

**FACULDADES INTEGRADAS“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE  
TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECÔNOMICAS E ADMINISTRATIVAS  
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NO  
SUPERMERCADO PASTORINHO S/A**

Anelise Okazaki Pasquini  
Fernanda Alberti de Andrade  
Fernanda Guadanhim de Souza  
Mariana Occulati de Castro

Presidente Prudente/SP  
2005

# **FACULDADES INTEGRADAS “ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECÔNOMICAS E ADMINISTRATIVAS  
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NO SUPERMERCADO PASTORINHO S/A**

Anelise Okazaki Pasquini  
Fernanda Alberti de Andrade  
Fernanda Guadanhim de Souza  
Mariana Occulati de Castro

Trabalho de Conclusão de  
Curso apresentado como  
requisito parcial de Conclusão  
do Curso para obtenção do  
Grau de Bacharel em  
Administração, sob orientação  
do Prof. Mario Boscoli Neto.

Presidente Prudente/SP  
2005

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM  
ESTUDO NO SUPERMERCADO  
PASTORINHO S/A**

Trabalho de Conclusão de  
Curso aprovado como requisito  
parcial de Conclusão do Curso  
para obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.

---

*Mario Boscoli Neto*

---

*Alexandre Hideo Sasaki*

---

*Érico Giuliano de Souza Giani*

Presidente Prudente/SP, 30 de novembro de 2005.

Dedicamos a presente pesquisa a nossos pais pelo apoio e incentivo dados durante esses quatro anos de lutas e conquistas.

As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam.

Bernard Shaw

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a Deus pela força dada para que todas as barreiras que nos foram impostas pudessem ser superadas; aos nossos pais por estarem sempre ao nosso lado em todos os momentos; aos professores por nos ajudarem a trilhar nosso caminho; aos amigos por conseguirem nos entender durante este período e a todos aqueles que, de certa forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

## **RESUMO**

Este trabalho visou mostrar a motivação dos funcionários do Supermercado Pastorinho S/A, localizado no bairro Vila Marcondes, através da teoria de Maslow, teoria X e Y, teoria dos dois fatores, teoria ERG. O propósito foi observar o nível de motivação dos funcionários e sua relação com a empresa, bem como desmotivar as ferramentas existentes para esta avaliação. Foi aplicado questionário contendo vinte e duas questões que visou medir a motivação segundo várias teorias já citadas acima, comparando-as e medindo a motivação. A ótica do trabalho foi observar a motivação e mensura-lá em um ambiente controlado. E com base nesse estudo que indica o nível de motivação foi demonstrada que o principal aspecto é a segurança que os motivam no supermercado Pastorinho.

Palavras-Chave: Motivação. Gestão de Pessoas. Relações Humanas

## **ABSTRACT**

This project aimed to show the motivation of the employees of Pastorinho Supermarket S/A, located in Vila Marcondes District, through Maslow theory, X and Y theory, two factors theory, ERG theory.

The objective was to observe the level of motivation of the employees and their relationship with the company, as well as to desmotivate the existing tools for this appraisal.

It was applied a questionnaire with twenty-two questions that aimed to analyze the motivation according to various theories already mentioned above, comparing them and measuring the motivation. The optic of the project was to observe the motivation and to measure it in a controled environment.

And with basis in this study that indicates the level of motivation, it was demonstrated that the main aspect is the security which motivates them in Pastorinho Supermarket.

Key-words: Human motivation. People management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – A hierarquia das necessidades de Maslow.....	18
FIGURA 2 – Avaliação das tarefas de acordo com o cargo ocupado.....	24
FIGURA 3 – Avaliação da imagem da empresa junto ao público.....	25
FIGURA 4 – Indicativo da motivação do trabalhador.....	26
FIGURA 5 – Avaliação do ambiente de trabalho.....	27
FIGURA 6 – Avaliação da hierarquia.....	28
FIGURA 7 – Avaliação da comunicação interna.....	29
FIGURA 8 – Avaliação da comunicação em relação à hierarquia.....	30
FIGURA 9 – Indicação do nível de responsabilidade e conhecimento do cargo	31
FIGURA 10 – Avaliação do apoio hierárquico na realização das atividades.....	32
FIGURA 11 – Avaliação da remuneração.....	33
FIGURA 12 – Avaliação do plano de carreira.....	34
FIGURA 13 – Avaliação da satisfação do funcionário quanto ao desenvolvimento.....	35
FIGURA 14 – Avaliação da flexibilidade dos funcionários diante as mudanças.	36
FIGURA 15 – Avaliação das responsabilidades em relação a conquistas.....	37
FIGURA 16 – Avaliação dos resultados.....	38
FIGURA 17 – Avaliação do sentimento organizacional.....	39
FIGURA 18 – Avaliação da satisfação com relação ao trabalho exercido.....	40
FIGURA 19 – Avaliação da liberdade.....	41
FIGURA 20 – Avaliação do cooperativismo.....	42
FIGURA 21 – Avaliação da vida social.....	43
FIGURA 22 – Avaliação da comunicação interna.....	44
FIGURA 23 – Avaliação das metas institucionais.....	45

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1. MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. AS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....</b>	<b>17</b>
2.1 Teoria da hierarquia das necessidades.....	17
2.2 A Teoria X e a Teoria Y.....	19
2.3 A Teoria de Dois Fatores.....	20
2.4 A Teoria ERG.....	21
<b>3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
3.1 Metodologia da pesquisa.....	23
3.2 Análise dos resultados.....	23
<b>4. ANÁLISE DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>46</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho destina-se a demonstrar o processo de motivação nas organizações e identificar se os funcionários da empresa estão motivados e contentes com o seu trabalho, objetivando analisar, segundo várias teorias, a motivação em uma situação real.

Algumas teorias procuram determinar como os funcionários são motivados dentro da empresa e se eles têm suas necessidades básicas atendidas, já que funcionários desmotivados trazem prejuízo para a mesma. Se um determinado funcionário não tiver uma necessidade satisfeita, provavelmente seu rendimento não será bom; o oposto ocorre se todas as suas necessidades forem atendidas. Esta pesquisa visa mostrar a importância de manter um funcionário motivado, com rendimento satisfatório e como isso é válido para a empresa.

A metodologia empregada foi o método indutivo-dedutivo. Para tanto, foi realizado um trabalho de campo, analisando-se a motivação segundo Fernando Toro.

No capítulo 1, procurou-se mostrar o conceito de motivação e sua aplicação; já no capítulo 2, considerou-se a importância das teorias motivacionais de vários autores. Como Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Clayton Alderfer, as quais interferem no comportamento do indivíduo dentro da organização. No capítulo 3 foram detalhados os resultados de um questionário aplicado aos funcionários do Supermercado Pastorinho S/A. Na etapa seguinte, as questões aplicadas foram analisadas graficamente de acordo com as teorias motivacionais citadas no capítulo 2. No capítulo 4, foram analisadas as teorias motivacionais baseadas nas questões contidas no questionário e, por fim, chegou-se a uma conclusão em que essas teorias foram relacionadas com o comportamento dos funcionários da organização.

## 1. MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Com o objetivo de criar uma base de sustentação para uma discussão a respeito da motivação no trabalho, foi desenvolvido um referencial teórico embasado em dois pontos de vista. Assim, foram abordadas, algumas questões sobre as organizações e, principalmente, sobre as pessoas que nelas trabalham, bem como sobre as formas de relacionamento entre esses dois componentes. Essas questões visavam estruturar um ponto de partida que permitisse entender como e porquê as pessoas se comportam de determinadas maneiras em relação às suas atividades produtivas.

Diversos autores têm estudado o homem como ser que pensa e age motivado por fatores intrínsecos. Entre eles, Bergamini e Beraldo (1988), dão uma idéia clara dessas diferenças ao afirmarem: “Fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais por dois motivos principais: primeiro, porque já nasceram diferentes umas das outras. São as chamadas variáveis inatas, responsáveis por ser o indivíduo como é desde o momento em que nasce; segundo, porque passam ao longo do tempo por experiência de vida diferentes. São as chamadas variáveis adquiridas<sup>1</sup>, responsáveis pela bagagem constitucional, ou seja, as experiências de vida, numa estrutura de personalidade com feições únicas de cada indivíduo”.

O homem sempre procurou, ao longo do tempo, entender as características da sua própria natureza. Vários pensadores escreveram a respeito dessa tese. Laraia (1998), relatou que a mente humana não é mais que uma caixa vazia por ocasião do nascimento, dotada apenas da capacidade ilimitada de obter conhecimento, através de um processo de vivência e de acúmulo de experiências.

Portanto, o comportamento humano é formado por todas as experiências adquiridas durante a vida; para motivá-lo, é necessário satisfazer ou criar estas expectativas.

Segundo Kondo (1994), qualquer que seja o trabalho que se considere, motivar as pessoas que nele estão envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para se atingir objetivos – de fato, isso é indispensável. Sabe-se que, se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de

---

<sup>1</sup> São as experiências, conhecimentos e habilidades adquiridas em um período de tempo.

dificuldades. O ditado, “Uma empresa é feita por suas pessoas”, expressa muito bem essa idéia.

A motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada, podendo ser inferida apenas por meio do comportamento. Em outras palavras, pode-se julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento. Não se mede diretamente a motivação, uma vez que ela não é passível de observação.

A motivação é o fator mais importante na produtividade e no comportamento dos seres humanos.

Uma necessidade insatisfeita constitui o ponto de partida no processo da motivação. Ela significa uma deficiência dentro do indivíduo provocando a centelha que ativa a cadeia de eventos que conduz ao comportamento. A necessidade insatisfeita causa tensão física ou psicológica no indivíduo, forçando-o a engajar-se em alguma espécie de comportamento, ou seja, a busca de um meio, que satisfaça a necessidade e, por conseguinte, reduza a tensão.

Uma necessidade insatisfeita resulta em tensões dentro do indivíduo e motiva a busca de maneiras para mitigar esse estado. Caso o indivíduo tenha êxito na consecução do objetivo que persegue, emergirá então, a próxima necessidade insatisfeita. Quando as tentativas fracassam, resultando em frustração, o indivíduo envolve-se em comportamentos construtivos, isto é, comportamentos adaptativos de natureza positiva, ou recorre a comportamentos defensivos, isto é, comportamentos que, freqüentemente, resultam em efeitos negativos. Em qualquer caso, o indivíduo retorna à próxima necessidade insatisfeita emergente, uma vez que, tanto a consecução do objetivo quanto os comportamentos construtivo e defensivo provêm feedback para a próxima necessidade.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob a forma de restrições financeiras, tornando-se reais na forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passaram a exigir retornos maiores e mais recompensadores. Esse novo rumo nos negócios gerou uma grande preocupação em termos da melhoria dos procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também o de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos.

A administração deveria, por sua vez, estar especialmente atenta, buscando delinear planos salariais que pudessem ser considerados como verdadeiros estimuladores para que o trabalhador maximizasse seus ganhos à medida que agisse com maior rapidez, fazendo exatamente aquilo que o seu gerente lhe ordenasse fazer. Organização e maximização de lucros tinham, nitidamente, precedência sobre quaisquer outras das possíveis finalidades das empresas.

De maneira especial, os partidários da administração científica esboçada por Taylor, por volta de 1911, defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para conseguir fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade. As operações de trabalho foram tornando-se cada vez mais simples e rotinizadas, começando, em especial, pelo fracionamento dos cargos nas linhas de montagem. Em lugar do clima de punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos mas, principalmente, o faria tomando por base as perspectivas de remuneração.

Leboyer relata em sua obra: “Mais fundamentalmente, a teoria clássica da organização formal repousa sobre uma concepção de homem que pode, mais uma vez, qualificar-se como muito sumária. Não que os seus autores realmente tenham ignorado o problema da motivação. Assim como Taylor e como os primeiros psicólogos industriais, esses teóricos pensaram ter descomplicado a concepção da conduta humana ao convir que para motivar seguidores seria necessário, apenas, atentar, sobretudo, para uma sistemática de recompensação/punição. Para eles, os homens contratados pela organização são, ao mesmo tempo, racionais e passivos, preferindo a segurança de uma

atividade precisa aos riscos que acompanham toda a liberdade” (LÉVY-LEBOYER, 1974, p. 17). Segundo o pensamento dominante, os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado.

Todavia, o inesperado ocorreu. Dentro desse ambiente de incentivo à produtividade máxima, os trabalhadores logo perceberam que estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. É bem verdade que poderiam receber salários bem maiores, mas isso requeria um número menor deles para atingir a mesma produtividade. Como resposta a tal fato, optaram por adotar atitudes que levassem à restrição da produtividade, salvaguardando, assim, a sua permanência no emprego por mais tempo. Drucker (1977, p. 315), ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas. Para ele, o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

Uma segunda proposta surge com Elton Mayo que defende uma nova filosofia administrativa. Com ele, percebeu-se a importância de se considerar a pessoa na sua totalidade. Pressupunha-se que a melhor motivação deveria caracterizar-se por uma forte ênfase no comportamento social dos empregados. Os administradores e supervisores passaram, então, a procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar, de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades sociais.

Para os adeptos das Escolas de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles. Essas necessidades eram, por assim dizer, consideradas como as mais importantes e substituíam, com vantagens, o efeito das recompensas pecuniárias. O papel desempenhado pelos supervisores deveria deixar clara a sua preocupação e simpatia para com os problemas, as necessidades e os desejos dos subordinados. Embora de maneira diferente, continuou-se a manipular as pessoas no trabalho.

A partir desse novo modelo de compreensão do ser humano em situação de trabalho, passou-se a valorizar a intensificação dos canais de comunicação, tanto no sentido ascendente, como, principalmente, no descendente. Os trabalhadores deveriam, segundo essa nova diretriz, conhecer, de forma tão ampla quanto possível, tudo o que dissesse respeito à organização, tendo, ao mesmo tempo, abertura suficiente para emitir suas opiniões, quer fosse quanto às estratégias produtivas, quer quanto às diretrizes administrativas da organização. Conseqüentemente, as formas de recompensa dos esforços no trabalho deixaram de ser individuais para serem aplicadas sob a forma de incentivos grupais. A motivação estava, nesse momento, sendo considerada parte integrante de um processo grupal, dando, assim, à antiga visão de como motivar um novo aspecto.

É notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha, nestas últimas três décadas, atingido níveis excepcionalmente elevados. Como Glasser (1994, p. 15) propõe, “o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar *com as pessoas*. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas”. O problema do comportamento humano nas organizações sempre existiu. Contudo, somente no momento em que as empresas já não precisam se preocupar tanto com dificuldades tecnológicas por causa das máquinas inteligentes, nem tampouco com os recursos financeiros devido a uma economia relativamente estável é que se reconhece que não tem sido possível atingir o sucesso esperado. Se a tecnologia já não é problema e se a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor mas não está sendo. É assim que agora as pessoas estão ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema. Com essa tendência de revalorização, muito se tem pesquisado e relatado sobre o tema da motivação. Essas novas propostas têm claramente inundado não somente as teorias organizacionais como também as práticas de gestão em administração de maneira geral.

Para Levy-Leboyer (1994, p. 3), “o verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal ‘motivado’ dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade

permanente e distribuída de forma homogênea; não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas. Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar”. Isso significa, portanto, que as pessoas, no desenrolar do seu processo motivacional, têm a sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir um determinado fim, dentro de uma contingência particular.

Steers e Porter (1983, p. 4), propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito. Para tais autores, os indivíduos agem da maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado. O estudo da motivação guarda, no entanto, significativas particularidades que podem complicar o modelo geral que serve de base para a descrição dos atos motivacionais em sua concepção mais ampla.

A motivação, portanto, só pode ser considerada como um processo intrínseco. Deci (1996, p. 21), um dos principais especialistas no assunto relata: “A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade”. O mesmo autor (1996, p. 9) observa que a maioria das pessoas parece pensar que a motivação eficaz vem de fora dos indivíduos, que ela seja algo que alguém, com uma habilidade especial, tenha feito a outro. A partir de então, ele ressalta que “a automotivação, mais que a motivação extrínseca, está no cerne da criatividade, da responsabilidade, do comportamento sadio e na mudança duradoura”. Assim sendo, quando se empregam pressão e castigos, pode-se, muito freqüentemente, chegar à submissão e, com ela, a suas conseqüências negativas, como a raiva e a afronta. Condicionadas, as pessoas sentem que perderam a possibilidade de se comportarem com autonomia e autenticidade.

Skinner (1971), mundialmente conhecido, pertencia à corrente behaviorista em Psicologia e elaborou, como decorrência das suas pesquisas de condicionamento animal, a teoria que é conhecida como “Condicionamento Operante”. Dentro do seu referencial teórico, ele retomou o conceito de

recompensa proposto por Thorndike e trabalhou com dois elementos-chave, os de Reforço Positivo e os de Reforço Negativo, elementos esses considerados como capazes de estruturar ou de extinguir determinados tipos de comportamento.

Já Gooch e McDowell (1998, p. 51), assim se referem quanto ao assunto: “Muito freqüentemente, as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos que façam, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho”. Um pouco mais adiante, ambos complementam suas idéias conceituando motivação da seguinte maneira: “A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo”. De acordo com esse conceito as pessoas fazem as coisas como querem e quando querem. Com relação à motivação, elas têm, na maioria das vezes, liberdade e autonomia próprias.

## 2. AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista. Indivíduos não esperam somente prêmios financeiros, como maiores salários ou gratificações, mas também prêmios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Para embasar estas considerações serão relatadas as principais teorias motivacionais.

### 2.1 Teoria da hierarquia das necessidades

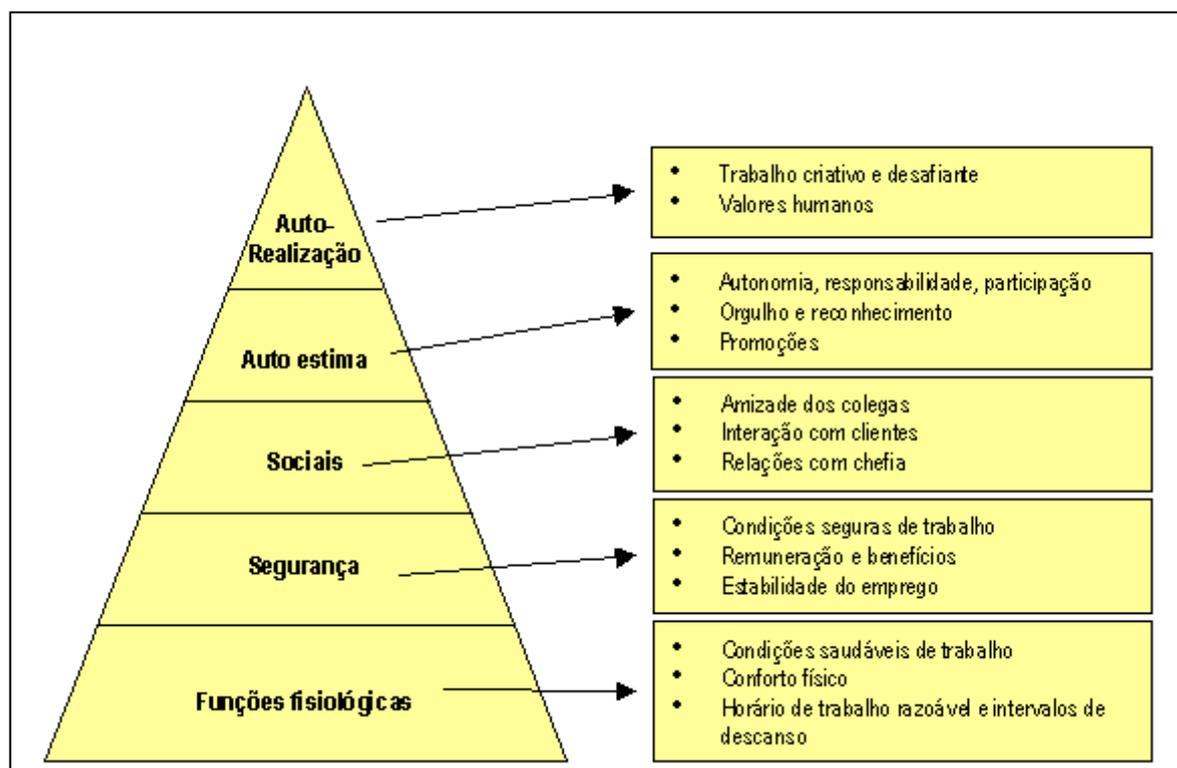
Segundo Robbins (2002) pode-se afirmar que a mais conhecida teoria sobre motivação é provavelmente a das necessidades, de autoria Abraham Maslow. De acordo com ele, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
3. Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
4. Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos de estima como status, reconhecimento e atenção;
5. Auto-realização: a intenção de se tornar tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

À medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante. Como mostra o quadro, o indivíduo move-se para o topo da pirâmide. Do ponto de vista da motivação, essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade jamais seja satisfeita, ela extingue a motivação. Assim, para motivar alguém de acordo com a teoria de Maslow, é

preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação neste nível ou no nível imediatamente superior. Uma descrição da hierarquia das necessidades descritas por Maslow encontra-se apresentada na Figura 1.

**FIGURA 1** – A hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2002, p. 152).

Maslow separou as cinco necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível baixo; já aquelas relacionadas com a auto-realização são chamadas de necessidades de nível alto. Assim que uma necessidade é atingida, o indivíduo busca recursos para atingir as outras necessidades até chegar ao topo da pirâmide. Quando o indivíduo atinge certo patamar de necessidades atendidas, principalmente as de nível baixo, ele estará satisfeito, podendo gerar maior produtividade na empresa.

Nos dias atuais, as empresas necessitam cada vez mais de funcionários satisfeitos e motivados, pois a concorrência é muito acirrada. As empresas que

possuem funcionários desmotivados perdem em desempenho para a concorrente, já que eles não sentem prazer em realizar seu trabalho.

## 2.2 A Teoria X e a Teoria Y

Esta teoria indica o perfil de cada funcionário, pois cada um tem sua própria personalidade - existem pessoas criativas, que aceitam mudanças e responsabilidades e pessoas que são resistentes a elas.

As empresas que possuem funcionários relacionados à teoria X, têm um grande prejuízo, pois estes só trabalham sob pressão e são desmotivados.

Segundo Robbins (2002, p. 153), Douglas Mc Gregor propôs visões distintas do ser humano: uma delas basicamente negativa, chamada de Teoria X; e outra, basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, Mc Gregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas, e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários de acordo com elas.

De acordo com a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

- Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
- Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em oposição a essa visão negativa, Mc Gregor lista as quatro premissas positivas da chamada Teoria Y:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;

- As pessoas demonstrarão auto-realização e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade;
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Quais são as implicações motivacionais de análise de Mc Gregor? A resposta pode ser indicada pela estrutura apresentada por Maslow - a Teoria X assume que as necessidades de nível baixo dominam os indivíduos; a Teoria Y considera que as necessidades de nível alto dominam. Mc Gregor, pessoalmente, acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Para maximizar a motivação dos funcionários, ele propôs idéias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e com muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo.

Infelizmente não existem evidências de que as premissas de quaisquer dessas teorias sejam válidas e nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual, de acordo com elas, resultem em um funcionário mais motivado.

### **2.3 A Teoria de Dois Fatores**

Segundo Robbins (2002, p. 154), a teoria de dois fatores (algumas vezes também chamada de teoria da higiene-motivação), foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg.

Herzberg investigou a questão: “O que as pessoas desejam de seu trabalho?”. Ele lhes pediu que descrevessem em detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho.

Herzberg concluiu que aquelas situações referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes daquelas referentes aos momentos em que elas se sentiram mal.

Os fatores intrínsecos como o trabalho em si, a responsabilidade e a realização, parecem estar relacionados com a satisfação com o trabalho. Os

respondentes que se sentiam bem com o seu trabalho atribuíam esses fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

As pesquisas de Herzberg indicam a existência de um continuum duplo: o oposto de “satisfação” é “não satisfação” e o oposto de “insatisfação” é “não insatisfação”.

Os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles podem tranqüilizá-los, mais do que motivá-los. Assim, as condições em torno do trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizados por Herzberg como fatores higiênicos. Quando estes são adequados, as pessoas não se mostram insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Para motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidade de promoção e de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas são as características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

As pessoas satisfeitas estão contentes com todos os fatores que as motivam e produzem. As não satisfeitas enfrentam barreiras que as desmotivam e estas são maiores que todas as suas satisfações no trabalho. Funcionários insatisfeitos e desmotivados geram prejuízos para a empresa.

## **2.4 A Teoria ERG**

Alderfer (2002, p.157) da Universidade de Yale, pesquisou sobre a questão da hierarquia das necessidades uma teoria de Maslow, com o objetivo de alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. Esta hierarquia revisada foi chamada de teoria ERG.

O grupo de existência se refere aos requisitos materiais básicos do indivíduo. Isso inclui os itens que Maslow chamou de necessidade de relacionamento, o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e de sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido, compara-se às necessidades sociais de Maslow e aos componentes

externos de sua classificação de estima. Finalmente, Alderfer identificou as necessidades de crescimento - um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isso inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow bem como as características incluídas sob a auto-realização.

A hierarquia das necessidades de Maslow segue uma progressão rígida em etapas consecutivas. A teoria ERG não assume a existência de uma hierarquia rígida, na qual uma necessidade de nível baixo deva ser satisfeita substancialmente antes que se possa seguir adiante. Uma pessoa pode, por exemplo, estar trabalhando em seu crescimento pessoal, mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas, ou as categorias podem estar operando simultaneamente.

A teoria ERG possui também uma dimensão de frustração - regressão. Você deve lembrar que Maslow dizia que um indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida. Segundo a teoria ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. A incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível mais baixo (ROBBINS, 2002, p. 157).

Os funcionários de uma empresa buscam uma posição que está no topo da hierarquia; quando não é possível alcançá-la, eles procuram uma outra, mais baixa. Isso é bom para a empresa, pois eles darão o melhor para si mesmos alcançar essa nova posição. Literalmente, eles “vestem a camisa” da empresa.

### **3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **3.1 Metodologia da pesquisa**

Dada a finalidade da pesquisa, o método científico utilizado foi o método indutivo. No método indutivo não partimos de uma hipótese que pretendemos comprovar, como no caso do método hipotético-dedutivo. Por isso, foi na etapa da pesquisa de campo que foram formados os conceitos e hipóteses a serem detalhados, através da pesquisa exploratória que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Quanto ao questionário utilizamos um peso de zero a dez que representou níveis de satisfação e motivação, sendo que zero representou insatisfação ou desmotivação e conseqüentemente dez representava plena satisfação ou plena motivação e entre eles existe uma graduação.

A pesquisa foi realizada no Supermercado Pastorinho S/A, da Vila Marcondes localizado à rua Quintino Bocaiúva, nº 295, na cidade de Presidente Prudente, e teve como objetivo analisar a motivação dos funcionários comparando-a com as teorias motivacionais.

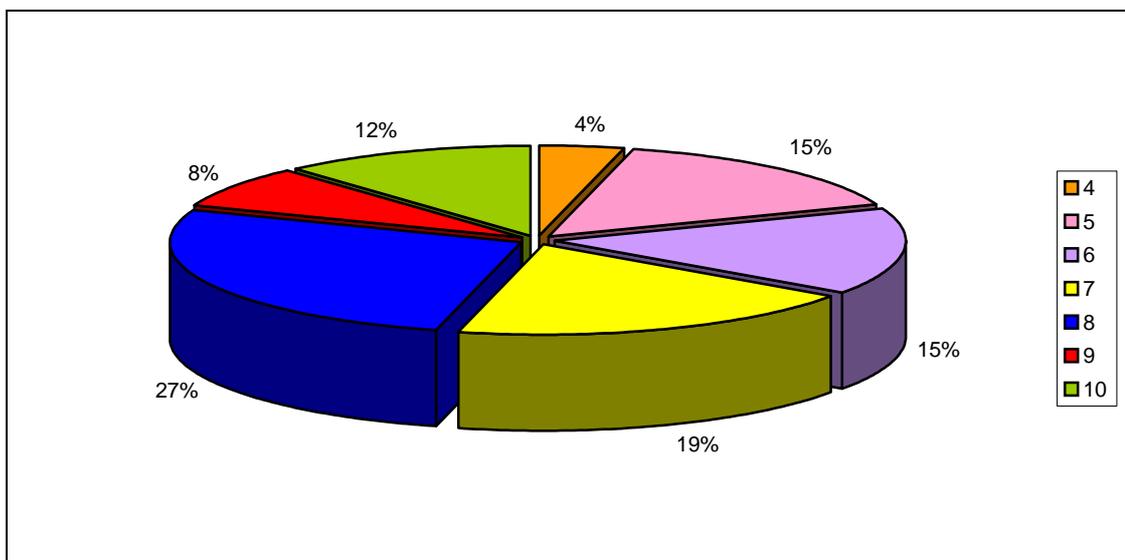
Na execução da pesquisa foram aplicados 27 questionários no nível operacional, durante o intervalo dos funcionários. Após a aplicação, os questionários foram recolhidos e analisados para a avaliação do nível motivacional dos empregados da empresa.

#### **3.2 Análise dos resultados**

No que diz respeito à abordagem referente às tarefas desempenhadas pelos colaboradores do Supermercado em relação ao cargo por eles ocupados, os resultados apurados na pesquisa de campo estão apresentados nas figuras abaixo.

Quando questionados sobre seu cargo em comparação aos outros e como os funcionários avaliaram suas tarefas, as respostas obtidas conduziram às observações expostas na figura 2.

**FIGURA 2** – Avaliação das tarefas de acordo com o cargo ocupado

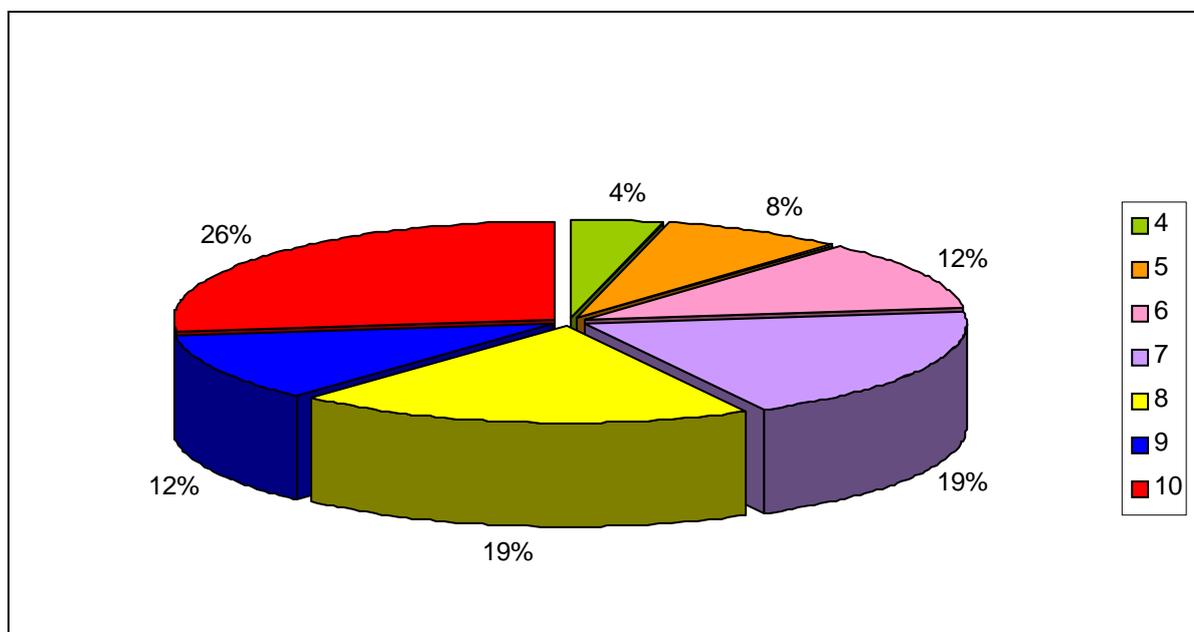


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Com base na questão um, (comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas?), as respostas variaram da seguinte forma: a maior representatividade fez referência a um peso 5, 27% (vinte e sete por cento); ela representa um peso central, ou seja, as tarefas são adequadas ao trabalho. E 19% (dezenove por cento), referiram a um peso 7, que também representa um trabalho adequado. Ou seja, 46% (quarenta e seis por cento) dos funcionários avaliados consideraram o trabalho adequado.

Quando questionados sobre a imagem da empresa junto ao público, o resultado obtido está demonstrado na figura 3.

**FIGURA 3** – Avaliação da imagem da empresa junto ao público

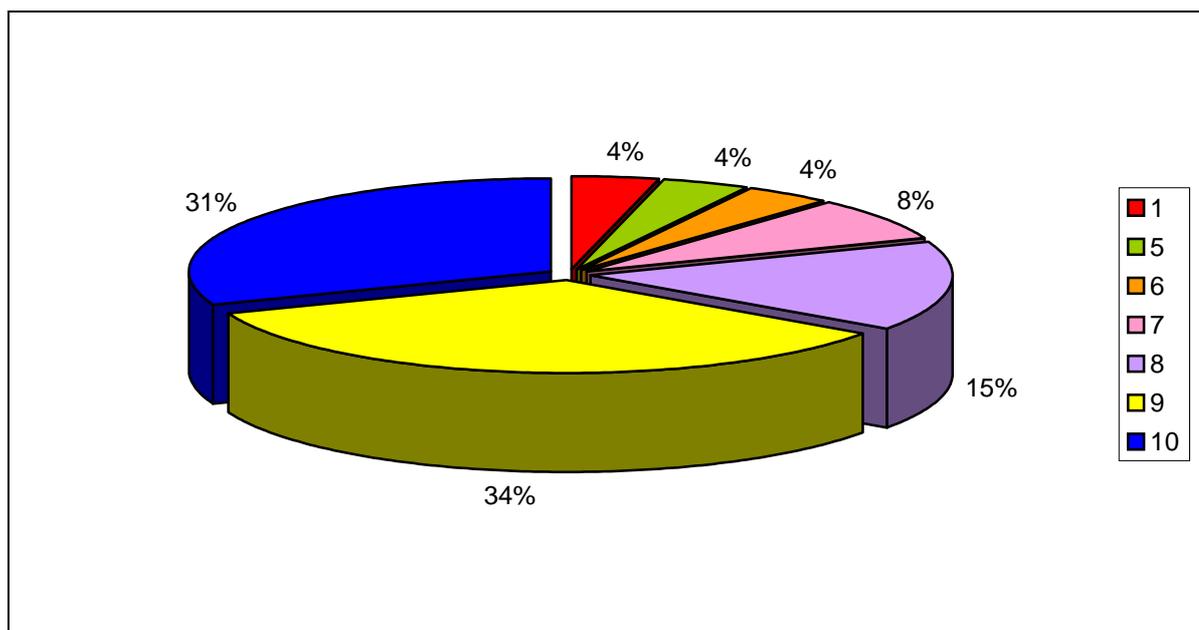


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

A respeito da questão dois, (a empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral?), as respostas variaram da seguinte maneira: 26% (vinte e seis por cento), a maior representatividade, referiram-se a um peso 10. Isto quer dizer que a empresa tem uma imagem muito positiva junto ao público. Apenas 4% (quatro por cento) das respostas indicaram um peso 4, o que significa que a empresa não possui uma imagem positiva perante seu público. Entretanto, 39% (trinta e nove por cento), responderam que a empresa possui uma boa imagem junto ao seu público alvo.

Quando abordados sobre a satisfação do trabalhador na empresa as respostas indicaram o resultado demonstrado na figura 4.

**FIGURA 4** – Indicativo da motivação do trabalhador

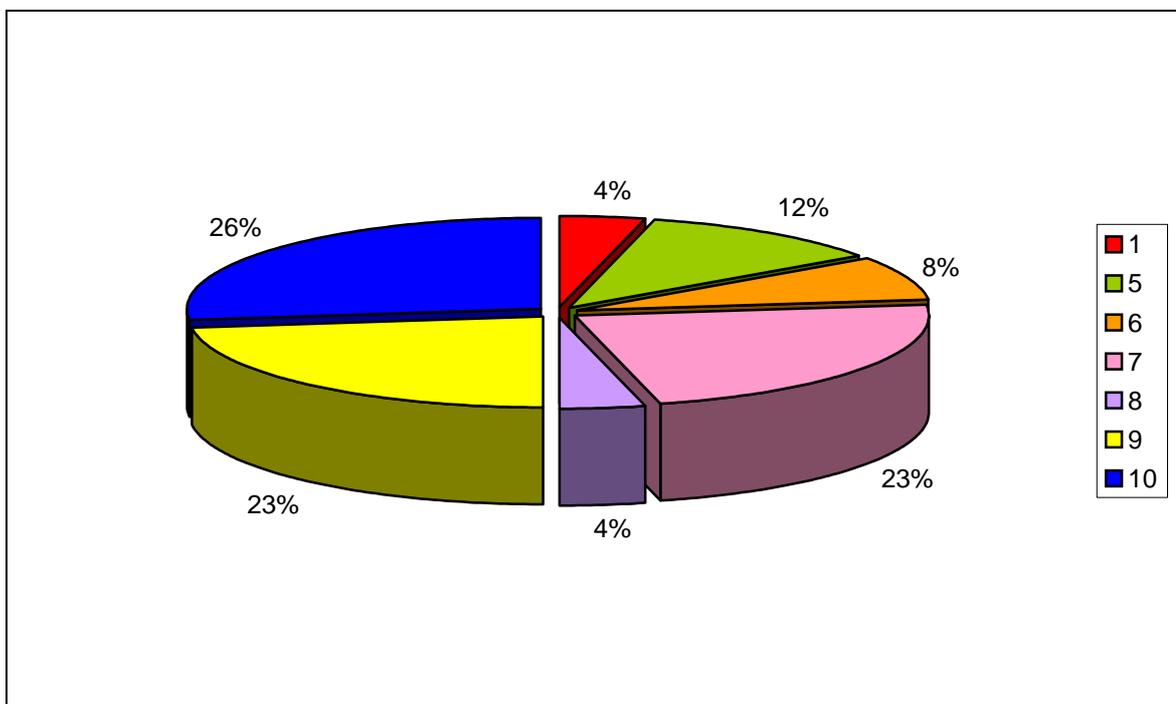


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Baseando-se na questão três, (você se sente feliz trabalhando na empresa?), as respostas variaram de tal forma que a maior representatividade apresentou peso 9, ou seja, 34% (trinta e quatro por cento) das pessoas informaram que estão felizes em trabalhar na empresa. Somente 4% (quatro por cento) das respostas apresentaram peso 1, o que vale dizer que esses funcionários não estavam felizes trabalhando na empresa.

Quando questionados sobre a satisfação com as condições físicas de trabalho, as respostas obtidas foram demonstradas na figura 5.

**FIGURA 5 – Avaliação do ambiente de trabalho**

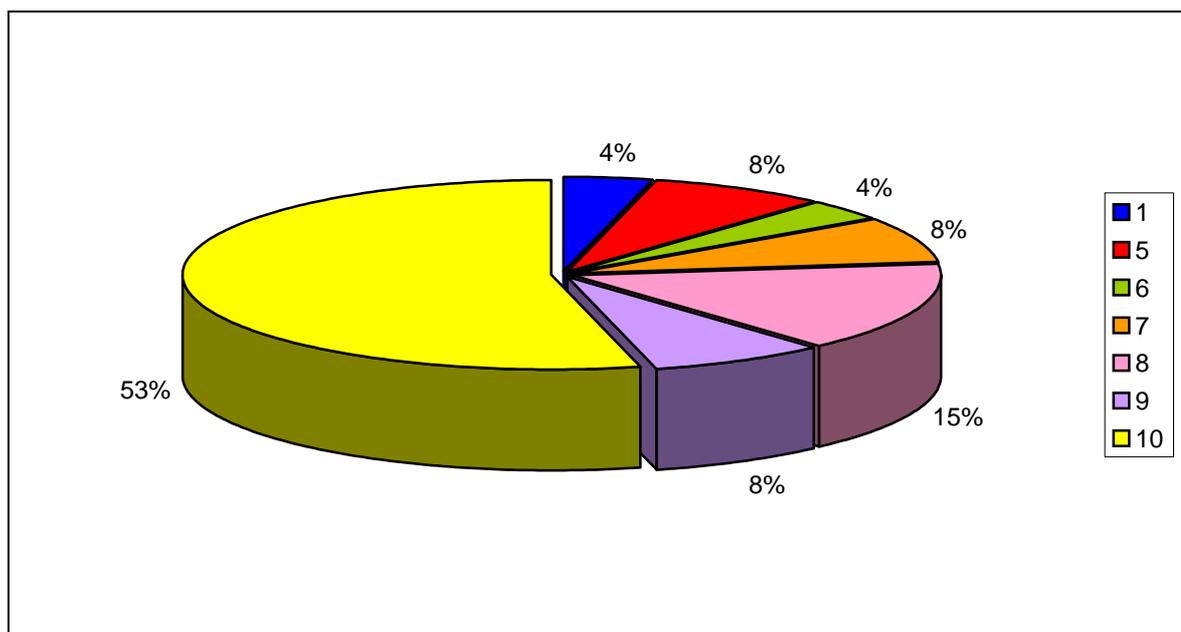


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Considerando a questão quatro, (qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho?), observamos que 43% (quarenta e três por cento) das respostas apontaram um peso central; isso significa que o grau de satisfação quanto às condições físicas de trabalho estava adequado; 26% (vinte e seis por cento) das respostas obtiveram peso máximo, o que quer dizer que as condições físicas de trabalho, indicaram um alto grau de satisfação.

Quando questionados a respeito do trabalho do chefe, as respostas obtidas foram demonstradas na figura 6.

**FIGURA 6 – Avaliação da hierarquia**

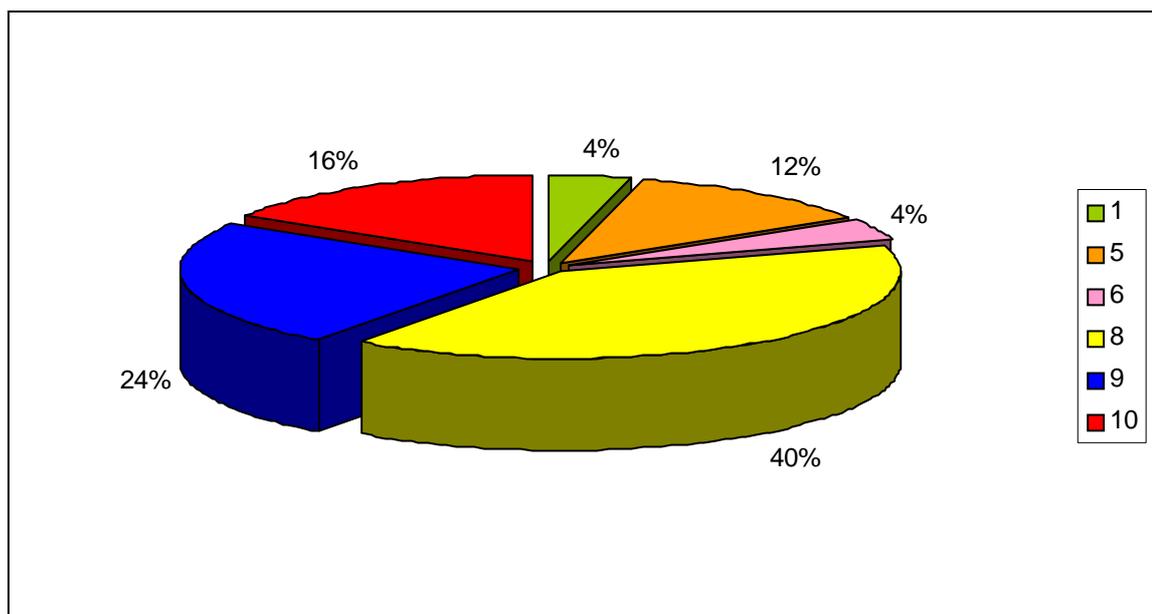


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

De acordo com a questão cinco, (como você avalia o trabalho de seu chefe?), as respostas variaram da seguinte forma: 4% (quatro por cento) das respostas tiveram peso 1, o que significa que as pessoas achavam que o trabalho de seu superior imediato não era adequado; 20% (vinte por cento) delas avaliaram o trabalho de seu superior como adequado; e, 53% (cinquenta e três por cento) das respostas indicaram um peso 10, ou seja, o trabalho do superior era muito satisfatório.

Questionados sobre obtenção de informações para a realização do trabalho com maior agilidade, obtivemos os indicativos que seguem na figura 7.

**FIGURA 7** – Avaliação da comunicação interna.

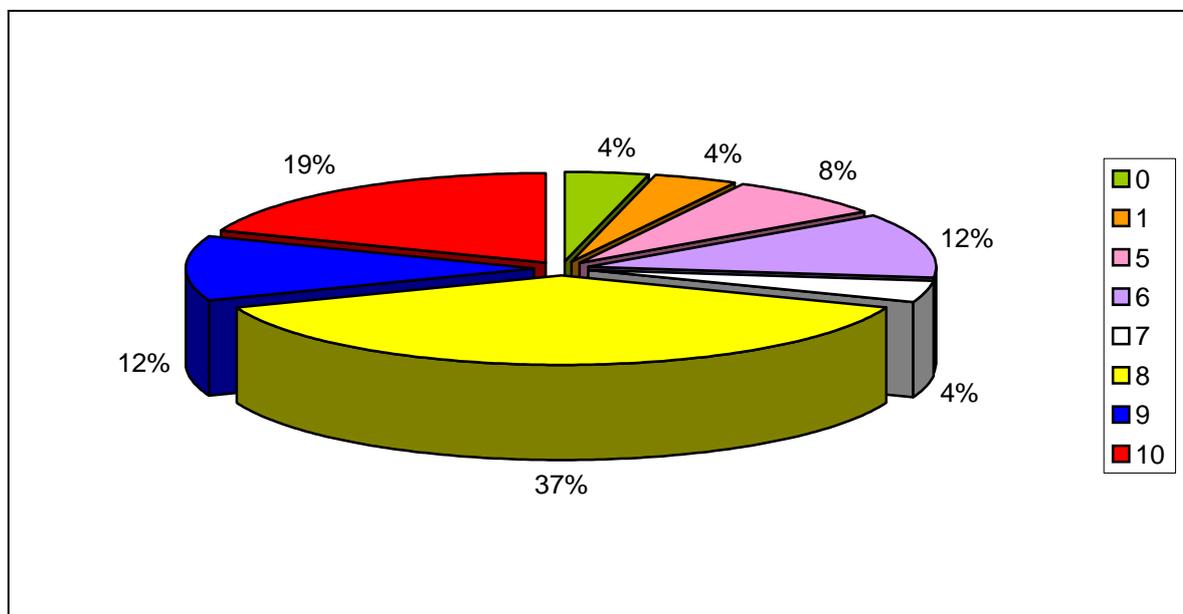


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Conforme a questão seis, (você tem sempre informações suficientes para realizar o seu trabalho com agilidade?), referente ao peso 8, 40%, (quarenta por cento) dos funcionários tinham informações suficientes. Com pesos 9 e 10, 24% (vinte e quatro por cento), e 16% (dezesesseis por cento), também informaram possuir informações suficientes para realizar seu trabalho. Ou seja, 80% (oitenta por cento) dos funcionários tinham informações suficientes; 16% (dezesesseis por cento) tinham informações, mas nem sempre ou apenas às vezes; e, 4% (quatro por cento), não tinham informações suficientes.

Abordados sobre a clareza da comunicação interna, foram apresentadas as respostas contidas na figura 8.

**FIGURA 8** – Avaliação da comunicação em relação à hierarquia

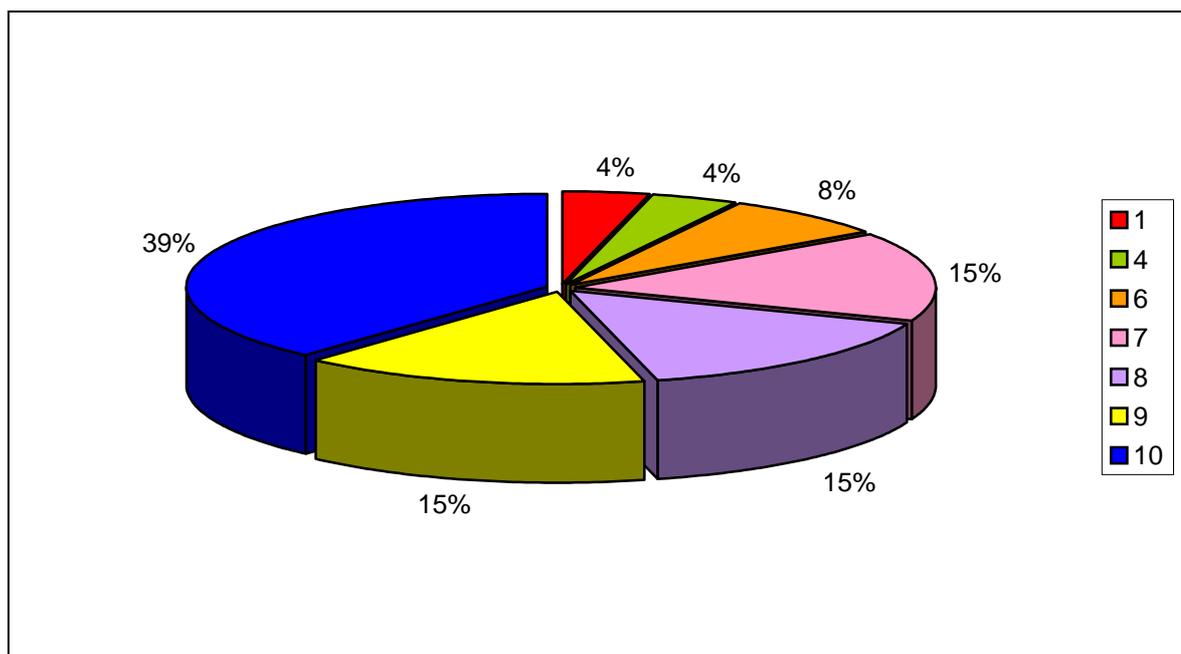


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Com relação à questão sete (a comunicação das informações por parte do chefe (superior imediato) a você e demais colegas de equipe são suficientes e claras?), os resultados obtidos foram: 37% (trinta e sete por cento) se referiram ao peso 8 - as informações são claras com relação ao chefe. Com pesos 9 e 10 (12% e 19%) doze por cento e dezenove por cento, informaram que as informações eram claras, ou seja, 68% (sessenta e oito por cento) tinham informações claras do seu chefe e da sua equipe; 24% (vinte e quatro por cento) dos funcionários relataram que, às vezes, a comunicação era clara; e, 8% (oito por cento) deles disseram que a comunicação não era clara.

Questionados sobre a responsabilidade que possuíam no trabalho e o que lhes era esperado, foram obtidos os indicativos apresentados na figura 9.

**FIGURA 9** – Indicação do nível de responsabilidade e conhecimento do cargo

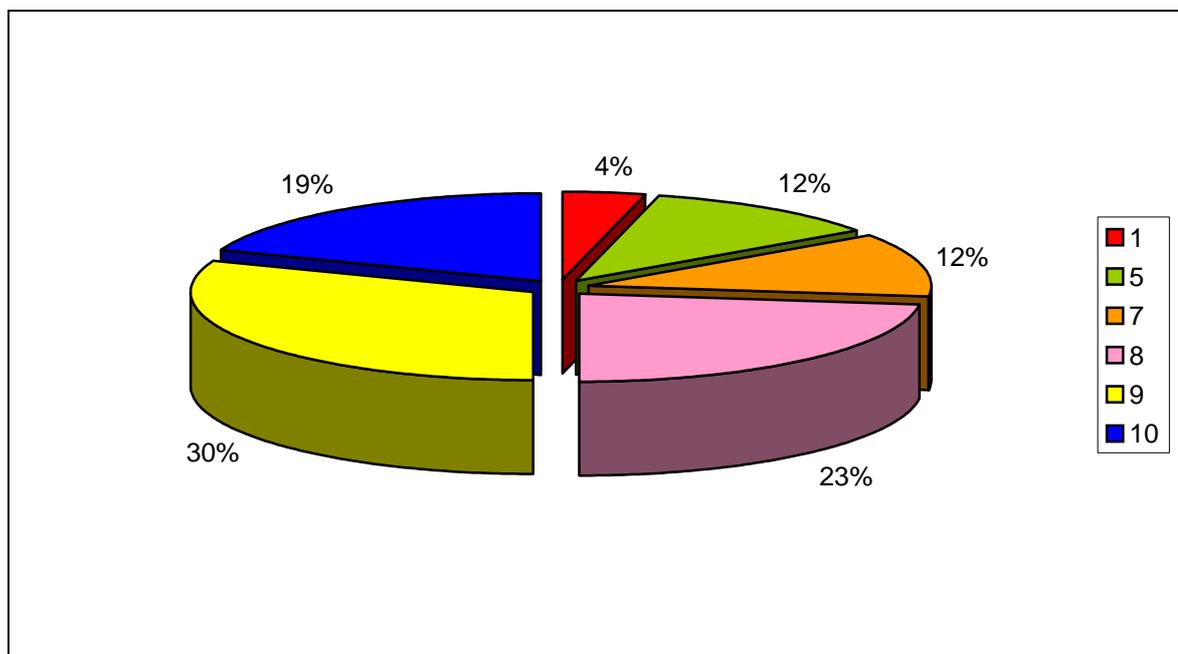


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Com relação à questão oito (você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você?), 39% (trinta e nove por cento) com peso 10 sabiam o que era esperado deles; com pesos 8 e 9, 15% (quinze por cento) cada, também sabiam o que era esperado deles; um total de 69% (sessenta e nove por cento) dos funcionários estavam cientes do que se espera deles; 23% (vinte e três por cento) relataram que conhecem pouco ou em parte sua responsabilidade; e, 8% (oito por cento), desconheciam suas responsabilidades no trabalho e não sabiam o que era, esperado deles.

Quando questionados sobre o apoio necessário do chefe para a realização das atividades, as respostas obtidas foram demonstradas na figura 10.

**FIGURA 10** – Avaliação do apoio hierárquico na realização das atividades.

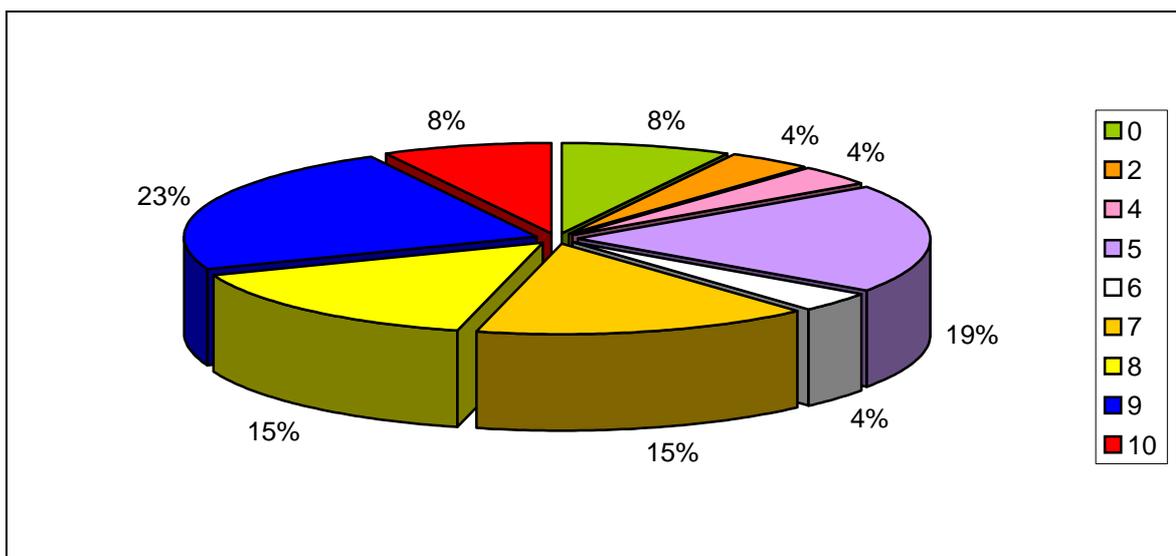


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Considerando a questão nove, (você tem o apoio necessário do chefe (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades?) 30% (trinta por cento) dos entrevistados fizeram referência ao peso 9, ou seja, que tinham o apoio do seu chefe. Com pesos 8 e 9, 42% (quarenta e dois por cento), também mostraram ter o apoio do chefe, ou seja, 72% (setenta e dois por cento) possuíam o apoio do seu chefe; 24% (vinte e quatro por cento) dos entrevistados relataram que, às vezes, tinham o apoio do chefe; 4% (quatro por cento) deles, no entanto, responderam não ter o apoio do chefe.

Abordados quanto à classificação do salário em relação às suas responsabilidades e obrigações, obtivemos os resultados que são demonstrados na figura 11.

**FIGURA 11** – Avaliação da remuneração.

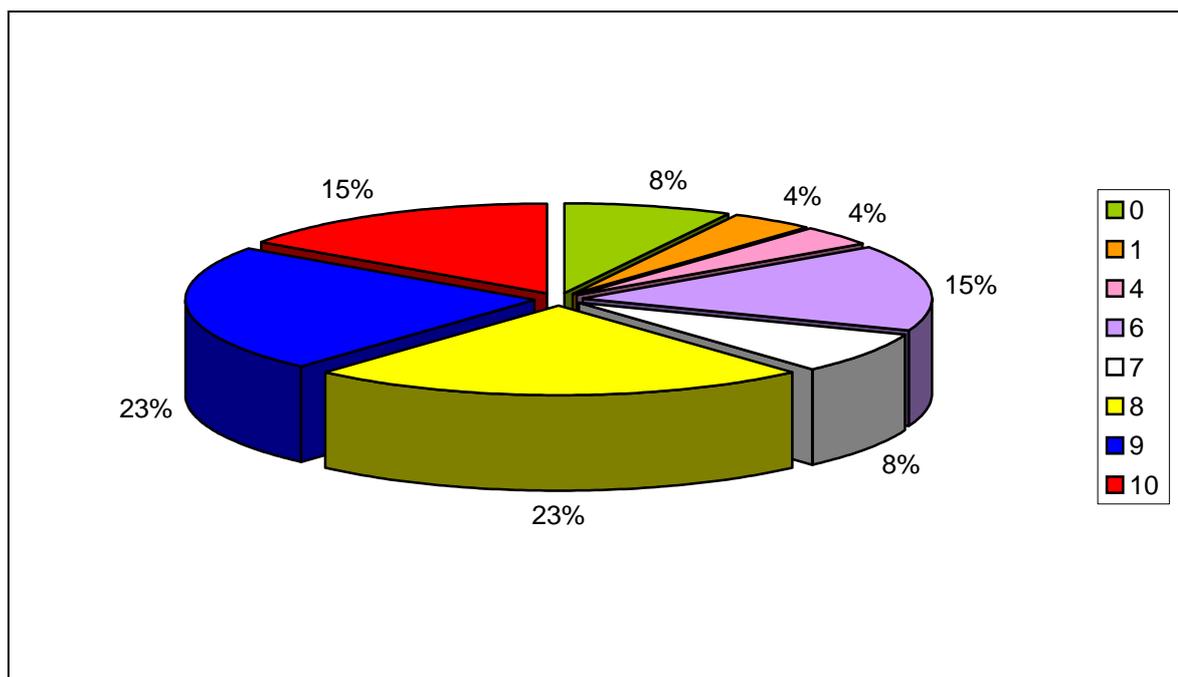


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Em relação à questão dez, (como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?) 46% (quarenta e seis por cento) dos funcionários responderam que seus salários são adequados considerando suas responsabilidades, dados referentes aos pesos 8, 9 e 10; 36% (trinta e seis por cento), ficaram na média; e, 16% (dezesesseis por cento) deles consideraram seus salários inadequados.

Questionados sobre o plano de carreira da empresa, as respostas encontradas foram demonstradas na figura 12.

**FIGURA 12** – Avaliação do plano de carreira.

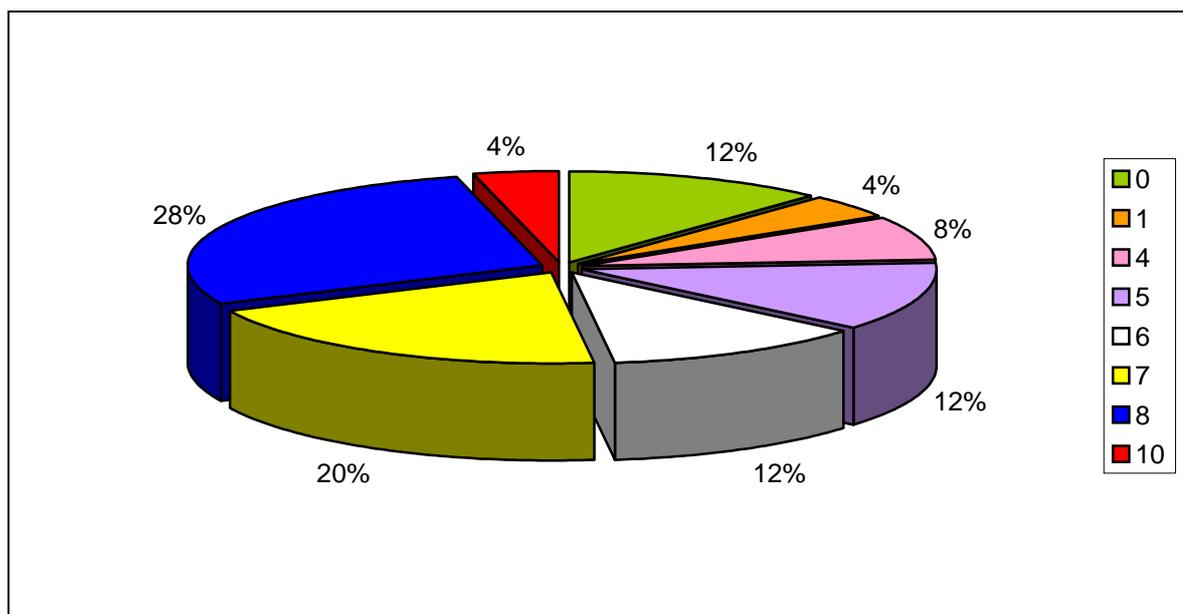


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

A propósito da questão onze, (quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa?), 23% (vinte e três por cento) dos funcionários responderam com peso 8, que estavam plenamente satisfeitos com as oportunidades dentro da empresa. Já os funcionários satisfeitos com as oportunidades dentro da empresa totalizaram 61% (sessenta e um por cento), 23% (vinte e três por cento) deles estavam satisfeitos, e 16% (dezesesseis por cento) estavam insatisfeitos com as oportunidades oferecidas a eles pela empresa.

Abordados sobre a satisfação quanto às atividades oferecidas para o desenvolvimento do funcionário, as respostas foram demonstradas na figura 13.

**FIGURA 13** – Avaliação da satisfação do funcionário quanto ao desenvolvimento.

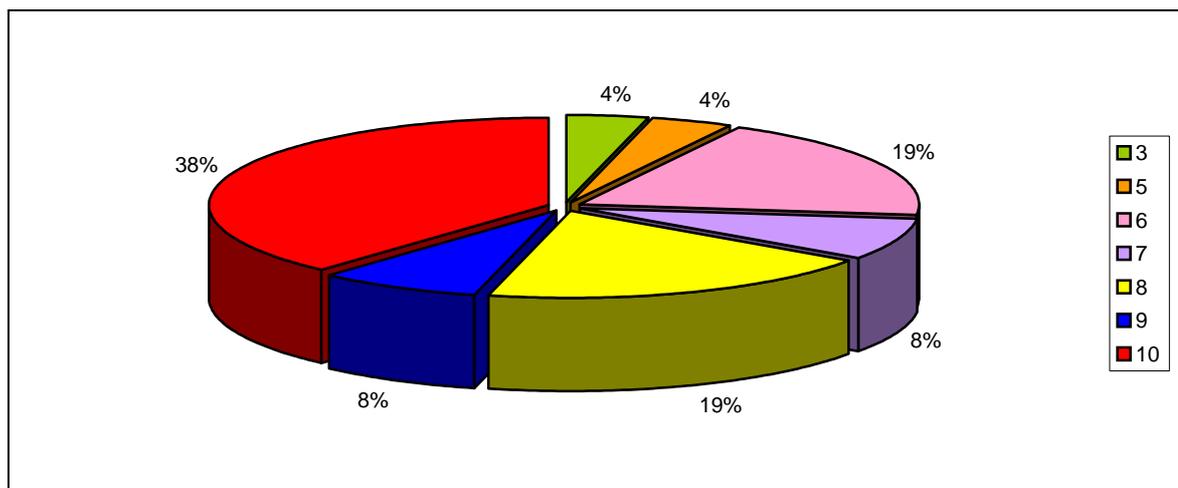


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Com referência à questão doze (qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades de treinamento, programas de educação, seminários, etc) oferecidas pela empresa para ajudá-lo no seu desenvolvimento?), as respostas variaram da seguinte forma: a maior representatividade se referiu a o peso 8, totalizando 28% (vinte e oito por cento) dos funcionários que estão satisfeitos com as atividades oferecidas pela empresa; 20% (vinte por cento) indicaram um peso 7, com funcionários também satisfeitos, ou seja, 48% (quarenta e oito por cento) das pessoas informaram estar satisfeitos com as atividades oferecidas a elas pela empresa; e, o restante, 52% (cinquenta e dois por cento), mostraram-se pouco satisfeitos em relação à pergunta proposta.

Quando indagados a respeito da flexibilidade com relação as mudanças dentro da organização, sendo que o resultado obtido tendeu para as respostas na figura 14.

**FIGURA 14** – Avaliação da flexibilidade dos funcionários diante as mudanças.

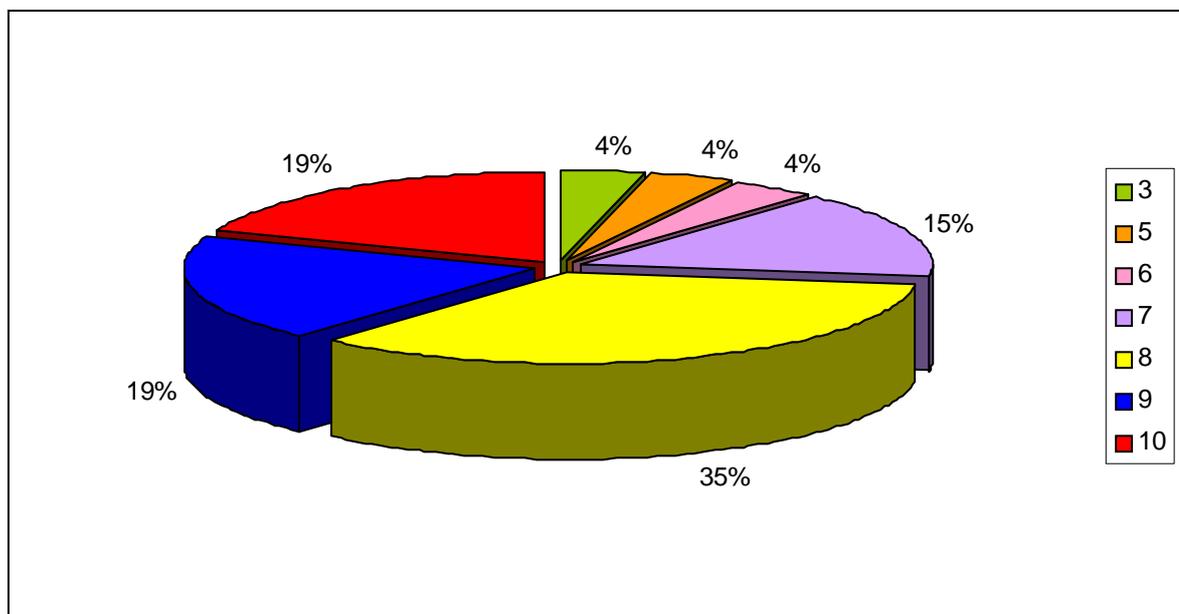


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Na questão treze, (você acredita que grandes mudanças causam desconfortos mas trazem novas oportunidades de crescer e aprender?), as pessoas responderam da seguinte forma: com referência a um peso 10, 38% (trinta e oito por cento) delas concordaram que mudanças causam desconfortos mas trazem oportunidades; 19% (dezenove por cento) se referem aos pesos 6 e 8, representaram aqueles que acreditam que mudanças trazem oportunidades. Isso significa que 76% (setenta e seis por cento) dos pesquisados consideraram que grandes mudanças, apesar de causar desconfortos, trazem novas oportunidades de crescer e aprender. Os restantes 24% (vinte e quatro por cento) revelaram não acreditar que grandes mudanças trariam oportunidades de crescer e aprender.

Indagados a respeito das responsabilidades sobre suas conquistas, obtivemos os indicadores apresentados na figura 15.

**FIGURA 15** – Avaliação das responsabilidades em relação a conquistas.

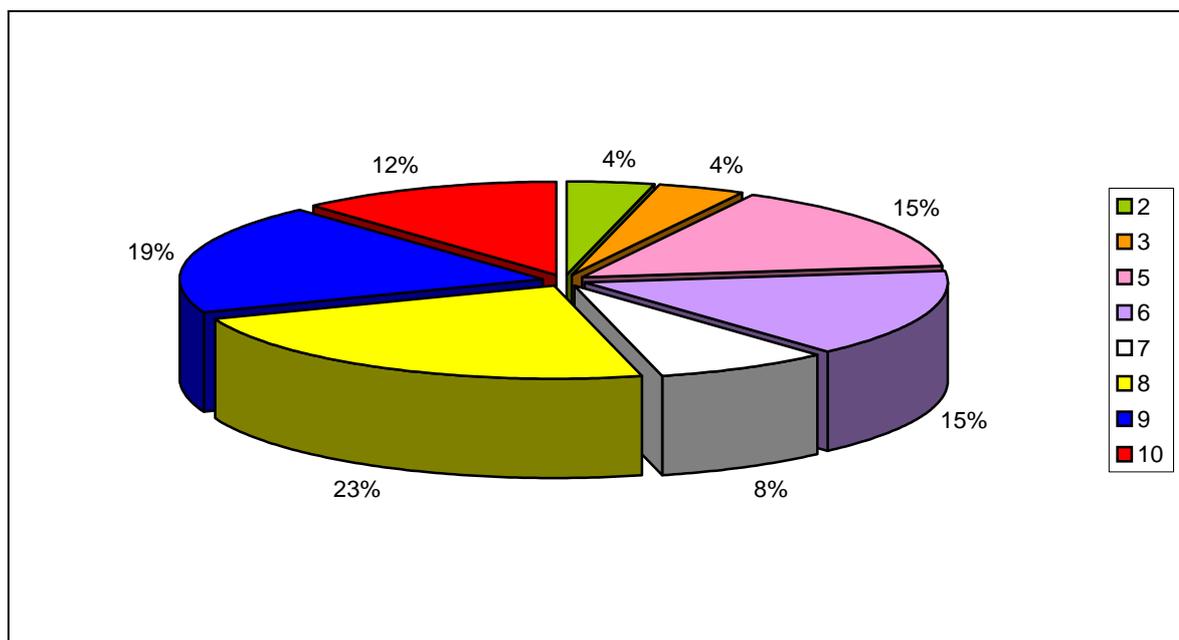


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Com relação à questão quatorze, (você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais?), os funcionários responderam da seguinte maneira: com referência ao peso 8, 35% (trinta e cinco por cento) deles se sentiam responsáveis pelo seu próprio sucesso; referenciaram pesos 9 e 10 19% (dezenove por cento) dos entrevistados que também se achavam responsáveis pelo próprio sucesso. Esses dados indicam que 73% (setenta e três por cento) deles se consideravam responsáveis pelo seu sucesso e lutavam por seus sonhos pessoais e profissionais.

Quando questionados a respeito dos resultados alcançados, as respostas apresentadas foram demonstradas na figura 16.

**FIGURA 16** – Avaliação dos resultados.

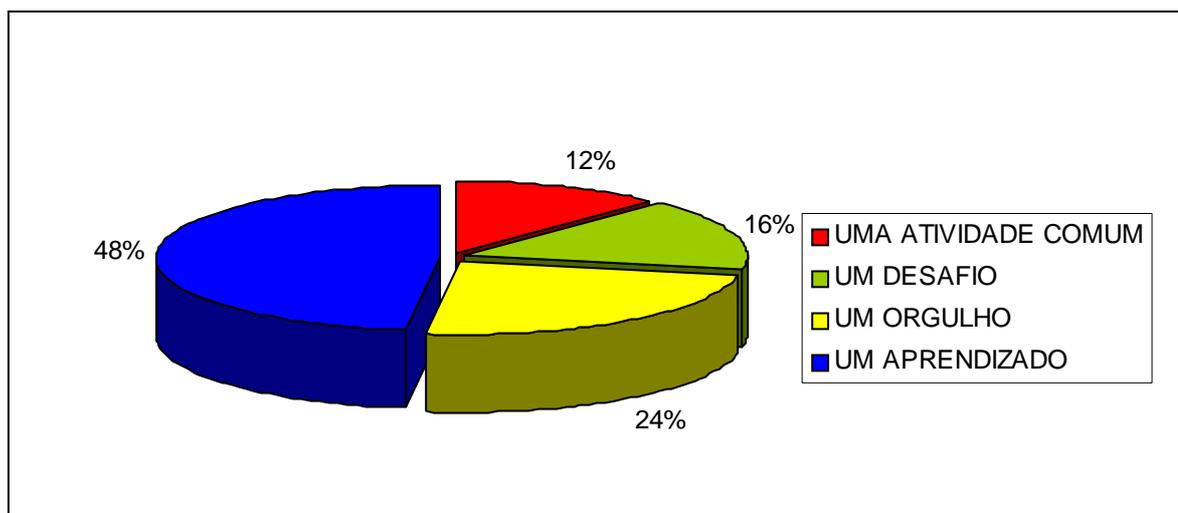


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Quanto à questão quinze, (sou reconhecido pelos resultados que alcanço?), referenciaram peso 8 23% (vinte e três por cento) dos empregados, que se julgavam reconhecidos pelos resultados que alcançaram; referenciaram peso 9 outros 19%, (dezenove por cento) dizendo que também são reconhecidos pelos resultados que conseguiram alcançar seus objetivos, ou seja, 42% (quarenta e dois por cento) dos funcionários eram reconhecidos pelos resultados que haviam alcançado, os restantes, 58% (cinquenta e oito por cento), achavam que não eram suficientemente reconhecidos pelos resultados alcançados como desejariam.

Indagados sobre o que significa trabalhar na empresa, obtivemos as respostas contidas na figura 17.

**FIGURA 17** – Avaliação do sentimento organizacional.

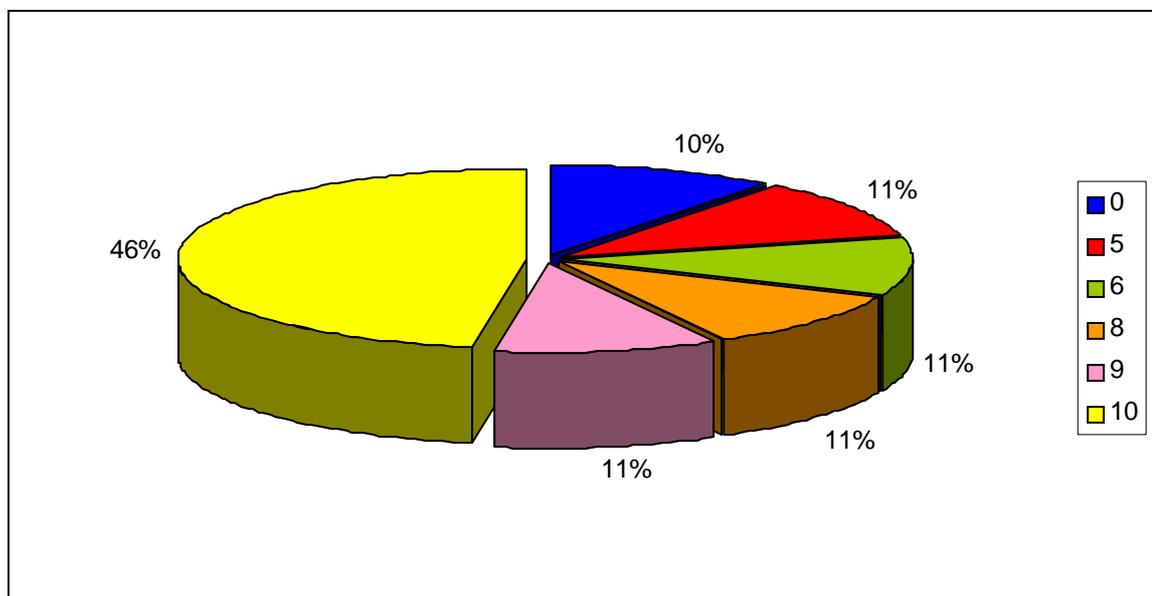


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

No que se refere à questão dezesseis, (trabalhar na empresa é?), 48% (quarenta e oito por cento) dos entrevistados consideraram que isso era um aprendizado; 24% (vinte e quatro por cento) deles informaram que para eles era um orgulho; 16% (dezesseis por cento) opinaram que era um desafio e apenas 12% (doze por cento) que era uma atividade comum.

Abordados sobre a satisfação no trabalho exercido, as respostas estão contidas na figura 18.

**FIGURA 18** – Avaliação da satisfação com relação ao trabalho exercido.

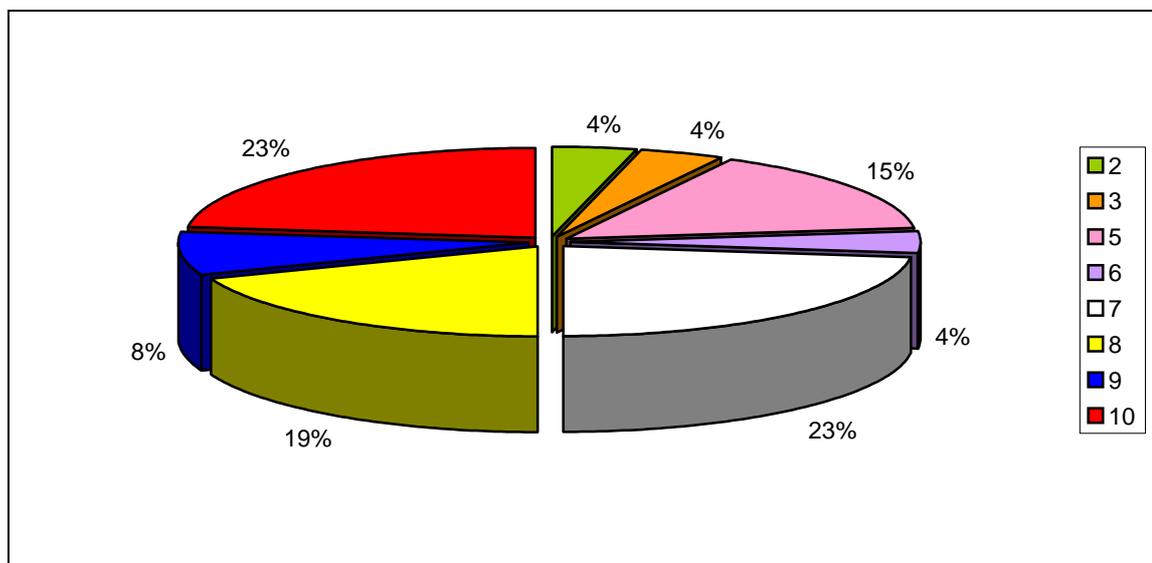


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Com base na questão dezessete, (Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?), as respostas variaram da seguinte forma: a maior representatividade fez referência a um peso 10 – equivalente a 46% (quarenta e seis por cento) dos funcionários, o que indica um peso alto, ou seja, que gostavam muito do trabalho que exerciam. Nesse grupo haviam ainda 11% (onze por cento), de trabalhadores com referência a um peso 9 e outros 11% (onze por cento) referentes a um peso 8, totalizando, 68% (sessenta e oito por cento) de funcionários que relataram gostar muito do trabalho que executavam. Os 32% (trinta e dois por cento) restantes ficaram assim divididos: 11% (onze por cento) deles, indicaram um peso 6 e outros 11% (onze por cento) um peso 5, assim totalizando 22% (vinte e dois por cento) de funcionários que gostavam do seu trabalho de forma adequada; e os 10% (dez por cento) restantes, referiram-se a um peso zero, ou seja, não gostavam do trabalho que realizavam .

Questionados sobre a liberdade possuída no trabalho, chegamos aos indicadores encontrados na figura 19.

**FIGURA 19** – Avaliação da liberdade.

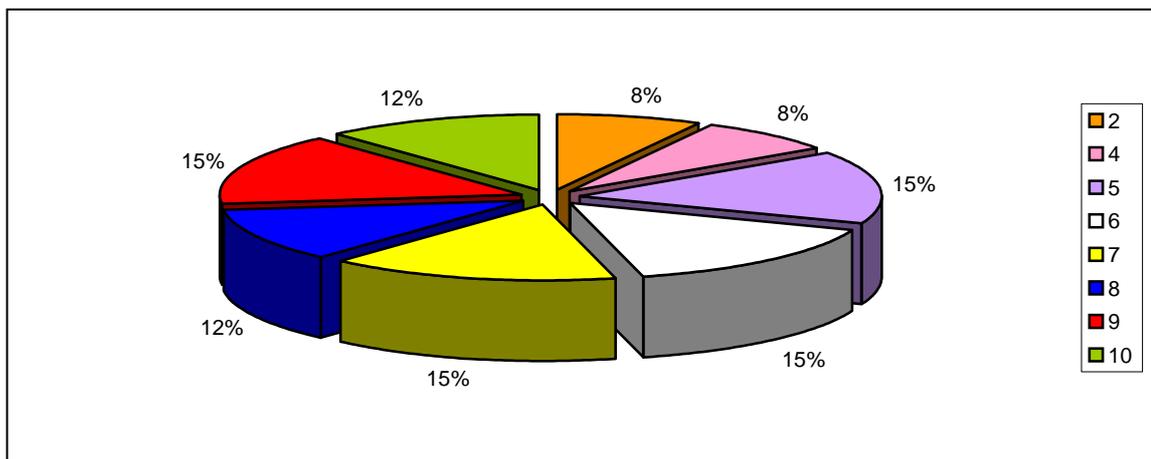


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Com base na questão dezoito, (Qual o grau de satisfação com a liberdade que você tem para adotar o seu próprio enfoque no trabalho?), as respostas também variaram: a maior representatividade se referiu a um peso 10, com 23% (vinte e três por cento) e a um peso 7, com 23% (vinte e três por cento), representando, respectivamente, um peso alto e um peso adequado. Estes dados indicaram que os trabalhadores mostravam-se muito satisfeitos com a liberdade que tinham no trabalho que exerciam na empresa. Ainda nesse grupo havia um índice de 8% (oito por cento) indicando um peso 9 e outros 19% (dezenove por cento) um peso 8, ou seja, 50% (cinquenta por cento) dos funcionários consideram que tinham muita liberdade no trabalho. Os 27% (vinte e sete por cento) restantes foram assim divididos: 4% (quatro por cento), fizeram referência a um peso 6 e 15% (quinze por cento) a um peso 5, totalizando 42% (quarenta e dois por cento) dos pesquisados mencionaram estar satisfeitos com a liberdade que tinham no trabalho; os 8% (oito por cento) restantes, referiram-se a um peso 3, 4% (quatro por cento) a um peso 2, 4% (quatro por cento), ou seja, 8% (oito por cento) não se consideravam satisfeitos com a liberdade encontrada no trabalho.

Quando indagados sobre o cooperativismo na empresa, as respostas encontradas foram apresentadas na figura 20.

**FIGURA 20** – Avaliação do cooperativismo

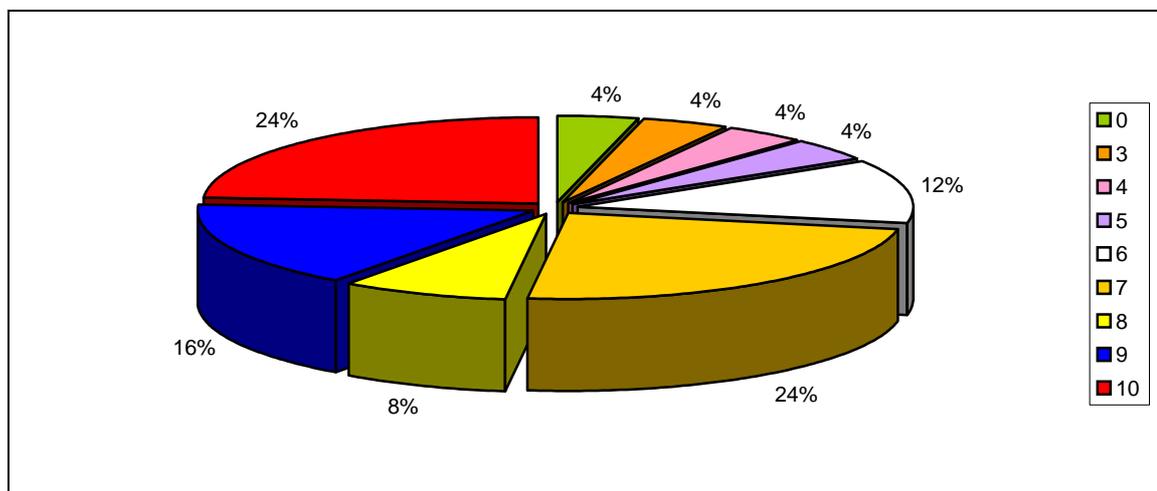


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Quanto à questão dezenove, (As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?), as respostas variaram da seguinte forma: as maiores representatividades se referiram a um peso 9, 15% (quinze por cento); a um peso 7, 15% (quinze por cento); a um peso 6, 15% (quinze por cento); e, a um peso 5, 15% (quinze por cento), representando um peso alto e um peso adequado, respectivamente; ou seja, as pessoas cooperam muito para que as tarefas sejam desenvolvidas e cooperam adequadamente para que as tarefas sejam efetuadas, simultaneamente. Ainda dentro do grupo das pessoas que cooperam muito, existem 12% (doze por cento), que fizeram referência a um peso 10 e 12% (doze por cento) a um peso 8, ou seja, 39% (trinta e nove por cento) dos funcionários mencionaram que há muito cooperação para que as tarefas sejam desenvolvidas. Os 61% (sessenta e um por cento) restantes foram divididos da seguinte maneira: 8% (oito por cento), indicaram um peso 4, totalizando 53% (cinquenta e três por cento), consideraram a cooperação para o desenvolvimento das tarefas adequada, e os 8% (oito por cento) restantes, referiram-se a um peso 2, ou seja, 8% (oito por cento) deles não consideraram suficiente a cooperação oferecida dentro da empresa.

Questionados sobre o tempo que resta para a vida social, obtivemos os números apresentados na figura 21.

**FIGURA 21** – Avaliação da vida social.

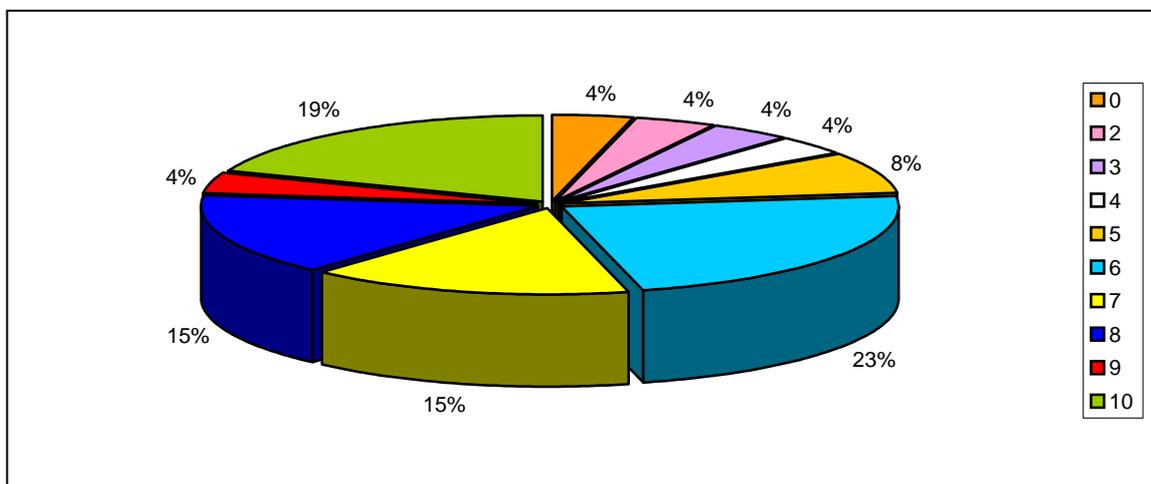


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Com base na questão vinte, (Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?), as respostas variaram da seguinte forma: as maiores representatividades se referiram a um peso 10, com 24% (vinte e quatro por cento) e a um peso 7, com 24% (vinte e quatro por cento), ambas representando um peso alto e um peso adequado respectivamente, ou seja, os funcionários estão muito satisfeitos com o tempo que lhes resta para conviver com a família e a vida pessoal; os funcionários estão satisfeitos com o tempo que sobra para as atividades familiares e pessoais. Os demais 52% (cinquenta e dois por cento) restantes estavam divididos da seguinte maneira: 12% (doze por cento), indicaram um peso 6; 4% (quatro por cento), um peso 5 e 4% (quatro por cento), referencia um peso 4; no total, somavam 44% (quarenta e quatro por cento) satisfeitos com o tempo que sobra para suas atividades familiares e pessoais; os 8% (oito por cento) restantes, se referiram a um peso 3, com 4% (quatro por cento), e a um peso zero, com 4% (quatro por cento), ou seja, 8% (oito por cento) não estão satisfeitos com o tempo que lhes resta para a família e a vida pessoal.

Indagados sobre a comunicação interna, obtivemos as respostas que seguem na figura 22.

**FIGURA 22** – Avaliação da comunicação interna.

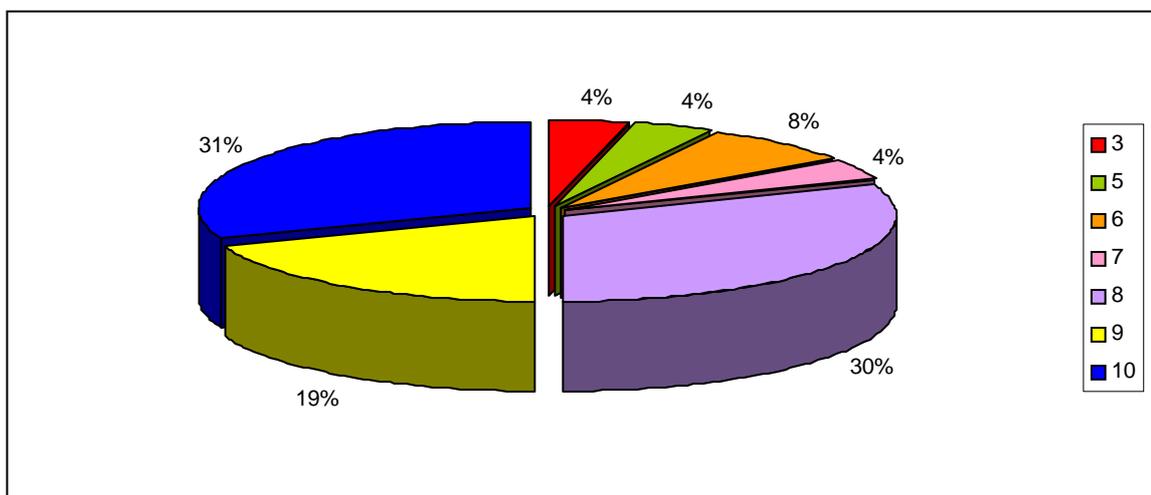


Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

Com relação à questão vinte e um, (A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área?), as respostas variaram da seguinte forma: a maior representatividade se referiu a um peso 6, com 23% (vinte e três por cento), representando um peso adequado, ou seja, os funcionários consideraram que a comunicação existente entre pares/colegas era adequada. Ainda dentro desse grupo, existem 15% (quinze por cento), que se referiram a um peso 7; 8% (oito por cento), a um peso 5, e 4% (quatro por cento) a um peso 4; ou seja, 50% (cinquenta por cento) dos funcionários relataram que a comunicação existente entre eles era adequada. Os 50% (cinquenta por cento) restantes ficaram assim divididos: 19% (dezenove por cento), fizeram referência a um peso 10; 4% (quatro por cento) a um peso 9 e 15% (quinze por cento) a um peso 8, totalizando 38% (trinta e oito por cento). Estes achavam que a comunicação existente entre pares/colegas muito adequada. Os 12 (doze por cento) que sobraram, se referiram a um peso 3, com 4% (quatro por cento); a um peso 2, com 4% (quatro por cento) e a um peso zero, com 4% (quatro por cento), ou seja, 12% (doze por cento) deles não consideraram adequada a comunicação existente entre funcionários/pares.

Quando questionados sobre os objetivos que devem ser alcançados, as respostas estão contidas na figura 23.

**FIGURA 23** – Avaliação das metas institucionais.



Fonte: Pesquisa de campo.  
Organizado pelas autoras.

De acordo com a questão vinte e dois, (Tenho clareza sobre os objetivos de trabalho que tenho que alcançar?), as respostas variaram: a maior representatividade fez referência a um peso 10, com 31% (trinta e um por cento) o que representou um peso muito adequado, ou seja, os funcionários mostraram que tinham muita clareza sobre os objetivos que deveriam alcançar. Dentro desse grupo, existem 19% (dezenove por cento), que indicaram um peso 9 e 30% (trinta por cento) um peso 8, ou seja, 80% (oitenta por cento) dos funcionários relatam ter muita clareza a respeito dos objetivos que deveriam ser alcançados. Os 20% (vinte por cento) restantes ficaram divididos da seguinte maneira: 4% (quatro por cento) fizeram referência a um peso 7; 8% (oito por cento), a um peso 6, e 4% (quatro por cento), a um peso 5, totalizando 16% (dezesesseis por cento). Estes achavam adequada a clareza necessária para que os objetivos sejam alcançados; os restantes 4% (quatro por cento) indicaram um peso 3, ou seja, 4% (quatro por cento) deles consideraram que não tinham a clareza necessária para atingir os objetivos propostos.

#### 4. ANÁLISE DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO

Segundo a teoria das necessidades humanas descritas por Maslow, o resultado obtido na empresa pesquisada, através da aplicação do questionário, foi que as pessoas deram maior ênfase para a segurança pois, nas questões abordadas, houve destaque ao salário adequado e ao trabalho como um aprendizado. Os funcionários têm muitas tarefas para realizar e isso gera neles um certo medo de que não vão conseguir cumprir com suas obrigações. Eles se sentem prejudicados quando há um excesso de trabalho; isso pode gerar competitividade entre os colegas de trabalho, e, conseqüentemente, uma desmotivação.

Na análise dos dados observou-se que a empresa esta voltada para a organização do trabalho e para o desempenho do cargo, isto é, ela enfatiza o cargo e não o individuo.

Com base na Teoria X e Y de Mc Gregor e de acordo com o questionário aplicado, pode-se observar que os funcionários da empresa sabem do seu comprometimento diante das tarefas que lhes foram propostas estão aptos a aprender, a aceitar ou até a buscar maneiras para realizar determinada atividade ou trabalho que lhes foi atribuído. Por mais que não estejam contentes com o tempo de lazer que lhes sobra, eles demonstram força de vontade para buscar novas oportunidades, e estão dispostos a conhecer e a procurar o que for necessário para realizar seu trabalho. São funcionários que não esperam que as coisas cheguem até eles; buscam aquilo que desejam e estão dispostos a fazer tudo o que estiver ao seu alcance; caso contrário, se sentirão derrotados diante de uma situação negativa. Um outro dado observado foi que o quadro de funcionários da empresa é baseado na teoria Y, fato que traz benefícios para a empresa, pois o desenvolvimento e o desempenho dos funcionários é ótimo para seu crescimento. Ter funcionário ligados à teoria X pode acarretar problemas para a organização, pois eles não gostam de trabalhar e tentam, até mesmo, evitar o trabalho; precisam de ordens, de controle e de uma pessoa autoritária que os conduza nas atividades.

Com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, os funcionários da empresa pesquisada estão satisfeitos com as condições do seu trabalho. Eles se mostram satisfeitos com a iluminação, a ventilação, o local de trabalho, bem como

com os programas de educação e o relacionamento com os demais. Funcionários satisfeitos são excelentes para a empresa pois assim ela não terá problemas com a rotatividade do pessoal. Para satisfazer um funcionário basta que a empresa se preocupe em lhe oferecer possibilidade de crescimento no cargo, de reconhecimento do seu trabalho, de sua criatividade no trabalho e de possibilidade de progresso. Trabalhos monótonos, mecanizados, dão pouca oportunidade para que o empregado se realize ou atinja suas aspirações independentemente do relacionamento que este possua com seus superiores.

De acordo com a Teoria ERG, de Clayton Alderfer, os funcionários, em sua maioria, se encontram satisfeitos com suas necessidades sociais (estima, status, sociabilidade). Através do questionário aplicado, pôde-se observar que os trabalhadores, em sua grande parte, estão satisfeitos com as tarefas que desempenham, e extremamente felizes em pertencer à organização. Eles vêem a empresa com uma boa imagem perante o público, não apresentam problemas de comunicação (têm facilidade para obter as informações necessárias para o desenvolvimento das tarefas), com perfeita noção sobre suas responsabilidades além de ter o apoio do superior imediato/chefe para o desenvolvimento e o bom andamento das suas atividades. Os funcionários pesquisados estão muito satisfeitos com as oportunidades de crescimento e de desenvolvimento dentro da empresa. Sentem-se responsáveis pelo seu sucesso e lutam pelos seus sonhos; acham adequadas as atividades (treinamento, programas de educação, seminários, etc) que lhes são oferecidas pela organização para que se desenvolvam; estão satisfeitos com o reconhecimento alcançado tanto por parte dos colegas quanto dos superiores e por terem a liberdade para adotar seu próprio enfoque nas atividades desenvolvidas na empresa; finalmente, sentem-se muito felizes com o tempo que lhes resta para as atividades sociais e suas famílias.

Funcionários que possuem um grau de sociabilidade maior com os outros trabalham melhor. Não é agradável chegar ao local de trabalho em que as pessoas não se dão bem, ou a comunicação é difícil e falha ou ainda onde se nota um clima organizacional pesado. Trabalhar com fatores ruins afeta o rendimento da organização e do funcionário; por isso, trabalhar com as necessidades citadas na Teoria ERG é tão importante. Nesta empresa, observou-se que, voluntária ou involuntariamente, essas necessidades são trabalhadas, já

que mais da metade dos funcionários tem suas necessidades de status, sociais e de estima bem elevadas e estruturadas, apresentando um ótimo rendimento e um bom clima organizacional.

De acordo com o questionário aplicado, os funcionários da empresa tendem a estar satisfeitos quanto ao seu trabalho. Os funcionários estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento e de desenvolvimento e gostam do que fazem. Não estão muito contentes quanto aos treinamentos, programas de educação e seminários que lhes são oferecidos, nem quanto à oportunidade de dar opiniões e ao tempo de lazer que lhes é oferecido. Quando não estão satisfeitos com uma necessidade, procuram supri-la com outra que esteja mais ao seu alcance. Se também não conseguirem alcançá-la, eles buscam uma outra, abaixo dessa, para satisfazê-los.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi mostrar a satisfação dos funcionários do Supermercado Pastorinho S/A, embasado a pesquisa nas teoria da hierarquia das necessidades, na teoria X e Y, na teoria dos dois fatores e na teoria ERG .

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades deduziu-se que os funcionários estão preocupados com a sua segurança dentro da empresa.

A teoria X e Y mostrou que os funcionários estavam baseados na teoria Y, isto é, estavam aptos a buscar, a aprender e a aceitar mudanças.

A teoria dos dois fatores mostrou que os funcionários do Supermercado Pastorinho S/A estavam satisfeitos com as condições de trabalho, ventilação, local de trabalho e programas de educação.

Apoiados na teoria ERG, conclui-se que os funcionários mostravam-se satisfeitos com suas necessidades sociais - estima, status, sociabilidade.

Para a empresa, esse trabalho demonstrou qual era a real motivação dos seus funcionários, e o quanto ela deveria investir na motivação e no incentivo para a realização das tarefas, além de oferecer oportunidades aos funcionários para que os mesmos possam sugerir melhorias, e, ainda, levar novas idéias para o seus subordinados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTOLINO, F. J. **Motivação**. Campinas: Alínea, 2000.

DAVIS, K. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KONDO, Y. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. Rio de Janeiro: Gente, 1994.

LÉVY, L.C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MATOS, F. G. **Fator QF – Quociente de Felicidade**: ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2002.

# ANEXO

**ANEXO A – Questionário aplicado em pesquisa de campo****QUESTIONÁRIO**

Sexo M  F

Tempo de serviço  Até 1 ano  de 1 a 2 anos  
 de 2 a 4 anos de  6 anos  
 de 6 a 10 anos ad  de 10 anos

Função: \_\_\_\_\_

Nas questões a seguir, marque um **X** na graduação que melhor represente sua opinião sendo: Para menor graduação 0 (zero) e maior 10 (dez).

Utilize caneta (de qualquer cor), mas não use lápis.

Assinale apenas uma alternativa.

Caso você erre ao assinalar uma alternativa, faça um círculo na alternativa correta.

Evite respostas em branco. Responda todas as questões.

**GERAL**

1. Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas? (poucas ou muitas)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. A EMPRESA tem uma imagem positiva junto ao público em geral.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Você se sente feliz trabalhando na EMPRESA:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**LIDERANÇA**

5. Como você avalia o trabalho de seu chefe (superior imediato)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Você tem sempre informações suficientes para realizar o seu trabalho com agilidade?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. A comunicação das informações por parte do chefe (superior imediato) a você e demais colegas da equipe é suficiente e clara:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado você:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Você tem o apoio necessário do chefe (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### **SALÁRIO E BENEFÍCIOS**

10. Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### **DESENVOLVIMENTO (Capacitação) e PROCESSO DE MUDANÇAS**

11. Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na EMPRESA?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades (treinamentos, programas de educação, seminários, etc) oferecidas pela EMPRESA para ajudá-lo no seu desenvolvimento?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Você acredita que grandes mudanças causam desconforto, mas trazem novas oportunidades de crescer e aprender:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Sou reconhecido pelos resultados que alcanço.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Assinale com X apenas uma alternativa que melhor represente sua opinião.  
Trabalhar na EMPRESA é:

- ( ) uma atividade comum  
 ( ) um desafio  
 ( ) um orgulho  
 ( ) um aprendizado  
 ( ) uma aventura estimulante

### TRABALHO

17. Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. Qual o grau de satisfação com a liberdade que você tem para adotar o seu próprio enfoque no trabalho?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19. As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20. Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

21. A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22. Tenho clareza sobre os objetivos de trabalho que tenho que alcançar.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. Quais são as suas necessidades no trabalho? (Importância 5,4,3,2,1)

- ( ) Tempo de lazer  
 ( ) Remuneração  
 ( ) Ambiente de trabalho adequado  
 ( ) Reconhecimento no trabalho  
 ( ) Crescimento profissional

### Mensagem Livre

Expresse sua opinião sobre outros assuntos adicionais que queira relatar.

---



---



---