

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE SOBRE AS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW NA
ORGANIZAÇÃO TEMA ENGENHARIA**

CARLA RODRIGUES OLIVEIRA

RUBIATABA - GO
2020

CARLA RODRIGUES OLIVEIRA

**ANÁLISE SOBRE AS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW NA
ORGANIZAÇÃO TEMA ENGENHARIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Evangélica de Rubiataba, sob a orientação do Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula, como requisito para obtenção de título em Bacharel em Administração.

RUBIATABA - GO

2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANÁLISE SOBRE AS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW NA ORGANIZAÇÃO TEMA ENGENHARIA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Evangélica de Rubiataba, sob a orientação do Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula, como requisito para obtenção de título em Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora

Presidente e Orientador: Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof.^a Ma. Nalim Rodrigues Ribeiro Almeida da Cunha
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof.^a Ma. Maura Sousa da Silva de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Dedico este trabalho a toda minha família, minha fonte de coragem e inspiração. São meus exemplos a serem seguidos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tamanhas bênçãos em minha caminhada pela vida. Por mais essa conquista. Esse momento tem um significado extremamente importante na minha história, alcancei mais um dos meus sonhos.

Agradeço à minha família por todo amor, apoio e cuidado. Agradeço todos os meus professores, foi uma troca de experiência incrível. Deixo aqui o meu muito obrigado! Vocês são sensacionais!

Agradeço a todas as amizades feitas no decorrer do curso, mais que colegas nos tornamos amigos. Enfim, sou grata a todas as pessoas que fizeram parte dessa caminhada comigo.

“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação”.

Peter Drucker

RESUMO

ANÁLISE SOBRE AS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW NA ORGANIZAÇÃO TEMA ENGENHARIA

Maslow foi um psicólogo americano que descreveu um conjunto de cinco necessidades elencadas em uma pirâmide. Cada indivíduo reage diferente no seu ambiente de trabalho, adotando como prioridade suprir suas necessidades. O tema do estudo desenvolvido buscou estudar e analisar sobre a teoria de Maslow e sua aplicação na empresa do estudo, com o intuito de responder à problemática As necessidades humanas expostas por Maslow são aplicadas pela empresa Tema Engenharia, no intuito de alcançar a auto realização? A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho está na necessidade de entender os princípios apresentados pelo psicólogo, sua evolução e aplicabilidade para um gerenciamento empresarial de qualidade. Nesse sentido, o objetivo do trabalho é compreender e estudar sobre o conceito de motivação; discorrer sobre as teorias de Maslow e Herzberg; relacionar a pesquisa de campo com as teorias expostas. Para tanto se utilizou o método descritivo, levantamentos bibliográficos, pesquisa de campo, com realização de questionários via internet com os colaboradores da empresa do estudo; assim, foi possível concluir que não há uma realidade na empresa semelhante ao apresentado por Maslow, sendo necessárias ações para trabalhar a teoria de motivação corretamente.

Palavras-chave: Motivação; Necessidades humanas; Pirâmide; Teoria.

ABSTRACT

ANALYSIS ABOUT THE HUMAN NEEDS OF MASLOW IN THE ORGANIZATION THEME ENGINEERING

Maslow was an American psychologist who described a set of five needs listed in a pyramid. Each individual reacts differently in his or her work environment, making it a priority to meet their needs. The theme of the study developed sought to study and analyze about Maslow's theory and its application in the company of study, in order to respond to the problem The human needs exposed by Maslow are applied by the company Theme Engineering, in order to achieve self-realization? The justification for the development of this work lies in the need to understand the principles presented by the psychologist, its evolution and applicability for a quality business management. In this sense, the objective of the work is to understand and study about the concept of motivation; to talk about Maslow and Herzberg theories; to relate field research with the exposed theories. For this, the descriptive method was used, bibliographic surveys, field research, with questionnaires made via internet with the employees of the company of the study; thus, it was possible to conclude that there is no reality in the company similar to that presented by Maslow, being necessary actions to work the motivation theory correctly.

Keywords: *Motivation; Human needs; Pyramid; Theory.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow	17
Figura 2. Comparação entre modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	20
Figura 3. Modelo de Haefner e seus três subsistemas	23
Figura 4. Hierarquia das necessidades laborais	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Amostra total do motivograma	35
Gráfico 2. Pesquisa funcionário 01	36
Gráfico 3. Pesquisa funcionário 02	37
Gráfico 4. Pesquisa funcionário 03	38
Gráfico 5. Pesquisa funcionário 04	39
Gráfico 6. Pesquisa funcionário 05	40
Gráfico 7. Comparação da teoria de Maslow e o resultado obtido	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Evolução dos estudos motivacionais.....	16
Quadro 2. Fatores motivacionais de Haefner.....	24
Quadro 3. Pontos	28
Quadro 4. Motivograma de pesquisa	28
Quadro 5. Porcentagens da amostra total da pesquisa realizada	42

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
1.1 Conceito teórico de motivação	17
1.2 Evolução dos estudos motivacionais	18
1.3 Analisando os conceitos de Maslow	20
1.4 Fatores Higiênicos e Motivadores	22
1.5 Analisando as Teorias de Maslow e Herzberg	23
1.6 Melhoria contínua dentro das organizações	25
1.7 Importância da motivação nos ambientes organizacionais	28
2. METODOLOGIA	30
2.1 Local da pesquisa	30
2.2 Amostra da pesquisa	31
2.3 Coleta de dados	31
2.4 Análise dos resultados obtidos pelo Motivograma	38
3. RESULTADOS	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51

INTRODUÇÃO

Este estudo caracteriza-se como desenvolvimento prático dos conhecimentos que compõem os conteúdos curriculares fundamentais da formação do Administrador de Empresas. Dessa forma, buscou-se a escolha de um modelo teórico para experimentação prática destes conceitos em um ambiente real, fazendo a construção das reflexões e conclusões sobre a importância da pesquisa em ambientes organizacionais identificando as necessidades humanas.

Maslow foi um psicólogo americano e sua pesquisa mais famosa foi realizada no ano de 1946, em Connecticut, em uma área de conflitos entre as comunidades negra e judaica, onde concluiu que reunir grupos de pessoas era uma das melhores formas de expor as áreas de conflito. Ele definiu um conjunto de cinco necessidades descritas em uma pirâmide, onde cada um tem que “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a auto realização.

Na convicção de Maslow (1970), citado por/apud Mendes (2015, p. 71), a base da pirâmide possui dois grupos de necessidades: as fisiológicas e as de segurança. As fisiológicas são aquelas consideradas essenciais, na qual o ser humano não pode sobreviver sem tais, como a alimentação e descanso (dormir). Quanto as de segurança destacam com exemplo ter casa própria e um emprego. Todavia, existem outras necessidades na pirâmide, que são definidas: social, autoestima e auto realização. A necessidade social trata-se daquela que tem como requisito, por exemplo: a aceitação e o relacionamento com os colegas de trabalho. Quanto a necessidade de autoestima temos o reconhecimento e acréscimos de responsabilidade. Por último, no topo desta pirâmide, temos a auto realização, representada pela participação de decisões e autonomia.

É essencial discutir sobre o comportamento humano dentro das organizações, pois a partir de uma análise inicial percebe-se a maneira que o indivíduo reage no seu ambiente de trabalho, adotando na maioria das vezes a importância de sempre suprir suas necessidades. Um estudo com perguntas diretas e observações cotidianas pode contribuir na formulação de respostas para essa questão.

As respostas obtidas podem demonstrar o porquê da evolução das necessidades dos colaboradores na organização, transmitindo informações do local escolhido para uma maior precisão desse estudo. A empresa que fez parte da

pesquisa no estudo prático foi a empresa Tema Engenharia e Logística Ltda – Tema Engenharia. Terceirizada da organização Equinox, situada na zona rural no município de Pilar de Goiás, cujos colaboradores são da própria cidade e também de cidades vizinhas (Guarinos- GO e Itapaci- GO), em alguns casos especiais, são transferidos de outros estados, ou até mesmo de outros países.

A Tema Engenharia é uma empresa de terraplanagem, que possui sua sede na região de Alvorada no estado de Tocantins, tendo como missão: oferecer serviços de locação de equipamentos, gestão e construção de obras, assegurando lucratividade, buscando continuamente a qualidade e a satisfação de nossos clientes e colaboradores.

Atualmente, esta organização trabalha na região de Pilar de Goiás, na linha de frente da extração do minério. Sendo responsável por transportar todo o material do minério de dentro de túneis para o local apropriado, onde acontece o tratamento dos minerais.

A empresa, por ser prestadora de serviço (terceirizada), está alinhada em uma série de procedimentos para garantir um bom resultado através de todo valor agregado ao seu serviço. Contudo, os resultados só serão positivos caso as necessidades descritas por Maslow forem atendidas, gerando um círculo organizacional.

Quando as necessidades humanas são atendidas há reflexo na produtividade do setor, estimulando dessa forma um ambiente harmônico promovendo a motivação de acordo com o perfil de cada indivíduo. Todavia, é necessário avaliar quais as metas de cada colaborador, e através da pirâmide entender as necessidades se busca satisfazer.

O trabalho contribui para a melhora dos colaboradores, em que por meio do requisito ser humano, esses colaboradores no que lhe concerne, influencia diretamente no ambiente organizacional, contribuindo positivamente para a empresa (MENDES, 2015).

Aplicar práticas organizacionais permite à empresa alcançar resultados cada vez melhores. O processo de melhoria continua na organização, atinge todos os setores gerando resultados positivos para a empresa (MENDES, 2015).

Analisando o cenário do mercado, as necessidades das organizações em estar em destaque e o ambiente competitivo, demonstram a importância de

prevalecer à inovação e pessoas dispostas, motivadas a alavancar as metas estabelecidas.

Ademais, a empresa Tema Engenharia possui necessidade de que haja comprometimento por parte de todos para a produção diária; e dentro desse processo para resultados positivos, uma boa prática é observar a hierarquia de Maslow. A satisfação de seus princípios na organização torna a produção de qualidade, todavia, esse processo deve ser contínuo, haja vista que sempre que há realização de uma necessidade surge outra, movendo uma busca constante.

Os processos de Maslow, a interação dos membros de um determinado grupo, a busca em conjunto em prol de um objetivo, a motivação para engajamento das atividades desenvolvidas em todo o planejamento, é base deste estudo.

Desta forma, o tema do trabalho é a análise sobre as necessidades humanas de Maslow na organização Tema Engenharia. A escolha desse tema foi pelo fato de já conhecer a empresa e alguns de seus colaboradores, podendo ser observado uma ótima oportunidade de estudo e logo em seguida apresentar soluções que sejam eficazes para contribuir com o processo produtivo, alavancando as metas.

O presente trabalho possui como problemática: as necessidades humanas expostas por Maslow são aplicadas pela empresa Tema Engenharia, no intuito de alcançar a auto realização?

A partir do entendimento dos princípios apresentados por Maslow sobre as necessidades evoluírem de forma escalar, torna-se fundamental compreender tal afirmação em um ambiente empírico e compreender como estas necessidades evoluem na empresa objeto do estudo.

Tendo como objetivos específicos desse estudo: compreender e estudar sobre o conceito de motivação; estudar e discorrer sobre as teorias de Maslow e Herzberg; relacionar a pesquisa de campo com as teorias expostas.

Para realizar o estudo dos objetivos apresentados e responder o questionamento, será utilizado o método descritivo, tendo levantamentos bibliográficos, pesquisa de campo, com realização de questionários via internet com os colaboradores, para que o anonimato seja concreto e garanta que as respostas sejam verdadeiras.

Com a finalidade de analisar e estudar as necessidades humanas dos colaboradores, bem como elas evoluem, faz-se uma análise das pesquisas diretas

para elaborar um resultado válido. Ao identificar as características que levam os funcionários buscarem sempre atingir as necessidades, é possível formular a verdadeira razão para atingir auto realização que a maioria procura.

Para a elaboração deste trabalho, foi constituído uma estrutura textual em três capítulos. O primeiro capítulo caracteriza-se pela matéria introdutória, apresentado o assunto e os autores em estudo. Destacando a importância da aplicação dos conceitos de Maslow na organização Tema Engenharia, e a importância da aplicação da motivação na empresa.

O segundo capítulo apresenta todas as informações necessárias acerca da metodologia, tendo com objeto de estudo coleta de dados da empresa pesquisada, agregando todos os procedimentos adotados para a realização da pesquisa; análise do estudo e os diagnósticos levantados.

No último capítulo, são apresentados os resultados obtidos com o caso, com respostas para o problema de pesquisa, com discussões a respeito das motivações de cada colaborador e como elas refletem. Os gráficos se fazem presentes para auxiliar e facilitar a interpretação dos resultados.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Conceito teórico de motivação

A palavra motivação vem do latim, que significa (motivus), a qual remete a uma ação, relacionada com a ideia de movimento, fazer acontecer. Abrangem os diferentes aspectos que podem ser despertados em cada indivíduo, e no comportamento que adquiriu.

Em termos cotidianos, a motivação está relacionada às causas ou razões que promovem determinados comportamentos na busca de uma finalidade específica. E o que conduz a motivação é o impulso de como uma pessoa age em determinadas situações que lhe são propostas (CHIAVENATO, 2003). Esse impulso pode ser gerado por terceiros (externo), ou pode ser provocado pelos gatilhos mentais da pessoa (interno).

A motivação é considerada uma força, comparada com uma energia que direciona para realizar tal objetivo. Nascendo de uma necessidade humana, sendo até mesmo intrínseca.

É preciso dar ênfase nas pessoas em todo o processo organizacional comportamental, sendo visto na totalidade da empresa. Conforme elucida Chiavenato (2003, p. 324):

Com a abordagem comportamental, a preocupação com a estrutura organizacional se desloca para a preocupação com os processos organizacionais e também do comportamento das pessoas na organização para o comportamento organizacional como um todo. Predomina a ênfase nas pessoas _ inaugurada com a Teoria das Relações Humanas, _ mas dentro de um contexto organizacional que lhe serve de meio ambiente mais próximo.

Os membros das equipes organizacionais na maioria das vezes se perguntam para si mesmos o motivo de estarem trabalhando. Uma série de perguntas como, por exemplo: o que o trabalho atual significa para minha vida pessoal? Respostas de perguntas como essas refletem na maneira como os indivíduos se sentem motivados a desempenhar a sua função.

Nesse interim, Chiavenato (2003, p. 329) discorre:

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma

hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

As necessidades humanas baseiam-se nas vontades internas de cada indivíduo, em algumas vezes em fatores externos. Cada pessoa procura sua satisfação de maneira particular. O pesquisador das necessidades humanas, Maslow, apresentou em forma de pirâmide os níveis de influência.

As pessoas são únicas, sendo assim, tornam-se únicas as necessidades as quais procuram também. Essas necessidades de acordo com os estudos podem ser desejos, aspirações ou fonte para algum objetivo específico na vida. Essa busca reflete diretamente no comportamento e no pensamento de cada pessoa (FERREIRA, 2017).

Segundo Heller (2001, p.6): “Motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser ‘injetada’ nas pessoas. Hoje é sabido que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos” (apud PLAUTO, 2008, p. 11).

Para Gellerman (1976, p. 272):

A motivação, no sentido mais comum deste vocábulo, é o objetivo que imaginamos possuídos pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio (apud PLAUTO, 2008, p. 11).

A motivação surge dessa força no que lhe concerne, estimula as ações para alcançar tal necessidade. Antigamente as pessoas imaginavam essa força sendo colocada em cada indivíduo, mas hoje sabemos que existem fatores diversos para a motivação acontecer (PLAUTO, 2008).

1.2 Evolução dos estudos motivacionais

Vários estudos foram desenvolvidos sobre a motivação, uma série deles, tendo um trajeto por várias escolas. Até os dias atuais focando na participação e engajamento para o aprimoramento das atividades nas organizações, gerando retornos significativos. No quadro a seguir, observa-se a evolução dos estudos.

Quadro 1 – Evolução dos estudos motivacionais

Época	Corrente e/ou Autor	Características	Fator de Motivação	Necessidade Dominante
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Planejamento. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas.
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.	Associação.
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Autoestima e auto realização.
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia e desafios.	Autoestima e auto realização.
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes, não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectativa, instrumentalidade e valência.	Autoestima.
1960-1970	Democracia industrial na Noruega.	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento.
1950	Logoterapia	Busca do sentido na vida	Busca da	Meta

	/ Frankl	como principal força motivadora no ser humano.	realização de um sentido.	necessidades auto realização.
1975	Programação neurolinguística Bandler&Grindler.	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Autoestima.
1990	Coaching / Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Autoestima.
1990	Energização / Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva – ZAPP!	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento	Autoestima e auto realização.

Fonte: Hering (1998) apud Mendes (2015)

Como vimos no quadro acima, existem várias pesquisas e teorias que buscam o estudo pertencente a motivação. Todas essas teorias se completam, dessa forma, uma colabora com a outra, tendo assim uma abrangência maior, contribuindo na complexidade que apresenta.

Quando o homem realiza um trabalho para a organização, acaba realizando também para si próprio. Realizando com criatividade e comprometimento o serviço se torna mais prazeroso, não sendo visto como uma obrigação árdua. Possibilitando assim o indivíduo ponderar os seus resultados positivos nas empresas (MENDES, 2015).

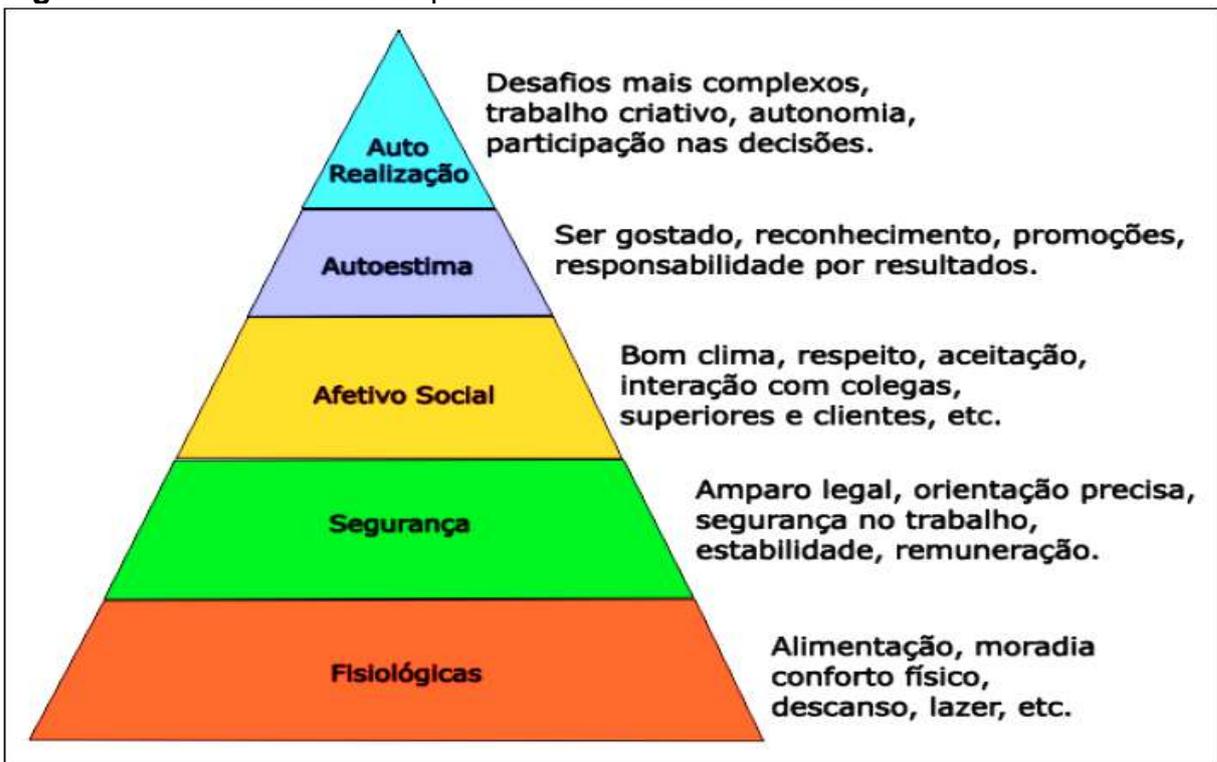
1.3 Analisando os conceitos de Maslow

Maslow apresentou em uma de suas obras as necessidades humanas, nas quais foram estabelecidas e divulgadas através de uma série de níveis: importância e influência. A teoria informa que o ser humano realiza as atividades para atingir seus objetivos, mais conhecidos como necessidades (MENDES, 2015).

Na pirâmide de Maslow temos: necessidade de auto realização, necessidade de estima, necessidade social, necessidade de segurança e necessidades fisiológicas. Essas são divididas em necessidades primárias e necessidades secundárias. Nas primárias encontram-se as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança. Nas secundárias, temos: as necessidades sociais, estima e a auto realização.

Veremos a demonstração na figura a seguir:

Figura 1 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Mendes (2015).

As necessidades primárias são consideradas as essenciais para a sobrevivência do ser humano e também proteção como: moradia e emprego. Nas necessidades secundárias destacam-se: relacionamento com grupo, reconhecimento, promoção e atuação nas decisões.

Essa teoria pressupõe que as necessidades são supridas em maneira crescente, onde as necessidades primárias estão localizadas na base da pirâmide e as necessidades secundárias estão no meio ao topo da pirâmide.

De acordo com a Teoria de Maslow, todos os indivíduos possuem uma variação das necessidades, cada pessoa reage de uma maneira ao corresponder essa teoria,

as necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas. (CHIAVENATO, 2003, p.330).

Assim, o comportamento humano está sujeito a uma hierarquia de fatores, onde só haverá motivação quando as necessidades básicas forem supridas (GOIS, 2011). A pesquisa de campo desse estudo será importante para identificar os níveis motivacionais de cada pessoa; podendo futuramente, ser trabalhado através de células motivacionais de acordo com os grupos formados. Gerando a interação do grupo e chegando a resultados animadores.

1.4 Fatores Higiênicos e Motivadores

Herzberg (1968) com seus estudos, descreveu a existência de fatores higiênicos e os fatores motivacionais que podem influenciar diretamente no comportamento dos empregados, refletindo de maneira significativa na produtividade (ampud MENDES, 2015, p. 37).

Os fatores higiênicos correspondem métodos incorpóreos, tais como: as políticas da empresa, salários, remunerações, qualidade de trabalho e as condições que o emprego oferece. Esses fatores normalmente não interagem necessariamente na satisfação do empregado, mas a falta (ausência) deles gera insatisfação. Mesmo não chegando a ausência, mas estando em condições consideradas ruins, tornam-se mais insatisfeitos.

Um bom exemplo para os fatores higiênicos, é o salário. O salário estando em condições favoráveis, não necessariamente motiva o funcionário, mas se o mesmo colaborador tiver seu salário reduzido ou até mesmo suspenso, terá então um alto índice de insatisfação e desmotivação.

Os fatores motivacionais descritos por Herzberg (1968) são aqueles que influenciam diretamente na satisfação do colaborador, no desenvolvimento da atividade de cada um deles. Ao contrário dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais quando ausentes não geram a insatisfação, e quando se fazem presentes contribuem para impulsionar na qualidade das funções destinadas (apud MENDES, 2015, p. 37).

Um determinado conjunto de valores colaboram para os empregados ter a satisfação ou insatisfação no cargo em que ocupa. No fator higiênico, os efeitos negativos pela ausência ou em uma qualidade ruim, destacam: as políticas da empresa, relacionamento com o chefe, condições do local de trabalho, vida pessoal, salário e segurança, dentre outros, mas esses citados são os mais relevantes.

Já nos fatores motivacionais de Herzberg (1968) quando presentes e se destacam nos resultados organizacionais são: reconhecimento das atividades realizadas, responsabilidade oferecida, o próprio ambiente de trabalho e o progresso sendo valorizado. Mostrando resultados significativos para o desenvolvimento organizacional. Lembrando que todos esses fatores acima citados contribuem para satisfação no trabalho, e sua ausência gera a insatisfação no trabalho, dessa maneira se faz necessário identificar as necessidades de cada funcionário efetivado na organização (apud MENDES, 2015, p. 38).

1.5 Analisando as Teorias de Maslow e Herzberg

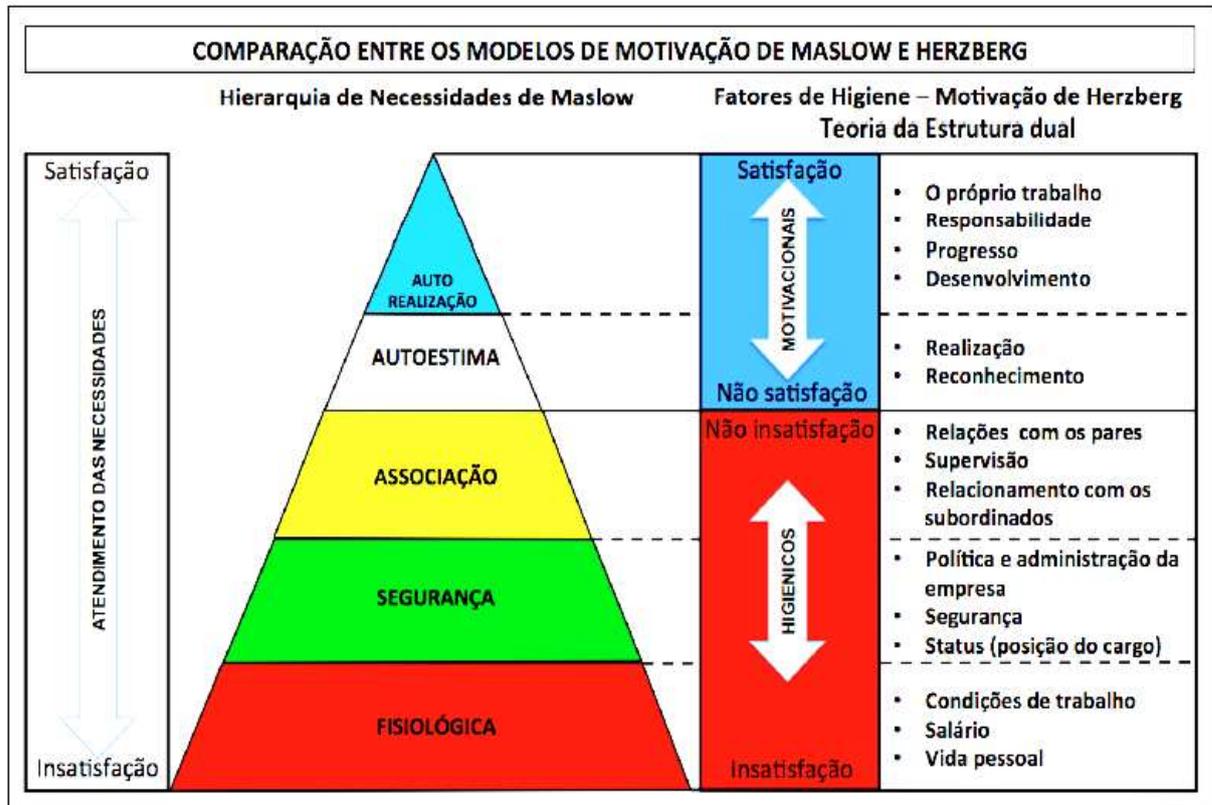
A teoria dos fatores de Herzberg ficou conhecida atualmente como estrutura dual, baseando em outra linha de concepção da tradicional. Maslow, consiste em uma teoria baseada na associação da satisfação quando uma necessidade é atingida e existindo a insatisfação quando não atendida.

Maslow descreve como ponto chave da motivação identificar onde se encontra o indivíduo ao longo da hierarquia e se concentrar nos pontos em que elas se tornam insatisfeitas. No entendimento de Herzberg para discutir a motivação é necessário observar dois fatores: higiênicos e motivacionais, o que cria a teoria de Dois Fatores (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020).

A estrutura dual é considerada mais complexa, considera que os fatores motivacionais estão ligados com as necessidades no topo da pirâmide, são: autoestima e auto realização. Os fatores higiênicos estão associados com as

necessidades da base e do meio da pirâmide, são: fisiológicas, segurança e social (MENDES 2015). Podendo ser observadas na figura abaixo:

Figura 2- Comparação entre modelos de motivação de Maslow e Herzberg.



Fonte: Maslow (1970) e Herzberg (1968), apud Mendes (2015).

Pode ser observado nos dois modelos, como demonstrado pela figura acima, o progresso das evoluções das necessidades, de acordo com a satisfação da anterior. Com a Teoria de Herzberg é notório na imagem, o fator higiênico (necessidades fisiológica e de segurança) não permite o indivíduo ser motivado, mas caso não atendido gera um resultado negativo no desempenho organizacional devido à desmotivação gerada. Assim, a empresa precisa cuidar das duas categorias que possuem influência sobre ao grau de satisfação ou insatisfação dos indivíduos no trabalho (FERREIRA, 2017).

Segundo Lacombe(161):

os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los

além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos.

As necessidades que estão no topo da pirâmide (estima e auto realização), são representadas pelo fator motivacional, quando essas necessidades são conquistadas, o indivíduo se torna realizado, e motivado para desempenhar as atividades do cargo ocupado.

As necessidades podem sofrer variações de indivíduo para indivíduo, dependendo então de sua verdadeira “carência”. Assim, a teoria de Maslow é criada porque os colaboradores têm necessidades que crescem e podem se desenvolver, mas podem ter exceções (LAMCOBE, 2020).

As condições ambientais de determinada empresa não são suficientes para induzir o estado de motivação; para isso, de acordo com Herzberg, necessita a sintonização do indivíduo ao trabalho, onde se enxergue a possibilidade de exercitar suas habilidades (MAXIMIANO, 2015).

Segundo Maslow (1970, p.53):

Na realidade, muitos membros da nossa sociedade que são considerados normais, encontram-se parcialmente satisfeitos no que toca às mesmas necessidades básicas, ou seja, não existe 100% de satisfação. Uma descrição mais realista da hierarquia seria em notarmos uma considerável diminuição nos percentuais de satisfação ao subirmos na hierarquia de prepotência. Por exemplo, se eu puder fazer uso de figuras arbitrárias, com o propósito de ilustração, é como se o cidadão mediano estivesse talvez 85% satisfeito com suas necessidades fisiológicas, 70% em suas necessidades de segurança, 50% em suas necessidades de amor, 40% em suas necessidades quanto à autoestima, e 10% em sua necessidade de autor realizar-se (apud MENDES, 2015, p. 42).

Dessa maneira, faz-se necessário procurar medidas para essas carências das necessidades de estima e auto realização, e os gestores usarem de algumas estratégias traçadas em seu plano para contornar essas “lacunas”. Atendendo essas necessidades a probabilidade para alcançar o sucesso no desempenho da produtividade é bem maior, gerando engajamento dentro os colaboradores e a empresa.

1.6 Melhoria contínua dentro das organizações

Os gestores enfrentam desafios diariamente, o velho e, ao mesmo tempo se faz tão atual ditado: “um leão por dia”, mas pode ser mais de um, variando de acordo com o cenário. De acordo com o engajamento e desempenho dos colaboradores nota-se então a motivação para realização do trabalho, e buscando sempre a melhoria contínua para a organização. (MENDES, 2015).

A melhoria contínua vem sendo trabalhada há alguns anos, sendo cada vez mais analisada na área da administração e também na engenharia de produção. É um processo de inovação incremental, focada e contínua, que envolve toda a organização (GONZALEZ; MARTINS, 2011).

O mercado atual requer da empresa a busca constante por conhecimento. Que torna a melhoria de processos indispensável em qualquer organização, mesmo que não ordenada. Promovendo a busca contínua como o diferencial para os negócios se sobressaírem.

A definição de melhoria contínua pode ser dada como o processo inacabável, inovação incremental, na qual possui foco e envolvendo toda a empresa. É considerada um verdadeiro passo a passo, mas quando somada com atitudes, praticadas em ação ao foco, resultam em contribuições relevantes para a empresa. (GONZALEZ; MARTINS, 2011).

Segundo Kaizen (1990, p.3):

A essência do KAIZEN é simples e direta: KAIZEN significa melhoramento. Mais ainda, KAIZEN significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e operários. A filosofia do KAIZEN afirma que o nosso modo de vida – seja no trabalho, na sociedade ou em casa – merece ser constantemente melhorado (apud MENDES, 2015, p. 43).

Cumprir destacar que, para o alcance do envolvimento exigido pelo Kaizen, é necessário implementar técnicas especializadas em solução de problemas, mas também, desenvolver uma cultura voltada para a aprendizagem. (GONZALEZ; MARTINS, 2011).

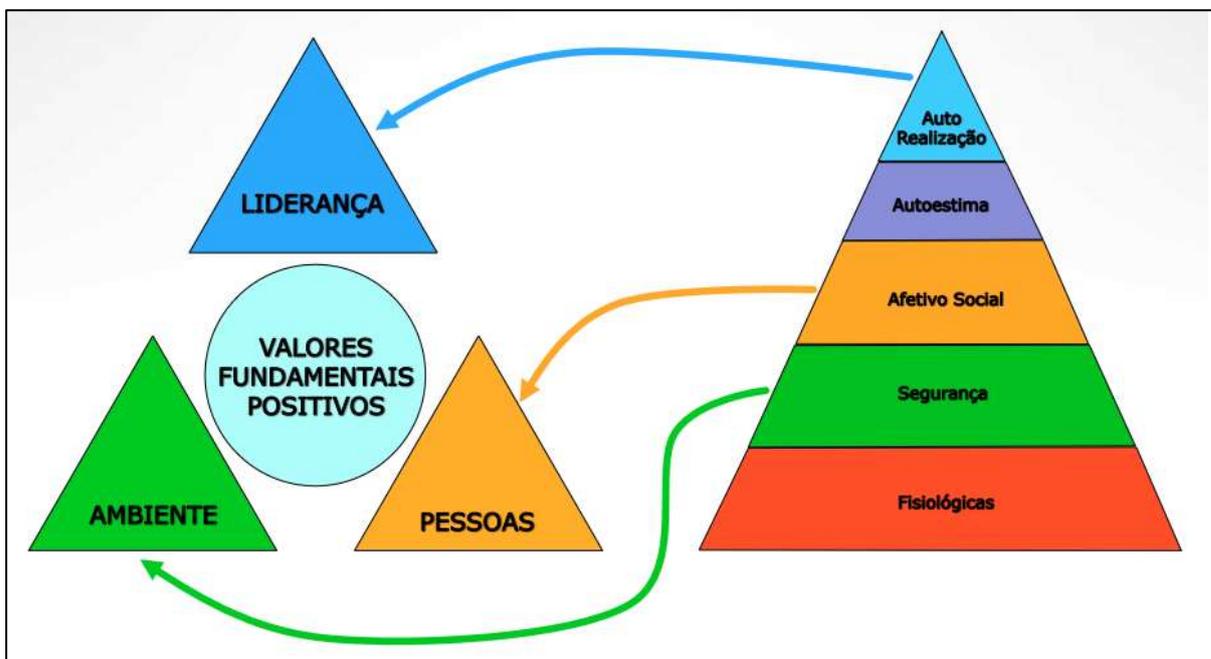
O foco estabelecido no processo de melhoria contínua determina então as competências promovendo as ações de “como” e “o que” fazer, tendo dessa maneira direcionamentos para chegar ao objetivo almejado pela organização (MENDES, 2015).

Diante da afirmação, quando a empresa direciona seus objetivos, mantendo foco e preparação para executar, ela se encontra mais preparada no mercado para

enfrentar os desafios que o cenário dos negócios possa apresentar, adaptando medidas de acordo com os conhecimentos já adquiridos.

Nesse ínterim, organizações que primam pelas competências, em geral, se preparam melhor para as adversidades, mostrando-se mais preparador. Assim, os ensinamentos tragos pelo filósofo Mussak, a competência é produto entre conhecimento, habilidade e atitude. Portanto, a busca contínua remete a evolução pessoal, profissional e organizacional da empresa (GONZALEZ; MARTINS, 2011).

Figura 3 – Modelo de Haefner e seus três subsistemas.



Fonte: Haefner (2012), apud Mendes (2015)

A figura acima representa a análise da pirâmide das necessidades de Maslow, demonstrando todo o envolvimento citado pelo autor no parágrafo anterior. Havendo todo um compromisso com a empresa, gerando um verdadeiro engajamento entre os colaboradores na busca de alcançar os objetivos traçados.

Quando não há harmonia no local de trabalho, promovendo um engajamento produtivo e proveitoso, pode resultar em perdas operacionais e assim surgir o absentéismo. Absenteísmo significa a ausência do funcionário no trabalho, considerando tantas às faltas como os atrasos. E, de acordo com a frequência que isso acontece, pode causar impactos negativos na organização, como a rotatividade de funcionários. (MENDES, 2015).

Problemas de saúde, dificuldades de relacionamentos com os colegas e até mesmo com superiores/encarregados, desmotivação por falta de oportunidades de crescimento e reconhecimento do trabalho realizado, são alguns exemplos que acarretam ao absenteísmo (MENDES, 2015).

A partir de estudos, Haefner ao observar o funcionamento de uma fábrica rural e todos os seus processos, analisou como era executada: a liderança, o ambiente e as personalidades. O que causava a desmotivação, não concordando com o necessário, então não funcionava, chegando nos setes fatores motivacionais (MENDES, 2015).

Quadro 2 – Fatores motivacionais de Haefner

Sete fatores motivacionais do ambiente de trabalho	
1	Existir confiança
2	Ser agradável
3	Ter bom humor positivo
4	Estimular uma disposição pró-social
5	Existência de elementos de regulação de objetivos (a capacidade de fazer ajustes para realizar o trabalho)
6	Ter senso de comprometimento
7	Autodeterminação

Fonte: Haefner (2012), apud Mendes (2015).

Os fatores apresentados no quadro a acima foram utilizados por Haefner dentro de sua pesquisa, buscando a ligação dos fatores as personalidades dos colaboradores. Todos os fatores motivacionais do ambiente de trabalho possuem uma resposta significativa para a redução do absenteísmo, promovendo um ambiente harmonioso e produtivo para a organização (MENDES, 2015).

1.7 Importância da motivação nos ambientes organizacionais

Manter as pessoas motivadas em seu ambiente de trabalho não é uma tarefa fácil para os gestores responsáveis, além de oferecer condições atrativas para

trabalhar em um cenário de competitividade. Manter a motivação e estabelecer condições de trabalho satisfatório são fatores importantíssimos. (MENDES, 2015).

Grande parte das pessoas trabalha com um maior empenho quando faz parte de todo um processo de motivação e informação. São através dos colaboradores bem instruídos e qualificados que as organizações geram resultados positivos em suas atividades, diante de um cenário cada vez mais competitivo e desafiador. (SOARES, 2008).

Soares (2008, p.10), argumenta:

Para se falar de Qualidade de Vida temos que entrar no campo da motivação humana, buscando descobrir quais as necessidades do homem e o que aspira como realização de vida. À qualidade de vida importa consciência individual e social sobre o significado da vida para que o homem coloque sua força transformadora em sua realização plena.

Para se alcançar os objetivos pessoais, no ambiente de trabalho e até mesmo sonhos, a motivação se faz presente para tornar esses propósitos possíveis (BUENO, 2002). Na medida em que as satisfações vão sendo alcançadas, o retorno pessoal e profissional se manifesta.

A produção de um funcionário motivado tende ser bem maior e significativa para a organização, do que aquele funcionário que é ameaçado para realizar tais tarefas, havendo punições variadas quando deixa de realizar o esperado. Fica evidente que os ganhos dos melhores resultados organizacionais estão relacionados com o clima organizacional, no engajar do relacionamento na busca de suas metas. A empresa consegue obter seus lucros e o colaborador tem o reconhecimento merecido. (DIAS; STOCCO, 2014).

2. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa, dos objetivos esperados e a resolução da problemática, será realizado um estudo exploratório no atributo qualitativo, usando como referência o trabalho acadêmico de Mendes (2015), tendo como técnica a observação dos colaboradores da empresa.

A técnica de observação, de acordo com Mendes (2015), é aplicada quando o aplicador/pesquisador tem como propósito registrar o comportamento dos participantes. Essa técnica pode ser usada em casos familiares, organizações, países, dentre outros, obtendo detalhes da situação em análise.

Essa técnica do estudo consiste na atuação do pesquisador, observando de perto o comportamento dos indivíduos, podendo ser em grupo ou de modo particular. O observador e os observados devem ficar próximos o suficiente para ser vivenciada a forma de trabalho de cada um dos colaboradores.

O trabalho usado como referência principal para este estudo, Mendes (2015), pode oferecer um suporte necessário para o prosseguimento da problematização. Contendo análises importantíssimas para o caso em questão, tal como o estudo do perfil motivacional.

Para realização da pesquisa serão utilizados formulários para que os funcionários possam responder, contendo algumas perguntas relacionadas com o perfil motivacional. E cada colaborador respondendo de maneira individual o questionário que lhe for entregue *on-line* para ser preenchido.

2.1 Local da pesquisa

A presente pesquisa foi aplicada na empresa Tema Engenharia, localizada na zona rural da cidade de Pilar de Goiás, 23 km de Itapaci-GO. A empresa em questão começou sua história no ano de 2010, com a construção de Ferrovia, a Norte Sul no estado do Tocantins.

Tema Engenharia é uma empresa terceirizada da Equinox, mineradora de ouro da cidade de Pilar de Goiás. Nessa região, a empresa emprega mais de 60 funcionários fixos. Os funcionários são moradores da cidade e também das cidades vizinhas, tais como: Itapaci, Nova Glória e Guarinos.

A empresa atua em diversos segmentos: terraplanagem, transporte de minério, transporte de minério no subsolo, construção de rodovias, limpeza pública, construção e operação do sistema de saneamento. Contando com equipamentos de qualidade máxima: Caminhão Comboio Pressurizado, Retroescavadeira Caterpillar 420F, Caminhão Pipa 6x4 20.000 litros, Motoniveladora Caterpillar CAT 120M, Motoniveladora Caterpillar CAT 140k, Carregadeira Caterpillar Cat 950, Carregadeira Caterpillar CAT 962, Carregadeira Caterpillar CAT 966 L, Caminhão basculante Axor 3131k / 3344k e 4144k, Trator de Esteira Komatsu D61, Escavadeira Hidráulica Komatsu PC200 e Escavadeira Hidráulica Komatsu PC350.

A história da empresa começou no ano de 2010, tendo como foco a construção de rodovias, e logo cresceu e atingiu outras oportunidades de mercado disponíveis para essa categoria de serviço terceirizado.

Os serviços das empresas terceirizadas são caracterizados como aqueles intermediários; sendo assim as vagas de emprego são negociadas entre o trabalhador e a prestadora de serviço, e não de modo direto com a organização contratante. A terceirização é considerada uma grande estratégia para obtenção de resultados, tendo como consequência a lucratividade, segundo Marcelino.

2.2 Amostra da pesquisa

A empresa Tema Engenharia da região de Pilar de Goiás possui cerca de 25 (vinte e cinco) colaboradores, sendo eles de diversas áreas, tais como: encarregado de transporte e oficina; recrutamento; mecânicos, auxiliares de mecânicos e motoristas.

Desse total de colaboradores, somente 5 (cinco) funcionários responderam os questionários de maneira voluntária, representando 20% (vinte por cento) do montante de funcionários, compondo a amostra desse estudo.

2.3 Coleta de dados

Para a realização da coleta de dados, será utilizado com referência o trabalho de Mendes (2015), o Motivograma criado por Abraham Maslow (1970), no qual pretende fazer a identificação do perfil motivacional de cada colaborador pesquisado, apontando a real necessidade de cada indivíduo.

O Motivograma traça o verdadeiro perfil motivacional da pessoa, seguindo as respostas do questionário, analisando as porcentagens das necessidades que precisam ser satisfeitas, segundo Mendes (2015). O perfil motivacional é apresentado em formato de um gráfico, o qual possui colunas com as seguintes especificações: V (fisiológica), W (segurança), X (social), Y (autoestima) e Z (auto realização).

Para responder a pesquisa será necessário fazer a leitura e avaliar as questões. Todas as proposições apresentam duas (02) alternativas possíveis. Ao responder, o colaborador deverá escolher aquela que lhe parecer melhor (todas as repostas são válidas, tanto o certo como o errado). Devem procurar ser sinceros ao optar, escolher cada uma delas de acordo com a realidade atual.

Para pontuar será utilizada o seguinte critério:

Quadro 3 - Pontos

2 ou 3 serão atribuídas às alternativas que você der mais importância.
0 ou 1 serão atribuídas às alternativas com menor relevância para você.
A pontuação deverá somar um total de 3 pontos cada questão.

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Esse método é inteiramente baseado na pirâmide de Maslow das necessidades humanas, especificamente essa ferramenta conta com uma escala para atribuir pontuação de zero até três pontos, a pessoa que for preencher deve pontuar mais a necessidade do seu interesse.

O modelo do Motivograma utilizado na pesquisa, segue abaixo.

Quadro 4 – Motivograma de pesquisa

<p>1. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:</p> <p>V- Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.</p> <p>Z - A oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.</p>
--

2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W - Oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar privilégios mais amplos de assistência médica hospitalar.

Z - Proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

3. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V- Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).

Y - Não me confere o devido respeito e consideração.

4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

V - Recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

X - Mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

5. Se na minha próxima promoção me for dada a oportunidade de escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W - Oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica hospitalar.

Y - Conferir maior prestígio e poder.

6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X - Delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

Z - As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

Y - O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

W - Um supervisor imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e

planejado.
<p>8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:</p> <p>X – Convidar-me para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.</p> <p>V- Oferecer-me boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.</p>
<p>9. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:</p> <p>Y - Não me confere o devido respeito e consideração.</p> <p>Z - Resiste ao colaborar comigo na experimentação de novas ideias.</p>
<p>10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:</p> <p>Z - Proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.</p> <p>W - Tenho um superior imediato em quem posso confiar; condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.</p>
<p>11. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:</p> <p>Y - Conferir maior prestígio e poder.</p> <p>V - Oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.</p>
<p>12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:</p> <p>Z - As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.</p> <p>V - Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.</p>
<p>13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:</p> <p>V - Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.</p> <p>W - Um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e</p>

planejado.
<p>14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:</p> <p>W - Oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica hospitalar.</p> <p>X - Convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.</p>
<p>15. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:</p> <p>X - É antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saquismo".</p> <p>W - Não pensa no dia de amanhã.</p>
<p>16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:</p> <p>Y - Conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.</p> <p>Z - Proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.</p>
<p>17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:</p> <p>W - Oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica hospitalar.</p> <p>V - Oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.</p>
<p>18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:</p> <p>X - Delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.</p> <p>Y - Outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.</p>
<p>19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:</p> <p>Y - O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus</p>

méritos.

X - O relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Z - Proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

Y - Oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V - Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.)

X - É antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saquismo".

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z - Proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

X - Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores, e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V - Oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z - Proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Y - Outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

W - Perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

<p>25. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:</p> <p>V - Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.</p> <p>Y - O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.</p>
<p>26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:</p> <p>Y - Oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.</p> <p>X - Convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.</p>
<p>27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:</p> <p>W - Não pensa no dia de amanhã.</p> <p>Z - Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.</p>
<p>28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:</p> <p>X - Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.</p> <p>W - Tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.</p>
<p>29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:</p> <p>Z - Proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.</p> <p>X - Proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.</p>
<p>30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:</p> <p>V - Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.</p> <p>W - Perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.</p>

2.4 Análise dos resultados obtidos pelo Motivograma

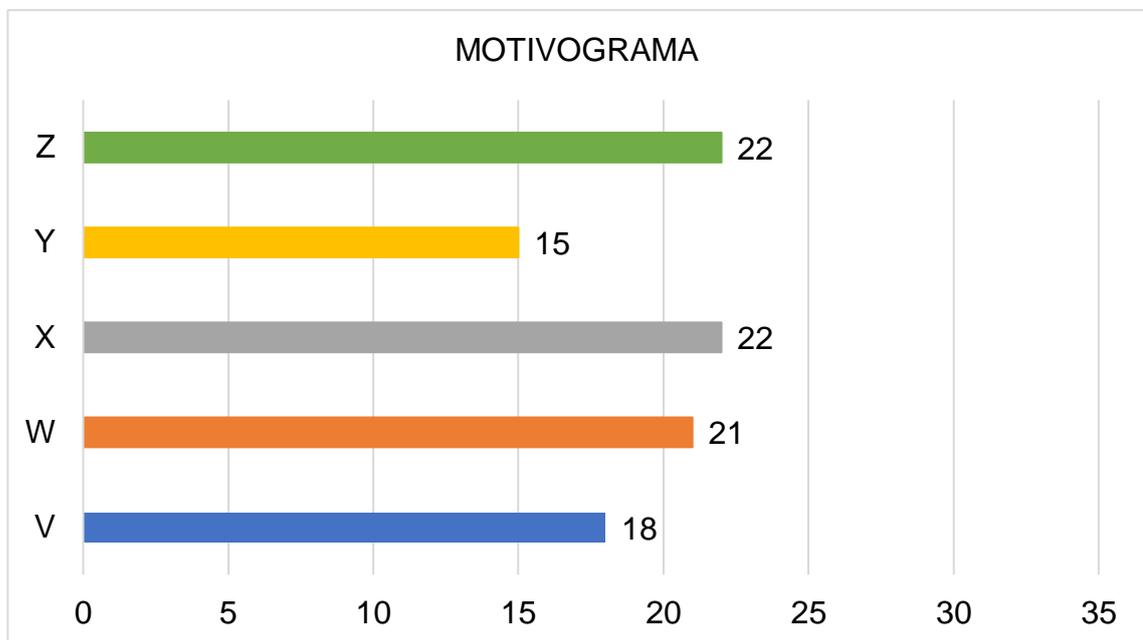
As análises serão feitas através de grupos, considerando as funções de cada colaborador, e assim ter uma identificação do perfil motivacional da empresa em estudo, Tema Engenharia.

Para realização das análises das amostras serão utilizadas letras para representar cada necessidade: fisiológica (V); segurança (W); social (X); autoestima (Y) e auto realização (Z). Os resultados obtidos serão divulgados em uma tabela posterior.

3. RESULTADOS

No gráfico abaixo observamos o perfil motivacional total da amostra, resultante da pesquisa realizada. É possível analisar a proporção geral dos colaboradores. Nesse gráfico geral é notório que as médias que sobressaíram foram: autoestima, associação e segurança. E mais, as médias mais baixas são: auto realização e fisiológica, conforme o gráfico a seguir.

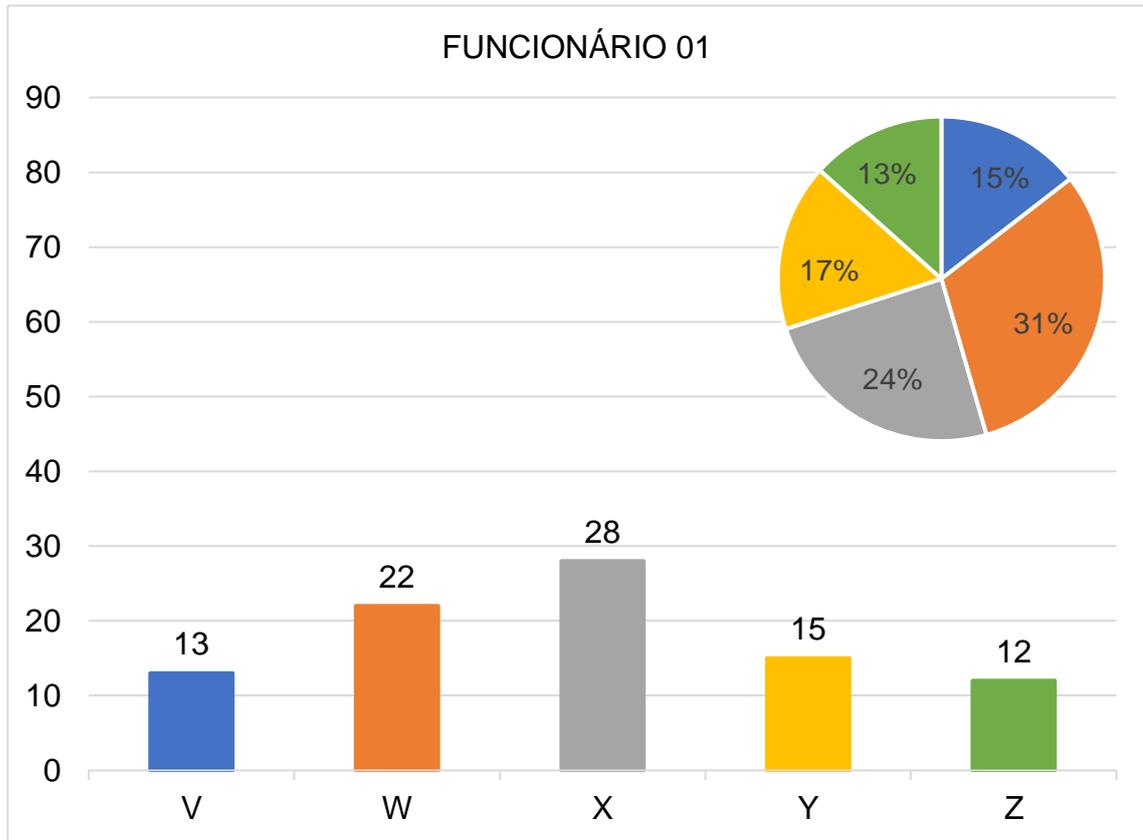
Gráfico 1 – Amostra total do motivograma.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora (2020)

Diante desse gráfico é possível apresentar os resultados gerais obtidos na realização da pesquisa. Na visão de Maslow, esperam-se resultados diferentes desses apresentados. Sendo assim, essa amostra total do Motivograma encontra-se distante da realidade de Maslow. Visto que na visão de Maslow as necessidades de nível superior, somente serão satisfeitas quando atenderem às necessidades de nível inferior (MENDES, 2015).

Nos gráficos a seguir será apresentada, de maneira individual, a resposta de cada colaborador, lembrando que para maior conforto ao responder os questionários, não houve a identificação com o nome dos funcionários da empresa.

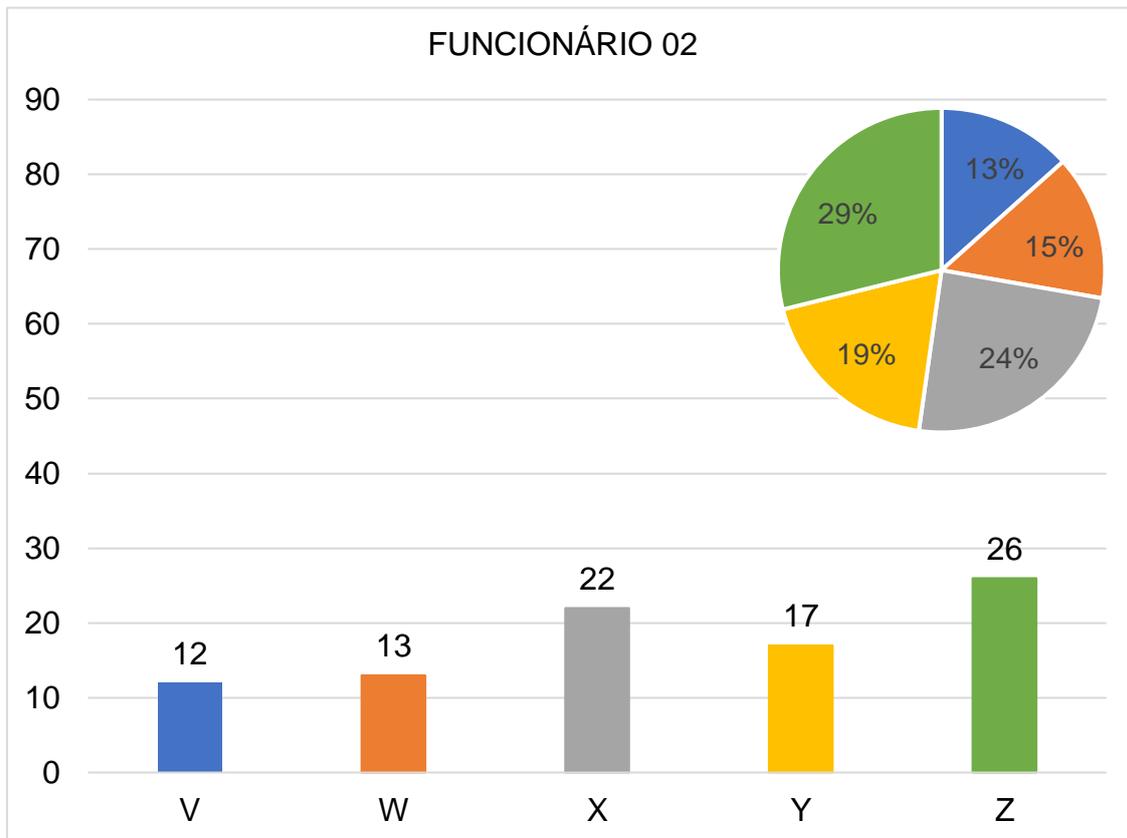
Gráfico 2 – Pesquisa funcionário 01

Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora (2020).

O funcionário 01 teve maior pontuação na necessidade de associação, com 28 (vinte e oito) pontos de 90 (noventa) pontos. Representando 31% (trinta e um por cento) do total. Cito dois exemplos de respostas marcadas por esse colaborador: - Mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles; - Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

Nota-se a preocupação do funcionário em fazer parte do grupo social, desenvolver relacionamento interpessoal. Nesse sentido, o sentimento de pertencimento colabora para evitar problemas de ansiedade, depressão e solidão.

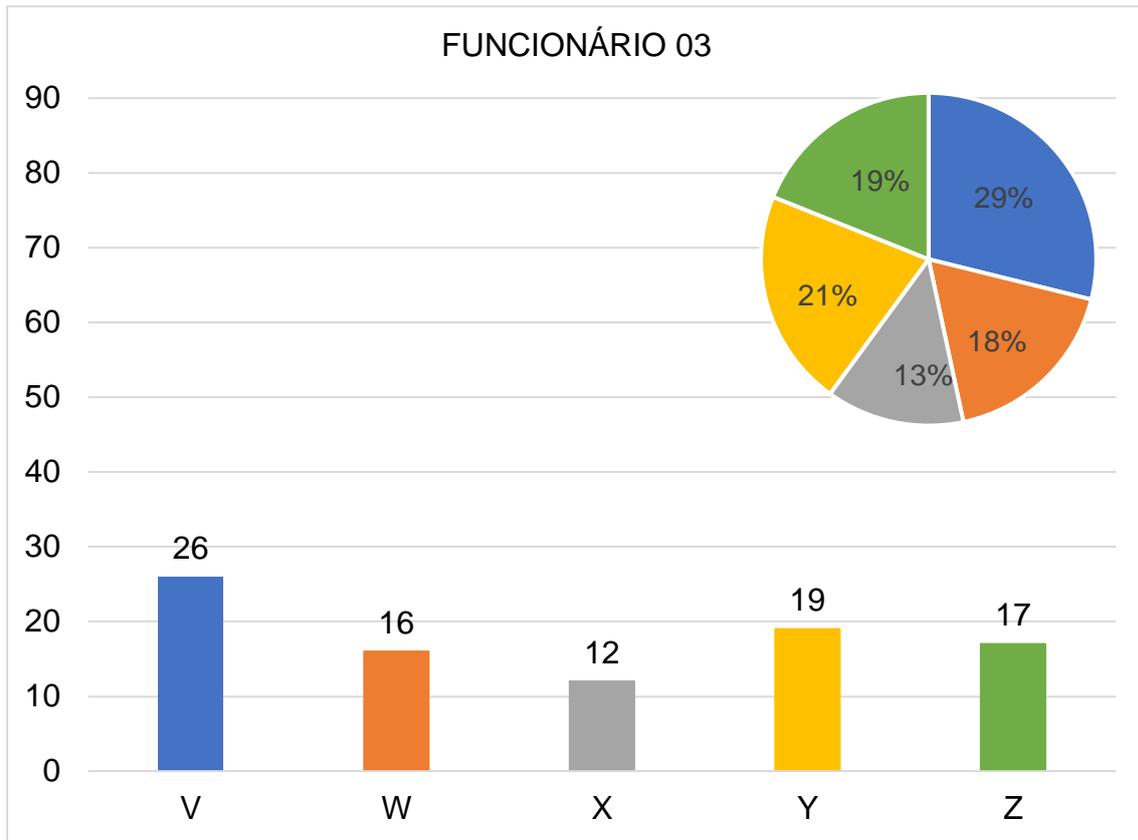
Cumpramos destacar que, o atendimento da necessidade básica não garante a motivação do indivíduo, o que vemos no caso do colaborador 1. Visto que, os dados mostram que o mesmo possui percentual baixo nos quesitos: autoestima e auto realização.

Gráfico 3 – Pesquisa funcionário 02.

Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora (2020).

O funcionário 02 tem como maior pontuação na necessidade auto realização, com 26 (vinte e seis pontos) de 90 (noventa). Sendo assim, apresenta 29% (vinte e nove por cento) do total. Como exemplo de repostas pontuadas por esse funcionário: - A oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados; - Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

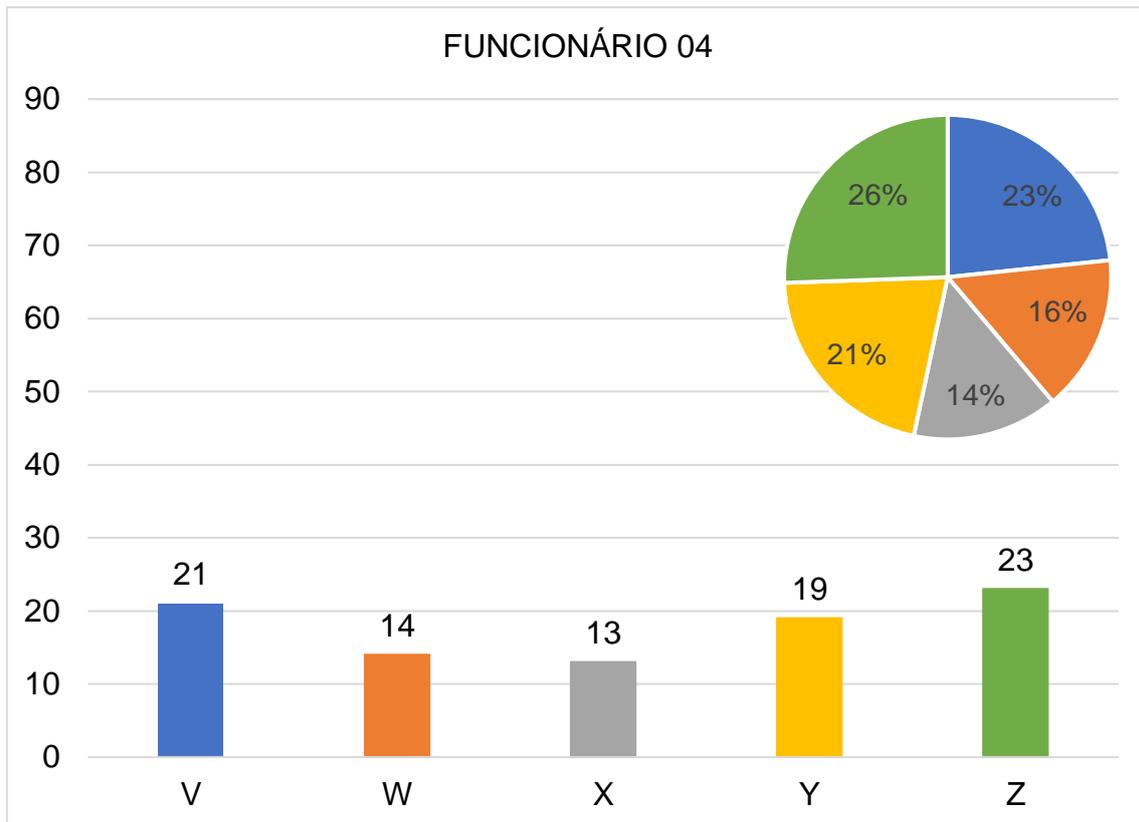
Maslow descreve que o trabalho pode viabilizar crescimento do funcionário em direção à auto realização (MENDES, 2015). A composição das necessidades de auto realização compreende a competência e a plena realização de que cada pessoa tem de potencial e habilidades, seus talentos individuais (CHIAVENATO, 2003). Na situação do segundo funcionário, segundo a visão do filósofo Maslow por meio do círculo virtuoso, este se encontra razoavelmente saudável para a empresa, visto que, a busca por alcançar todo potencial com ser humano é o destaque do colaborador.

Gráfico 4 – Pesquisa funcionário 03

Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora (2020).

O funcionário 03 pontuou com maior frequência a necessidade fisiológica, considerada a necessidade mais básica, encontrada na base da pirâmide, com 26 pontos (vinte e seis) de 90 (noventa) pontos atribuídos ao todo. Duas respostas marcadas por esse colaborador: - Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família; - Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).

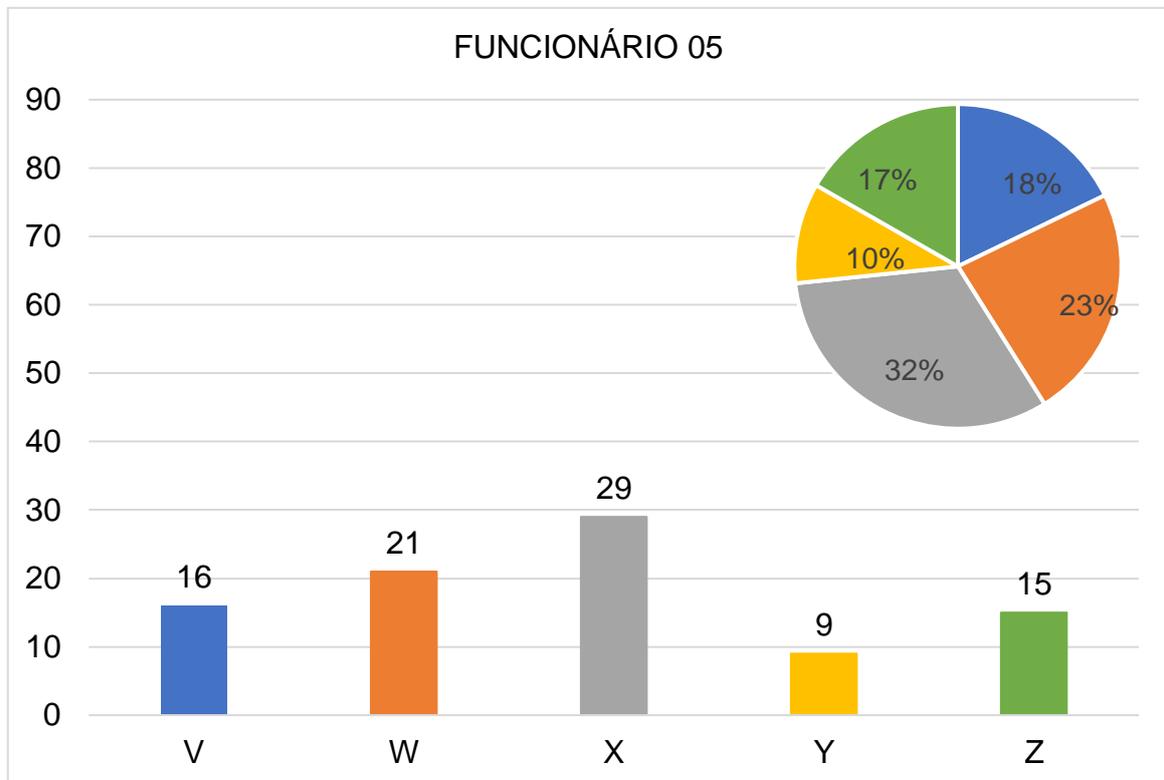
As necessidades como já mencionadas anteriormente, manifestam-se de forma diferente em cada indivíduo, o que gera objetivos diferentes (MENDES, 2015). É necessário, portanto avaliar e buscar meios que possam trabalhar todos esses objetivos diferentes, iniciando por garantir um ambiente seguro e salários adequados capazes de promover a satisfação da necessidade básica.

Gráfico 5 – Pesquisa funcionário 04.

Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora (2020).

O funcionário 04, teve maior pontuação na necessidade de auto realização, com 26% (vinte por cento) do total de votos. A necessidade de auto realização se encontra no topo da pirâmide. Logo em seguida, exemplos de respostas escolhidas por esse indivíduo: - As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio; - Proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

Na busca de evitar insatisfação por parte dos colaboradores, as empresas devem pensar nos fatores higiênicos, almejando prevenir a sensação e insatisfação, caso aconteça. No caso do quarto funcionário, é possível observar que as necessidades fisiológicas e auto realização são as que sobressaem, mostrando que para ele a organização dispõe de espaços adequados e confortáveis (CABRAL, 2019). O desejo elencado por este colaborador é o de se tornar um profissional melhor, alcançar todo o seu potencial como ser humano.

Gráfico 6 – Pesquisa funcionário 05.

Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora (2020).

O último colaborador, funcionário 05, pontuou com bastante frequência a necessidade social. Sendo considerada uma necessidade básica encontra entre às três primordiais da pirâmide. Correspondendo 32% (trinta e dois por cento) do total respondido. Exemplos de respostas escolhidas por esse colaborador: - Convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros; - Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

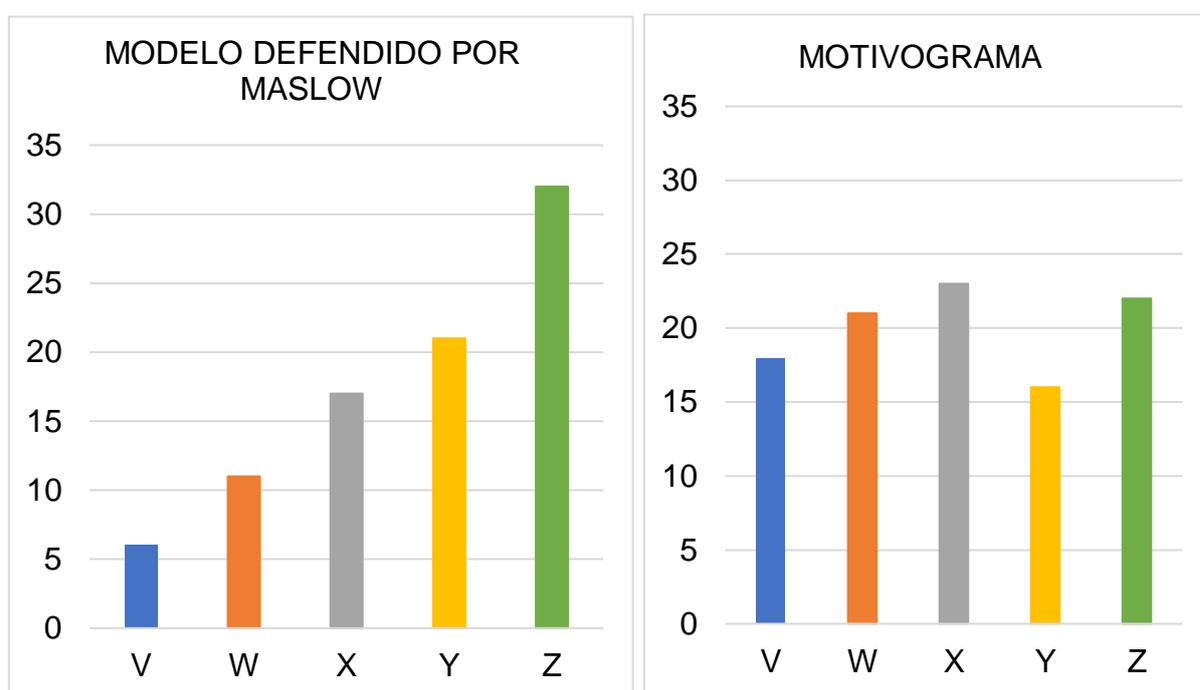
Oliveira; Garvão; Sardinha (2019, p.2):

Compete às organizações que aproveitem a potencialidade, variedade de valores, experiências e habilidades das pessoas ao seu favor, proporcionando as condições adequadas para que seus colaboradores tenham satisfação em exercer seu trabalho, sintam-se realizadas e sempre apresentem uma postura proativa em busca do desenvolvimento da organização.

No caso do quinto funcionário, para ele a empresa dispõe dos fatores higiênicos que são responsabilidade das organizações, satisfazendo as necessidades do colaborador, porém, as respostas em geral, não cumprem as estatísticas prevista por Maslow.

Para um melhor entendimento do que foi apresentado anteriormente do resultado geral do Motivograma e o que Maslow defende, os gráficos a seguir ajudaram nessa compreensão.

Gráfico 7 – Comparação da teoria de Maslow e o Resultado obtido.



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora (2020).

O resultado que a pesquisa apresentou não foi de encontro com o modelo defendido por Maslow, em que as necessidades vão evoluindo gradativamente. As necessidades de: auto estima, associação e segurança apresentaram resultados maiores que o esperado, significando uma ação a ser feita para melhoria desses fatores. De acordo a teoria de Maslow as necessidades na base da pirâmide devem ser supridas para depois irem de encontro com as mais nobres (auto estima e auto realização) (MENDES, 2015).

O comportamento e as atitudes de um colaborador na empresa mostram se este está motivado ou não, pois, de acordo com a teoria de Maslow, ele precisa

sentir segurança e perceber que seu trabalho é importante, e que traz diferencial a empresa (DIAS; STOCCO, 2014).

No quadro abaixo, foram distribuídas as porcentagens de acordo com as respostas obtidas no questionário on-line, referentes às necessidades dos colaboradores.

A distribuição dos resultados em forma de porcentagem encontra-se na tabela, sendo: V= Necessidades fisiológicas; W= Necessidades de segurança; X= Necessidades de associação; Y= Necessidades de autoestima; e Z= Necessidades de auto realização.

Quadro 5 – Porcentagens da amostra total da pesquisa realizada.

ITEM	V	W	X	Y	Z
1	47%				53%
2		47%			53%
3	80%			20%	
4	53%		53%		
5		73%		27%	
6			60%		40%
7		67%		33%	
8	33%		67%		
9				33%	67%
10		47%			53%
11	60%			40%	
12	33%			67%	
13	60%	40%			
14		27%	73%		
15		47%	53%		
16				47%	53%
17	33%	67%			
18			67%	33%	
19			53%	47%	
20				40%	60%
21	60%		40%		
22			47%		53%
23	13%				87%
24		60%		40%	
25	40%			60%	
26			53%	47%	
27		47%			53%
28		53%	47%		
29			60%		40%
30	40%	60%			
TOTAIS	18%	21%	22%	15%	22%

Fonte: dados da pesquisa, elaborados pela autora (2020).

As porcentagens mencionadas representam os valores que cada participante escolheu para melhor representar à alternativa que se identificava no atual momento no local de trabalho. Atribuindo maiores pontos para as alternativas

que tinham maior significância e menos pontos para aquelas que não tinham tamanha importância.

De acordo com a pesquisa realizada, podemos perceber que houve um destaque na necessidade de socialização e auto realização, com 22% no total da amostra, o que mostra a necessidade humana de relacionamento e a de se tornar um profissional melhor. Há também uma queda significativa no fator autoestima com 15%, mostrando uma desmotivação quanto ao reconhecimento de outras pessoas, ego inferior e com sentimento de ser menos importante.

Nos ensinamentos de Affonso; Guazzelli; Dias; Rech; Santos (2018, p.109):

A motivação para o trabalho partirá de um estado psicológico de disposição, de interesse, de desejo de alcançar um objetivo ou realizar uma tarefa. Assim, quando se diz que um trabalhador está motivado, esse indivíduo está expondo disposição positiva para realizar suas funções.

Sendo assim, é possível destacar alguns pontos, tais como: carência por parte dos colaboradores no requisito reconhecimento, falta de promoções, ausência de se sentirem responsáveis pelos resultados que a empresa obtém e se sentirem parte de todo processo produtivo.

Na imagem a seguir é notório que para cada necessidade existem fatores que fazem parte de todo o processo escalar, desse modo todas as necessidades precisam ser trabalhadas quando houver a precisão.

Figura 4 – Hierarquia das necessidades laborais.



Fonte: Maslow (2001), apud MENDES (2015).

Além de conhecer cada fator acima apresentado na figura, é preciso estar familiarizado com o conceito de Maslow, e serem trabalhados de acordo com cada perfil dos colaboradores, atendendo alguns fatores específicos de cada indivíduo e assim obter maiores resultados. Visto que, cada pessoa possui mais de uma motivação, e toda necessidade está intimamente ligada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades (SOARES, 2008).

Com base na pesquisa, vê-se a necessidade de adotar uma medida preventiva, onde os gestores devem observar manifestações da falta de motivação da equipe, onde pode surgir, em forma de resistência ou hostilidade, dificuldade para adaptação social ou solidão no ambiente de trabalho (OLIVEIRA; GARVÃO; SARDINHA, 2019).

Através de palestras os gestores podem trazer aos funcionários a teoria de Maslow, demonstrando o desejo em tornar seu grupo motivado e então, procurar descrever o perfil de cada funcionário posteriormente. No intuito de promover as necessidades bases da pirâmide a empresa deve em primeiro momento garantir um ambiente seguro e adequado a todos os funcionários, onde cada um possa desenvolver todo o seu potencial. Posteriormente, encontra-se a necessidade de socialização, onde cada gestor precisa promover oportunidade de socialização em equipe, bem como, a comunicação entre líderes e seus liderados. A cada ação, alcança-se uma necessidade expostas por Maslow, em quarto momento oportunizar oportunidade de carreira, treinamentos, aumentos de salários, são ações que podem promover a autoestima de cada funcionário. Desta forma, quando atingidas essas quatro necessidades, os colaboradores podem ser desafiados através de metas a desenvolver todo seu potencial e ser um profissional melhor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As necessidades humanas baseiam-se nas vontades internas de cada indivíduo, em algumas vezes em fatores externos. Cada pessoa procura sua satisfação de maneira particular. Maslow apresentou uma teoria da motivação onde as necessidades são dispostas em hierarquia de importância.

Assim, o comportamento humano está sujeito a uma hierarquia de fatores, e só haverá motivação quando as necessidades forem supridas. Herzberg foi outro autor que procurou descrever sobre as necessidades, focando em uma estrutura dual, baseando numa linha de concepção da tradicional.

Para Maslow o ponto chave da motivação é identificar onde o indivíduo se encontra ao longo da hierarquia e se concentrar nos pontos em que se tornam insatisfeitas. Através de um motivograma criado por Maslow é possível traçar o perfil motivacional de cada pessoa, a partir do percentual das necessidades que ainda precisam ser satisfeitas. Dessa forma, ao ser realizada a transferência dos percentuais do perfil esperado para os valores da escala no motivograma, obtém-se um gráfico representativo deste perfil. Maslow (1970) expõe o modelo adequado para um adulto típico, que encontramos no Gráfico 1.

Durante o estudo foi realizada pesquisa de campo com funcionários do nível operacional e tático em várias áreas de atuação desde a parte administrativa à mecânica da empresa Tema Engenharia. Na empresa há 25 colaboradores fixos, a amostra realizada representa 20% (vinte por cento) do total de operários. Apesar da pequena quantidade de pessoas entrevistadas pode se obter um resultado significativo para a pesquisa presente, contudo, é necessária, para uma posterior ação, a realização do motivograma com todos os funcionários.

Os resultados obtidos por meio da pesquisa demonstraram que não há uma realidade dentro desta semelhante ao apresentado por Maslow. É possível observar a auto realização em destaque, quando necessidades básicas permanecem isoladas.

É essencial discutir sobre o comportamento humano nas organizações, pois, a partir de uma análise inicial percebe-se a maneira que o indivíduo reage no seu ambiente de trabalho, adotando na maioria das vezes a importância de sempre suprir suas necessidades. Fazendo um estudo utilizando perguntas diretas e observações obtêm respostas para essa questão.

Todos os dados coletados na pesquisa deverão ser analisados e tratados para chegar a uma compreensão de como poderão ser trabalhados para melhorar o ambiente de trabalho, conforme as repostas marcadas (as necessidades).

De acordo com a teoria do comportamento humano, quando as necessidades são atendidas, os resultados organizacionais tendem a melhorar de maneira contínua, gerando produtividade para a empresa. Desta forma, de acordo com o questionário aplicado e suas respostas colhidas é possível identificar as necessidades que precisam ser tratadas, além de, constatar a existência ou não de conflito entre as necessidades.

As necessidades humanas por Maslow não estão aplicadas pela empresa Tema Engenharia no sentido piramidal, o que não alcança a auto realização. Assim, desenvolver ações para transformar a motivação da organização é o primeiro passo a ser realizado; para tanto, é necessário explicar aos funcionários sobre a teoria a ser desenvolvida, com intuito de ao realizar uma pesquisa, os funcionários entendam a importância de responder coerentemente às perguntas.

Sequencialmente, identificar o estágio de motivação de cada funcionário trará abertura para o caminho a se seguir. Políticas de bonificação, plano de carreira, ambientes adequados e seguros, motivações diferentes para contribuir com desenvolvimento pessoal, são passos que podem alcançar a satisfação das necessidades

Assim, o maior desafio da empresa é transformar a motivação, haja vista que funcionários em geral esperam muito mais que os salários no final, pois, anseiam por respeito, desejam ser ouvidos, necessitam desafios para crescerem pessoal e profissionalmente. Sendo assim, os gestores devem buscar subjetividade dos colaboradores e estarem atentos as dimensões éticas.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Maria Fonseca. GUAZZELLI, Arianne; DIAS, Clarisse; RECH, Alceu Roque; SANTOS, Andrea Wanowschek dos. **Teoria Geral da Administração**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. Catalão, 2002.

CABRAL, Antônio. **Análise da aplicação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/analise-da-aplicacao-da-teoria-da-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-e-da-teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS E STOCCO, Vanessa e Josete. **Motivação no ambiente de trabalho**: um estudo em uma Instituição de ensino superior. UPF, 2014. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1755/1869>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

FERREIRA, Patricia **Itala Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GOIS, George. **Motivação**: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações. 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes>>. Acesso em: 22 dez. 2020.

GONZALEZ E MARTINS, Rodrigo e Manoel. **Melhoria contínua e aprendizagem organizacional**: múltiplos casos em empresas do setor automobilístico. São Carlos/SP, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v18n3/03.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências, 3 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. **Terceirização do trabalho no Brasil e na França**. São Paulo, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MENDES, José. **Um estudo das práticas dos conceitos de Maslow no gerenciamento para a melhoria contínua do setor de manutenção**: Uma proposta de avaliação e controle da eficiência de processos industriais. Santos / SP, 2015. Disponível em: <https://unisantabr/arquivos/mestrado/mecanica/dissertacoes/Dissertacao_Jose.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2020.

OLIVEIRA, Rafael da Cunha; GARVÃO, Rodrigo Fraga; SARDINHA, Ana Paula de Andrade. **Motivação segundo a teoria de maslow: pesquisa em empresas varejistas no município de tomé – AÇU (PA)**. Contemporânea, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unifesspa.edu.br/index.php/contemporanea/article/view/412>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

PLAUTO, Carlos. **Motivação e a sua influência no ambiente do trabalho**. Brasília, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8999/1/20500863.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2020.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

SOARES, Carlos. **Motivação e qualidade de vida no trabalho**. Brasília, 2008. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/35673.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2020.

APÊNDICE

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO MOTIVOGRAMA

Questionário Motivoograma

Esse questionário consiste na coleta de dados para a finalização de um TOC (trabalho de conclusão de curso) de Administração de Empresas de Faculdade Evangélica de Rubatãba GO. Conto com a participação de todos vocês para ter sucesso nessa etapa. Os participantes não serão identificados.

Agradeço imensamente a colaboração de todos os envolvidos.
Carla Rodrigues Oliveira
Acadêmica de Administração de Empresas - FER

Questionário Motivoograma

Instruções

Para responder essa pesquisa é necessário fazer a leitura e avaliar as questões. Todas as proposições apresentam duas (02) alternativas possíveis. Ao responder escolha aquela que melhor se aplica (todas as respostas são válidas, não se preocupem com certo ou errado). Procure se sincer(a) ao optar, escreva cada uma delas de acordo com sua realidade no momento atual.

- Escala
2 ou 3 serão atribuídas as alternativas que você julgar mais importantes.
0 ou 1 serão atribuídas as alternativas com menor relevância para você.
A pontuação deverá ser um total de 3 pontos para cada questão.

Responda de maneira sincera.
Curtir ou não esta pesquisa!

Questionário Motivoograma

1. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V- Um salário competitivo com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

0 1 2 3

Z- A oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

0 1 2 3

Questionário Motivoograma

2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W- Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

0 1 2 3

Z- Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

0 1 2 3

Questionário Motivoograma

3. O tipo de subordinação que mais me irrita é aquele que:

V- Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bom iluminadas, restaurante interno, etc.).

0 1 2 3

V- Não me confere o devido respeito e consideração.

0 1 2 3

Questionário Motivoograma

4. Determino minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

V- Recebo um salário competitivo com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

0 1 2 3

W- Mantenho um relacionamento cordal e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

0 1 2 3

Questionário Motivoograma

5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos,erei preferencialmente aquele que:

W- Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

0 1 2 3

Y- Me conferir maior prestígio e poder.

0 1 2 3

Questionário Motivoograma

6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

W- Me delegam responsabilidades que exigem a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

0 1 2 3

Z- As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

Y- O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

0 1 2 3

W- Um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

X- Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantenha excelentes relações entre os seus membros.

0 1 2 3

V- Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

9. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

Y- Não me confere o devido respeito e consideração.

0 1 2 3

Z- Recusa a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z- Me proporcionem a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

0 1 2 3

W- Tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

11. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência aquele que:

Y- Me conferir maior prestígio e poder.

0 1 2 3

V- Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Z- As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

0 1 2 3

V- Sou excessivamente estressado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V- Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

0 1 2 3

W- Um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W- Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

0 1 2 3

X- Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantenha excelentes relações entre os seus membros.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

15. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

X- É antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saqueio".

0 1 2 3

W- Não penso no dia de amanhã.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y- Me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

0 1 2 3

Z- Me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W- Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

0 1 2 3

V- Me oferecer boas condições de trabalho ambiente confortável, arrego e tempo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X- Me delegem responsabilidades que exigem a minha dedicação pessoal, e for privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

0 1 2 3

Y- Outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por merecimento para o cargo que eu entendo planejando assumir no futuro próximo.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V- O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

0 1 2 3

W- O relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Z- Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

0 1 2 3

Y- Me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V- Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).

0 1 2 3

X- É anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saqueio".

0 1 2 3

Questionário Motivograma

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z- Me proporcionem a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

0 1 2 3

W- Manterem o relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores, e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V- Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

0 1 2 3

Z- Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

W- Não pensa no dia de amanhã.

0 1 2 3

Z- Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Y- Outro executivo, sem as qualificações que preciso, for promovido por merecimento para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

0 1 2 3

W- Perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

28. Desempenho minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X- Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem avaliado por eles.

0 1 2 3

W- Tenho um superior imediato em quem eu posso confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

25. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V- Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

0 1 2 3

Y- O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Z- Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

0 1 2 3

X- Me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, preferiria aquela que:

V- Me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

0 1 2 3

X- Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

0 1 2 3

Questionário Motivograma

30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V- Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de sono.

0 1 2 3

W- Perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

0 1 2 3

ANEXO 2 – DECLARAÇÃO

Eu, Marise de Melo Lemes, graduada em Letras Modernas com habilitação em Português/Inglês, pela Faculdade de Filosofia do Vale de São Patrício (FAFISP) – Ceres, Goiás – UniEvangélica, declaro para os devidos fins que fiz a correção da Concordância e Ortografia, no Trabalho Monográfico da acadêmica CARLA RODRIGUES OLIVEIRA , cujo título é “**ANÁLISE SOBRE AS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW NA ORGANIZAÇÃO TEMA ENGENHARIA**”, do curso de Administração, pela Faculdade Evangélica de Rubiataba-GO.

Rubiataba-GO, 04 de fevereiro de 2021.

Marise de Melo Lemes