



Universidade Federal da Paraíba
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
Campus IV – Litoral Norte – Mamanguape
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: TCC 2

Aluna: Cleane Duarte dos Santos – UFPB – kleaneduarte@hotmail.com

Orientador: Prof^a. Ms. Isabelle Carlos Campos Rezende – UFPB –
isabellelemestrado@gmail.com

Membro: Prof^o. Dr. Thales Batista de Lima – UFPB

Membro: Prof^a. Msc. Marília Raulino – UFPB

TEORIA DE MASLOW E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL/FUNCIONAL: O CASO DE UMA EMPRESA DE PRODUÇÃO DE FRUTAS LOCALIZADA EM MAMANGUAPE-PB

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar a relação entre a teoria das necessidades de *Maslow* e o desempenho organizacional/funcional de uma empresa de produção de frutas, da cidade de Mamanguape-PB. Para desenvolvê-lo, foi adotado como metodologia o estudo de caso descritivo, tendo como amostra 49 funcionários da empresa, dos setores administrativo e operacional, distribuídos entre a matriz e suas filiais. Deste modo, foi elaborado um questionário estruturado, baseado na literatura, cadastrado na plataforma do *google docs*. Todavia, cabe ressaltar que, as respostas obtidas via *email* foram de funcionários do setor administrativo e, com relação a aplicação do questionário, com os empregados do setor operacional, as respostas foram coletadas *in loco*. Ao analisar o perfil dos entrevistados, foi observado que a maior parte dos funcionários tem nível superior, são casados, é do sexo feminino e tem idade entre 21 a 30 anos. Por outro lado, ao relacionar os níveis de necessidade da Teoria de *Maslow*, com o desempenho organizacional dos funcionários da empresa, conclui-se que, quanto as necessidades fisiológicas, base da pirâmide, a grande maioria dos trabalhadores estão satisfeitos com o seu ambiente físico de trabalho e com o local para descanso. Com relação as necessidades de segurança, que corresponde ao segundo nível, notam-se que a maior parte dos empregados estão satisfeitos com a jornada e volume de trabalho que realiza, bem como a remuneração. Em se tratando as necessidades sociais aponta-se a participação nas tomadas de decisão da empresa. Por fim, no que diz respeito às necessidades de estima e autorrealização, respectivamente, verificou-se que a maior parte dos funcionários da empresa de produção de frutas encontram-se motivados quanto as relações de amizade no trabalho e para desempenhar suas funções, podendo contribuir para a entidade alcançar suas metas e bons resultados.

Palavras-Chave: Teoria de Maslow. Desempenho organizacional. Funcionários. Empresa de frutas.

1 Introdução

A satisfação de um colaborador pelo seu trabalho e a motivação para desempenhar suas atividades determinam o quão produtiva será a organização. Diante disso, avaliar desempenho organizacional consiste em atribuir valor, aquilo que uma organização considera

importante, diante de seus objetivos estratégicos (NASCIMENTO et al, 2011). Desta forma, estudiosos como Robbins (2005), Bergamini (2008) e Gil (2009) discutiram e apontaram a importância de implantar políticas motivacionais no ambiente organizacional, como meio para alcançar os objetivos desejados. Entre as teorias existentes, a hierarquia das necessidades de *Maslow* apresenta informações importantes para o estudo da motivação e visa demonstrar a relação entre comportamento motivacional e certas necessidades humanas (MATSUOKA; SILVA, 2013).

Nesse contexto, para Griffin e Moorhead (2006, p. 98) motivação “é um conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra”. A motivação torna-se cada vez mais importante, em consequência da produtividade, pois de acordo com sua motivação, o colaborador trabalha comprometido e desempenha melhor suas atividades, com isso, proporciona melhores resultados para a organização. Diante do atual contexto organizacional isso é algo almejado devido ao mercado competitivo.

Assim, para uma organização alcançar suas metas e objetivos, necessita de colaboradores que contribuam para o desempenho organizacional da empresa, por meio do desenvolvimento de suas atividades operacionais, atingindo suas necessidades humanas, que podem ser evidenciadas em cinco níveis hierárquicos. Todavia, essas pessoas precisam estar satisfeitas no ambiente em que trabalham. Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p.11) “pessoas com níveis altos de contentamento são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, tem menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade”. É nesse sentido, que surge a Teoria Humana Motivacional de *Maslow*, apresentando os cinco níveis hierárquicos em uma pirâmide, distribuídos da seguinte forma: (1) nível básico, formado pelas necessidades fisiológicas; (2) necessidades de segurança; (3) necessidades sociais; (4) necessidades de estima; e (5) necessidades de autorrealização.

Como justificativa podem ser evidenciados alguns estudos, a nível nacional, realizado por Ferreira e Demutti (2013) que analisou como os fatores motivacionais descritos por Maslow em sua teoria das necessidades, são percebidos por pessoas no ambiente de trabalho com diferentes níveis de escolaridade. Como resultado foi apontado que os funcionários de nível fundamental consideram os fatores de nível baixo como os mais importantes para a motivação no trabalho, enquanto os entrevistados com nível de escolaridade médio e superior consideram os fatores de nível alto como preponderantes.

Silva et al (2017) buscou analisar o grau de satisfação e a questão motivacional de pessoas para as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. Como resultado constatou-se que, de maneira geral, os entrevistados estão satisfeitos pelo atendimento às necessidades fisiológicas, como alimentação, moradia, vestuário e descanso, porém, outras necessidades, dispostas em outros níveis da pirâmide de Maslow, não foram completamente atendidas e, portanto, resultam em insatisfação pela ausência de estímulos motivacionais.

Desse modo, a questão problema desse estudo levantada foi: **Qual a relação entre a teoria das necessidades de Maslow e o desempenho organizacional/funcional de uma empresa de produção de frutas, da cidade de Mamanguape-PB?**

Visando responder ao problema, o objetivo foi identificar a relação entre a teoria das necessidades de *Maslow* e o desempenho organizacional/funcional de uma empresa de produção de frutas, da cidade de Mamanguape-PB. Assim, este estudo, também, é importante pois na empresa de produção de frutas, localizada na cidade de Mamanguape-PB, não foi realizada uma pesquisa deste tipo, podendo a mesma contribuir na descoberta do desempenho funcional da entidade, a partir dos níveis de necessidades da teoria motivacional humana.

2 Referencial teórico

2.1 Motivação e trabalho

Motivação pode ser entendida como o processo responsável pela magnitude, direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma determinada meta, onde se procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e explicar a influência que afeta a motivação sobre o desempenho (MAXIMIANO, 2006).

A motivação é um processo que se modifica ao longo do tempo, estimulado por uma energia interior para pessoas buscarem o que desejam (ARNT, 2010). Desse modo, a motivação pode ser estudada tanto no âmbito pessoal quanto empresarial. No entanto, foram desenvolvidos estudos que buscaram analisar a influência que a motivação tem sobre o comportamento humano, entre eles, destaca-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades de *Maslow* e a Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg para identificar quais os fatores que explicam a motivação do indivíduo. Segundo Gouveia e Baptista (2007) a Teoria de Maslow procurou compreender o ser humano dentro de uma percepção multidimensional, desde as mais básicas até as mais complexas, devido a existência de várias necessidades.

Nesse contexto, o psicólogo Abraham Maslow apresentou um estudo em relação a teoria da motivação, destacando que as necessidades humanas estão organizadas em cinco níveis, que podem ser visualizadas em forma de uma pirâmide (FERREIRA; DEMUTTI, 2013). De acordo com Chiavenato (2013) na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização). Assim, à medida que uma necessidade é satisfeita passa a ser substituída pela próxima necessidade mais forte na ordem da hierarquia, ou seja, quando uma dessas necessidades for atendida a próxima torna-se a dominante.

Ainda se tratando sobre os níveis da pirâmide da Teoria de *Maslow*, Robbins (2005, p.152) contrapõe que “do ponto de vista da motivação, essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade seja jamais satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”. Moraes e Varela (2007) relatam que as necessidades não precisam ser satisfeitas por completo, para somente então, surgir outro nível de satisfação. Cada pessoa possui necessidades, objetivos, pensamentos e comportamentos distintos, com isso a satisfação por tal necessidade e a ordem podem ser diferentes, isso justifica a importância do estudo sobre a motivação, pois procura compreender a individualidade de cada ser.

No meio organizacional a motivação está associada as ações que cada colaborador faz para atingir à produtividade e desempenho, desta forma, atender suas expectativas pessoais e consequentemente, trazer bons resultados para a organização. Quanto a motivação empresarial pode-se dizer que está relacionada ao fato dos administradores estarem preocupados com o fator humano da empresa, que contribui para o desempenho organizacional (HESKETH; COSTA, 1980).

Diante do modelo das novas organizações de trabalho e a busca pela maximização da produtividade, houve a necessidade dos administradores compreenderem os aspectos relacionados à motivação humana, tendo em vista a importância deste tema às empresas (BUENO, 2002). Esses estudos apontam o quanto a motivação é um tema complexo, porém fundamental para a compreensão do comportamento do indivíduo. Outro estudo que aborda esse tema é a Teoria dos dois fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg.

Herzberg criou a Teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de motivação e satisfação no trabalho. Diante disso, ele buscou entender os fatores que satisfazem e insatisfazem os indivíduos dentro da organização. Conforme Chiavenato (2013), a teoria dos dois fatores afirma que:

“1. A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo que são chamados os fatores motivadores; 2. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo que são os chamados fatores higiênicos” (CHIAVENATO, 2013).

A satisfação do indivíduo pelo ambiente no qual está inserido é determinante para a realização e dedicação ao desenvolver suas atividades no trabalho, desse modo os aspectos motivacionais como o reconhecimento e crescimento asseguram o desempenho do trabalhador.

Segundo Chiavenato (2013) os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos são os fatores que estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho.

Ao contrário dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho (CHIAVENATO 2013). Nesse sentido, pode-se inferir que os fatores que geram satisfação são os motivacionais e aqueles que apenas previnem a insatisfação são os chamados fatores higiênicos (OLIVEIRA, 2015).

Para Herzberg, os fatores higiênicos abrangem as condições determinadas pela empresa, como: salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais, supervisão, tipo de chefia, enquanto os fatores motivacionais estão ligado ao cargo e as atividades que o indivíduo executa, portanto, está relacionada com o que ele desempenha.

2.2 Teoria de *Maslow* e desempenho organizacional

Para Maslow as necessidades humanas seguem uma hierarquia de prioridades que estão evidenciadas em uma pirâmide que descreve as cinco principais necessidades do indivíduo, conforme sua Teoria Motivacional Humana. De acordo com a teoria, as necessidades são fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (CHIAVENATO, 2013), elencadas na figura 1.

É relevante mencionar que à medida que uma necessidade é suprida o indivíduo passa a ter como objetivo o próximo nível da pirâmide, como mostra a figura 1. Com isso, cada ser precisa de motivação para desempenhar ações e alcançar o topo da pirâmide, seja por motivos pessoais ou profissionais. Na base estão às necessidades mais fáceis de serem alcançadas, sendo consideradas as básicas, e no topo as necessidades mais complexas que exigirá mais desempenho do indivíduo e está mais relacionada a conquistas internas de cada pessoa.

As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Nesse nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor) e desejo sexual. Já as necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas representando a estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo.

As necessidades sociais surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor.



Figura 1 A hierarquia das necessidades segundo a Teoria de Maslow
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2013).

Com relação as necessidades de estima observam-se que a mesma é relacionada com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, o reconhecimento, a confiança, o *status* e a valorização. Por fim, as necessidades de autorrealização são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo.

Conforme Bergamini (2008, p. 71), baseando-se nas observações de Maslow “supõe que as pessoas desempenham o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los.” Segundo o autor, o desejo impulsiona a motivação e quando não é satisfeito leva o indivíduo a buscar ações que possam reduzir a tensão causada e assim, recuperar o equilíbrio.

De acordo com Maslow, quando o indivíduo tiver as necessidades básicas satisfeitas o objetivo será satisfazer o próximo nível de necessidade da pirâmide. Nem todos os indivíduos alcançam o topo da pirâmide, tendo em vista que os mesmos podem encontrar dificuldades em satisfazer as necessidades básicas, como as fisiológicas (RAMOS, 2007). Desta forma, a teoria mostra que as necessidades humanas serão atendidas conforme o grau de importância e de influência de cada ser humano. As necessidades e a capacidade de satisfazê-las, no entanto, dependem das características das pessoas e da situação de trabalho (MAXIMIANO, 2007).

Diante disso, é importante que a organização entenda a individualidade de seus colaboradores, suas necessidades e assim, poder agregar aos seus objetivos e alcançar resultados positivos.

2.3 Estudos anteriores

Estudo realizado por Silva (2015) teve como objetivo analisar se a motivação do funcionário pode provocar o envolvimento do mesmo com a organização para torná-la mais reconhecida e forte no mercado em que atua. Sendo assim, como resultados foram constatados que as empresas precisam realizar reuniões com todas as pessoas envolvidas desde o operacional até a administração. Estas devem ser ouvidas e as suas sugestões podem ser avaliadas e colocadas em prática para melhorar seus processos, o que pode satisfazer as

necessidades dos funcionários e, com a sua motivação, possibilitar um maior desenvolvimento empresarial e tornar a empresa mais competitiva.

Severo, Pedro e Capitano (2016) realizou um estudo tendo como objetivo analisar os fatores motivacionais e do ambiente de trabalho que influenciam no clima organizacional do centro administrativo de uma empresa do ramo farmacêutico, localizado na região agroindustrial no norte do Rio Grande do Sul. Para isso fez-se necessário rever os fatores motivacionais, ambiente de trabalho e clima organizacional. Os autores concluíram que o ambiente de trabalho apresentou maior influência no clima organizacional do centro administrativo da empresa farmacêutica.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Tipologia e objeto do estudo

Neste trabalho, foi utilizado o estudo de caso descritivo, pois buscou-se identificar a relação entre a teoria das necessidades de *Maslow* e o desempenho organizacional/funcional de uma empresa de produção de frutas, da cidade de Mamanguape-PB, por meio da abordagem quantitativa classificando e analisando os resultados e o método usado foi o dedutivo.

O estudo foi realizado numa empresa produtora e distribuidora de frutas, que teve início na década de 1990, com uma estrutura de empresa familiar, missão de cultivar e comercializar produtos de qualidade, sendo sua matriz localizada no município de Mamanguape – PB, segundo informações no portal da empresa (2018). Nesse sentido, cabe ressaltar que o motivo de escolha de realizar o estudo nesta empresa, se deu em função da acessibilidade e extensão da empresa no Vale de Mamanguape.

A entidade possui quatro filiais nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco e Bahia, sendo, atualmente, referência nacional e internacional na produção de frutas, que além de comercializar e distribuí-las, também comercializa legumes, verduras e outros alimentos saudáveis. A empresa apresenta uma estrutura organizacional que tem por finalidade apresentar a divisão e organização de funcionamento das atividades, conforme figura 2.

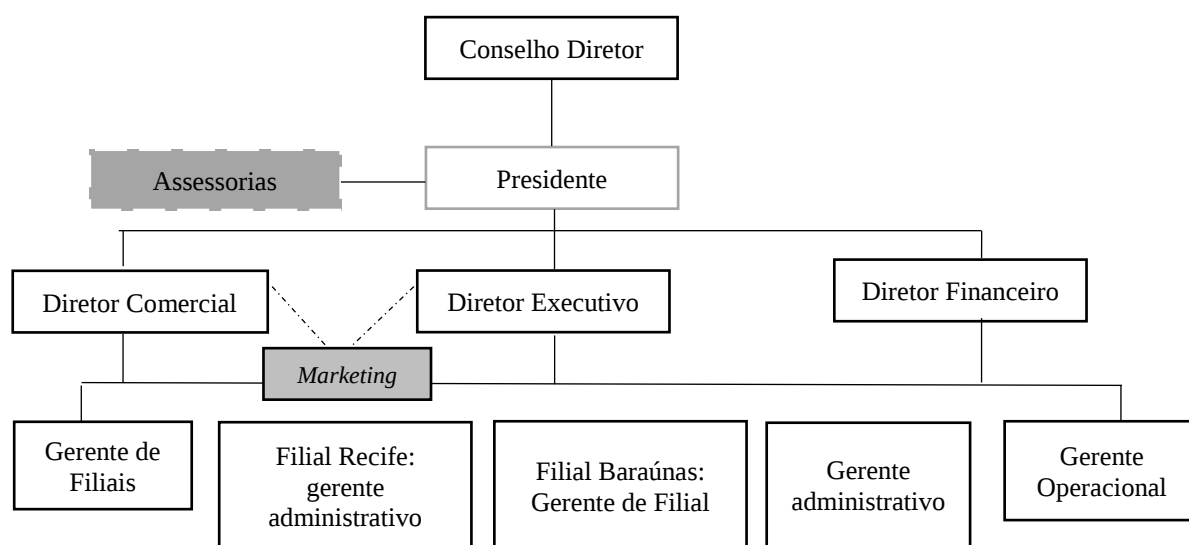


Figura 2 Organograma da empresa de produção de frutas
Fonte: Informações da administração das empresa (2018)

3.2 População e amostra

A população deste estudo compreendeu 638 (seiscentos e trinta e oito) funcionários da empresa de produção de frutas, que trabalhavam no setor administrativo (grupo 1) ou no setor operacional (grupo 2). Sendo assim, de acordo com informações cedidas pela empresa, vale salientar que esses números de funcionários eram divididos da seguinte maneira e detalhado na tabela 1: (1) na matriz, localizada em Mamanguape-PB, 473 funcionários, (2) na filial do Ceará, localizada em Maracanaú, 61 funcionários; (3) na filial do Rio Grande do Norte, localizada em Baraúna, 54 funcionários, na filial do Pernambuco, localizada em Recife, 26 funcionários e na filial da Bahia, localizada em Salvador, 24 funcionários.

Tabela 1 Quantitativo de funcionários da empresa

Sedes da Empresa	Quantitativo de funcionários da área administrativa	Quantitativo de funcionários da área operacional e demais setores
Matriz	33	440
Filial CE	4	57
Filial RN	5	49
Filial PE	3	23
Filial BA	3	21
Total	48	590

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da empresa (2018).

Ao observar a tabela 1, nota-se a distribuição do quantitativo de trabalhadores da entidade, por sede da empresa e por setor, administrativo e operacional. Desta forma, observou-se que o universo compreendeu a 638 funcionários (100%). Após o início da coleta dos dados, por meio da aplicação do questionário, a amostra do estudo correspondeu a 49 entrevistados (7,68%), caracterizada como amostra não probabilística, sendo que 29 eram funcionários da área administrativa (funcionários entrevistados na matriz e filiais) e 20 eram funcionários da área operacional, sendo os da área operacional todos lotados apenas na matriz da empresa.

3.3 Coleta e tratamento dos dados

Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo, podendo ser um meio para investigação de resultados. Dessa forma, primeiramente, para iniciar a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado, desenvolvido a partir da literatura e do artigo publicado de Silva et al (2017). O questionário, que auxiliou a entrevista do pesquisador, juntamente com o respondente, foi dividido em duas partes, sendo a primeira parte composta por 5 questões, para identificar as características do entrevistado.

Na segunda parte, o questionário foi aplicado para identificar o nível de satisfação e motivação dos funcionários e assim, avaliar o desempenho organizacional/funcional, sendo composto por 16 perguntas fechadas, com escolha de apenas uma alternativa, a fim de identificar a satisfação a partir de uma escala (muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito).

Para iniciar a pesquisa, foi feito o contato com a gerente administrativa, solicitando a autorização na Matriz, que auxiliou na aplicação do questionário via *email (plataforma google docs)* aos funcionários das filiais. Quanto aos funcionários da matriz, primeiramente, foi aplicado por *email* o questionário com os colaboradores do setor administrativo e *in loco* com os colaboradores do setor operacional. Vale ressaltar que diante da autorização, foi realizada

uma reunião na sede da empresa matriz para apresentação do questionário e explicar a finalidade da pesquisa.

Depois de sua aplicação autorizada, foi realizado um pré-teste com a assistente de recursos humanos, que possuía nível superior, visando avaliar se as questões eram compreensíveis e se surgiriam alguma dúvida. A funcionária não sentiu dificuldade em responder o questionário, e, desta forma, o mesmo foi distribuído entre a população.

A funcionária que respondeu o pré-teste foi a responsável por distribuir o questionário para os funcionários, sendo estabelecido aos entrevistados que na segunda parte do questionário para cada pergunta era possível escolher uma das cinco alternativas: Muito Satisfeito (MS); Satisfeito (S); Indiferente (IND); Insatisfeito (INS) e Muito Insatisfeito (MI). Assim, os funcionários do setor administrativo responderam o questionário via *email* e os funcionários do setor operacional respondeu pessoalmente, entre os dias 21 e 31 de maio de 2018. A tabulação dos resultados foi feita utilizando a estatística descritiva, por meio do uso da frequência absoluta e relativa, sendo os dados organizados através de tabelas.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização do respondente

4.1.1 Grau de escolaridade, faixa etária, estado civil e gênero

A tabela 2 apresenta o grau de escolaridade, a faixa etária, o estado civil e o gênero dos respondentes da empresa de produção de frutas que fizeram parte da amostra do estudo.

Tabela 2 Caracterização dos respondentes

	Frequência (n)	Percentual (%)
Grau de Escolaridade		
Nível Fundamental	2	4,08
Nível Médio	16	32,65
Nível Superior	31	63,27
Total	49	100,00
Faixa etária		
Até 20 anos	1	2,13
21 A 30 anos	29	61,70
31 A 40 anos	13	27,66
41 A 50 anos	4	8,51
Total	47	100,00
Estado civil		
Solteiro	21	42,86
Casado	28	57,14
Total	49	100,00
Gênero		
Feminino	19	38,78
Masculino	30	61,22
Total	49	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Destarte, observou quanto ao grau de escolaridade que a maior parte dos funcionários, tem nível superior, representando 63,27%, ou seja, 31 entrevistados, e está alocado no departamento administrativo da empresa, o que explica essa maior porcentagem. Entre os que responderam a esta questão, 32,65%, concluíram nível médio e 4,08%, 2 pessoas possuem nível fundamental. Pode-se constatar, que a maioria dos colaboradores da empresa, possui uma faixa etária entre 21 e 30 anos, representado 61,70%, de 0 a 20 anos, apenas, 1 funcionário, representando 2,13% e de 41 a 50 anos, 4 funcionários, representando 8,51%, da amostra. A média de idade dos respondentes foi de 30,13 anos, podendo inferir que a empresa possui um quadro de funcionários jovens, seguido de pessoas que possuem mais experiência. Vale salientar que nesta questão, 2 funcionários que responderam ao questionário *online*, não informaram a sua idade, por isso a justificativa do total de respondentes ter sido de 47 funcionários.

Com relação ao estado civil, percebe-se que a maioria dos funcionários da são casados, representando, 57,14% (28 dos entrevistados), enquanto que 42,86% (21 pessoas) são solteiras. Em se tratando do gênero, dos 49 entrevistados, 38,78% (19 pessoas) são do sexo feminino e a maior parte corresponde ao sexo masculino. Observa-se que a maioria dos entrevistados da empresa é composta por pessoas do sexo masculino, representando 61,22%, 30 funcionários.

4.1.2 Qual o seu cargo (função) dentro da empresa?

A tabela 3 apresenta a distribuição dos entrevistados por cargos que ocupam na empresa pesquisada, alocados em áreas específicas. A função de assistente financeiro, que é responsável pelos levantamentos e controles das transações financeiras, e, o auxiliar de armazém, responsável pela conferência, armazenamento e separação dos produtos, mantendo o estoque organizado, representam, igualmente, 6,52%, da amostra do estudo. O trabalhador rural representa 4,35%, que tem função muito importante no início do processo produtivo e o analista de controle de qualidade é responsável por certificar a qualidade dos produtos da entidade, representa, 2,17%.

Tabela 3 Cargo de ocupação dentro da empresa

Área	Frequência (n)	Percentual (%)
Administrativa	19	41,30
Financeira e Contábil	8	17,39
Produção e Qualidade	10	21,74
Comercial	9	19,57
Total	46	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Verifica-se que, referente ao cargo ocupado na empresa, a maioria dos trabalhadores são auxiliares administrativos, correspondendo a 13,04%. Esse profissional é essencial, pois ele é responsável pelo bom funcionamento de vários departamentos da organização, tem a função de dar apoio à administração em suas atividades diárias. Para esta questão, 3 funcionários não informaram qual o cargo que ocupa na empresa, com isso, a amostra para esse ponto são 46 respostas.

4.2 Questões que envolviam o desempenho organizacional/funcional

Neste ponto, foram elencadas questões relacionadas ao desempenho dos funcionários dentro da empresa, sendo usada uma escala para medir o grau de satisfação (Muito Satisfeito; Satisfeito; Indiferente; Insatisfeito e Muito Insatisfeito), com relação a cada um dos questionamentos. Dessa maneira, a tabela 5 evidenciou que na questão 1, sobre as condições ambientais físicas, que 77,55% dos entrevistados, afirmaram estarem satisfeitos e 20,41% estão muito satisfeitos, que de acordo com a Teoria de *Maslow*, essas condições estão na base da pirâmide, compreendendo as necessidades fisiológicas, consideradas essenciais e mais fáceis de serem alcançadas como satisfatória.

Quanto à questão 2, que tratou sobre o investimento da empresa, para o crescimento profissional, observa-se que 57,14% estão satisfeitos e 22,45% muito satisfeito, porém 18,37% encontram-se indiferente e 2,04% insatisfeito. É importante destacar, que neste ponto é avaliado as necessidades de estima, que segundo a teoria são as necessidades pela qual o indivíduo faz uma avaliação sobre si. O indivíduo satisfeito nesse nível transmite sentimentos de autoconfiança, capacidade, força e determinação. Portanto, a maior parte dos entrevistados encontram-se motivados e a empresa poderá analisar esse percentual de indiferente e insatisfeito, para identificar os motivos que levaram a apontar esse grau, pois, desta forma, pode levar o desânimo dos funcionários que não se encontram motivados, afetando assim o seu desempenho.

O item 3, remete ao trabalho em equipe, observando-se um percentual de 26,53% de trabalhadores muito satisfeitos e 57,14% satisfeito, mostrando um bom relacionamento entre os funcionários de diversos setores e funções, atendendo as necessidades sociais de aceitação, participação, companheirismo e amizade. Nesta questão, nota-se um percentual de 14,29% indiferente e 2,04% insatisfeito. Já a questão 4 diz respeito a participação do funcionário nas tomadas de decisão da empresa. Sendo assim, nota-se um resultado positivo, atingindo 22,45% muito satisfeito e 55,10% satisfeito, podendo ser mencionado que o nível estima, onde os funcionários encontram-se motivados.

Tabela 4 Desempenho organizacional/funcional

Questão	MS	S	IND	INS	MI	Total
1. Condições físicas do local de trabalho	10	38	1	-	-	49
2. Investimento crescimento profissional	11	28	9	1	-	49
3. Trabalho em equipe	13	28	7	1	-	49
4. Participação nas tomadas de decisão	11	27	7	3	1	49
5. Jornada de trabalho semanal	11	33	2	2	-	48
6. Oportunidades de realizar atividades	11	29	5	4	-	49
7. Local para descanso	13	19	13	2	1	48
8. Remuneração	5	33	7	3	-	48

Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

A questão 5, analisou a satisfação quanto à jornada de trabalho semanal, visualizando-se resultados positivos, onde 22,92% dos entrevistados estão muito satisfeitos e 68,75% satisfeito. Vale salientar que nesta questão foram obtidas 48 respostas, pois 1 funcionário não respondeu a este questionamento. Dessa forma, entende-se que os funcionários alcançaram o nível das necessidades de segurança, onde estão satisfeitos com a jornada de trabalho, segurança e a estabilidade ofertadas pelo seu emprego.

O item 6 remete a oportunidades de realizar atividades. Deste modo, verificou-se que 22,45% dos respondentes estão muito satisfeitos e 59,18% satisfeito, indiferente 10,20% e 8,16% insatisfeito. Nesta questão, examinou-se o nível de satisfação em relação a necessidade de autorrealização.

Conforme a Teoria de *Maslow*, essa necessidade que está no topo da pirâmide é a mais elevada, representando o maior dos objetivos, o alcance do crescimento pessoal, as conquistas daquilo que se mais deseja. O resultado para a questão é positivo, mostrando que os colaboradores estão motivados para uma questão que representa o último nível da hierarquia de *Maslow*.

A questão 7, refere-se ao local para descanso, podendo observar que 27,08% dos funcionários encontram-se muito satisfeitos, 39,58% satisfeito, 27,08% indiferente, 4,17% insatisfeito e 2,08% muito insatisfeito. Nesta questão, 1 funcionário não respondeu à pergunta sendo o número de respondentes igual a 48. Os resultados são positivos, porém este ponto pode ser um item a ser verificado pela organização, pois foi detectado um percentual considerável de respondentes indiferente e insatisfeito, que pode afetar o desempenho do funcionário.

Na questão 8, foi analisado a satisfação quanto a remuneração, examinando-se que 10,42% dos entrevistados estão muito satisfeitos, 68,75% satisfeitos, 14,58% indiferentes e 6,25% insatisfeito, sendo que 1 funcionário deixou de responder a esta questão. Portanto, consta uma amostra de 48 colaboradores. Essa questão é considerada muito importante como fator motivacional, de acordo com a teoria da hierarquia, pertence ao segundo nível, representa a segurança do indivíduo quanto aos seus recursos financeiros e o que esses recursos podem proporcionar para seu bem-estar.

Tabela 5 Continuação do desempenho organizacional/funcional

Questão	MS	S	IND	INS	MI	Total
9. Compreensão e orientação do coordenador	9	31	8	1	-	49
10. Reconhecimento e valorização	8	29	9	-	2	48
11. Relacionamento com o líder	16	27	3	2	1	49
12. Volume de trabalho que realiza	7	29	9	4	-	49
13. Cargo	7	29	6	6	-	48
14. Relações de amizade no trabalho	21	26	2	-	-	49
15. Benefícios que a empresa oferece	5	21	13	10	-	49
16. Motivação para desempenhar suas funções	12	32	4	1	-	49

Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Após verificação dos dados, a questão 9 demonstra a compreensão e orientação do coordenador, sendo observado que 18,37% dos entrevistados, encontram-se muito satisfeitos, 63,27% satisfeitos, 16,33% indiferente e 2,04% insatisfeito. O grau de satisfação é bastante elevado, expondo a boa aceitação na relação dos colaboradores com seus líderes, aspectos bastante importantes, para o desempenho de suas funções.

Na questão 10 buscou identificar o reconhecimento e valorização. Assim, nota-se que 16,67% estão muito satisfeitos, 60,42% satisfeitos, 18,75% indiferente e 4,17% muito insatisfeito. Nesta questão, 1 funcionário não respondeu ao questionamento. Dessa maneira, infere-se um resultado positivo em relação a esta questão, indicando um alto grau de motivação, pois a questão faz referência a necessidade de autorrealização. Por outro lado, poderia, também, identificar, o que deixou o funcionário desmotivado nesse aspecto.

No item 11 destaca-se o relacionamento com o líder (chefe de setor/gerente) em relação ao trabalho que o funcionário executa, sendo constatado 32,65% de funcionários muito satisfeitos e 55,10% satisfeito, o que se pode inferir em resultado positivo. Por outro lado, 6,12% apontaram ser indiferente, 4,08% insatisfeito e 2,04% muito insatisfeito. Já na questão 12 observa-se o questionamento sobre o volume de trabalho que o empregado realiza dentro da organização, sendo que 14,29% estão muito satisfeito, 59,18% satisfeito, 18,37% indiferente e 8,16% insatisfeito, demonstrando que os funcionários estão satisfeitos com o volume de trabalho, ideal para que seu desempenho seja sempre melhorado e sintam-se motivados, atendendo dessa forma, o segundo nível da hierarquia.

Quanto à questão 13, sobre os cargos dos respondentes, 14,58% encontram-se muito satisfeitos, 60,42% satisfeitos, 12,50% indiferentes e 12,50% insatisfeitos. Referente a este questionamento, 1 funcionário não respondeu, obtendo uma amostra, para este item, de 48 respondentes. Essa questão retrata a necessidade de segurança, em que os resultados são positivos mostrando, que os funcionários se sentem motivados em seus cargos.

A questão 14 faz referência às relações de amizade no trabalho, verificando que 42,86% mostram-se muito satisfeitos, 53,06% satisfeitos e 4,08% indiferentes, comprovando que os respondentes se encontram motivados quanto às necessidades sociais, importantes para o comportamento humano.

A questão 15, demonstra a satisfação quanto aos benefícios que a empresa oferece. Para esta questão obteve-se um percentual de 10,20% de muito satisfeitos, 42,86% satisfeitos, 26,53% indiferentes e 20,41% insatisfeitos. Todavia, esta questão apresenta o maior percentual de respostas indiferentes e insatisfeitos, mostrando que os benefícios oferecidos pela empresa não têm motivado todos os funcionários.

A questão 16 mostrou a motivação do funcionário para desempenhar suas funções, que, de acordo com a questão visualizou-se que 24,49% dos que fizeram parte da amostra do estudo, demonstram-se muito satisfeitos e 65,31% satisfeitos, indicando sucesso na profissão e o prazer no trabalho para a maioria dos funcionários.

Sendo assim, fez-se necessário elaborar as tabelas 6 e 7 para evidenciar o desempenho organizacional/funcional dos trabalhadores da empresa de produção de frutas por setor investigado, sendo os setores administrativo e operacional. Dessa forma, ao confrontar os resultados das tabelas 6 e 7 observou-se que os funcionários do setor administrativo encontram-se menos satisfeitos do que os funcionários do setor operacional em todos os níveis da pirâmide das necessidades de *Maslow*, ou seja, necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização.

Esse resultado pode ser comparado ao estudo realizado por Ferreira e Demutti (2013) onde constataram que os entrevistados do ensino fundamental preferiram os fatores considerados de nível baixo, demonstrando que estão mais preocupados em atender às suas necessidades de sobrevivência, a crescerem profissionalmente. Ou seja, a segurança de ter um emprego se sobressai aos outros fatores motivacionais descritos por *Maslow*.

O estudo desses autores também mostrou que os entrevistados do ensino fundamental encontram-se satisfeitos com o ambiente e os benefícios ofertados pelo seu emprego. Já os entrevistados do ensino médio, em sua maioria, agregam maior importância aos fatores do nível mais alto da pirâmide de *Maslow*. Eles possuem mais desejo de crescer profissionalmente e aprender sempre, possibilitando o seu desenvolvimento pessoal.

Ferreira e Demutti (2013) apresentaram que no setor administrativo da empresa pesquisada 25 funcionários possuíam nível superior, 3 nível médio e 1 nível fundamental, quanto aos funcionários do setor operacional 7 possuíam nível superior, 12 nível médio e 1 nível fundamental. Portanto, a maioria dos entrevistados possuíam nível superior, desse modo, apresentam necessidades mais elevadas, ou seja, a organização precisa de fatores motivacionais mais complexos, além de rever os fatores motivacionais de níveis mais baixos

pois também obtiveram percentuais de insatisfação. Desta maneira, quando analisado os setores separadamente os percentuais de satisfação apontam que o setor administrativo encontra-se menos satisfeito em relação a motivação para o seu desempenho organizacional.

Trazendo para a realidade do estudo constatou-se que com relação ao nível mais baixo da pirâmide que corresponde as necessidades fisiológicas, a maioria dos funcionários do setor administrativo encontram-se satisfeitos com as condições ambientais físicas do local de trabalho, conforme mostra a tabela 6, assim como a maior parte dos funcionários do setor operacional também estão satisfeitos com as condições do local do trabalho na empresa de produção de frutas.

Tabela 6 Desempenho organizacional/funcional do setor administrativo

Hierarquia das necessidades de Maslow	Respondentes do Setor Administrativo					
	MS	S	IND	INS	MI	Total
1. Necessidades fisiológicas						
Condições ambientais físicas do local de trabalho	6	23				29
Local para descanso	9	10	6	2	1	28
Volume de trabalho que realiza	5	16	4	4		29
2. Necessidades de segurança						0
Jornada de trabalho semanal	7	18	2	2		29
Remuneração	3	18	5	3		29
Cargo	5	16	3	5		29
Benefícios que a empresa oferece	3	11	7	8		29
3. Necessidades sociais						0
Trabalho em equipe	13	10	5	1		29
Relacionamento com o líder	9	16	1	2	1	29
Relações de amizade no trabalho	15	14				29
4. Necessidades de estima						0
Investimento da empresa para seu crescimento profissional	5	14	9	1		29
Reconhecimento e valorização	3	17	7		2	29
Motivação para desempenhar suas funções	8	18	2	1		29
5. Necessidades de autorrealização						0
Oportunidades de realizar atividades	8	16	1	4		29
Participação nas tomadas de decisão	8	13	4	3	1	29
Compreensão e orientação do coordenador	6	14	8	1		29

Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Partindo para a análise do segundo nível da pirâmide de *Maslow* (necessidade de segurança) foi verificado que os trabalhadores do setor administrativo estão satisfeitos com sua jornada de trabalho e remuneração, como também os respondentes do setor operacional, como apresenta as tabelas 6 e 7. Nesse sentido, pode-se afirmar que o nível de satisfação entre os funcionários em geral está presente tanto no nível mais baixo da pirâmide, quanto no segundo nível que representa a segurança. Todavia, ao analisar todos os níveis da pirâmide na tabela 6, percebe-se que o maior nível de insatisfação dos funcionários do setor administrativo foi com relação aos benefícios que a empresa oferece estando contido no nível de segurança.

Por outro lado, ao observar a tabela 7 quanto aos níveis de insatisfação das necessidades hierárquicas, constata-se que há bem menos apontamento dos funcionários do

setor operacional. Porém, percebe-se que há uma confirmação de insatisfação entre os funcionários do setor operacional com relação aos benefícios que a empresa oferece, quando comparado os resultados com a tabela 6.

Tabela 7 Desempenho organizacional/funcional do setor operacional

Hierarquia das necessidades de Maslow	Respondentes do Setor Operacional					
1. Necessidades fisiológicas	MS	S	IND	INS	MI	Total
Condições ambientais físicas do local de trabalho	4	15	1			20
Local para descanso	4	9	7			20
Volume de trabalho que realiza	2	13	5			20
2. Necessidades de segurança						0
Jornada de trabalho semanal	4	15				19
Remuneração	2	15	2			19
Cargo	2	13	3	1		19
Benefícios que a empresa oferece	2	10	6	2		20
3. Necessidades sociais						0
Trabalho em equipe		18	2			20
Relacionamento com o líder	7	11	2			20
Relações de amizade no trabalho	6	12	2			20
4. Necessidades de estima						0
Investimento da empresa para seu crescimento profissional	6	14				20
Reconhecimento e valorização	5	12	2			19
Motivação para desempenhar suas funções	4	14	2			20
5. Necessidades de autorrealização						0
Oportunidades de realizar atividades	3	13	4			20
Participação nas tomadas de decisão	3	14	3			20
Compreensão e orientação do coordenador	3	17				20

Fonte: Pesquisa de Campo (2018)

Por fim, para os funcionários do setor operacional o maior nível de satisfação se encontra na hierarquia das necessidades sociais, no trabalho em equipe.

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo identificar a relação entre a teoria das necessidades de Maslow e o desempenho organizacional/funcional de uma empresa de produção de frutas, da cidade de Mamanguape. Após a análise dos resultados, foi possível afirmar que os fatores motivacionais descrito pela Teoria de Maslow, na teoria das necessidades e exposto na pirâmide, são identificados no ambiente de trabalho e considerado como fatores determinantes para o desempenho organizacional dos empregados da empresa de frutas.

Com isso, para que os funcionários estejam comprometidos e dedicado ao trabalho, suas necessidades precisam ser atendidas. Assim, conclui-se que os funcionários da empresa pesquisada se encontram motivados em seu ambiente de trabalho, onde todos os níveis da pirâmide de Maslow apresentam percentuais de satisfação positivos, bastantes relevantes. Nota-se que os funcionários sentem-se satisfeitos quanto ao ambiente, emprego, salário e

relacionamentos interpessoais, afirmam satisfação também quanto as necessidades de estima e autorrealização.

Com relação aos percentuais de indiferente e insatisfeito, se faz necessário uma análise mais aprofundada pela empresa, para que possa melhorar os pontos entre as necessidades que não estão sendo satisfeita e podendo estar desmotivando esses colaboradores, desse modo afetando negativamente seu desempenho organizacional. As questões que se referem aos benefícios que a empresa oferece, cargo, volume de trabalho que realiza, local para descanso, oportunidades de realizar atividades e investimento da empresa para seu crescimento profissional, obteve percentuais consideráveis de respostas indiferente e insatisfeito, um ponto a ser visto pela organização e melhorado, com a finalidade de reverter esse resultado e, consequentemente, alcançar mais resultados positivos através da produtividade dos colaboradores.

Também se identificou que a satisfação está ligada as cinco necessidades descritas na pirâmide, segundo a teoria de Maslow, sendo de extrema importância para futuras análises, mais profundas na organização pesquisada e podendo atribuir melhorias para que os funcionários se sintam mais satisfeitos, através das políticas motivacionais da organização. Desta forma, as organizações podem planejar um estudo de caso comparativo das atividades econômicas, entre setores. Por consequência, as empresas que investirem em um ambiente de trabalho adequado poderão ter muitas chances de ter uma equipe mais motivada e comprometida.

Referências

ARNT, Sonia. Uma análise dos fatores motivacionais dos funcionários públicos concursados e contratados da Secretaria de Saúde e Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de Taquari. f.90. **Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração**, UFRS, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BUENO, M. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão/GO, ano 4, n. 6, p. 1-25, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração** – abordagens prescritivas e normativas. 7 ed. Volume 1. São Paulo: Manole LTDA, 2013.

FERREIRA, Andre.; DEMUTTI, Carolina Medeiros. A Teoria das Necessidades de Maslow: A influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho, **Revista Uniabeu**, v.6, nº 13, maio/agosto, 2013.

FRUTAS DOCE MEL. Informações sobre a companhia. Disponível em: <<http://frutasdocemel.com.br/>>. Acesso em: 10 de setembro, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional** – 1 ed. São Paulo: Ática, 2006.

GOUVEIA, C.; BAPTISTA, M. **Teorias sobre a motivação**, p. 1-14, 2007.

HESKETH, José Luiz.; COSTA, Maria. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revistas Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, nº 20, p.59-68, jul./set., 1980.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Motivação. São Paulo: Atlas, 2007. pp. 234-238

MATSUOKA, L. T.; SILVA, J. J. **Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea**. *Colloquium Humanarum*, Presidente Prudente, v. 10, p. 633-639, 2013.

MORAES, C. R.; VARELA, S. Motivação do aluno durante o processo de ensino/aprendizagem. **Revista Eletrônica de Educação**, Universidade Federal de São Carlos, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007.

NASCIMENTO, S et al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, dez. 2011.

OLIVEIRA, J.C.P, Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico, **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 6, 2015.

RAMOS, D. M. **Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

SEVERO, Eliana Andrea.; PEDRO, Nabila de Mello.; CAPITANIO, Rossana Parizotto. A influência da motivação e ambiente de trabalho no clima organizacional: o caso de um centro administrativo de farmácias, **II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio**, agosto, 2016.

SILVA, Nyanne Kelly Peixoto. A relação entre motivação e desenvolvimento organizacional. Estudo de caso das empresas A e B de São Sebastião – SP, **Revista Perspectiva em Gestão, Educação & Tecnologia**, v.4 n.8, julho-dezembro, 2015.

SILVA, Vander Luiz da.; ULLER, Camila Maria.; SANTOS, Jordana Dorca dos.; REZENDE, Fabiane Avanzi. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow, **Revista Foco**, Vol. 10, nº 2, jan./jul., 2017.

ZANELLI, José Carlos.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo.; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.