



## MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NO OLHAR DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.

Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero e Gestão de Pessoas.

**Tereza Cristina Pinheiro de Lima**

[tekinha0501@hotmail.com](mailto:tekinha0501@hotmail.com)

**Renato Mendes**

[renatomendes@gmail.com](mailto:renatomendes@gmail.com)

**Denise Nepomuceno**

[Denisemn@gmail.com](mailto:Denisemn@gmail.com)

**Maria Bernadete Bernardo**

[Bernadetebernardo@gmail.com](mailto:Bernadetebernardo@gmail.com)

**Resumo:** *O presente artigo faz uma abordagem das teorias motivacionais analisando sua aplicabilidade em pequenas e médias empresas a partir do olhar dos colaboradores. Metodologicamente utiliza-se de pesquisa de campo a partir de entrevistas e questionários com gestores e funcionários nas empresas, buscando responder as seguintes problematizações: o que motiva o indivíduo; métodos e estratégias motivacionais mais utilizadas pelas empresas; como maximizar a energia humana e aplicabilidade das teorias motivacionais. Os resultados permitem avaliar o perfil motivacional de cada organização, permitindo identificar os pontos que estão sendo mais explorados e também identificando os pontos de mais carência, assim possibilitando aos gestores a tomada de medidas estratégicas para alocarem resultados positivos. Os resultados da pesquisa também indicam que na administração, à gestão de pessoas é de grande importância para o desenvolvimento das empresas, e que os investimentos no campo motivacional geram grandes resultados, uma vez que são inseridos de maneira correta e estratégica.*

**Palavras-chaves:** *Motivação nas Organizações, Estratégias Motivacionais, Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional, Administração de Recursos Humanos.*

## INTRODUÇÃO

O artigo tem como objetivo abordar as principais teorias de motivação e sua aplicabilidade no contexto organizacional e como estão sendo aplicadas em médias e pequenas empresas do estado de Goiás, apresentando a sua viabilidade e aceitação dentro dessas empresas, no olhar dos gestores e colaboradores.

Em nossos dias a globalização torna o mercado muito competitivo eliminando fronteiras e criando um mercado único e global, e o grande desafio é, sem dúvida, conseguir entender a mudança através de estratégias que permitam compreender as pessoas no contexto “empresa” e sua motivação no cenário organizacional.

Diante desse cenário, procurou-se analisar a questão da motivação em ambientes organizacionais através de um passeio por diversas teorias, pesquisas e estudo sobre o assunto. Há a convicção de que a motivação é sim uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem grandes benefícios às empresas e aos próprios indivíduos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto-realização. (LIMONGI FRANÇA,2007).

O estudo justifica-se na necessidade da maximização do desempenho humano nas organizações goianas para que a administração possa aplicar de forma eficiente a motivação e auxiliar a gestão de pessoas a focalizar a energia humana para as necessidades da empresa de forma mais profícua.

A metodologia utilizada será pesquisa interdisciplinar com abordagem qualitativa. Seus procedimentos técnicos são de levantamento documental, bibliográfico e levantamento de dados por meio de entrevistas e questionários. A realização da pesquisa de campo aplica-se nas empresas MR SALON Salão de Beleza, GOYAZES – Indústria e Comércio de Botas e DUNOME - Calçados e Esportes e Quitandinha Lanchonete Ltda.

O estudo está estruturado no capítulo de fundamentação teórica em que se discute temas como a importância da área de gestão de pessoas nas organizações, a definição de motivação e no que ela consiste, e a exposição de teorias motivacionais de referência na área organizacional.

Os dados serão coletados e analisados buscando responder as questões que foram problematizadas como: o que motiva o indivíduo em trabalhar para o sucesso da unidade de trabalho e da organização? Quais são os métodos e estratégias motivacionais mais utilizadas

pelos empresas de destaque em gestão de pessoas no Centro-Oeste? Como maximizar a energia humana? Como aplicar de maneira eficiente às teorias motivacionais? Porque aplicar políticas motivacionais na empresa?

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **MOTIVAÇÃO**

A literatura apresenta diversas definições para a motivação. De acordo com Bergamini (2008), essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. A autora acredita que “o caráter motivacional do psiquismo humano abrange [...] os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”.

Quanto à maneira pela a qual a motivação se processa no indivíduo, a maior parte dos autores concorda que é por meio de um processo interno, mas que pode sofrer influência de fatores externos. Para Araújo (2006), “ninguém motiva ninguém”, mas ele acha que os gestores devem proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização.

### **TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Uma das teorias mais conhecidas é a do psicólogo Abraham Harold Maslow. Com base nos estudos realizados Maslow (1971) desenvolveu na década de 50 uma teoria que designou de holística-dinâmica das motivações, porém esta teoria ficou mais conhecida como “Hierarquia das Necessidades de Maslow”. (BERGAMINI,2008)

A primeira e mais básica, que ele chamou de fisiológica, inclui a satisfação das necessidades básicas do corpo. Logo após vem a segurança, que inclui a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais. A terceira é a social, englobando as necessidades de afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento. A quarta é a estima, que contempla os fatores internos de estima, como o respeito próprio, realização e autonomia e fatores, como o status, o reconhecimento e atenção. A quinta e última é a auto realização: contém a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, que inclui o crescimento, o alcance de próprio potencial e o desenvolvimento (McGREGOR, 1999).

Herzberg formulou a teoria dos “Dois Fatores”, que também é conhecida como teoria da motivação-higiene, para explicar o comportamento das pessoas no trabalho. Para ele, a motivação é influenciada por dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais, que são independentes e responsáveis pela satisfação profissional das pessoas.

Segundo Rothmann e Cooper (2009), a teoria dos dois fatores divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores. Sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação.

Alderfer propõe uma teoria sobre motivação que muito se assemelha ao modelo de Maslow, conhecida no português pelo nome de teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento (em inglês: Existence, Relatedness, Growth). Na sua proposta, ele diminui a hierarquia de Maslow, condensando as necessidades de auto-realização e estima em crescimento (Growth), dando ao afeto o nome de Relacionamento (Relatedness) e às necessidades fisiológicas o nome de existência (Existence), (ROTHMANN;COOPER,2009

De maneira geral, a Teoria ERG é um aprimoramento da Teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela se torna mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento em relação às necessidades de crescimento.

Desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades socialmente adquiridas descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: as necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. (BERGAMINI,2008).

A necessidade de poder caracteriza-se por um desejo de causar impacto, de ser influente e de ter o controle sobre o ambiente de alguém. Indivíduos com muita necessidade de poder gostam de estar no comando, lutam por ter influencia sobre os demais. Já a necessidade de afiliação, tem a ver com o desejo de formar fortes laços interpessoais e de estar próximo (psicologicamente falando) de outras pessoas. Portanto, é uma necessidade de

companhia humana e de ser ligado às pessoas e aceito por elas. E por fim a necessidade de realização, que tem a ver com o desejo de atingir objetivos ou de realizar tarefas mais efetivamente que seu passado. (ROTHMANN;COOPER,2009).

A Teoria da Equidade foi desenvolvida por J.S.Adams (1963). A essência da teoria é que a iniquidade é uma condição motivadora, ou seja, quando as pessoas acreditam que foram tratadas injustamente em comparação a outras. (ROTHMANN;COOPER,2009).

De acordo com a Teoria da Equidade, cada pessoa tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade.

A teoria da equidade fornece orientações úteis para que se possam compreender os diferentes tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho. Ela se baseia essencialmente na comparação, implicando necessariamente na existência de um ponto de referência para que esta comparação seja realizada. Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho.

A teoria das Expectativas é conhecida como uma das muitas teorias que procuram explicar as motivações humanas foi desenvolvida, inicialmente, pelo psicólogo Victor H. Vroom em 1964, em que destaca que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos. (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Esta teoria consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento é escolhido.

Os componentes principais da teoria são: Valência: a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa; Expectativa: o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados; Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem

devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa. (SILVA, 2001).

Conforme apresenta Vroom (Robbins, 2002), a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados.

## **METODOLOGIA**

O Campo da ciência inserida na pesquisa é de caráter “interdisciplinar”, pois abrange a área de várias ciências, como administração, psicologia, sociologia, entre outras. Quanto à finalidade da pesquisa e à utilização de seus resultados, tem caráter de pesquisa “aplicada”, pois o estudo tem a preocupação com a aplicação dos resultados gerados, uma vez que as teorias só têm sentido se são capazes de ser aplicadas e gerarem resultados.

Os procedimentos técnicos do estudo são de “levantamento”, uma vez que a pesquisa apresenta algumas interrogações iniciais como: o que determina a propensão de um indivíduo em trabalhar arduamente nas tarefas importantes para o sucesso da unidade de trabalho e da organização? Quais são os métodos e estratégias motivacionais mais utilizadas pelas empresas no olhar de gestores? Como posso maximizar a energia humana na empresa? Como aplicar de maneira eficiente às teorias motivacionais? Porque aplicar políticas motivacionais? Cujo comportamento organizacional se deseja conhecer a partir de critérios estatísticos para aplicação de questionários e entrevistas, apresentando-se com caráter de levantamento.

A pesquisa vai além da observação dos fatos e fenômenos e inicia fazendo uma coleta do que ocorre na realidade a ser pesquisada nas médias e pequenas empresas nas médias e pequenas empresas, por meio de entrevista com os gestores e aplicação de questionários para os colaboradores com margens amostrais de 95% de confiança e 5% de margem de erro, a fim de quantificar os resultados de inserção das políticas adotadas pelos gestores.

O questionário aplicado é uma adaptação do questionário de pesquisa de ambiente de trabalho - Great Place to Work® 2015, o questionário adaptado apresenta 30 perguntas avaliativas e 10 perguntas demográficas. As perguntas avaliativas são tematizadas de acordo com as cinco categorias de necessidade do modelo motivacional de Maslow; 6 perguntas com temática de auto realização, 6 de auto estima, 6 de associação (afiliação grupal), 6 de segurança e 6 com temática fisiológica. Depois disso, analisa-se e interpreta os dados coletados com base em uma fundamentação teórica sólida com o desígnio de elucidar o

problema pesquisado, fazendo assim com que a abordagem da pesquisa seja de caráter quantitativo e qualitativo.

O estudo tem perfil de pesquisa de campo institucional, ou seja, os dados e informações da pesquisa serão coletados em empresas de atuação no Centro-Oeste e duas pequenas empresas que também atuam no Centro-Oeste do Brasil: Goyazes Industria e Comercio Ltda.- atuante no setor de fabricação de calçados, com o total de 101 empregados, e MR SALON – atuante no setor de salão de beleza, barbearia e cosméticos, com um total de 80 empregados, Dunome Calçados e Esportes – atuante no setor varejo de calçados, com o total de 25 funcionários, Quitandinha lanchonete Ltda.- atuante no setor de padaria e confeitaria em geral, com o total de 33 funcionários.

Para categoria das empresas, o estudo utiliza como base, a classificação do SEBRAE segundo o número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

**Indústria:** Micro: com até 19 empregados; Pequena: de 20 a 99 empregados; Média: 100 a 499 empregados; Grande: mais de 500 empregados. **Comércio e Serviço:** Micro: até 9 empregados; Pequena: de 10 a 49; Média: de 50 a 99 empregados; Grande: mais de 100 empregados. (SEBRAE,2015).

A procedência do estudo apresenta dados primários de pesquisa de coleta e análise de resultados, e dados secundários uma vez que o estudo é fundamentado em teorias motivacionais.

## **RESULTADOS: COLETA E ANALISE DE DADOS**

### **APLICABILIDADE DAS POLÍTICAS MOTIVACIONIAS NAS MÉDIAS EMPRESAS SELECIONADAS.**

#### **MR SALON**

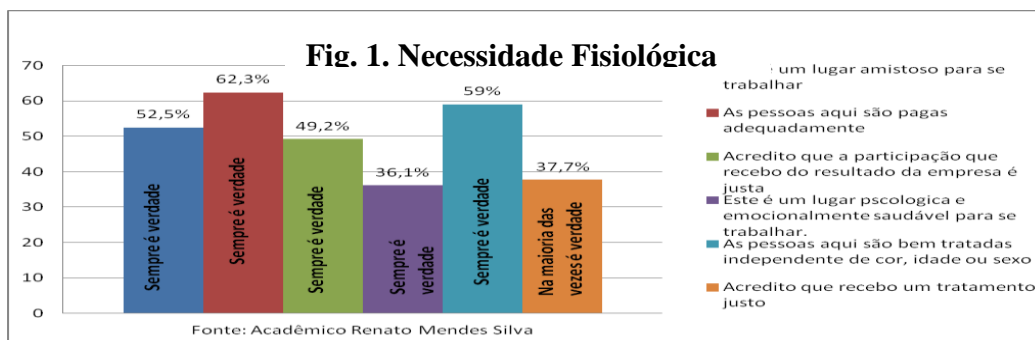
MR SALON – Marcelo Rosa salão de beleza, atuante no setor de beleza, barbearia e cosméticos, com um total de 80 empregados. Em entrevista com Diretor Geral foi relatado que tratam a gestão de pessoas com muita relevância, pois seus “produtos são pessoas” e se essas pessoas não estiverem comprometidas com a operação, com a satisfação do cliente, se não estiverem motivadas e com capacitação técnica, provavelmente o seu empreendimento não terá sucesso e o clima organizacional será de muito desgaste.



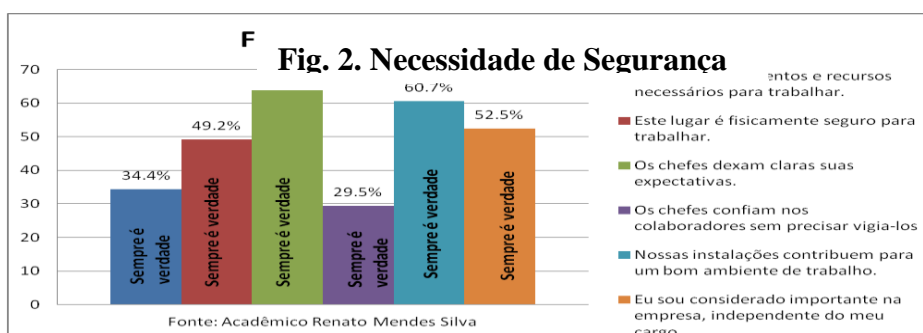
## COLETA DE DADOS NO OLHAR DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA MR SALON

Resultado da pesquisa motivacional via questionário, amostra de 61 funcionários, desenvolvido com uma população total de 80 empregados, erro amostral de 5%, nível de confiança de 95%.

O perfil populacional baseia-se que 55,7% possui faixa salarial entre 1 a 2 salários mínimos, 39,3% com ensino médio completo, 23% atuam no setor de vendas, 57,8% tem idade entre 26 e 44 anos, 65,6% são do sexo feminino e 32,8% do sexo masculino, e revela também que 59% trabalham a menos de 2 anos na empresa.



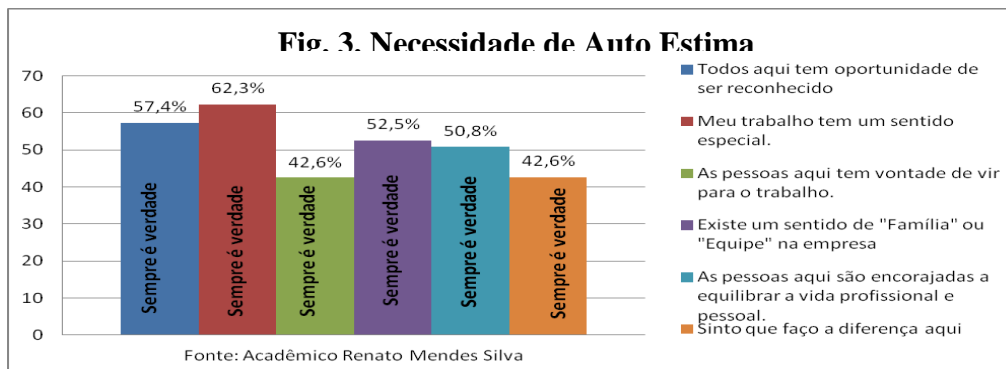
Conforme a Fig.1. Os funcionários relatam que sempre é verdade para as afirmações sobre ser lugar amistoso para se trabalhar (52,5%); 62,3% para pagamento adequado; 49,2% para recebimentos justos; 36,1% para lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar; 59% tratamento sem discriminação e por fim, 37,7% relatam que na maioria das vezes é verdade para a sentença: “Acredito que recebo um tratamento justo”.



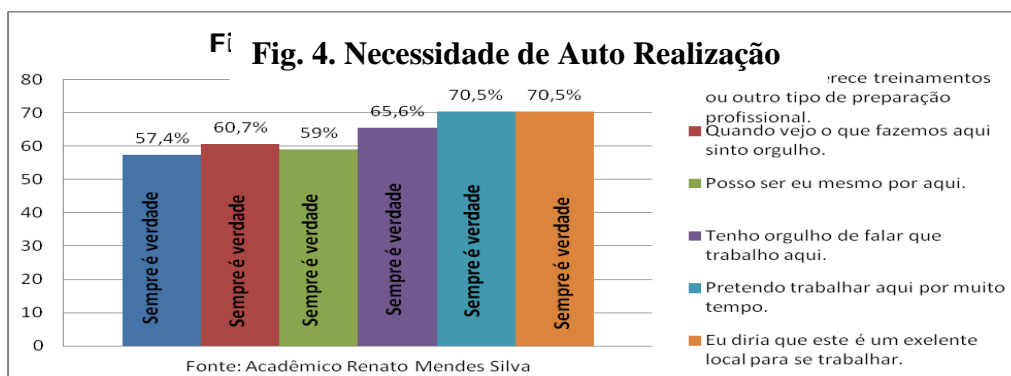




De acordo com a Fig.2. Os funcionários relatam que sempre é verdade para as afirmações sobre receber equipamentos e recursos necessários (34,4%); 49,2% para lugar é fisicamente seguro; 63,9% para os chefes deixarem claras as expectativas; 29,5% para os chefes confiarem nos seus colaboradores; 60,7% para as instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho; Por fim, 52,5% para “Eu sou considerado importante na empresa, independente do meu cargo”.



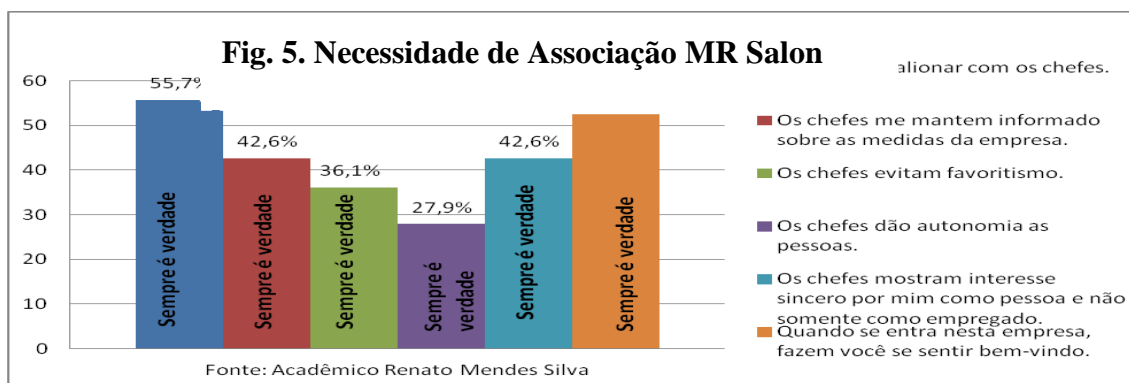
Segundo a Fig.3. Os funcionários relatam que sempre é verdade para as afirmações sobre todos terem oportunidade de ser reconhecido (57,4%); 62,3% para “Meu trabalho tem um sentido especial”; 42,6% para as pessoas terem vontade de ir ao trabalho; 52,5% para existência do sentido Família ou Equipe; 50,8% para as pessoas serem encorajadas a equilibrar à vida profissional e pessoal”; Por fim, 42,6% para “Sinto que faço a diferença aqui”.



Como apresenta a Fig.4. Os funcionários relatam que sempre é verdade para as afirmações sobre a empresa oferece treinamentos (57,4%); 60,7% para “Quando vejo o que fazemos aqui sinto orgulho”; 59% para “Posso ser eu mesmo por aqui”; 65,6% para “Tenho



orgulho de falar que trabalho aqui”; 70,5% para “Pretendo trabalhar aqui por muito tempo”; Por fim, 70,5% para “Eu diria que este é um excelente local para se trabalhar”.



Em concordância com a Fig.5. Os funcionários relatam que sempre é verdade as afirmativas sobre ser fácil o relacionamento com os chefes (55,7%); 42,6% para os chefes me mentem informado; 36,1% para “Os chefes evitam favoritismo”; 27,9% para os chefes dão autonomia; 42,6% para os chefes mostram interesse sincero ao funcionário; Por fim, 52,5% para “Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo”.

Foi questionado também quais os principais motivos que fazem o funcionário permanecer na empresa, e a pesquisa revela que: 55,7% permanecem pelo fato da oportunidade que tem de crescer e se desenvolver dentro da empresa. E quando questionado “o que precisa ser melhorado na empresa”, 50,8% alegaram os salários e benefícios.

## GOYAZES INDUSTRIA E COMERCIO DE BOTAS LTDA

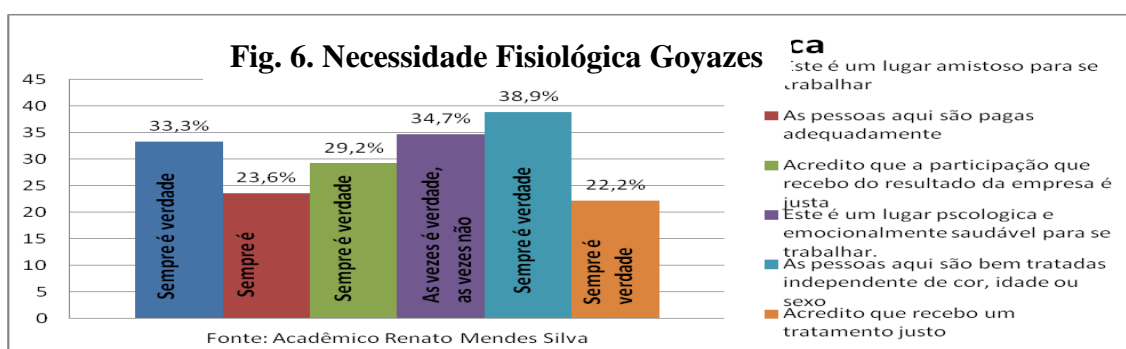
Atuante no setor de fabricação de calçados, com o total de 100 empregados. Localizada em uma única unidade de fábrica na cidade de Goianira. Atuante no mercado calçadista goiano e brasileiro a cerca de 14 anos, apresenta-se como uma empresa referência em artigos country no Brasil.

Entrevista com sócio-proprietário da empresa Goyazes, o dirigente relata que a gestão de pessoas em sua empresa é fator primordial para todo rendimento, pois a qualidade de seus produtos é o que reflete a empresa, e se seus funcionários estão motivados e em sintonia, logo fará toda diferença no resultado da produtividade.

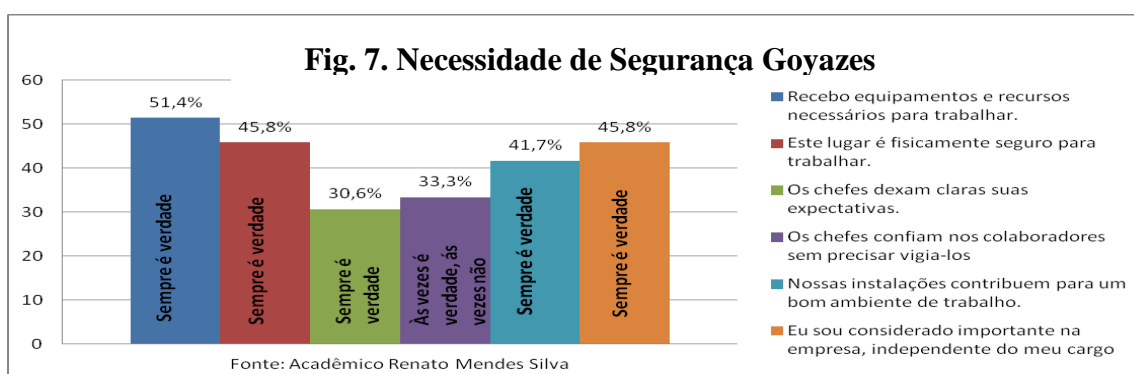


Resultado da pesquisa motivacional via questionário, amostra de 72 funcionários, desenvolvido com uma população total de 101 empregados, erro amostral de 5%, nível de confiança de 95%.

O perfil populacional baseia-se que 75,8% possui faixa salarial entre 1 a 2 salários mínimos, 41,7% com ensino médio completo, 38,9% atuam no setor operacional, 41,7% tem idade entre 25 anos ou menos, 20,8% dos funcionários são do sexo feminino e 72,2% do sexo masculino, e revela também que 34,7% trabalham a menos de 2 anos na empresa.



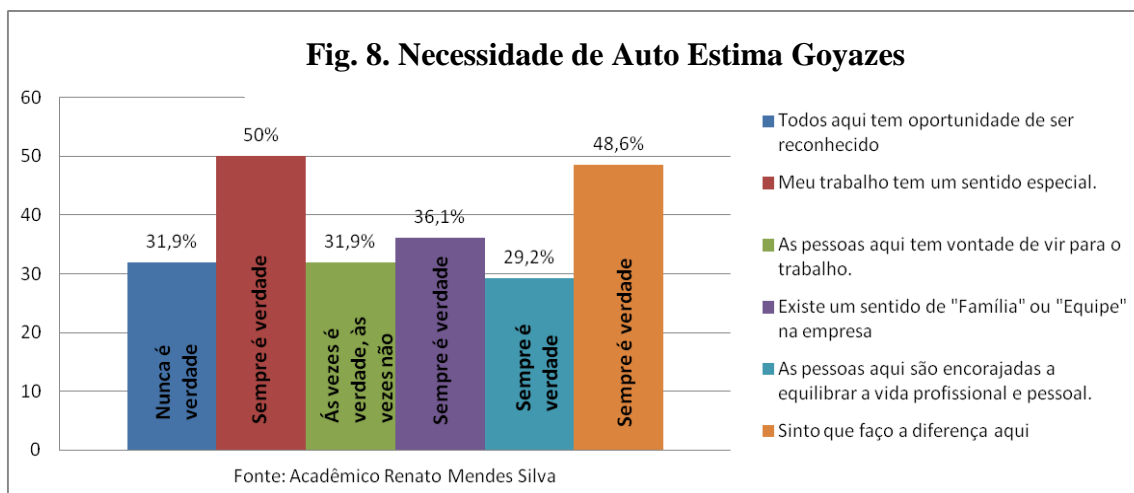
Conforme a Fig.6. Os funcionários relatam que sempre é verdade para as afirmações sobre ser lugar amistoso para se trabalhar (33,3%); 23,6% para pagamento adequado; 29,2% para recebimentos justos; 38,9% para tratamento sem discriminação; 22,2% para Acredito que recebo um tratamento justo. Por fim, 34,7% dos funcionários relatam que às vezes é verdade, às vezes não para a sentença: “Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para se trabalhar”.



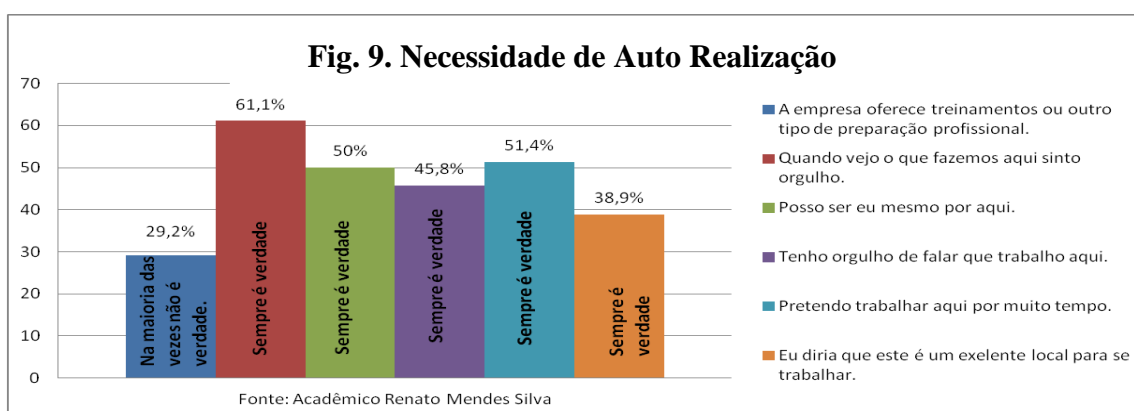
De acordo com a Fig.7. Os funcionários relatam que sempre é verdade para as afirmativas sobre receber equipamentos e recursos necessários (51,4%); 45,8% para lugar é fisicamente seguro; 30,6% para “Os chefes deixam claras suas expectativas”; 41,7% para as



instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho”; 45,8% para o funcionário ser considerado importante. Por fim, 33,3% dos funcionários relatam que às vezes é verdade, às vezes não para a sentença: “Os chefes confiam nos colaboradores sem precisar vigia-los”.



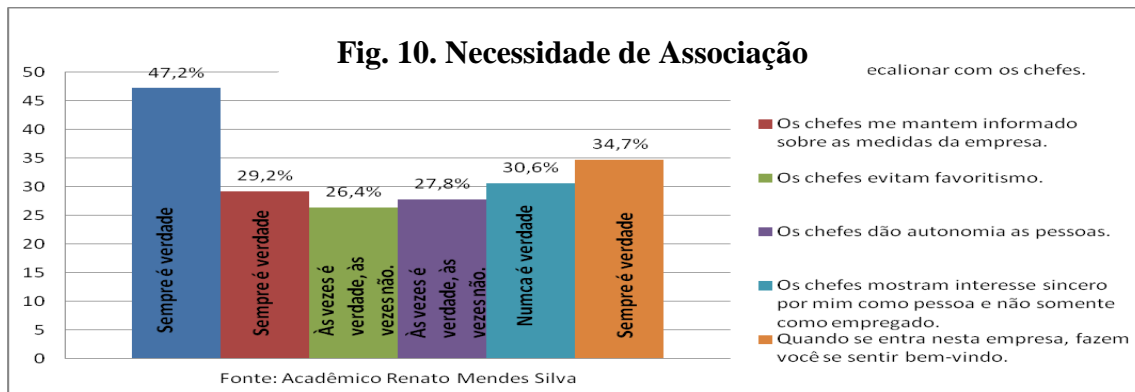
Segundo a Fig.8. Os funcionários relatam que sempre é verdade para as afirmativas sobre “Meu trabalho tem um sentido especial” (50%); 36,1% para existência do sentido de Família ou Equipe; 29,2% para as pessoas serem encorajadas a equilibrar a vida profissional e pessoal; 48,6% para “faço a diferença aqui”. 31,9% dos funcionários relatam que nunca é verdade para as afirmativas sobre todos aqui tem oportunidade de ser reconhecido. Por fim, 31,9% dos funcionários relatam que às vezes é verdade, às vezes não para a sentença: “As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho”.



Como apresenta a Fig.9. Os funcionários relatam que sempre é verdade para as afirmativas sobre “Quando vejo o que fazemos aqui sinto orgulho” (61,1%); 50% para “Posso



ser eu mesmo por aqui”; 45,8% para “Tenho orgulho de falar que trabalho aqui”; 51,4% para “Pretendo trabalhar aqui por muito tempo”; 38,9% para “Eu diria que este é um excelente local para se trabalhar”. Por fim, 29,2% dos funcionários relatam que na maioria das vezes é verdade para a afirmativa sobre a empresa oferece treinamentos.



Em concordância com a Fig.10. Os funcionários relatam que sempre é verdade para as afirmativas sobre ser fácil relacionar com os chefes (47,2%); 29,2% para os chefes me manterem informado; 34,7% para “Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo”. Os funcionários relatam que às vezes é verdade, às vezes não para as afirmativas sobre “Os chefes evitam favoritismo”( 26,4%); 27,8% para os chefes darem autonomia; Por fim, 30,6% dos funcionários relatam que nunca é verdade para a sentença: “Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoas e não somente como empregado”.

Foi questionado também quais os principais motivos que fazem o funcionário permanecer na empresa, e a pesquisa revela que: 34,7% permanecem pelo fato da oportunidade que tem de crescer e se desenvolver dentro da empresa. E quando questionado “o que precisa ser melhorado na empresa”, 80,6% alegaram os salários e benefícios.

## ANÁLISE DOS DADOS

Para Maslow, cada necessidade motivacional tem um peso de urgência maior ou menor dentro da pirâmide de hierarquia das necessidades motivacionais, seguindo a sequência do maior para o menor; fator fisiológico, fator de segurança, fator de associação, fator de auto estima e fator de auto realização, quando a organização atende as necessidades de mais urgência, logo ela consegue atender as demais necessidades como uma escala, até chegar a necessidade menos urgente, dessa forma manterá o equilíbrio e aumentará o índice positivo

motivacional dos colaboradores, respondendo um dos questionamentos que sustentam o artigo, sobre o que motiva o indivíduo a trabalhar para o sucesso da unidade de trabalho da organização.

À medida que as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas o indivíduo busca a satisfação de necessidades de nível mais elevado; e quanto maior o grau de satisfação de uma necessidade, menor será a sua força motivacional, e, inversamente, quanto maior a carência, maior a motivação. (Maslow, 1970; McGregor, 1999).

Ainda na mesma linha de pensamento maslowiana, para que haja o equilíbrio das ações motivacionais dentro da empresa, precisa-se colocar em prática todos os fatores da pirâmide hierárquica, seguindo a ordem de urgência. Sendo assim, foi possível identificar nas empresas pesquisadas alguns índices positivos em determinados pontos de necessidade motivacional e alguns índices de carência em outras necessidades motivacionais, sendo possível a análise e diagnóstico dessas empresas, para uma possível correção e assim, obter resultados onde há falhas.

A partir dos estudos realizados e os resultados apresentados, e levando em consideração que para as respostas apresentadas pelos funcionários, consideram-se fatores positivos para existência de políticas relacionadas com as necessidades às respostas: “às vezes é verdade, às vezes não”; “na maioria das vezes é verdade”; “sempre é verdade”. Para as demais respostas: “nunca é verdade” e “na maioria das vezes não é verdade”, considera-se como fator negativo para a existência de políticas relacionadas com as necessidades de respeito. Logo é possível fazer o levantamento das necessidades mais presentes e mais carentes em cada uma das empresas.

A MR Salon apresenta o índice de aprovação para existência de políticas relacionadas com as necessidades de 63,95% para a necessidade de auto realização, seguida de 51,36% para necessidade de auto estima, 49,4% para necessidade fisiológica, 48,36% para necessidade de segurança, por fim 42,9% para necessidade de associação.

Para Goyazes, ela apresenta o índice de aprovação para existência de políticas relacionadas com as necessidades de 46,06% para a necessidade de auto realização, seguida de 41,43% para a necessidade de segurança, 34,65% para necessidade de associação, 32,63% para a necessidade de auto estima e por fim 30,31% para a necessidade fisiológica.

De acordo com estudo é possível identificar que para a MR Salon segundo os funcionários as políticas motivacionais estão sendo voltadas mais para as necessidades de auto realização e auto estima, e de acordo com a fig.21. é possível analisar que os principais

motivos que fazem os funcionários da MR Salon permanecer na organização é justamente às políticas de auto realização, comprovando os investimentos da empresa nesta área.

Na Goyazes, segundo os funcionários as políticas motivacionais estão sendo voltadas com maior atenção para as necessidades de auto realização e de segurança, e de acordo com a fig.21. é possível analisar que os principais motivos que fazem os funcionários da Goyazes permanecerem na organização é justamente às políticas de auto realização, fazendo jus aos investimento da empresa nesta área.

É possível identificar que os funcionários da MR Salon afirmam que a empresa precisa melhorar o foco para as políticas relacionadas com as necessidades fisiológicas, uma vez que foi identificado que a empresa está mais focada para as necessidades de auto realização e auto estima, dessa forma comprova a afirmação dos empregados para uma melhoria nas políticas relacionadas as necessidades fisiológicas.

Os funcionários da Goyazes afirmam que a empresa precisa melhorar o foco para as políticas relacionadas com as necessidades fisiológicas, uma vez que foi identificado que a empresa está mais focada na aplicabilidade das políticas relacionadas com necessidades de auto realização e segurança, dessa forma comprova a afirmação dos empregados para a melhoria nas políticas relacionadas às necessidades fisiológicas.

De acordo com a pesquisa realizada através de entrevistas com os gestores das médias foi possível identificar que todos reconhecem a importância da gestão de pessoas dentro das suas empresas. Todas as empresas pesquisadas possuem políticas motivacionais, e todos tem o mesmo objetivo comum de ter funcionários motivados, todavia nem todas as empresas conseguem detectar onde e como aplicar às políticas motivacionais nas necessidades certas para assim conseguir o equilíbrio na escala motivacional.

A pesquisa apresentou onde cada empresa está aplicando ações motivacionais e onde está tendo carência, dessa forma se cada empresário conseguir aplicar as políticas focadas nas necessidades de carência, a empresa conseguirá aumentar o índice de funcionários motivados melhorando o clima organizacional e maximizando a qualidade do trabalho, logo responde a problematização de como aplicar as políticas motivacionais de maneira eficiente e de como maximizar a energia humana.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma meta do objetivo principal deste artigo foi de abordar as principais teorias motivacionais e sua aplicabilidade no contexto organizacional e verificar como essas teorias estavam sendo aplicadas em médias empresas de Goiás, apresentando também a visão dos funcionários sobre essas políticas motivacionais.

Elaborar toda pesquisa e aplicar em campo não foi tarefa fácil, entretanto por meio de instrumentos de menção quantitativa (questionário de pesquisa com os funcionários), a pesquisa apresenta dados confiáveis quando traçado o perfil da empresa, e para melhor análise desse perfil o material qualitativo de entrevista com os gestores permitiu uma análise mais complexa e detalhada das empresas, permitindo que pudessem ser identificados os pontos de mais urgência ou menos urgência das necessidades motivacionais de Maslow, facilitando assim para um diagnóstico confiável, dessa forma o trabalho conseguiu responder as questões inicialmente problematizadas.

O estudo conclui que a gestão de pessoas é sim uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem grandes benefícios às empresas e aos próprios indivíduos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto realização, como apontado por Limongi França (2007).

O estudo conclui focando nas necessidades hierárquicas motivacionais de Maslow, que segue uma hierarquia da mais urgente até a menos urgente necessidade, para a empresa ter funcionários mais motivados ela precisa identificar as necessidades que estão sendo mais supridas, e as necessidades de maior carência, uma vez que “as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas, o indivíduo busca a satisfação de necessidades de nível mais elevado”(McGREGOR, 1999), a fim de focar esforços para as mais deficitárias, aumentando a motivação dos colaboradores, logo gera um equilíbrio entre as necessidades.

Apesar de o presente estudo ter apresentado e solucionado as problematizações iniciais, a pesquisa ainda continua aberta, para que novas pesquisas sejam realizadas a fim de comparar com demais empresas com o intuito de solucionar futuros questionamentos e enriquecer o estudo, somando conhecimento na área de estudo abordada.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- ARAÚJO, L. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.
- Great Place to Work® Centro-Oeste 2015.
- HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? in: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARQUES, José Roberto. Gestão Estratégica de Pessoas. Publicado em 12 de fevereiro de 2015. Disponível em: [www.jrmcoaching.com.br](http://www.jrmcoaching.com.br). Acesso em: 25 SET. 2015.
- MASLOW, A.H. *Motivation and Personality*. 2.ed. Nova York: Harper, 1970.
- \_\_\_\_\_. *The Father Reaches of Human Nature*. Nova York: Viking, 1971.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração-Edição compacta. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- PEREIRA, Maria Célia Bastos. RH Essencial. São Paulo, Saraiva, 2014.
- ROTHMANN, Iran; COOPER, Cary. Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho; tradução de Luiz Claudio de Queiroz.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SEBRAE. Critérios de Classificação de empresas. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 25 set. 2015.
- SILVA, Reinaldo O. da – Teorias da Administração. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.