – Grau de satisfação em relação à empresa.....	27
Gráfico 3 – Nota dada ao cargo exercido.....	27
Gráfico 4 – Fator que mais motiva no trabalho.....	28
Gráfico 5 – Circunstância em que há desmotivação.....	29
Gráfico 6 – Nível de reconhecimento pelo trabalho executado.....	29
Gráfico 7 – Nível de autonomia para critica e sugestões.....	30
Gráfico 8 – Classificação do relacionamento entre funcionários e superiores.....	31
Gráfico 9 - Classificação do relacionamento entre funcionários e seus pares.....	31
Gráfico 10 – Expectativa dos funcionários para os próximos 5 anos.....	32
Gráfico 11 – Avaliação da satisfação em relação ao salário.....	33
Gráfico 12 – Avaliação da satisfação em relação aos benefícios sociais oferecidos pela empresa.....	33
Gráfico 13 – Classificação do incentivo e das possibilidades de crescimento profissional oferecidos pela empresa.....	34
Gráfico 14 - Nível de satisfação sobre a possibilidade de crescimento profissional...	35

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	09
1.1 Definindo e caracterizando a motivação.....	09
1.2 Teorias da motivação.....	11
1.2.1 A motivação segundo Maslow.....	11
1.2.2 A motivação para Herzberg.....	13
1.2.3 A motivação na concepção de Kurt Lewin.....	16
1.2.4 Teoria da motivação segundo Henry Murray.....	17
1.2.5 Teoria X e Y de McGregor.....	18
1.3 A importância da motivação para o sucesso das empresas.....	19
1.4 os benefícios como fator de motivação.....	21
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	23
2.1 Tipo de pesquisa.....	23
2.2 Universo de amostra.....	24
2.3 Coleta de dados.....	24
2.4 Tratamento dos dados.....	24
2.5 Limitações do método.....	25
2.6 Implicações éticas.....	25
<b>3 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	26
<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39
<b>ANEXO</b> .....	41
Anexo I – Instrumento de coleta de dados.....	41

## INTRODUÇÃO

Esse estudo se justifica pela necessidade de se compreender a importância motivacional para o bom desempenho dos colaboradores da empresa, conhecimento esse que é fundamental entre outros, para administradores, profissionais da área de recursos humanos e para a organização como um todo. O presente trabalho contribui com o meio acadêmico apresentado de forma teórica e prática os principais aspectos acerca da motivação no ambiente de trabalho. Não menos relevante é a justificativa de contribuir com o meio científico por contribuir no esclarecimento das possíveis formas como ocorre e busca por motivação pelos colaboradores organizacionais, tendo como base em especial a teoria de Maslow, que conforme aponta Rodrigues (2007), criou a teoria denominada hierarquia das necessidades, em que organiza em uma pirâmide, da base para o topo, as necessidades cuja busca, motiva os indivíduos.

O tema em estudo, refere-se a motivação no ambiente de trabalho, que foi escolhido por representar a oportunidade de complementar experiências profissionais empíricas que possuem os pesquisadores. O meio empresarial conforme aponta Mintzberg (2003) tem assumido um processo de gerenciamento e decisório embasado na perspectiva horizontal, concebendo o colaborador como um dos mais importantes bens que a empresa possui. Para que contribua da melhor forma possível esse sujeito deve estar constantemente motivado, o que explicita a relevância do tema, não apenas para o meio universitário como para o meio empresarial.

A motivação conforme destaca Maximiano (2000) é o elemento que guia o trabalhador para o melhor desempenho de suas atribuições. Nesse sentido, motivar o profissional nada mais é que estimulá-lo para que realize com qualidade certa tarefa.

A situação problemática que deu origem a este estudo pode ser melhor visualizada por meio do seguinte questionamento: Que fatores motivacionais influenciam a atuação dos colaboradores do setor de reposição de uma empresa atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis – GO?

A pesquisa teve como objetivo geral identificar os fatores motivacionais influenciam a atuação dos colaboradores do setor de reposição de uma empresa atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis – GO. Visando atingir tal objetivo geral foram delimitados os seguintes objetivos específicos: Definir e caracterizar

os fatores motivacionais; Compreender a importância da motivação no ambiente empresarial; Analisar como ocorre a motivação dos colaboradores em uma empresa atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis – GO.

Visando uma melhor compreensão do objeto em estudo este trabalho está organizado em três capítulos, conforme descritos a seguir. O primeiro capítulo é o momento em que se descreve os fundamentos teóricos relativos a motivação e as principais teorias elaborados por renomados estudiosos da área. No segundo capítulo são apresentados os detalhes relativos à pesquisa de campo realizada. O terceiro capítulo é o momento no qual se apresenta e analisa os dados coletados.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico apresenta-se uma análise de vários teóricos acerca do objeto em estudo, visando constituir um embasamento para a posterior compreensão dos dados coletados.

### 1.1 Definindo e caracterizando a motivação

De acordo com as abordagens de Maximiano (2000), pode-se compreender que, o termo motivação é originário do latim *motivus*, *movere*, empregado para significar mover. A expressão é empregada para designar um processo constituído por razões e motivos, inerentes o comportamento humano. Na administração de forma específica, motivação tem significados distintos conforme o contexto, como por exemplo, o estímulo para a atuação do funcionário ou incentivo para certas decisões dos consumidores. É nesse contexto que fala-se em pesquisa motivacional, que se trata do estudo das atitudes dos sujeitos acerca de determinados pontos da organização.

A motivação na concepção de Robbins (2005) pode ser entendida também, como o processo relativo ao direcionamento e a força como que se dão os esforços humanos tendo em vista objetivos específicos. Maximiano (2000) relata que no ambiente de trabalho a motivação pode ser entendida como a força ou disposição para direcionar ações visando realizar uma tarefa ou atingir metas. Nesse contexto dizer que alguém está motivado é afirmar seu estímulo para a realização de determinada tarefa, diretamente vinculada ao labor. O estudo da motivação no ambiente profissional nada mais é que analisar os fatores que estimulam o entendimento dos motivos que movem os seres humanos, e que atua como promotor do desempenho.

Segundo Bergamini (1989) o desempenho profissional será mais eficiente à medida que a motivação for maior, de forma que compreender os fatores que promovem a motivação laboral é de grande relevância para o ambiente organizacional, visando estimular o sucesso da empresa.

De acordo com Montana e Charnov (2003), a motivação pode ser observada ao longo da história da humanidade, vinculada a vários setores da vida, entre os quais está o organizacional, em que é possível observar que quanto mais

motivadas as pessoas, maiores as contribuições delas para a produtividade da empresa, podendo chegar ao ponto de irradiar outros com a satisfação para o trabalho, clima no qual há uma minimização de problemas como atrasos, baixa produtividade e outros. Tais aspectos comprovam a importância de os administradores e áreas afins, compreenderem a motivação, tornando-se aptos para a aplicação dos devidos procedimentos, visando contribuir tanto com o público interno como o externo.

Bueno (2002) destaca que, a motivação está diretamente vinculada ao desempenho do sujeito, ou seja, o resultado do direcionamento dos esforços da pessoa. O desempenho positivo produz benefícios para o sujeito e para o grupo, o que inclui colaboradores, clientes e outros sujeitos relacionados a uma empresa. O desempenho está sempre relacionado aos motivos, ou seja, os elementos que estimulam a motivação.

De acordo com Maximiano (2000) os motivos internos são constituídos pelas necessidades, habilidades, interesses, valores e outros fatores que favorecem aos sujeitos a realização de tarefas em específico, sendo marcados em geral pelo sentimento de atração e interesse por determinadas tarefas em detrimento de outras. São impulsos internos diretamente vinculados a necessidades psicológicas ou fisiológicas, sendo influenciados por aspectos sociológicos, socialmente determinados.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias (FRAGA, 2010, p.3).

Por meio das observações feitas por Bergamini (1997) é possível compreender que a motivação no ambiente de trabalho é o processo constituído pelos fatores que movem os sujeitos, do qual deriva o desempenho profissional, decorrente dos motivos. Pode-se entender que as ações que levam a um certo desempenho são motivadas.

A motivação está envolvida no sentimento de realização e de reconhecimento profissional que a pessoa manifesta ao realizar tarefas que tenha um significado importante para sua carreira. Dentro da empresa, as pessoas são motivadas quando sentem que são reconhecidas pela valorização do que fazem (SOUZA JUNIOR, 2012, p. 1).

Conclui-se portanto, que de acordo com os autores citados neste tópico, que da motivação sempre deriva um desempenho, que pode ser positivo ou negativo.

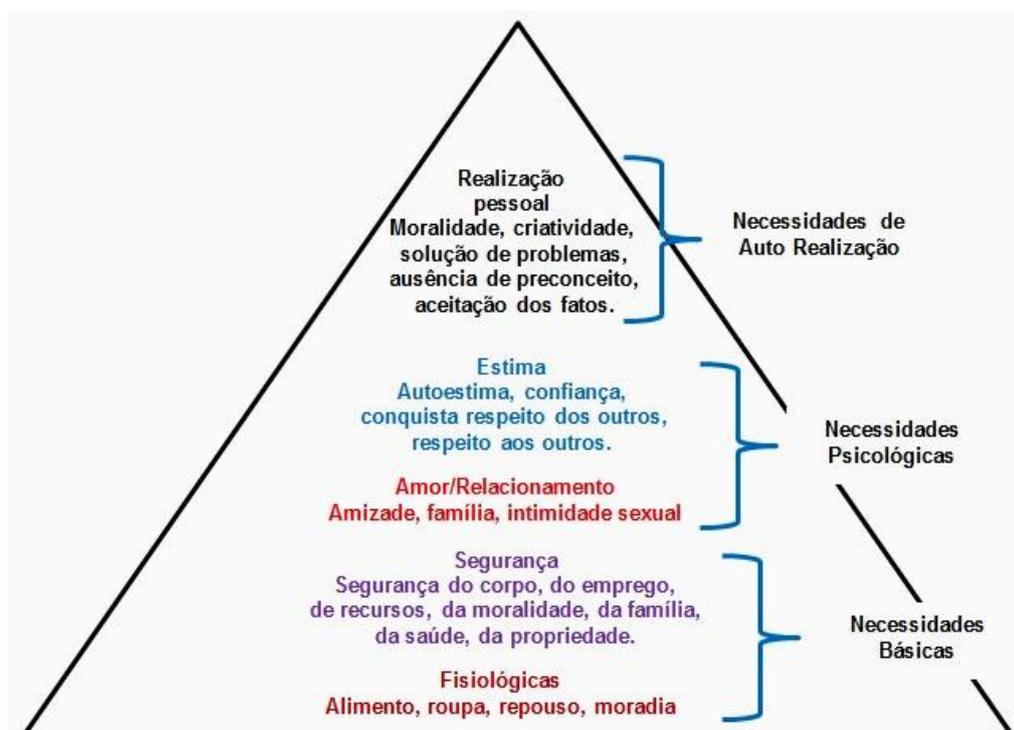
## 1.2 Teorias da motivação

De acordo com as análises feitas por Montana e Charnov (2003) é possível verificar que na Administração como em áreas afins destacam-se quatro teorias que tratam da administração, que são decorrentes dos seguintes estudiosos: Maslow, Herzberg, Kurt Lewin, Henry Murray, entre os quais há um maior destaque ao primeiro, cujas abordagens tem sido mais valorizadas pelas organizações.

### 1.2.1 A motivação segundo Maslow

Rodrigues (2007) relata que, Abraham Maslow foi um psicólogo norte americano que nasceu em Nova York, mais especificamente no Brooklin. Este estudioso criou uma teoria chamada hierarquia das necessidades, que sabiamente demonstrou por meio de uma pirâmide.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de: <http://www.dicasdeescrita.com.br>, 2010.

Segundo Montana e Charnov (2003) Maslow organizou cinco necessidades em três grupos distintos: necessidades básicas, compostas de necessidades fisiológicas e de segurança; necessidades psicológicas, necessidade de amor/relacionamento e necessidade de estima; necessidade de auto realização, que inclui a necessidade de realização pessoal. Os autores destacam que, para Maslow as necessidades fisiológicas são as mais básicas, vinculadas à sobrevivência do sujeito tais como: necessidade de alimento, ar, água. Se tais necessidades não forem satisfeitas podem surgir vários efeitos desagradáveis, levando o indivíduo a atuar na superação dos problemas, de forma temporária ou definitiva. Ao ver satisfeitas essas necessidades a pessoa busca a satisfação de outro nível.

De acordo com Rodrigues e Silva (2007) o segundo nível da pirâmide de Maslow, que se refere a necessidades de segurança, e se trata dos riscos inerentes ao mundo imediato do indivíduo, marcado por perigos, necessidade de abrigo, proteção e outros.

Bergamini (1989) relata que no nível social a necessidade se refere a busca pelo amor e o sentimento de pertencimento ao grupo, sentimentos presentes na vida humana ao longo da história. Para Montana e Charnov (2003) a necessidade de status ou estima refere-se a busca de aprovação e reconhecimento, envolvendo tanto a hetero-estima, reconhecimento e atenção dos outros.

Por meio dos estudos realizados por Braun e Dewe (2011), constata-se que o último nível em que se organiza a teoria de Maslow se trata da necessidade de auto-realização, mais especificamente enquanto pessoa, requerendo assim, conhecimento, experiências estáticas e até metafísicas, englobando em muitos casos, até a busca por Deus. Na concepção dos autores, a medida que um nível é satisfeito o indivíduo direciona seus esforços para a busca de satisfação de outros desejos ou necessidades, passando gradativamente para outro patamar da pirâmide.

Montana e Charnov (2003) relatam que, na concepção de Maslow a motivação decorrer fundamentalmente das necessidades não satisfeitas e da busca pela satisfação conforme pode ser exemplificado pela ação do homem sobre o meio ao cultivar alimentos, motivado pela necessidade de saciar a fome. A teoria das necessidades explicita em muitos casos a motivação, pois é por meio destas que as pessoas agem, atuando em muitos casos, pela carência ou pela necessidade em vários ambientes. Pode-se compreender melhor a perspectiva em foco pelo exposto no fragmento a seguir:

Não se trata de novos truques, macetes ou técnicas superficiais que podem ser usados para manipular mais eficientemente seres humanos. Trata-se, sim, de um conjunto básico de valores ortodoxos sendo claramente confrontados por um outro sistema de valores mais moderno, mais eficiente e verdadeiro. Fala-se aqui das consequências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido desvalorizada (MASLOW, 1962 apud BUENO, 2002, p. 10).

Na concepção de Moscovici (2003) a hierarquia das necessidades conforme teorizou Maslow tem sido muito utilizada no ambiente organizacional, perpassando um importante componente da formação dos administradores até a influência prática no gerenciamento das pessoas no ambiente de trabalho. Ao se entender como funciona a motivação do público interno as organizações podem aprimorar o processo produtivo, estimulando os profissionais de forma particularizada e direcionada. Ao hierarquizar as necessidades humanas, Maslow comprovou a distinção entre humanos e animais, conforme pode ser mais bem compreendida pelo fragmento destacado a seguir:

Maslow buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada. Ao conceber, entretanto, a motivação como o caminho para a satisfação da necessidade dominante, Maslow fugiu ao aspecto da espontaneidade contido no conceito da motivação (BUENO, 2002, p. 11).

Evidenciou-se que, Maslow entendida que os seres humanos tomam consciência de suas necessidades naturalmente, o que gera a motivação e conduz os sujeitos em busca de alternativas que lhe capacite a atingir objetivos, realizar desejos, satisfazer necessidade. Tendo como base a pirâmide em que o teórico organizou sua concepção de motivação, a medida que o sujeito satisfaz uma necessidade ele passa a buscar um nível imediatamente superior, de forma que se pode relacionar tal teoria ao ato de subir uma escada, ou seja, degrau a degrau.

### 1.2.2 A motivação para Herzberg

Outra teoria importante a ser analisada é a de Herzberg, cujo cerne da análise se fundamentou em fatores satisfatórios e insatisfatórios. Segundo Moscovici (2003), por meio dessa teoria entende-se que a compra de um bem, por exemplo, é gerada pela insatisfação mas produz a satisfação.

Bueno (2002) relata que o teórico Frederick Irving Herzberg foi um psicólogo norte americano que nasceu em Massachusetts em 1923 foi um reconhecido professor de gestão e um dos mais influentes consultores do pós-guerra, exercendo mais influências na área administrativa (BUENO, 2002).

De acordo com os relatos de Robbins (2002), é possível compreender que através de seus estudos Herzberg analisou dois fatores importantes para a satisfação, destacando como aspectos influenciadores a higiene e a motivação. De acordo com o teórico esses elementos podem gerar não apenas a satisfação, como a insatisfação, dependendo do contexto.

Segundo Rodrigues (2007), Herzberg relata que mesmo não motivando o sujeito, a higiene é um fator que se não existir gera desmotivação, prejudicando a atuação da pessoa na vida e no trabalho. De acordo com o teórico, a higiene do ambiente de trabalho exerce influências na motivação, apesar de englobar fatores que vão além do ambiente.

Uma efetiva compreensão da abordagem de Herzberg pode ser mais bem obtida por meio da análise reflexiva do seguinte fragmento:

[...] a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de *movimento*. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto realização. Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a estas necessidades complexas (BUENO, 2002, p. 14).

Conforme relatado por Bergamini (1997) Herzberg classifica os fatores que definem a motivação em intrínsecos, que são os motivacionais e extrínsecos, que se fundamenta na higiene. São considerados intrínsecos, o reconhecimento, responsabilidade, realização pessoal e as conquistas como as inerentes ao ambiente de trabalho. Os extrínsecos compõe-se das normas da empresa, administração, relações interpessoais, status, estabilidade entre outros.

A teoria dos dois fatores pode ser mais bem analisada tendo como base o exposto no fragmento a seguir:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma,

o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação (HERZBERG, 1997, 61).

Na perspectiva de Herzberg (1997) compete as organizações resolver os pontos negativos decorrentes dos fatores intrínsecos. Segundo o teórico os administradores devem direcionar seu foco ao ambiente de trabalho e a qualidade nas organizações, empregando atenção e criação contínua dos elementos de motivação.

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa entende-se um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.77, *apud* BUENO, 2002, p. 10).

Chiavenato (2002) relata que no âmbito da teoria dos dois fatores é fundamental que os profissionais da organização, em especial os da área de Recursos Humanos estejam atentos às mudanças relativas aos fatores de satisfação, que ocorrem com frequência, tendo em vista, manter o nível de satisfação profissional e assim, garantir resultados positivos, preservando ou aumentando os existentes.

O fundamento básico da teoria de Herzberg é na concepção de Montana e Charnov (2003), evitar os fatores que produzem a satisfação, enfatizando os aspectos que tendem a gerar maior nível de satisfação. O enfoque do teórico ao estudar a motivação foi o ambiente de trabalho e a realização do sujeito nesse ambiente.

Maximiano (2000) relata que, para Herzberg é importante criar um clima psicológico e material dando origem assim ao que se denomina fatores higiênico. Diante dessa teoria, há relações diretas entre as relações dos sujeitos, bem como entre eles e os superiores e um efetivo clima de trabalho, que tende a ser gradativamente mais higiênico.

De acordo com Montana e Charnov (2003) Herzberg destaca por meio de sua abordagem teórica, que as necessidades conforme a teoria de Maslow são fontes primárias de motivação, gerando circunstâncias positivas no ambiente de trabalho. Para ele a necessidade de pertencer envolve a motivação para o trabalho, o que reflete nas relações no trabalho.

### 1.2.3 A motivação na concepção de Kurt Lewin

Um importante teórico no âmbito da motivação é Kurt Lewin que, conforme expõe Bueno (2002) é natural de Mogilno na Prússia e estudou na Alemanha, mais especificamente na Universidade de Fiburgo, onde gradativamente foi desenvolvendo uma teoria a qual chamou método de campo, cujo cerne é as variações individuais do comportamento humano.

Rodrigues (2007) relata que para Kurt Lewin o comportamento humano ocorre devido as influências internas do próprio ser, e ao mesmo tempo do ambiente em que está inserido. O comportamento humano na concepção desse teórico tem como finalidade representar para o sujeito um caráter de apelo decorrente da necessidade ou de determinadas atividades, relativas a um objeto específico.

De acordo com a teoria de campo de Kurt Lewin a relevância da motivação:

[...] baseia-se em duas suposições fundamentais: a) O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes. b) Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes (TADIN, 2005, p. 44).

Tendo em vista as abordagens do fragmento destacado anteriormente, o comportamento humano é algo que dependente tanto do passado como do futuro, envolvidos em um processo dinâmico no presente, ou seja, o espaço de vida do sujeito, incluindo seu ambiente psicológico.

Segundo Robbins (2005) a base da teoria elaborada por Kurt Lewin foi a consideração da ação de certas forças antagônicas sobre o indivíduo, o que ele chamou de taxonomia de conflitos, levando a uma teoria base, nomeada por ele como produto-valor-expectativa.

Bergamini (1997) destaca que Kurt Lewin considerava a motivação como um importante elemento na produção de determinados comportamentos. Assim, em 1930 o teórico já mencionava que a motivação era algo fundamental para o comportamento social dos sujeitos, dando origem a uma teoria embasada em dois pontos básicos. De que o comportamento humano ocorre em resposta aos fatos que ocorrem no meio em que atua; os fatos que existem simultaneamente são oriundos da dinâmica da qual fazem parte diversos componentes. Metaforicamente ele usou a

imagem de engrenagens de uma máquina para representar sua teoria, enfatizando a importância da sincronia para o funcionamento.

#### 1.2.4 Teoria da motivação segundo Henry Murray

Segundo Bergamini (1997) o doutor em bioquímica, norte americano Henry Murray ao se interessar pela psicanálise passou a estudar a motivação humana, teorizando a existência de dois tipos de necessidades: primárias, que compõe-se das fisiológicas e as secundárias, cuja descoberta ocorre no decorrer da vida tendo em vista as estruturas físicas, sociais e culturais que circundam o sujeito, definindo-se mais prevalentemente pelas características do comportamento.

Um melhor entendimento da citada teoria e das abordagens feitas por Henry Murray pode ser obtido pelo fragmento destacado a seguir:

A Teoria das Necessidades Manifestas de Henry Murray define as necessidades como preocupações recorrentes com determinadas metas ou situações finais. Ele propôs mais de 20 necessidades que, diferente de Maslow, não estão organizadas de forma hierárquica, podendo assim, o indivíduo ser motivado por mais de uma necessidade ao mesmo tempo (WAGNER; HOLLENBECK, 2004 *apud* BRAUN; DEWES, 2011, p. 6).

Robbins (2005) relata que a teoria de Henry Murray demonstra que existe uma pressão ambiental ou situação decorrente da necessidade interna, que gera atração ou repulsa em relação ao ambiente. O citado teórico fundamenta-se na fenomenologia para diferenciar os dois de pressão, a alfa e a beta, respectivamente. A primeira é exercida objetivamente pela situação enquanto a segunda é inerente à percepção da realidade pelo sujeito. Através de seus estudos ele estabelece um elo entre a psicologia da personalidade e motivação.

Ao se tornar psicólogo, Kurt Lewin dedicou-se a estudar o comportamento humano, tendo em vista o indivíduo e suas relações com o meio ambiente, conforme pode ser mais bem analisada pelo fragmento destacado a seguir:

O psicólogo da gestalt Kurt Lewin foi um dos primeiros teóricos a propor que o comportamento humano é uma função da pessoa e do ambiente. Segundo Lewin, o fim ou objetivo de um comportamento possui para a pessoa uma determinada valência ou caráter de apelo (al. Aufforderungscharakter), que desenvolve a partir da tensão interna gerada por uma necessidade e de qualidades do objeto ou da atividade ligadas a esse fim (SILVA JÚNIOR, 2011, p. 5).

Segundo Rodrigues (2007) Henry Murray ao teorizar sobre a motivação concluiu que a personalidade precisa ser analisada tendo em vista forças conscientes e inconscientes, destacando-se assim a influência do tempo e a atuação dos fatores fisiológicos e sociológicos. Um entendimento acertado do citado teórico é de que a personalidade do indivíduo se desenvolve no decorrer da vida, sendo constituída dos eventos que ocorrem ao longo do processo. Para ele as pessoas são singulares, estabelecendo similaridades entre si.

De acordo com as abordagens de Bergamini (1989) Murray procura explicar a motivação através do conceito de necessidade, destacando que a ela é principal elemento para o desenvolvimento satisfatório do trabalho, sendo na maior parte dos casos, algo intrínseco ao ser. Na concepção do teórico, a necessidade surge de processos internos, o que pode ser exemplificado pelas necessidades fisiológicas. Ele elenca os seguintes tipos de necessidades: primárias, ou seja, inerentes aos processos físicos internos como as necessárias à sobrevivência, conforme pode-se exemplificar pela: alimentação, respiração e outros atos; necessidades secundárias, que surgem da satisfação das necessidades primárias e são inerentes à satisfação emocional; reativas, que se trata da resposta a um evento; proativas, que acontecem espontaneamente, independentemente de qualquer evento.

#### 1.2.5 Teoria X e Y de McGregor

McGregor não aborda a motivação sob a perspectiva psicológica conforme fizeram os outros teóricos apresentados, ele tem um enfoque voltado para a administração. Segundo Chiavenato (2011) o citado teórico analisa a maneira de administrar sob duas vertentes, agrupadas em Teoria X, que envolve um estilo tradicional, mecanicista e pragmático; e Teoria Y, que se embasa no respeito ao comportamento humano.

De acordo com Chiavenato (2011) a Teoria X diz respeito a um tipo de administração fundamentada em compreensões equivocadas do comportamento dos indivíduos. Trata-se de uma teoria pessimista, que entende que as pessoas são naturalmente ruins, inclinadas a burlar o trabalho, com apreço para a zona do conforto e resistentes à mudanças. Desta forma, a citada teoria entende que o funcionário é desprovido de autocontrole e autodisciplina. É nesses fundamentos

que se sustenta a ideia de rigidez na administração, de prevalência da autocracia, através da qual as pessoas trabalham com base em padrões previamente organizados.

A Teoria Y de acordo com Chiavenato (2011) se fundamenta na teoria comportamental, se constituindo na base para a moderna administração. Ela prima-se pelo respeito à natureza humana, concebendo determinadas condições como fonte de satisfação. Segundo tal teoria a apatia dos funcionários é decorrente da postura da própria organização, que tem o dever de estimular os sujeitos a exercitarem a autodireção e o autocontrole, valorizando a criatividade e a imaginação dos funcionários, para que estejam motivados.

A administração no âmbito da Teoria Y segundo Chiavenato (2011) deve gerar motivação, despertar o potencial de desenvolvimento dos sujeitos, assim como sua capacidade de assumir responsabilidades. Nesse contexto a organização deve estabelecer condições adequadas no desenvolvimento das atividades de trabalho, para que os colaboradores possam atingir os objetivos traçados em conjunto. Assim, destaca-se um estilo de administração participativo ao contrário do que ocorrer na Teoria X, onde prevalece a hierarquia.

Conclui-se portanto que, entre as teorias elencadas anteriormente a ênfase dada nesse estudo será à hierarquia das necessidades de Maslow, que se constituíra na base de análise dos dados empíricos.

### 1.3 A importância da motivação para o sucesso das empresas

A motivação dos colaboradores é fator fundamental para o sucesso organizacional, conforme pode-se constatar pelo fragmento destacado a seguir:

o nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado (BERGAMINI, 1989, p.7).

Compreender a motivação no ambiente de trabalho pressupõe partir do conceito, acerca do qual há várias teorias. Por meio das abordagens de Chiavenato (2002) pode-se entender que de forma genérica o termo é utilizado para fazer referência a todos os elementos que impulsiona os sujeitos para determinadas

ações, o pode ser decorrente tanto de estímulos internos como externos. Os benefícios que a empresa pode oferecer aos funcionários exemplificam com eficiência dos fatores externos de motivação. Entendida como uma força ativa e impulsionadora dos seres humanos a motivação é entendida como fator fundamental para o sucesso das empresas.

Montana e Charnov (2003) destacam que os elementos de motivação das pessoas não ocorrem de acordo com um padrão, sendo marcados por uma grande variação tendo em vista idade, sexo, cultura e entre outros. Há porém, estudos que apontam semelhanças na forma como os sujeitos se motivam, o que deu origem a um conhecimento científico acerca dos fatores geradores de motivação.

Na concepção de Chiavenato (2002) a motivação é um processo que pode ser representado por meio de um ciclo, iniciando em geral com o surgimento da necessidade, ou seja, a força geradora de certo comportamento decorrente da ruptura com o estado de equilíbrio.

Maximiano (2000) destaca a dinamicidade humana, o que reflete nas atitudes do ser, em especial em relação ao conhecimento, que vai sendo constituído de novas habilidades e atitudes, formadas e ou modificadas por ocorrências como educação, treinamento, interação social e pela experiência. Para o autor, é fundamental que as organizações encontrem formas de motivar os colaboradores, tendo em vista, o aprimoramento do desempenho.

“As empresas se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-a em comportamento naturalmente espontâneo” (BERGMINI, 1997, p. 25). Na concepção de Chiavenato (2002), as organizações devem conceber as pessoas como sujeitos dotados de habilidades, capacidades e conhecimentos, entendendo-as como essencialmente humanas e desta forma, possuidoras de personalidade, história de vida e expectativas. É fundamental que as empresas entendam que o ser humano norteia seu comportamento tendo em vista a satisfação das necessidades.

De acordo com as abordagens de Chiavenato (2002) há uma constante interação psicológica entre os indivíduos e seu trabalho, havendo uma constante expectativa acerca de incentivos, que em geral provém de benefícios como a remuneração, segurança, convênio médio, status e outros.

Analisando-se as abordagens de Chiavenato (2002) é possível identificar o entendimento de que os gestores organizacionais devem entender o máximo

possível acerca da motivação. Nesse sentido tem surgido várias pesquisas em relação ao tema, procurando explicar como e porque as pessoas se motivam, destacando-se nesse sentido os seguintes pontos: reconhecimento; ser tratado como pessoa; ser tratado de forma justa; ser ouvido; desafios; novas oportunidades; orgulho do próprio trabalho; condições de trabalho adequadas: sensação de ser útil; ser aceito como é.

De acordo com Chiavenato (2002) para motivar os colaboradores as empresas devem antes de tudo, identificar suas necessidades e anseios, reconhecer e valorizar o bom desempenho, proporcionar condições para o desenvolvimento pessoal, tornar o ambiente de trabalho mais agradável, garantir benefícios entre outros. “Os motivos não são apenas parte do mundo interior de um ser humano, mas em seu mundo exterior estão somente relacionados com parte da totalidade do indivíduo, ou seja, seu comportamento” (SIEVERS, 1985, p. 106).

Vianna (1993) destaca que os estudiosos da Administração entendem que o sucesso das empresas pressupõe fundamentalmente uma boa motivação dos colaboradores, sendo necessário desta, compreender a complexa relação entre pessoas e seu ambiente de trabalho, visto que há uma estreita ligação entre vida pessoal e vida profissional.

Segundo Vianna (1993) mesmo sendo um recurso vital, o dinheiro não é o principal fator de motivação dos profissionais, sendo necessário que as empresas valorizem os sentimentos e ansiedades dos trabalhadores. A oferta de um ambiente motivador requer compromisso por parte da empresa, objetivos claros e devidamente esclarecidos.

#### 1.4 os benefícios como fator de motivação

Segundo Marras (2000) tendo em vista a motivação dos funcionários, as empresas podem oferecer além do salário, benefícios que vão desde planos de saúde até participação nos lucros. De acordo com o autor, entende-se por benefícios o grupo de planos ou programas que a empresa disponibiliza ao trabalhador, tendo em vista a composição de sua remuneração, complementando desta forma, o salário.

Para Marras (2000) os objetivos do programa de benefícios são classificados em dois grupos: organizacional e individual. Na perspectiva

organizacional os benefícios representam a satisfação através do atendimento a necessidades dos funcionários pela ação direta ou indireta da empresa, tendo em vista maior qualidade de vida e maior disposição para o trabalho. No âmbito indivíduo, significa ao funcionário uma realização mais plena dos seus anseios através da satisfação de suas necessidades.

A oferta de um plano de benefícios requer segundo Marras (2000), que as empresas conheçam anseios e necessidades dos funcionários, assim como tenha o efetivo discernimento do que é bom ou ruim para os colaboradores, o que não significa agir de forma paternalista, primando-se pela comunicação para desta forma, consolidar uma gestão empresarial democrática.

Robbins (2005) sabiamente ilustra a questão dos benefícios destacando a relevância dos planos de remuneração por habilidade que atua de forma importante na motivação dos funcionários, em especial no que tange a superação de dificuldades e ao desenvolvimento de habilidades. Esses planos podem ser flexíveis, ou seja, aqueles baseados na comunicação com os funcionários, oportunizando possibilidade de escolha. Nesse tipo de ação empresarial há um intenso senso ético e transparência organizacional.

Segundo expõe Marras (2000) tendo como base os colaboradores o plano de benefícios pode ser intrínseco ou extrínseco, por basear em anseios internos ou necessidades externas, como as fisiológicas e a de estima respectivamente. Ainda em termos de classificação podem ser compulsórios, os que decorrem de exigência de lei, ou espontâneos, que se fundamentam na livre decisão da empresa.

Conclui-se ao final desse tópico, que não basta um mero salário para motivar os trabalhadores, devendo as empresas prover bons climas organizacionais, assim como de investir em planos de benefícios.

## 2 METODOLOGIA

Nesse capítulo apresenta-se as estratégias e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do estudo, ou seja, o tipo de pesquisa, as etapas realizadas e o tipo de instrumento empregado para a coleta dos dados.

### 2.1 Tipo de pesquisa

Como procedimento inicial desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, realizada por meio da leitura e análise de textos de teóricos que se dedicaram a analisar a temática em estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (1992), esse tipo de pesquisa se constitui no levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

Foi realizada ainda, uma pesquisa de campo para o levantamento de dados. Na concepção de Lakatos e Marconi (1992) a pesquisa de campo é uma estratégia de levantamento de dados no local onde ocorrem os fenômenos, utilizando-se para tanto, observação direta, que pode ser por meio de entrevista ou aplicação de questionário. Como base para o estudo, realizou-se uma pesquisa de campo, coletando-se os dados empíricos de forma direta, por meio de instrumento previamente elaborado que foi devidamente aplicado junto aos sujeitos selecionados.

Realizou-se uma pesquisa descritiva fundamentada nas particularidades do público investigado, por meio das quais procurou-se descrever as características do fenômeno em estudo, a saber a motivação dos colaboradores do setor de reposição de uma empresa atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis.

Mattar (1993, p. 66) destaca que, conforme o nome indica, a pesquisa descritiva tem como fundamento básico a descrição das características de um grupo, promover estimativa de elementos em uma determinada população e desta forma, proporcionar o estabelecimento de relação entre variáveis. Vale destacar nas palavras da autora que “a pesquisa descritiva serve para descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

Aplicou-se o método indutivo, visto que partiu-se de análises particulares para o estabelecimento de premissas gerais, ou seja, teve-se como foco os dados obtidos por meio de uma pequena amostragem para a produção de um

conhecimento geral. Diniz e Silva (2008, p. 4) destacam que os argumentos indutivos criam um exercício para o pensar cujo caminho é feito de observações particulares (premissa), tomadas a priori como verdadeiras, a generalizações conceituais (conclusões) que podem ser verdadeiras.

## 2.2 Universo de amostra

O universo da pesquisa foi composto pelos colaboradores do setor de reposição de uma empresa atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis.

De acordo com Lakatos e Marconi (1992) a amostra é uma parte, selecionada conforme critérios específicos no âmbito do universo ou população, constituindo-se assim, em um subconjunto do universo.

A amostra por sua vez compôs-se apenas de 10 sujeitos na faixa etária de 18 a 40 anos de idade, sendo que destes, oito tem o Ensino Médio Completo, um tem Pós-graduação e um está cursando o Ensino Superior.

## 2.3 Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionário previamente elaborado, contendo 13 questões objetivas (fechadas) das quais a de número 13 exigiu uma complementação subjetiva (aberta). Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 201), o questionário “é um documento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e não necessariamente na presença do pesquisador”.

Tendo em vista não acarretar prejuízos ao exercício das atribuições, os questionários foram entregues aos funcionários, para responderem conforme disponibilidade, estabelecendo-se um prazo máximo de 5 dias para a devolutiva.

## 2.4 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram tabulados e apresentados estatisticamente por meio de gráficos, utilizando-se para tanto o Microsoft Office Excel. Esse procedimento foi realizado visando favorecer a análise das questões que compõe o

questionário elaborado tendo em vista o atendimento aos descritores da pesquisa, a saber: motivação, satisfação, reconhecimento, autonomia, relacionamento, expectativa, benefícios e incentivo.

## 2.5 Limitações do método

A principal limitação do método foi a falta de disponibilidade de tempo dos funcionários decorrente da intensa jornada de trabalho, assim como a recusa de alguns sujeitos em participar da pesquisa.

## 2.6 Implicações éticas

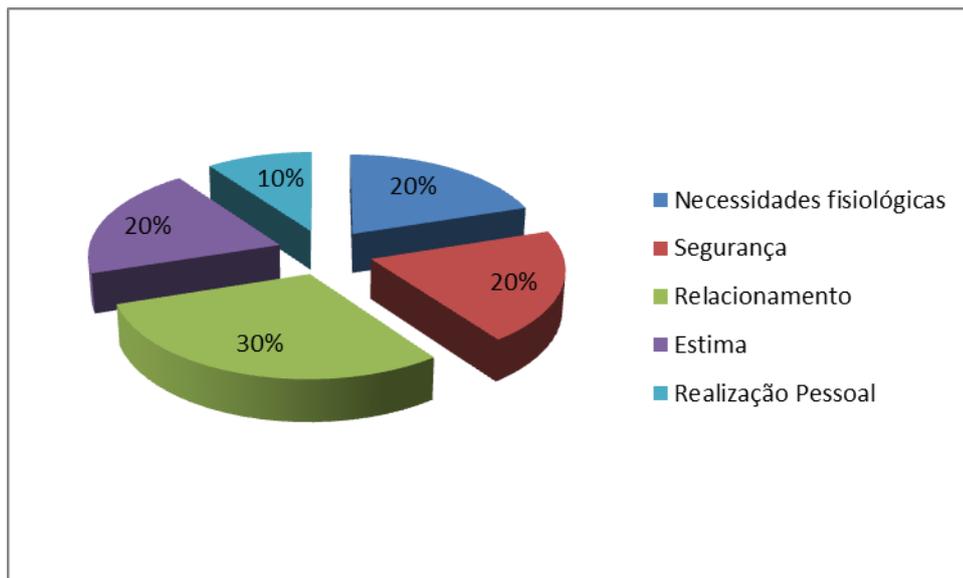
Como se trata de uma investigação que não exige a identificação do colaborador no questionário, assegura-se o anonimato, assim como garante-se a utilização dos dados coletados apenas para fins acadêmicos.

A participação dos sujeitos na pesquisa foi espontânea e ficou assegurado o direito de desistir a qualquer tempo.

### 3 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo destaca os principais dados obtidos por meio da realização da pesquisa de campo, ou seja, constitui-se na ordenação lógica das informações obtidas por meio dos questionários.

Gráfico 1 – Motivo da escolha profissional

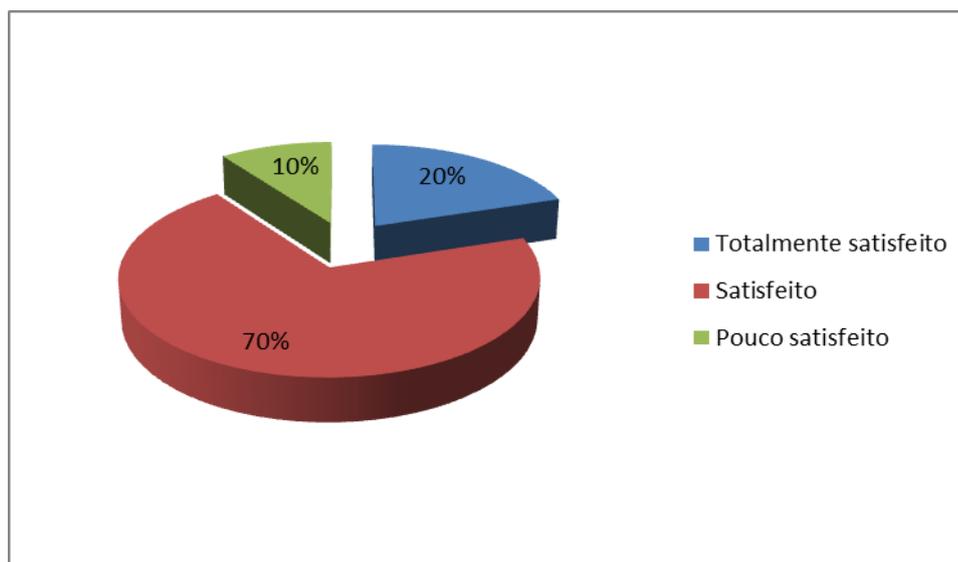


Fonte: As autoras, 2016.

Por meio da análise do gráfico 1 é possível constatar que, ao serem questionados sobre o principal motivo de sua escolha profissional, 20% dos participantes da pesquisa disseram que foi devido à busca pela satisfação das necessidades fisiológicas, 20% para satisfazer a necessidade de segurança, 30% para a satisfação da necessidade de relacionamento, 20% para a satisfação da necessidade estima e 10% para a satisfação da necessidade de realização pessoal.

No gráfico anterior é possível observar as categorias da hierarquia das necessidades de Maslow, conforme apontado por Montana e Charnov (2003), sendo as necessidades fisiológicas e de segurança o que o teórico classificou como necessidades básicas; as relativas a amor/relacionamento e estima o que para ele compõe o grupo das necessidades psicológicas; e as de realização, que são de nível pessoal. Verifica-se que tendo as necessidades mais básicas devidamente satisfeitas o sujeito passa a buscar a realização de outros níveis, como é o caso da realização pessoal.

Gráfico 2 – Grau de satisfação em relação à empresa

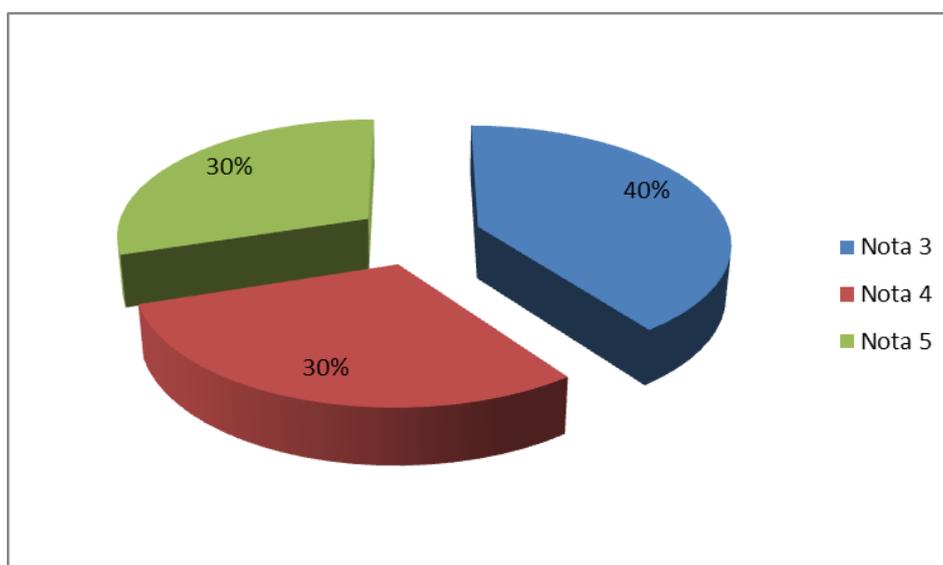


Fonte: As autoras, 2016.

O gráfico 2 demonstra que 20% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos com a empresa, 70% apenas satisfeitos e 10% pouco satisfeitos.

Compreender a satisfação mensurada pela questão 2 e apresentada no gráfico acima, pressupõe considerar argumentações de Bueno (2002) ao enfatizar que tal estado, que é ideal aos funcionários, decorre da motivação humana em sua multidimensionalidade: fisiológica, psicológica e pessoal conforme enfatizado por Maslow em sua teoria das necessidades.

Gráfico 3 – Nota dada ao cargo exercido

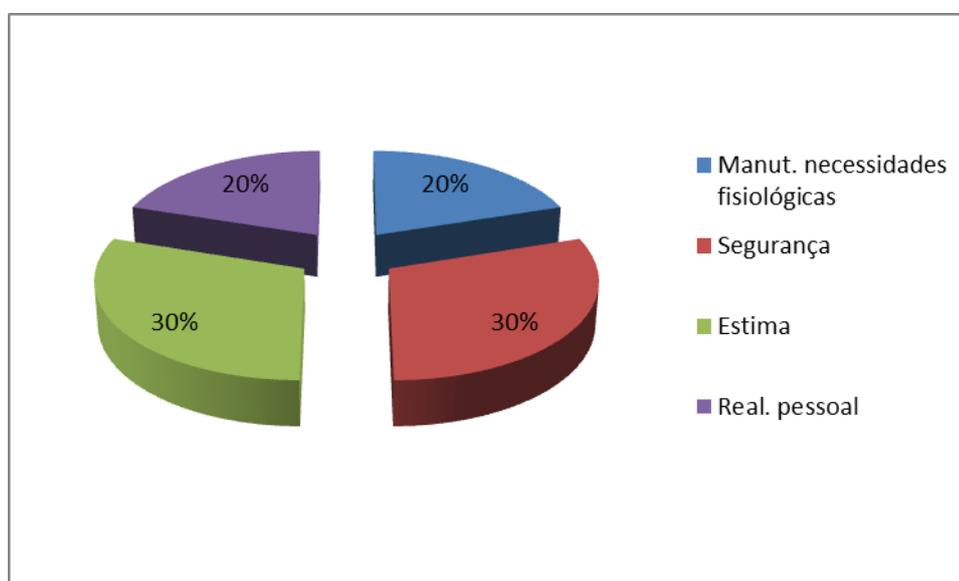


Fonte: As autoras, 2016.

Ao serem solicitados para dar nota ao cargo exercido, sendo de 1 a 5, da menor para a maior respectivamente, 40% dos participantes da pesquisa atribuíram nota 3, 30% atribuíram nota 4 e 30% deram nota 5.

Ao dar uma nota classificatória para o cargo exercido os funcionários expressão os fatores de sua motivação conforme Herzberg citado por Bergamini (1997), em primeiro plano de forma intrínseca expressando a realização pessoal e as conquistas e em seguida de forma extrínseca, ou seja, ligada ao ambiente organizacional que lhe é ofertado, tendo em vista o que Herzberg chamou de higiene.

Gráfico 4 – Fator que mais motiva no trabalho

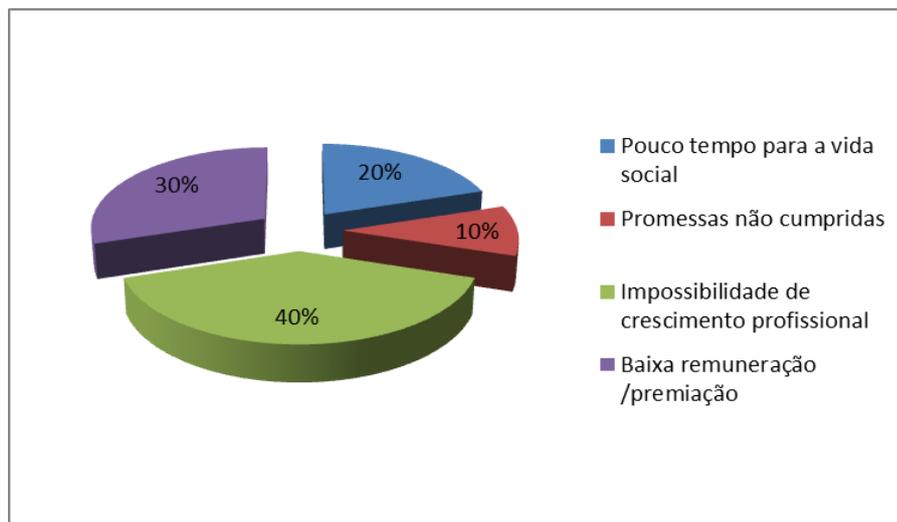


Fonte: As autoras, 2016.

Ao se investigar o fator que mais motiva o público participante da pesquisa no trabalho foi possível identificar conforme exposto no gráfico 4 que, 20% alegam a manutenção das necessidades fisiológicas, 30% alegaram a segurança, 30% marcaram a estima e 20% a realização pessoal.

Os dados apresentados vão ao encontro das abordagens de Bueno (2002) ao destacar que a natural tomada de consciência dos sujeitos sobre suas necessidades é elemento de motivação, conduzindo-os rumo a busca de objetivos, de forma que aqueles que obtém a satisfação de uma necessidade, parte imediatamente para outra e assim sucessivamente. Como o ser luta primeiro pela a sobrevivência, parte em geral de necessidades mais básicas, como as fisiológicas, mais a tendência é de buscar a realização pessoal.

Gráfico 5 – Circunstância em que há desmotivação

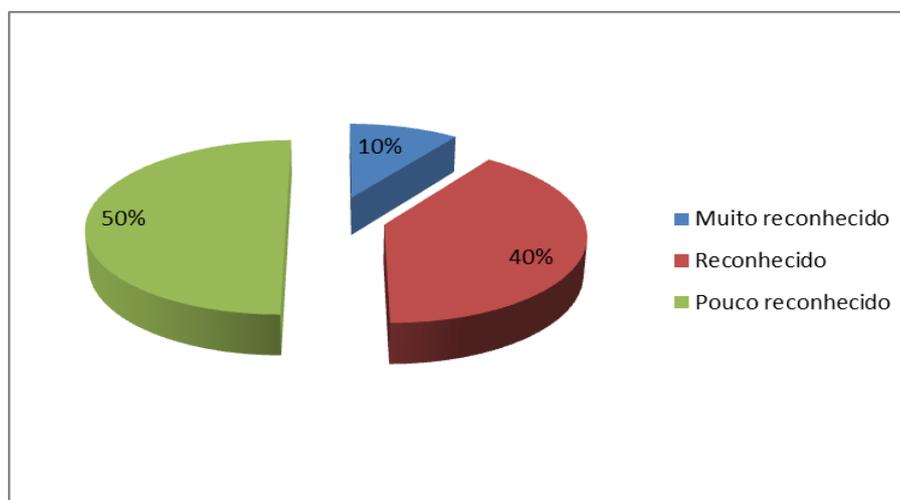


Fonte: As autoras, 2016.

Em relação à circunstância que gera mais desmotivação, 20% do público alegou o pouco tempo para a vida social, 10% relatou o fato da empresa fazer promessas e não cumprir, 40% destacou a impossibilidade de crescimento profissional e por fim, 30% indicou a baixa remuneração/premiação.

Ao deixar claro que a desmotivação do público participante da pesquisa é a impossibilidade de crescimento profissional, o gráfico 5 reforça as argumentações de Moscovici (2003) ao enfatizar a importância do conhecimento da teoria de Maslow pelos administradores, bem como da relevância de se compreender o funcionamento da motivação.

Gráfico 6 – Nível de reconhecimento pelo trabalho executado

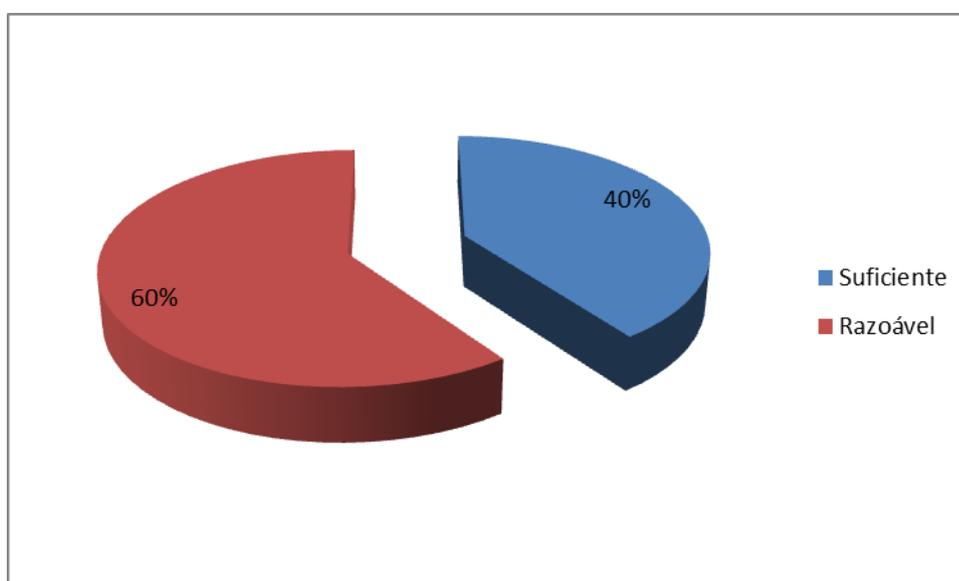


Fonte: As autoras, 2016.

Acerca do nível de reconhecimento pelo trabalho realizado é válido destacar que apenas 10% se diz muito reconhecido, 40% como reconhecido e 50% pouco reconhecido.

Ser reconhecido é uma necessidade psicológica, que atua como importante elemento de motivação dos sujeitos, em especial daqueles que já tem outras necessidades satisfeitas. Conforme relatam Montana e Charnov (2003) ao referenciar Maslow o não reconhecimento pelo trabalho executado apresenta-se como uma necessidade não satisfeita, que pode gerar desmotivação do profissional.

Gráfico 7 – Nível de autonomia para crítica e sugestões

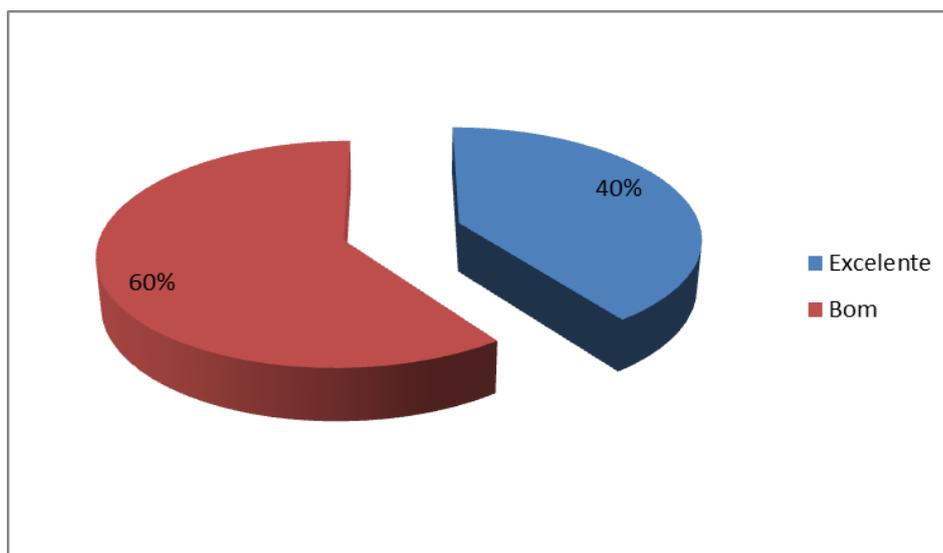


Fonte: As autoras, 2016.

Sobre o nível de autonomia dos funcionários para crítica e sugestões os dados explicitados no gráfico 7 indicam que apenas 40% relata que é suficiente em detrimento a 60% que classifica como razoável.

O gráfico 7 deixa claro que na empresa em estudo existe a necessidade de melhorar a autonomia dos funcionários na participação das decisões e rotina da empresa, podendo de forma ética e coerente pronunciar suas críticas e sugestões. Esse tipo de ação pela organização tende a satisfazer necessidades psicológicas, conforme apontado por Montana e Charnov (2003) ao destacar que o sujeito busca satisfazer sua necessidade de status ou de estima, que referem-se a aprovação e reconhecimento pelos outros, no caso em estudo, pela empresa ao valorizar a contribuição que cada um pode oferecer.

Gráfico 8 – Classificação do relacionamento entre funcionários e superiores

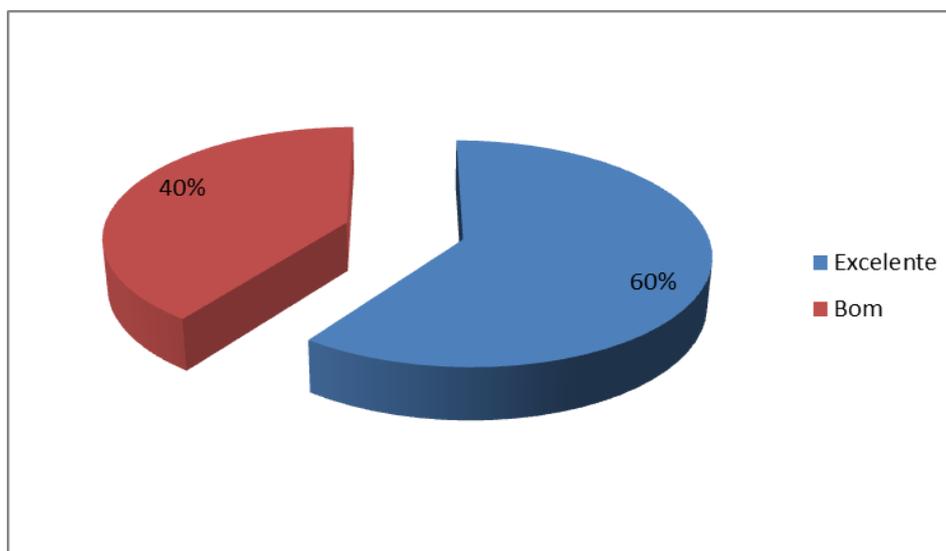


Fonte: As autoras, 2016.

Sobre a classificação do relacionamento entre funcionários e superiores é possível destacar por meio do gráfico 8 que 40% do público participante da pesquisa destaca que é excelente em detrimento a 60% que classifica como bom.

No terceiro nível da pirâmide, no grupo das necessidades psicológicas está a busca por relacionamento, que conforme preceitua Bergamini (1989) ilustra com sabedoria o caso explicitado no gráfico 8. Essa satisfação pode ser melhorada por meio de ações da empresa, reforçando o sentimento de pertencer ao grupo.

Gráfico 9 - Classificação do relacionamento entre funcionários e seus pares

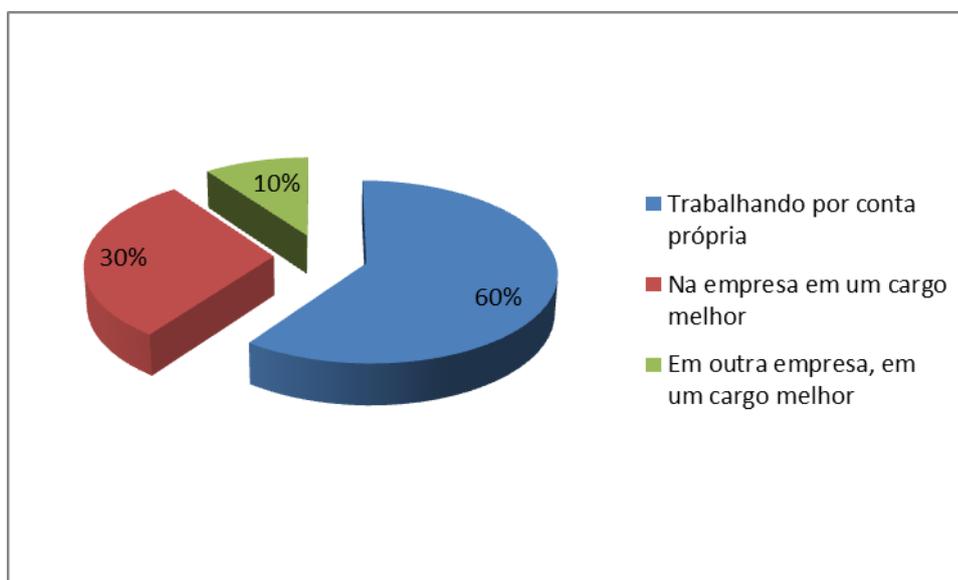


Fonte: As autoras, 2016.

Ainda no âmbito do relacionamento, nesse caso entre funcionários e seus pares é válido destacar os dados do gráfico 9 que apontam que 60% do público classifica como excelente e 40% como bom.

Vale refirmar os aspectos comentados por Bergamini (1989), sobre a necessidade que os sujeitos tem de entenderem como parte de um grupo, realizando assim uma necessidade psicológica, que Maslow classificou no terceiro nível de sua pirâmide ilustrativa.

Gráfico 10 – Expectativa dos funcionários para os próximos 5 anos

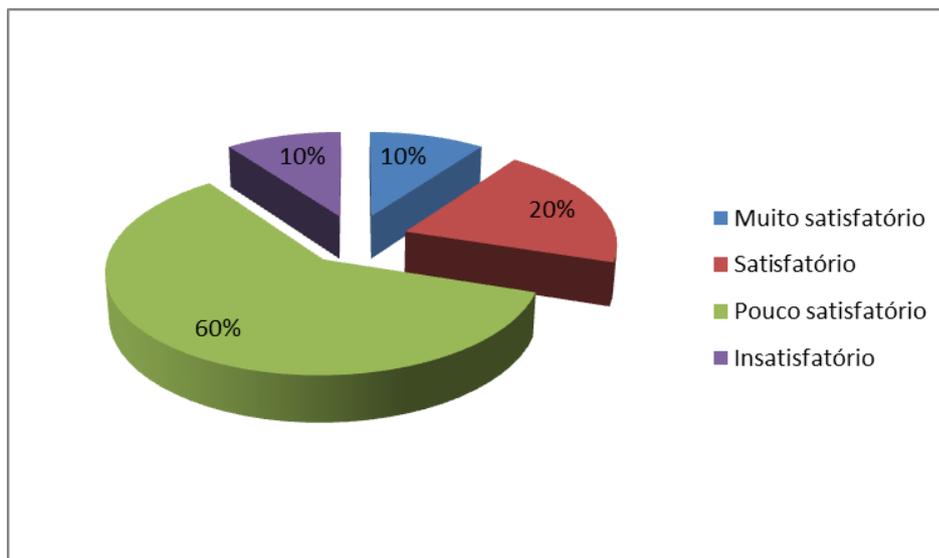


Fonte: As autoras, 2016.

Através do gráfico 10 que destaca a expectativa do público participante da pesquisa acerca de sua vida profissional nos próximos cinco anos é possível constatar que 60% espera trabalhar por conta própria, 30% pretende permanecer na empresa, mais ocupar um cargo melhor e 10% vislumbram um cargo melhor, mais em outra empresa.

Tadin (2005) relata que o comportamento humano decorre do conjunto formado por todos os fatores com que convive e da inter-relação exercida pelos fatos oriundos do ambiente. Nesse sentido, considerando a satisfação das necessidades mais básicas e a impossibilidade de crescimento profissional na empresa os sujeitos demonstram uma grande propensão para trabalharem por conta própria. Tal confirmação serve de alerta para a empresa, que deve pensar formas de motivar o público, para que permaneçam e executem sua função com qualidade.

Gráfico 11 – Avaliação da satisfação em relação ao salário

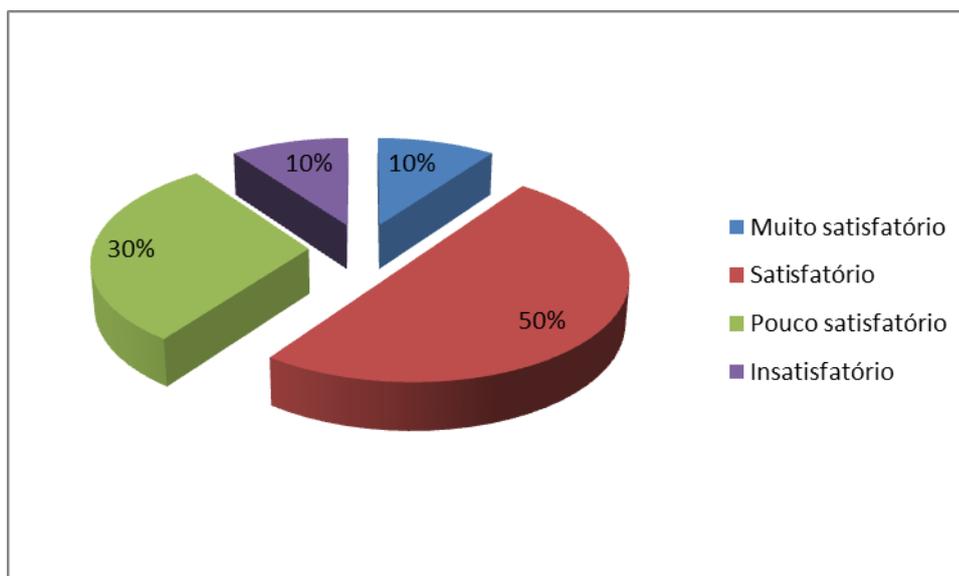


Fonte: As autoras, 2016.

No que concerne a satisfação em relação ao salário o gráfico 11 demonstra que apenas 10% classifica como muito satisfatório, 20% como satisfatório, 60% como pouco satisfatório e 10% como insatisfatório.

O salário é entendido como um importante elemento para a satisfação das necessidade mais básicas, em especial as necessidade fisiológicas, conforme demonstrado por Rodrigues (2007) ao ilustrar a teoria das necessidades de Maslow.

Gráfico 12 – Avaliação da satisfação em relação aos benefícios sociais oferecidos pela empresa

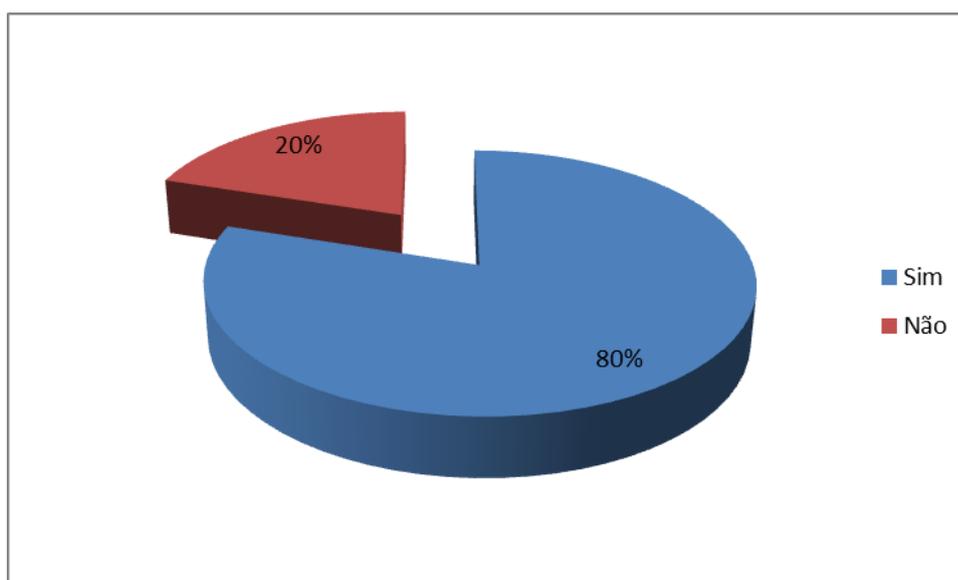


Fonte: As autoras, 2016.

O gráfico 12 explicita os dados relativos à avaliação da satisfação acerca dos benefícios sociais oferecidos pela empresa. Nesse instrumento constata-se que somente 10% do público participante da pesquisa classifica como muito satisfatório, 50% como satisfatório, 30% como pouco satisfatório e 10% como insatisfatório.

Os benefícios juntamente com o salário compõe a remuneração do funcionário e atuam na satisfação não apenas do primeiro nível da hierarquia das necessidades segundo Maslow, como do segundo nível, que de acordo com Rodrigues e Silva (2007), se trata da segurança, ou seja, de uma espécie de proteção contra os riscos ambientais, como por exemplo: a segurança fornecida pelo plano de saúde.

Gráfico 13 – Classificação do incentivo e das possibilidades de crescimento profissional oferecidos pela empresa



Fonte: As autoras, 2016.

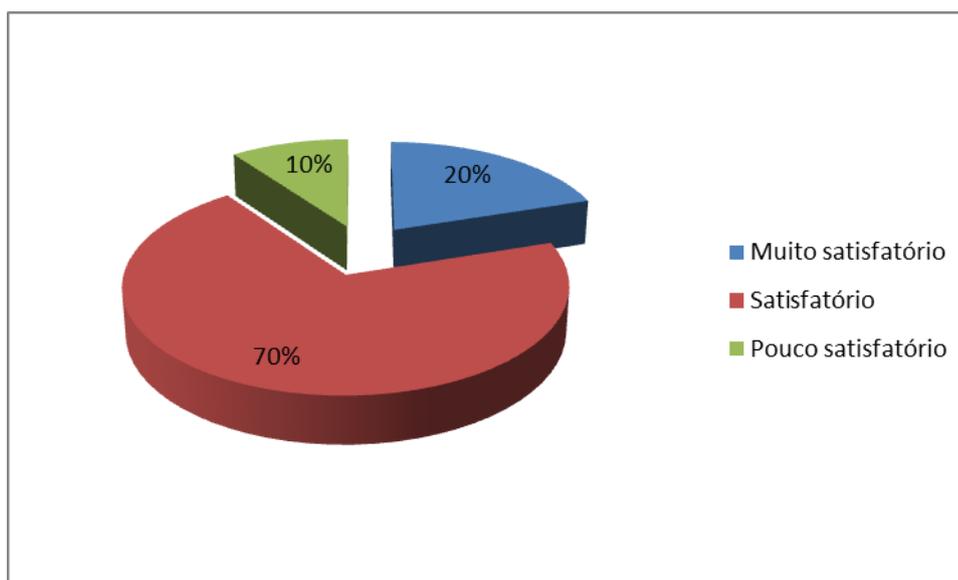
Por meio do gráfico 13 é possível constatar que ao serem solicitados para classificarem o incentivo e as possibilidades de crescimento profissional oferecidos pela empresa, 80% dos sujeitos participantes da pesquisa afirmaram que a empresa possibilita e até incentiva o crescimento profissional, destacando-se os seguintes exemplos:

- Ajudando e mostrando possibilidades de crescimento.
- Dando oportunidades.
- Quando há necessidade, o funcionário é alocado em um novo cargo.
- Oferecendo novas vagas.

Apenas 20% discordam, destacando que a empresa não possibilita nem incentiva tal crescimento.

Por meio do gráfico 13, em especial pelas justificativas dadas pelos funcionários, observar-se que estes não tem claramente o que representa a possibilidade de crescimento na empresa, o que justifica o elevado percentual dos que afirmaram existir essa possibilidade. Sabe-se pela análise da hierarquia das necessidades segundo Maslow, conforme abordado por autores como: Rodrigues e Silva (2007); Montana e Charnov (2003) e outros, que os sujeitos tendem a buscar a satisfação de uma necessidade à medida que sentem a estável satisfação a mais básica. No âmbito dessa afirmativa há possibilidades dos sujeitos em buscar um crescimento que a empresa não está apta a oferecer, o que tenderá a reforçar a saída para outra empresa ou para trabalharem por conta própria.

Gráfico 14 - Nível de satisfação sobre a possibilidade de crescimento profissional



Fonte: As autoras, 2016.

Para complementar a pergunta 'A empresa possibilita ou incentiva seu crescimento pessoal?' foi solicitado ao público participante da pesquisa que classificasse o nível de satisfação a esse respeito, o que deu origem ao gráfico 13.1, no qual evidencia-se que 20% destaca que é muito satisfatório, 70% como satisfatório, 10% como pouco satisfatório.

Fato curioso nessa questão ao se analisar os questionários é que, dois dos entrevistados assinalaram não ter incentivo e possibilidades de crescimento profissional e destacaram estar satisfeitos mesmo assim.

Ainda referenciando a hierarquia das necessidades de Maslow citada por Rodrigues e Silva (2007); Montana e Charnov (2003) e outros autores entende-se que o nível de satisfação relativo a possibilidade de crescimento na empresa irá se alterar à medida que os sujeitos buscarem novas satisfações e não encontrarem condições para obtê-las.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Foi possível concluir que a motivação dos colaboradores da empresa em estudo, a saber uma atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis, não está em um nível adequado e satisfatório, pois os dados deixam claro que grande parte dos sujeitos se vê trabalhando por conta própria ou em outra empresa nos próximos anos. Esse dado revela a necessidade de empresa conhecer melhor os fatores que geram motivação para os trabalhadores e desta forma investir em ações como a oferta de benefícios como componente da remuneração, para que além da satisfação das necessidades básicas o sujeito satisfação a necessidade de segurança, bem como seja ouvido e valorizado para ter sua estima elevada.

Os fatores motivacionais que influenciam a atuação dos colaboradores do setor de reposição da empresa em estudo estão diretamente relacionados com a hierarquia das necessidades conforme Maslow apresenta em uma pirâmide ilustrativa, composta de cinco níveis que são organizados em três grupos. Assim, no primeiro grupo, que localiza-se base estão as necessidades básicas do sujeito, as fisiológicas e as de segurança.

Em primeiro plano as pessoas buscam realizar as necessidades diretamente vinculadas à sua sobrevivência, trabalhando tendo em vista, alimentação, moradia e outros bens fundamentais. Ao ter tal necessidade suprida passam a buscar meios que lhe faça sentir seguro como é o caso de planos de saúde, que garantem o bem estar do trabalhador e de sua família.

O segundo grupo compõe-se das necessidades psicológicas, marcadas pela busca do sujeito de satisfazer aspectos relativos a relacionamentos e estima, que em geral objetivam tendo em vista a satisfação dos níveis anteriores. Por fim, na base da pirâmide está a necessidade de auto-realização, que representa o âmbito pessoal do sujeito.

Conforme foi possível comprovar mediante a pesquisa de campo, é a busca pela realização das necessidades apresentadas por Maslow, que motiva os sujeitos a trabalharem mais de forma mais eficiente, dedicando-se às suas atribuições. Isto contudo nem sempre ocorre naturalmente, de forma que a empresa deve ter conhecimento dos anseios e objetivos dos funcionários, para favorecer um ambiente efetivamente motivador, pois conforme teoriza Herzberg a motivação é tanto intrínseca como extrínseca.

Ao se caracterizar a motivação deve-se partir da etimologia da palavra, que derivada do latim *movere* significa mover, e desta forma pode ser relacionada a tudo aquilo que propulsiona o sujeito a um rumo ou objetivo, conforme se pode exemplificar pelas necessidades do trabalho e pela ação favorável do seu ambiente de trabalho, o que pode ser constatado não apenas por meio da pesquisa bibliográfica realizada como através dos dados coletados junto aos funcionários da empresa em estudo.

No ambiente empresarial a motivação exerce um importante papel, pois leva os sujeitos a se dedicarem mais no exercício de sua função, o reflete positivamente para o indivíduo, para o grupo e para a organização, produzindo efeitos na produção, sua qualidade e conseqüentemente na consolidação da empresa no mercado. Nesse ambiente a motivação nada mais é que a força ou disposição que move os profissionais na realização de tarefas e na busca de se atingir metas. Vale reforçar de forma conclusiva que à medida que a motivação do profissional aumenta seu desempenho também se eleva.

Por fim vale salientar que, a pesquisa respondeu ao problema e objetivos traçados, uma vez que, identificou-se que os fatores motivacionais influenciam a atuação dos colaboradores do setor de reposição da empresa atacadista de distribuição de alimentos da cidade de Anápolis – GO em estudo, são aspectos como remuneração, benefícios e falta de possibilidade de ascensão na empresa.

## REFERÊNCIAS

- DINIZ, Célia Regina. **Metodologia científica**. Campina Grande; Natal: UEPB/UFRN - EDUEP, 2008.
- BERGAMINI Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo, Atlas, 2ª ed., 1989.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRAUN, Roberta Daniela; DEWE, Fernando. **Motivação**: fator essencial para o desenvolvimento da organização. Faculdades Integradas de Taquara, RS, 2011.
- BUENO, Marcos. 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 - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002**.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8 ed. São Paulo: Campus, 2011.
- FRAGA, Leandro Duarte. **Motivação nas organizações**. Uberlândia – MG: Faculdade Católica de Uberlândia, 2010. Disponível em: <[www.catolicaonline.com.br](http://www.catolicaonline.com.br)>. Acesso em: 03 ago. 2016.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- MARRAS. Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** 3 ed, São Paulo: Futura. 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1993.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**. 13 ed. RJ: José Olympio, 2003.

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

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; SILVA, Walmir Rufino da. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SIEVERS, Burkard. **Além do sucedâneo da motivação**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

SILVA JÚNIOR, Arlindo Mano da *et. al.* **Trabalho para avaliação da disciplina de gestão de pessoas**. Cao Saúde - Diretoria de Saúde, Polícia Militar de Pernambuco, Recife, 2011.

SOUZA JUNIOR, Alcides *et. al.* A importancia da motivação nas empresas. Três Lagoas – MS: Faculdades Integradas de Três Lagoas – AEMS. 2012. Disponível em: <[www.aems.edu.br](http://www.aems.edu.br)>. Acesso em: 03 ago. 2016.

TADIN, Ana Paula *et al.* O conceito de motivação na teoria das relações humanas. Maringa Management: **Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, jan/jun, 2005.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Revolução Estratégica e Gerencial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

## **ANEXO**

Anexo I – Instrumento de coleta de dados.

## QUESTIONÁRIO

Motivação dos colaboradores do setor de reposição da empresa atacadista de distribuição de alimentos: Rio Vermelho Supermercado de Anápolis-GO

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Sexo: M ( ) F ( )

Tempo de serviço na empresa: \_\_\_\_\_

Leia com atenção, em caso de dúvidas recorra ao pesquisador. Assinale com um "X" as questões abaixo, escolhendo apenas uma alternativa de cada questão.

1 – Qual o principal motivo de sua escolha profissional?

- ( ) Manutenção das necessidades fisiológicas (ex: alimentação).
- ( ) Segurança (ex: estabilidade – não ser demitido).
- ( ) Relacionamento (ex: bom clima organizacional / amizades).
- ( ) Estima (ex: a confiança que depositam em você).
- ( ) Realização pessoal (ex: respeito).

2 – Qual o grau da sua satisfação em relação a sua empresa?

- ( ) Totalmente satisfeito
- ( ) Satisfeito
- ( ) Pouco satisfeito
- ( ) Insatisfeito

3 – Que nota você daria de 1 a 5 pela sua satisfação em relação ao cargo que exerce atualmente?

- ( ) 1
- ( ) 2
- ( ) 3
- ( ) 4
- ( ) 5

4 – Qual o fator que mais te motiva no trabalho?

- ( ) Manutenção das necessidades fisiológicas (ex: alimentação).
- ( ) Segurança (ex: estabilidade – não ser demitido).
- ( ) Relacionamento (ex: bom clima organizacional / amizades).
- ( ) Estima (ex: a confiança que depositam em você).
- ( ) Realização pessoal (ex: respeito).

5 – Você se sente desmotivado quando:

- ( ) Existe pouco tempo para sua vida social (igreja, amigos, estudos).
- ( ) Passo pouco tempo com a família
- ( ) Prometem e não cumprem
- ( ) Não há possibilidade de crescimento profissional
- ( ) Baixa remuneração/ Premiação

6 - Você sente reconhecido pelo trabalho que executa na empresa?

- ( ) Muito reconhecido
- ( ) Reconhecido
- ( ) Pouco reconhecido
- ( ) Nada reconhecido

7 - Você tem autonomia para criticar e/ou sugerir melhorias na execução do seu trabalho?

- ( ) Suficiente
- ( ) Razoável
- ( ) Insuficiente
- ( ) Inexistente

8 - Como é se relacionamento com seus superiores

- ( ) Excelente
- ( ) Bom
- ( ) Ruim

9 - Como é se relacionamento com seus pares (colegas de trabalho)

- ( ) Excelente
- ( ) Bom

( ) Ruim

10 – No aspecto profissional, onde você se vê daqui a 5 anos?

- ( ) Trabalhando por conta própria
- ( ) Na empresa em um cargo melhor
- ( ) Na empresa, no mesmo cargo
- ( ) Em outra empresa, em um cargo melhor
- ( ) Em outra empresa, no mesmo cargo
- ( ) Não consigo imaginar

11 – Como você avalia sua satisfação em relação ao seu salário?

- ( ) Muito satisfatório
- ( ) Satisfatório
- ( ) Pouco satisfatório
- ( ) Insatisfatório

12 – Como você avalia sua satisfação em relação aos benefícios sociais oferecidos pela empresa?

- ( ) Muito satisfatório
- ( ) Satisfatório
- ( ) Pouco satisfatório
- ( ) Insatisfatório

13 – A empresa possibilita ou incentiva seu crescimento profissional?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Como? \_\_\_\_\_

---

Classifique seu nível de satisfação a esse respeito.

- ( ) Muito satisfatório
- ( ) Satisfatório
- ( ) Pouco satisfatório
- ( ) Insatisfatório