

## Motivação no ambiente Organizacional a partir da Hierarquia de Maslow<sup>1</sup>

**Sabrina Marques Proença<sup>2</sup>**

**Fabiana Pereira<sup>3</sup>**

### RESUMO

O presente estudo aborda a temática da motivação em diferentes ambientes organizacionais, tendo como objetivo identificar como a motivação pode ser observada em diferentes organizações, considerando a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow. A importância do estudo da motivação no ambiente organizacional se dá uma vez que o profissional estando satisfeito no trabalho o resultado será mais efetivo para a organização e trará maior qualidade profissional. Por ser um assunto de relevância a pesquisa aborda os aspectos motivacionais nas organizações, a partir do referencial teórico, que tem como foco a teoria motivacional da pirâmide de hierarquia de Maslow. Para a efetivação dos dados foi realizada a pesquisa de artigos que tratam sobre o tema. É uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória que utiliza-se do método da pesquisa bibliográfica. O corpus de estudo está limitado ao olhar para pesquisas sobre motivação, realizada em diferentes empresas, e que tenham como embasamento o uso da Teoria de Maslow. Como objeto de estudo foram identificadas duas pesquisas que foram comparadas numa busca do entendimento de quais aspectos foram considerados em cada um dos níveis da teoria da satisfação das diferentes necessidades existentes na pirâmide da hierarquia de Maslow como fatores motivacionais. Ao fim, considero que as empresas, em geral observam os mesmos aspectos para cada um dos fatores da necessidade de pirâmide de Maslow, alterando pouco. Ao mesmo tempo, também posso considerar que em geral, as pesquisas mostraram haver um elevado índice de satisfação dos funcionários nas hierarquias mais básicas, tendo alguma insatisfação na hierarquia de estima, porém voltando a satisfação no topo da pirâmide com a questão da auto-realização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação; organizações; hierarquia das necessidades.

### 1. INTRODUÇÃO

A motivação dos colaboradores é um importante aspecto a ser observado pelas organizações, porém, paradoxalmente, muitas vezes negligenciada na gestão organizacional. Considerada fundamental para gerar resultados positivos, tanto organizacionais quanto profissionais, a motivação, tanto quanto o planejamento estratégico e a informatização dos processos produtivos são capazes de trazer vantagem competitiva às empresas. Porém, se o fator humano não estiver motivado para contribuir eficientemente para o sucesso da organização, dificilmente essa vantagem será alcançada ou mantida.

Em algumas organizações existe uma preocupação efetiva com a dinâmica motivacional dos empregados, chegando até mesmo a constituir um aspecto de autorealização. Fato que evidencia a aplicação da Teoria da Pirâmide de Necessidades de Abraham Maslow em seus aspectos mais intrínsecos,

<sup>1</sup>Trabalho Final de Graduação – Curso de Processos Gerenciais – Universidade Franciscana

<sup>2</sup> Acadêmica do curso Tecnólogo de Processos Gerenciais- Universidade Franciscana

<sup>3</sup> Professora Orientadora

mostrando que para um resultado positivo é necessário atingir as cinco hierarquias das necessidades: a filosóficas, as de segurança, as sociais, a estima e, por fim, a autorealização.

Wagner e Hollenbeck (2012) identificam que a motivação organizacional está relacionada à qualidade de desempenho dos integrantes da organização, constituindo a energia principal para atingir os resultados desejados. Para isso, é necessário que todos estejam sempre estimulados a crescer e a alcançar metas junto à organização, sendo que cada indivíduo traz, em si, algo que o motiva, inspira a ter objetivos claros, conforme as experiências e o que almeja.

Sob este viés, a motivação é a dose de disposição que necessitamos para cumprir uma tarefa seja ela grande ou pequena. Pode surgir como o objetivo por trás de uma satisfação pessoal e profissional, que vai além de nossas necessidades fisiológicas. E encontrar esses fatores motivadores é algo menos instintivo e muito mais desafiador, pois a motivação organizacional influencia diretamente no comportamento do indivíduo no trabalho, se relacionando profundamente com comprometimento dos funcionários com as atividades em si. Logo, quanto mais motivado um profissional está, melhor ele irá desempenhar suas funções e mais alta será sua produtividade.

Bowditch e Buono (2014), afirmam que parte do atendimento das necessidades próprias de cada pessoa começa por aquilo que é mais básico para sua sobrevivência, conforme já proposto por Maslow. E essa motivação humana varia, se manifestando de formas diferentes mesmo entre pessoas que compartilham do mesmo ambiente, do clima e cultura organizacional, pois diversos fatores interferem sobre os interesses de membros de um mesmo grupo.

Para Maximiano (2000) as necessidades descritas na pirâmide de Maslow podem ser consideradas como exemplos. Nesse sentido é que este estudo tem por problema de pesquisa identificar: Como a motivação, observada a partir da Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, se apresenta em diferentes organizações? Para responder a essa questão o objetivo do estudo é identificar como a motivação pode ser observada em diferentes organizações, considerando a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.

A importância do estudo justifica-se considerando que cada organização deve possibilitar que o funcionário trabalhe no local onde suas necessidades, das mais diferentes, estejam satisfeitas para evitar conflitos desnecessários entre os membros e destes com a gestão da organização. Nesse sentido, considera-se que em um ambiente organizacional é necessário ter equipes dispostas para o trabalho, com objetivos, planos, satisfações e até mesmo a auto realização sanados, para junto alinhar o crescimento no todo, ligando empresa e empregador.

Ainda, os líderes podem considerar as pessoas responsáveis em observar a motivação na sua equipe, pois são as pessoas mais próximas dos colaboradores, esses devem trabalhar constantemente com a sua equipe para manter as pessoas motivadas e assim conseguir a melhor produtividade e sucesso da organização, sem se esquecer de que cada pessoa é diferente e única e assim os fatores motivacionais variam de uma pessoa para outra, não existe fórmula de motivação e sim desenvolvimento motivacional.

Em termos metodológicos, esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória que

utiliza-se do método da pesquisa bibliográfica. O corpus de estudo está limitado ao olhar para pesquisas sobre motivação, realizada em diferentes empresas, e que tenham como embasamento o uso da Teoria de Maslow. Como objeto de estudo foram identificadas duas pesquisas que serão comparados quanto a teoria da satisfação das diferentes necessidades existentes na pirâmide da hierarquia de Maslow como fatores motivacionais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir elenco o referencial teórico de acordo a temática proposta para o estudo, motivação, organização e teorias motivacionais.

### **2.1 A motivação nas organizações**

A palavra motivação indica o processo pela a qual o comportamento humano é incentivado, seja por algum motivo ou razão. Os primeiros estudos voltados para a motivação começou no início do século XX, em 1900, quando Frederick Taylor deu início a discussão considerando que o maior motivador era o dinheiro. Segundo ele, as pessoas executavam seus deveres com objetivo apenas de obterem mais dinheiro e que deveriam ser sempre supervisionadas. Porém, Bergamini (2008) percebeu nas suas pesquisas que as pessoas também agem por motivos internos, por uma necessidade interior, por uma busca de objetivos, o que leva a motivação da pessoa, a própria vontade de alcançar seu objetivo. Segundo Bergamini (2008, p.108):

A motivação, pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta.

A motivação é um tema que muito vivenciamos nos tempos atuais, principalmente nas empresas, onde colaboradores atuam por obrigação e não por desejo e satisfação, o que tem gerado muito desequilíbrio nos relacionamentos dentro nas organizações. Outros autores correlacionam a motivação como algo que parte de cada ser humano, algo que é do propósito da própria pessoa. Vergara (2000) defende que a motivação é intrínseca, ou seja, que ela parte de cada um para acontecer ou não. Em outras palavras, ninguém é capaz de motivar ninguém se a vontade não partir da própria pessoa

Mas para o trabalhador ter melhor desempenho na empresa, ele necessita de aspectos

mais intrínsecos da motivação no trabalho. Para isso, é necessário, em meio ao concorrente crescimento de mercado, a empresa adotar ferramentas que favoreçam o funcionário a ter motivação no trabalho e dando o seu melhor, transformar a força de trabalho num diferencial competitivo. Por se tratar de pessoas e sua motivação, cada pessoa tem necessidades em níveis de importância distintos e diferenciados, então a organização deve buscar conhecer a melhor forma de desenvolver os processos motivacionais individuais para obter os resultados positivos.

De acordo com Gil (2001), motivação é a chave do envolvimento, porque a organização tem mais facilidade de encontrar empregados com competência do que comprometidas. Em meio ao cenário empresarial está se tornando uma característica fundamental para os gestores identificarem os elementos que podem manter motivados seus empregados e saber dominá-los e aplicá-los para obter êxito em seu objetivo.

Por fim, segundo Gil (2001, p. 202), a motivação é a força que estimula a pessoa a agir e por isso consideradas necessidades particulares de cada pessoa. A motivação é algo inerente ao indivíduo, e está ligado aos seus desejos e interesses (BERGAMINI, 1990; VERGARA, 2003). “O motivo pelo qual determinadas pessoas se sentem motivadas para algum trabalho e outras não, são as distintas histórias de vida de cada uma, seus valores e desejos a serem alcançados”. No geral, a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a investir o seu melhor na ação que está realizando por identificar que irá satisfazer uma necessidade que almeja.

Segundo Marras (2005, p.33) "cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos e essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas". Entretanto, as motivações pessoais segundo Bergamini (2006) estão baseadas em fatores externos, tais como uma recompensa ou uma forma de evitar uma punição.

## 2.2 As teorias motivacionais e a Teoria da Hierarquia de Maslow

Entre as diferentes teorias motivacionais, direciono ao estudo em relação ao processo da motivação humana dentro de uma organização, pois diante de necessidades o homem buscará satisfazê-las, tanto na vida pessoal como profissional. E dentro das organizações os gestores e líderes devem desenvolver algumas estratégias motivadoras para assegurar qualidade no trabalho, satisfação e resultados positivos para empregados e empregadores.

Wagner e Hollenbeck (2012) abordam essa teoria a partir do famoso psicólogo clínico Abraham Maslow, que foi pioneiro no desenvolvimento das teorias das necessidades aplicando estudos científicos nessa área. Em 1954, Maslow (Maslow apud Schimidt, 2000, p. 27) elaborou

um conceito de hierarquia de algumas necessidades que têm reflexo no comportamento humano. E o autor trata por hierarquia porque o homem muda as suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem tem suas necessidades básicas satisfeitas, outras mais importantes tomam o predomínio do comportamento.

Apoiado em 25 anos de experiência com estudos de natureza psicológica, a teoria das necessidades de Maslow (apud Bergamin, 2008) propunha que as necessidades humanas estavam divididas em cinco grupos distintos: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, a estima e, por fim, a autorrealização. Assim, essas necessidades são correlacionada de forma hierárquica, fazendo com que, conforme o autor, uma necessidade de um nível acima não pode ser satisfeita caso grande parte das necessidades de um nível inferior ainda não se encontrem sanadas.

Abaixo alguns exemplos que correspondem á descrição de cada nível de acordo com Maximiano (2000):

Necessidades básicas: abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto.

Necessidades de Segurança: proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade.

Necessidades de participação: amizade, inter-relacionamento humano, amor.

Necessidade de estima: status, egocentrismo, ambição, exceção.

Necessidades de auto-realização: crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia. (MAXIMIANO, 2000, p. 351

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado Periard (2011, online)

A contribuição de Maslow (apud WALGER; VIAPIAN; BARBOZA, 2014) reside na sua disposição de estudar a própria natureza da motivação. Embora reconheça que certos fatores externos podem atuar sobre a motivação, ele propõe a idéia de que um conjunto de "forças internas", isto é, do próprio indivíduo, promove nele estímulos a fim de levá-lo a satisfazer suas necessidades. Conforme Walger, Viapiana e Barboza (2014), em outras palavras, essas "forças internas" geram necessidades que levam os indivíduos a agir. Assim, para Maslow, um conjunto de necessidades estará constantemente norteando o indivíduo e este estará sempre emitindo "forças" para satisfazê-las. E ainda assim, em termos de curiosidade, para o estudo dos motivos do ego incluem, entre outros, os fatores que Herzberg (apud WALGER; VIAPIAN; BARBOZA, 2014) classificou como aqueles que promovem satisfação. Especificamente, Likert (apud WALGER; VIAPIAN; BARBOZA, 2014) os denomina de realização, reconhecimento, responsabilidade em relação a tarefas significativas e importantes, assim como status e poder, e de forma mais clara objetivando a forma de entendimento da motivação.

Quando se aborda o assunto motivação surge o interesse de entender o que realmente motiva a pessoa, pois para cada pessoa existe um diferencial que a leva a determinado motivo de algo, seja algo que venha do lado interno (pensamento) ou externo (ambiente). Existem pessoas que falam muito em dinheiro como para ser seu motivo para obter coisas materiais, para outras o básico como alimento é suficiente para estar motivado e atender aquilo que realmente importa. Cada pessoa possui necessidades diferentes, pensamentos diferentes, sonhos, objetivos e essas inúmeras possibilidades instigam o estudo da motivação para tentar elencar alguns desses objetivos, desejos e sonhos para integrar a motivação dentro do ambiente organizacional.

Maslow (apud Bergamin, 2008) afirma que tecnicamente as teorias contemporâneas e históricas voltadas para motivação se unem nas considerações das necessidades, impulsos e estados motivadores. Seguindo nesse pensamento, a relação com as necessidades motivadoras é a base para o desempenho nas organizações, pois o impulso que cada um traz ou determina no ambiente de trabalho será refletido, pois nada será consideravelmente positivo em relação a resultados se não tiver impulso ao estado que motiva, que elege a prioridade para a realização e estar satisfeito com o que vir a fazer ou realizar na organização.

Segundo Robbins (2014), "a motivação em relação ao comportamento no trabalho, orienta e sustenta esse comportamento". Ou seja, determinados comportamentos dos colaboradores praticados em uma organização podem ser indicativos de motivação ou desmotivação. Os processos para o desenvolvimento de motivação dos trabalhadores realizados

em uma empresa são inferidos pelo comportamento dos trabalhadores. A motivação é fator de grande importância para a parte prática das atividades da organização onde os funcionários devem ser de forma contínua motivados e estimulados ao crescimento profissional na execução das atividades que estão inseridas e que devem ser por eles desenvolvidas com eficiência e eficácia.

Sendo assim, as organizações devem promover uma liderança eficaz que seja determinante no processo motivacional. A partir do momento que se trabalha a motivação do trabalhador, existe uma grande perspectiva do aumento de rendimento, apreensão, desenvolvimento da intelectualidade, da capacidade profissional, conhecimento tecnológico, assim como o desenvolvimento de habilidades individuais e por conseguinte o aumento da produtividade.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo identifica-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa pois “a abordagem qualitativa fundamenta-se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos” (MICHEL, 2005, p. 33). É exploratória pois proporciona maior familiaridade com o problema procurando deixar mais explícito e fazendo levantamento bibliográfico. Utiliza-se do método da pesquisa bibliográfica pois é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos, artigos científicos, permitindo conhecer o que já se estudou sobre o assunto e procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Para a busca de publicações na área proposta por este estudo, foi realizada uma pesquisa em diferentes plataformas e notou-se um baixo número de publicações na linha proposta pela pesquisadora, sendo encontrados artigos relacionados ao assunto no site Google Acadêmico. Com a primeira análise realizada em distintas plataformas, optou-se pela busca de artigos no site Google acadêmico, usando como descritores as expressões: Motivação, Organizações e Hierarquia das necessidades. Ao todo foram localizados 5 artigos, em diferentes tipos de publicações. Após essa busca, foi feita uma avaliação dos artigos publicados a partir da leitura do resumo, o que levou ao refinamento da seleção a partir do título e das palavras-chave que precisavam conter as expressões: Motivação, Organizações e Hierarquia das necessidades.

O corpus de estudo se deu a partir do refinamento da seleção, foi definida análise de busca de dois artigos de diferentes empresas que correlacionassem a identificação da hierarquia das necessidades de Maslow que continham os descritores escolhidos, observando o referencial teórico, e com as ações propostas aos funcionários da organização. A coleta de dados aconteceu no período da busca foi nos meses de junho a setembro de 2021, quando identifiquei os seguintes artigos:

Artigo 1 - MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: O CASO DA ESTIMA DISTRIBUIDORA. O primeiro artigo publicado é de autoria de Polyanna Borges Fraga e Dileuza Virgilio Pereira e tem como principal objetivo discorrer acerca de motivação humana e detectar os possíveis fatores responsáveis por motivar os funcionários de uma empresa que possui como atividade o comércio atacadista de produtos veterinários e alimentícios para animais de pequeno porte, baseando-se na teoria de Maslow.

Artigo 2 - MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA DE MASLOW: PESQUISA EM EMPRESAS VAREJISTAS NO MUNICÍPIO DE TOMÉ-AÇU(PA). O segundo artigo a ser apresentado sobre o tema motivação é de autoria de Rafael da Cunha Oliveira, Rodrigo Fraga Garvão e Ana Paula de Andrade Sardinha e tem como objetivo descrever a percepção dos aspectos motivacionais, segundo a Teoria das Necessidades de Maslow, nos colaboradores dos supermercados “A” e “B”, situados no município de Tomé-Açu, nordeste do estado do Pará.

Apresento alguns dados das empresas analisadas nos estudos considerados para esta pesquisa:

Necessidade/Empresa	Estudo A Distribuidora PET	Estudo B Empresa Varejista
Número funcionários	55 funcionários	34 colaboradores
Respondentes	49 respondentes	25 respondentes
Setores	Operacional, administrativo e vendas	Operacional
Idade	16% entre 18 a 25 anos 51% entre 25 a 35 anos 33% mais de 35 anos	28% entre 18 a 25 anos 60% entre 26 a 35 anos 12% mais de 35 anos

Ambas as empresas apresentaram a pesquisa tendo por respondentes boa parte do setor



operacional (na empresa B inclusive foi o setor respondente) e tem boa parte dos seus funcionários na faixa etária entre 25 e 35 anos, considerado um público jovem. Já a empresa C tem boa parte de seus funcionários com variações de faixa etária entre 31 e 60 anos, um público mais adulto.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A teoria da pirâmide de Maslow, conforme já abordado, identifica que as necessidades humanas estão divididas em cinco grupos distintos: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, a estima e, por fim, a autorrealização. E essas necessidades são correlacionada de forma hierárquica configurando o entendimento de que uma necessidade de um nível acima não pode ser satisfeita caso grande parte das necessidades de um nível inferior ainda não se encontrem sanadas.

Compões essa hierarquia na ordem de baixo para cima (MAXIMIANO, 2000, p. 351): necessidades básicas (abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto); necessidades de Segurança (proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade); necessidades de participação (amizade, inter-relacionamento humano, amor); necessidade de estima (status, egocentrismo, ambição, exceção); necessidades de auto-realização (crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia).

Nos estudos realizados nas organizações queestou analisando identifiquei o seguinte quadro:

Quadro 1 – Comparação das necessidades de Maslow entre empresas

Necessidade/Empresa	Estudo A	Estudo B
Fisiológica	- Salário somado a benefício - Conforto no ambiente físico	- Alimentação saudável - Respiração saudável - Trabalho não causa prejuízo ao sono - Trabalho não interfere na saúde sexual - Horas de trabalho adequadas à capacidade
Segurança	- Estabilidade no emprego	- Remuneração adequada - Emprego estável

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança física</li> <li>- Integridade Moral</li> <li>- Atender necessidades familiares</li> </ul>
Participação social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento interpessoal</li> <li>- Relacionamento com o líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivência informal entre colaboradores</li> <li>- Relação de amizade com a chefia</li> <li>- Amizade entre colaboradores</li> <li>- Relacionamento amigável com clientes</li> <li>- Empresa considera a participação em outros grupos na comunidade</li> </ul>
Estima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizado pela empresa</li> <li>- Expectativa de crescimento profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho importante ao colaborador</li> <li>- Trabalho é elogiado e reconhecido pelo gestor</li> <li>- Respeito como profissional pelos demais colaboradores</li> <li>- Possui autonomia para exercer suas atividades</li> <li>- Opinião é levada em consideração nas decisões</li> </ul>
Auto-realização		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceitos de justiça e moralidade</li> <li>- Satisfeito com postura profissional</li> <li>- Lida com diferenças interpessoais</li> <li>- Ser espontâneo e criativo</li> <li>- Possui motivação para enfrentar os desafios</li> </ul>

Nesse sentido, conforme apontado pelo quadro 1, posso dizer que as organizações entendem que a motivação parte da satisfação numa correlação de forma hierárquica, sendo que a empresa deve proporcionar motivação ao funcionário. Foi considerado pelas três empresas, no nível de satisfação quanto à necessidade fisiológica, o aspecto quanto ao conforto do funcionário no ambiente de trabalho, e as empresas A também considerou a questão do salário.

Já na segunda necessidade de segurança, a empresa A considerou somente a estabilidade no emprego, porém a empresa B além da estabilidade, entendeu que faz parte da segurança o salário, a satisfação familiar, a segurança física e integridade moral. Na terceira necessidade de participação social as duas empresas consideraram a questão do relacionamento interpessoal e relacionamento com a liderança, mas a empresa B também considerou a participação em outros grupos na comunidade.

Na quarta necessidade de estima as empresas consideraram a questão da valorização dos funcionários, porém a diferenciação se deu quando a empresa A também identificou como estima a expectativa de crescimento profissional e a empresa B, por outro lado, considerou a questão de o funcionário ter autonomia e opinião. Na quinta, e última necessidade de auto-realização, somente a empresa B considerou que são fatores desta hierarquia os conceitos de justiça e moralidade, postura profissional, trato com diferenças interpessoais, espontaneidade e criatividade e possuir motivação para enfrentar os desafios.

Ainda, posso identificar o nível de satisfação de cada necessidade apontada pelos estudos analisados, no quadro abaixo:

Quadro 2 – Comparação no nível de satisfação entre empresas

Necessidade/Empresa	Estudo A	Estudo B
Fisiológica	80% satisfeitos 80% confortável	76% satisfatória a alimentação 84% satisfatório o ar 80% não tem sono prejudicado 100% não afeta vida sexual
Segurança	70% seguros	68% emprego estável 72% atividade não oferece risco 92% não afetam a integridade moral

Participação ou social	90% bom relacionamento em geral 90% bom relacionamento com o líder	44% identifica interação entre colaboradores  40% afirmar que empresa considera participação em outros grupos
Estima	20% quase nunca se sentem valorizados pela empresa 27% às vezes sentem-se valorizados 41% geralmente sentem-se valorizados 12% sempre se sentem valorizados  57% possuem expectativa de crescimento profissional	64% sentem-se reconhecidos 84% sente-se respeitado
Auto-realização		84% é satisfeito com postura profissional 96% afirmar ser aceitos pelos colegas 68% sentem-se criativos

Esse segundo quadro nos mostra que as empresas ainda conseguem satisfazer os colabores, principalmente, nas necessidades mais básicas, como fisiológica, segurança e participação social. Já na necessidade do nível da estima, os estudos analisados consideraram uma maior insatisfação quanto ao procedimento das empresas. Mas, no nível mais altos, necessidade de auto-realização, voltam as manifestações que identificam que a empresa A (única com respostas para esse nível hierarquico das necessidades) proporciona adequação ao ambiente profissional, deixando o mesmo mais produtivo e realizado como ambiente de trabalho.

Nesse sentido, posso assim dizer que conforme o objetivo de identificar como a motivação pode ser observada em diferentes organizações, considerando a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow, de certa forma posso responder que a hierarquia se

apresenta em cada organização de forma similar, com algumas diferenças no enquadramento das ações propostas. Ainda, assim dizer que, em geral, as ações são consideradas satisfatórias, pois os funcionários sentem suas necessidades básicas atendidas, sentem-se seguros e identificaram que se relacionam com os demais colegas, com o líder e assim sentem motivados no local de trabalho.

## **5. CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA**

A palavra motivação indica o processo pela qual o comportamento humano é incentivado, seja por algum motivo ou razão. Mas para o trabalhador ter melhor desempenho na empresa, ele necessita de aspectos mais intrínsecos da motivação no trabalho. Para isso, é necessário, em meio ao concorrente crescimento de mercado, a empresa adotar ferramentas que favoreçam o funcionário a ter motivação no trabalho e dando o seu melhor, transformar a força de trabalho num diferencial competitivo. Por se tratar de pessoas e sua motivação, as necessidades em níveis de importância são distintos e diferenciados, então a organização deve buscar conhecer a melhor forma de desenvolver os processos motivacionais individuais para obter os resultados positivos.

No entanto, a teoria das necessidades de Maslow propunha que as necessidades humanas estavam divididas em cinco grupos distintos: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, a estima e, por fim, a autorrealização. Assim, essas necessidades são correlacionadas de forma hierárquica, conforme o autor, fazendo com que uma necessidade de um nível acima não pode ser satisfeita caso grande parte das necessidades de um nível inferior ainda não se encontrem sanadas.

Sendo assim, o primeiro quadro identifica que em geral, as duas empresas consideram as mesmas ações para as respectivas necessidades da pirâmide de Maslow, tendo algumas discrepância entre um nível e outro. Como, por exemplo, a questão salarial que para a empresa A é considerado como necessidade fisiológica e para a empresa B está considerada como necessidade de segurança. Já o segundo quadro nos mostra que as empresas ainda conseguem satisfazer os colaboradores nas necessidades mais básicas, em ações como fisiológicas, segurança, participação social e auto-realização. Já nas necessidades do nível da estima é que ainda deixam a desejar.

Nesse sentido, posso dizer que conforme o objetivo de identificar como a motivação pode ser observada em diferentes organizações, considerando a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow respondo que a hierarquia se apresenta nas organizações quase na sua

totalidade, considerando que a última hierarquia só aparece em uma das empresas. Ainda, as ações consideradas para cada hierarquia se desenvolve de forma satisfatória, pois é demonstrado que os funcionários sentem-se seguros no ambiente de trabalho e que se relacionam com os demais colegas, com o líder, mantendo-se satisfeitos no local de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos.**Revista de Administração de Empresas, v. 30, n.2, p.23-34, Abr./Jun. 1990.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo. Editora Atlas. Reimp. 2014.

BOWDITCH, James L. ; BUONO, Anthony F.. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo. Editora Cengage Learning. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlo. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3. Ed. São Paulo: futura , 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3.ed. São Paulo: Futura, 2001

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

PERIARD, Ricardo. A hierarquia de necessidades de Maslow: o que é e como funciona. Sobre Administração. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/> Acessado em julho de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva.** 3º Ed. Editora Saraiva. São Paulo – SP, 2012.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** Curitiba: InterSaberes, 2014. Biblioteca on-line.

OLIVEIRA, Rafael da Cunha Oliveira; GARVÃO, Rodrigo Fraga; SARDINHA, Ana Paula de Andrade. Motivação segundo a Teoria de Maslow: pesquisa em empresas varejistas no Município de Tomé-Açu (PA). Revista Contemporânea. Disponível em <https://revistacontemporartes.com.br/2020/12/06/motivacao-segundo-a-teoria-de-maslow-pesquisa-em-empresas-varejistas-no-municipio-de-tome-acu-pa/>. Acesso em agosto de 2021.

FRAGA, Polyanna Borges; PEREIRA, Dileuza Virgilio. Motivação no ambiente de trabalho: o caso da Estima Distribuidora. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1850/1/MOTIVA%C3%87%C3%83O%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO%20O%20CASO%20DA%20ESTIMA%20DISTRIBUIDORA.pdf> Acessado em julho, 2021.