

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA  
FACULDADE AMADEUS - FAMA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JHONATA DOS SANTOS ALMEIDA**

**PIRÂMIDE DE MASLOW: UM ESTUDO DAS NECESSIDADES E MOTIVAÇÕES  
HUMANAS NO TRABALHO**

**Aracaju – SE  
2019**

**JHONATA DOS SANTOS ALMEIDA**

**PIRÂMIDE DE MASLOW: UM ESTUDO DAS NECESSIDADES E MOTIVAÇÕES  
HUMANAS NO TRABALHO**

**Relatório Científico de Estágio apresentado  
à Faculdade Amadeus como requisito para  
aprovação final e obtenção do grau de  
bacharel em Administração.**

**Orientador:**

**Prof. Adelmo Santos Porto, Me.**

**Aracaju – SE  
2019**

**JHONATA DOS SANTOS ALMEIDA**

**PIRÂMIDE DE MASLOW: UM ESTUDO DAS NECESSIDADES E MOTIVAÇÕES  
HUMANAS NO TRABALHO**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito  
para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

---

**Prof. Paulo Sérgio Melo dos Santos, Me.  
Coordenador do Curso**

---

**Prof. Adelmo Santos Porto, Me.  
Orientador**

---

**Prof. Aglaelson da Silva Araújo, Esp.  
1º examinador**

---

**Prof.<sup>a</sup> Silvia Helena de Almeida Soares, Esp.  
2º examinador**

**Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), 11 de dezembro de 2019.**

A447p ALMEIDA, Jhonata dos Santos  
Pirâmide de Maslow: Um estudo das necessidades e  
Motivações humanas no trabalho / Jhonata dos Santos  
Almeida. – Aracaju, 2019.

41f.

Orientador: Prof. Msc. Adelmo Santos Porto.  
Relatório Científico de Estágio (como requisito para obtenção  
Do grau de bacharel em Administração.) – Faculdade Fama, 2019.

1. Administração 2. Motivação humana - trabalho  
I – PORTO, Adelmo Santos (orient.) II - Título

CDU: 658 (047.31)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de chegar até este momento tão esperado, não foi fácil, mas valeu a pena cada momento.

À minha esposa Vanessa que esteve comigo nos momentos bons e ruins e que sempre acreditou em meu potencial, nossa filha Eloisy que mesmo tão pequena antes de nascer me trouxe uma motivação imensa para concluir o que havia iniciado e aos meus pais Maria e Xavier que me incentivam desde a minha infância, minha família meu porto seguro.

Não poderia deixar de agradecer a todos os professores da Faculdade Amadeus que trouxeram mais que conhecimento, a empatia com que tratam os alunos, com certeza faz toda a diferença, desta equipe de educadores quero citar o Professor André Feitosa e o professor Adelmo Porto que me ajudaram de forma leve e altamente profissional a desenvolver este trabalho, pois as dicas e orientações que recebi me trouxeram um enriquecimento cultural e profissional que levarei comigo por toda minha vida.

Por fim agradeço a todos os amigos e colegas que passaram por tudo que passei para chegar à tão sonhada graduação, todos vocês fazem parte desta história, muito obrigado!

À minha família, amigos e professores pelo carinho.  
e apoio em todo tempo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Histórico da Empresa.....	10
2.2 Estrutura Organizacional.....	13
2.3 Objetivos Organizacionais.....	13
2.4 Produtos e/ou Serviços.....	15
2.5 Recursos Humanos .....	15
2.6 Ramo de Atividade.....	16
<b>3 ASPECTOS CONCEITUAIS.....</b>	<b>17</b>
3.1 Administração.....	17
3.2 Administrar.....	17
3.3 Administração 4.0.....	19
3.4 Mercado de Trabalho.....	20
3.5 Gestão de Pessoas.....	20
3.6 Gestão por Competências.....	21
3.7 Necessidades Humanas.....	21
3.8 Pirâmide Tradicional das Necessidades de Maslow.....	22
3.9 Versão Atual da Pirâmide de Maslow.....	24
3.10 Teorias das Necessidades Humanas.....	25
3.11 Origens da Teoria das Relações Humanas.....	26
3.12 Liderança.....	26
3.13 Tipos de Lideranças.....	27
3.14 Motivação.....	27
3.15 A Motivação como Estratégia para a Efetivação das Necessidades Humanas.....	28
3.16 Cultura Organizacional.....	30
3.17 Clima Organizacional e Motivação.....	30
3.18 Qualidade de Vida.....	31
3.19 Qualidade de Vida no Trabalho como Estímulo à Satisfação da Necessidades e Motivação.....	31
	33
<b>4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1 Atividade de Estágio.....	33
4.2 Análise dos Resultados.....	34
4.3 Sugestões de Melhorias.....	36
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Falar sobre motivação e sobre necessidades humanas nas organizações é um assunto de suma importância, tendo em vista que empresas que investem nesta ideia acabam alcançando o fortalecimento da marca. Com o avanço tecnológico e a interação através das mídias sociais, houve uma preocupação por parte das empresas de preservar e fortalecer sua marca junto à sociedade, sem sombra de dúvidas esse melhor posicionamento da marca está ligado à melhoria do clima organizacional e ações das empresas em prol do seu quadro funcional. O grande exemplo da importância deste assunto é a eleição anual da melhor empresa para se trabalhar, onde com certeza há em sua cultura organizacional: plano de carreira, incentivos econômicos e sociais, plano de saúde, alimentação, bolsa de estudos etc. Tendo em vista a ideia que um profissional motivado torna-se mais produtivo e não mede esforços para elogiar e preservar a imagem da empresa.

O tema escolhido para a confecção deste Relatório surgiu a partir do desejo de identificar as principais necessidades das pessoas, tendo como base um estudo de caso numa empresa localizada no Estado de Sergipe, para a partir desta primeira etapa, aprofundar os conhecimentos quanto à obtenção de métodos e ferramentas que possibilitem otimizar a motivação de colaboradores na entidade, enfatizando a real necessidade e a importância de um parceiro que trabalhe motivado, colaborando para que o mesmo atue e produza da melhor forma para a empresa. Tal conhecimento é muito relevante para o desenvolvimento futuro da atuação profissional, bem como para o fortalecimento do mercado corporativo das entidades sediadas em nosso Estado.

A pesquisa gira em torno do seguinte problema: Quais são as necessidades humanas dos colaboradores de uma entidade de transporte de valores e como estas poderiam ser atendidas com vista a fomentar a motivação da equipe?

Este estudo tem como objetivo geral avaliar as necessidades humanas de indivíduos da empresa Prosegur Brasil S.A. em Sergipe, a fim de alcançar o objetivo anteriormente citado foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

Identificar as necessidades humanas existentes entre os colaboradores;

Analisar junto à organização a viabilidade para implementação de ações que venham sanar os problemas existentes;

Propor melhorias e possíveis soluções para o problema.

Segundo Prodanov (2013) metodologia é o conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais utilizados para atingir seus objetivos: método científico. Afirma ainda que método científico é o conjunto de processos mentais empregados na investigação, ou seja, linha de pensamento usada na pesquisa.

Com base no que se refere à metodologia, ainda, segundo Prodanov (2013, p. 27, 127 -128) será utilizada neste estudo, o que segue abaixo:

Método científico: Dedutivo – “é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica”.

Objetivo do estudo: Exploratória, descritiva e explicativa - Exploratória - Visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele; Descritiva - Expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados; Explicativa - Procura identificar os fatores que causam um determinado fenômeno, aprofundando o conhecimento da realidade.

Procedimentos técnicos: Pesquisa bibliográfica e Levantamento - Pesquisa Bibliográfica - Concebida a partir de materiais já publicados; Levantamento (Survey) - Propõe a interrogação direta de pessoas.

Abordagem: Qualitativa e quantitativa - Qualitativa - O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados; Quantitativa - Requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador.

O estágio para o desenvolvimento do presente Relatório foi realizado na empresa Prosegur Brasil S A, situada na Av. Hermes Fontes, 1675, Bairro Grageru, Aracaju SE, no período de julho a dezembro de 2019.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 Histórico da Empresa**

A PROSEGUR protege com eficiência e segurança bens e patrimônios de milhões de pessoas e empresas em muitas partes do mundo. Desde os serviços de coleta e suprimento, transporte e custódia de cédulas, moedas, bilhetes de loteria, cheques, joias, obras de arte e objetos especiais com alto valor agregado, até vigilância e monitoramento, os clientes se sentem seguros com a empresa espanhola.

A história - Tudo começou quando Herberto Juan Gut Beltramo, que nasceu na cidade argentina de Rosário, chegou à Espanha no final de 1975 com o aval e US\$ 25 mil da família Juncadella, que possuía uma empresa de transporte de valores e segurança, para estudar o mercado espanhol e analisar as possibilidades de abrir uma filial. Os serviços de segurança privada, incluindo a segurança de transporte de dinheiro e o fornecimento de guardas de segurança, se mostraram populares depois da queda do regime autoritário de Franco, em 1975, e Herberto Gut aproveitou este momento para fundar a PROSEGUR no dia 14 de maio de 1976. A PROSEGUR começou suas atividades como uma empresa de segurança privada, inicialmente com um foco especial em usinas de energia, instalações industriais e centros comerciais. No ano seguinte, apostando na implantação de serviços em novos segmentos de mercado, a empresa passou a oferecer a atividade de vigilância.

Já em 1980 a empresa iniciou sua expansão internacional com a abertura de uma filial em Portugal. Pouco depois, em 1982, a PROSEGUR iniciou uma fase de expansão e consolidação no mercado espanhol através da aquisição de pequenas empresas locais. Em 1987, a PROSEGUR tornou-se a primeira companhia de segurança da Espanha a vender ações em uma oferta pública inicial na Bolsa de Valores de Madri. No início da década seguinte, em 1992, a empresa criou a divisão de alarmes, oferecendo proteção monitorada para residências e empresas. A matriz espanhola ingressou oficialmente no mercado da América do Sul em 1995 quando adquiriu 50% das atividades de vigilância da Juncadella na Argentina, Chile e Uruguai. Em meados de 1997, Herberto faleceu em um trágico acidente de automóvel na cidade de Madri.

Em 2001, a PROSEGUR comemorou 25 anos de atividade ingressando no enorme mercado francês. Ainda este ano, ao adquirir o restante da Juncadella, a empresa espanhola absorveu seus 23.500 funcionários nas filiais do Brasil, Peru, Paraguai, Bolívia, Argentina, Chile e Uruguai. Em 2007, dando continuidade a sua política de aquisições para reforçar as diversas áreas de negócio, a PROSEGUR adquiriu - na área de vigilância, logística de valores e gestão de numerário - a empresa colombiana Thomas Greg & Sons. No ano de 2011, a empresa iniciou uma nova etapa em sua internacionalização ingressando na Ásia (Índia e Cingapura) e na Alemanha. No ano seguinte passou a oferecer serviços de segurança para o enorme mercado chinês. Pouco depois, em 2013, ingressou no mercado australiano através da aquisição da segunda maior empresa de transporte de valores do país, a divisão australiana da Chubb Security por €95 milhões. No ano seguinte, ampliou sua oferta de produtos com o lançamento dos serviços no segmento de Cibersegurança. Mais recentemente, em 2016, quando comemorou 40 anos de serviços prestados, a PROSEGUR ingressou em um novo mercado: África do Sul.

Atualmente a PROSEGUR, terceira maior empresa privada do mundo em soluções integrais de segurança, apesar de sua visão global atua localmente, operando de acordo com as particularidades de cada mercado, já que o setor é altamente regulado e varia de acordo com a legislação de cada país.

A PROSEGUR oferece uma completa gama de serviços como: Gestão de Caixas Eletrônicas (pioneira neste segmento para as principais instituições financeiras, assumindo toda a cadeia de funcionamento como abastecimento e reposição de dinheiro, monitoramento e controle de saldo, fechamento contábil e checagem de operação, custódia das chaves, manutenção e central de monitoramento), Gestão de Numerário (realiza a classificação e processamento de dinheiro com a mais avançada tecnologia, integrando as atividades de transporte de valores e gestão de numerário em um mesmo serviço), Vigilância Ativa (presencial armada ou desarmada, com cães, rondas internas e controle de acesso), Alarmes (serviços de monitoramento com alarmes, com e sem fio, para proteger estabelecimentos comerciais e residências), Transporte de Cargas Especiais (que se diferencia pelo alto nível de segurança que oferece, além de contar com a facilidade de reunir em uma única solução todas as etapas e serviços que demandam o transporte de cargas com alto valor agregado) e Transporte Internacional (serviço porta a porta que inclui suporte aos trâmites aduaneiros e a gestão de todos os documentos necessários).

Entre os produtos mais populares da PROSEGUR estão: Caixa Fácil (um produto revolucionário de guarda e aferição de valores, desenvolvido após extensa pesquisa, é composto por um cofre inteligente com blindagem reforçada e com o que existe de mais atual em tecnologia de reconhecimento de cédulas e segurança Uma vez depositado no cofre, o risco sobre os valores passa a ser integralmente da PROSEGUR) e o Cata Moeda (um serviço inovador para solucionar o problema da falta de troco de maneira criativa, trazendo benefícios para o varejo e para os consumidores, que convertem suas moedas esquecidas em poder de compra).

A marca no Brasil - A PROSEGUR chegou ao Brasil em 1981, quando ainda fazia parte do Grupo argentino Juncadella e foi apenas em 2001, que a matriz espanhola comprou a PROSEGUR no Brasil. No decorrer dos anos a empresa cresceu no país e passou a ter forte presença nas regiões sul, sudeste e centro-oeste e posteriormente na região nordeste do país. Em 2005, adquiriu os ativos das empresas de transporte de valores Preserve e Transprev. Com essa incorporação e o crescimento das equipes a empresa tornou-se a líder de mercado neste setor no país. Em 2011 a empresa ingressou para o setor de grandes eventos e foi escolhida para prestar a segurança da edição do Rock in Rio, no Rio de Janeiro, além de ser escolhida pela FIFA a primeira empresa de segurança privada a realizar a segurança de jogos amistosos da seleção brasileira em Goiânia e Belém. No ano seguinte, a PROSEGUR consolidou sua presença na região sudeste com a aquisição da Transbank e no Nordeste com a aquisição da Nordeste Transporte de Valores. Com uma frota própria de 1.700 carros-fortes, distribuídos em mais de 100 filiais, a empresa atende seus clientes com agilidade e rápida resposta a qualquer demanda de transporte com a máxima eficiência.

A marca no mundo - Com mais de 165 mil funcionários, a PROSEGUR oferece soluções globais de segurança em 17 países na Europa (Alemanha, Espanha, Portugal e França), Ásia (China, Cingapura e Índia), América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Paraguai, Peru e Uruguai), África (África do Sul) e Oceania (Austrália). Com faturamento de €3.9 bilhões em 2016, a empresa possui mais de 9 mil veículos e carros-fortes, mais de 100 mil guardas e vigilantes, 500 mil câmeras de monitoramento, 425 mil alarmes instalados, além de gerenciar mais de 100 mil caixas automáticos. A empresa é líder de mercado no Brasil, na Espanha e em todos os países da América Latina onde está presente. Os carros-fortes da empresa transportam anualmente mais de US\$ 500 bilhões.

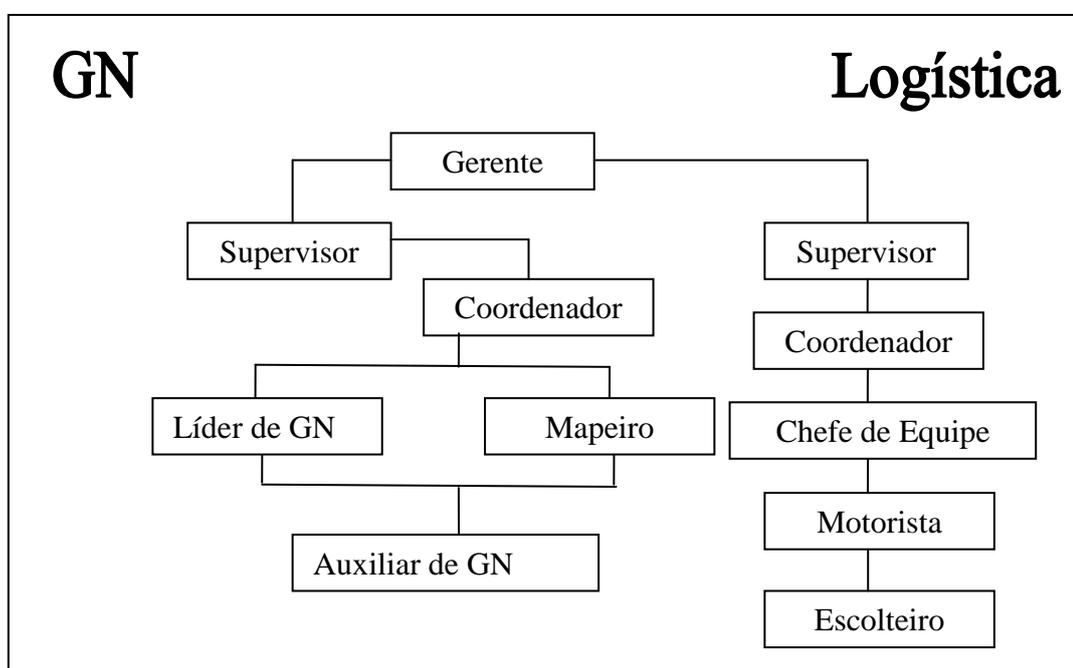
As informações foram retiradas e compiladas do site oficial da empresa.

## 2.2 Estrutura Organizacional

Oliveira (2004), afirma que estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, hierarquia, comunicações e decisões de uma organização.

Segundo Chiavenato (2014, p. 89) “A estrutura organizacional é uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando, também denominada cadeia escalar baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior”.

Estrutura Organizacional da Prosegur em Aracaju



Fonte: Prosegur, 2019.

## 2.3 Objetivos Organizacionais

Objetivo é um resultado que se busca alcançar em um tempo determinado. Chiavenato (2014) refere-se a objetivo organizacional como sendo um conjunto de objetivos que a organização almeja atingir. Sendo que estes devem possuir seis características:

- 1- Ser focado em resultado: A atingir, não em uma atividade;
- 2- Ser consciente: Precisam estar ligados, com coerência aos outros objetivos e metas da empresa;

- 3- Ser específicos: Bem definidos;
- 4- Ser mensuráveis: Quantitativos e objetivos;
- 5- Ser relacionados com determinado período: Dia, semana, mês, ano ou 5 anos; e 6- Ser alcançáveis: Ser possível de atingir, realizável.

A Empresa em estudo dimensiona seus objetivos organizacionais, conforme exposto abaixo:

**A Missão, ou razão de ser** (aquilo pelo qual trabalhamos diariamente), é gerar valor para os nossos clientes, acionistas e para a sociedade por meio da oferta de soluções de segurança completas e especializadas, contando com as tecnologias mais avançadas e o talento dos melhores empregados;

**A Visão, ou sonho** (a meta que buscamos na Prosegur), é ser referência global em segurança e uma empresa respeitada e admirada como líder, cujo objetivo é construir um mundo mais seguro;

**Proatividade:** Buscamos sempre superar as expectativas e transformar as necessidades e problemas em oportunidades, adotando uma atitude positiva, pois sabemos que, se trabalharmos dessa forma, seremos bem-sucedidos;

**Criação de valor:** Somos uma empresa e, como tal, temos orgulho de gerar valor econômico à medida que criamos um mundo mais seguro. É isso que nos move e nos faz buscar a inovação de forma eficiente e rentável para todos os âmbitos da organização, gerando valor também para todos os que fazem parte da equipe Prosegur;

**Orientação ao cliente:** Trabalhamos pelos clientes e para os clientes. Por eles, nos esforçamos continuamente para conhecer suas necessidades e saber o que sentem. Nosso maior objetivo é ter clientes satisfeitos com o nosso trabalho. E sua segurança não é apenas nossa grande motivação, mas também nossa inspiração,

**Transparência:** Sabemos que a transparência é o único meio para ganharmos a confiança e o respeito de nossos empregados, parceiros, acionistas, fornecedores e, principalmente, nossos clientes. A transparência é o valor que possibilita a comunicação e a participação, elementos fundamentais para a construção de projetos em comum;

**Excelência:** A excelência é o desejo de servir e atender nossos clientes, sabendo que podemos melhorar e que trabalhamos continuamente para alcançá-la. A excelência não é somente um objetivo, mas também uma atitude pessoal, uma forma permanente de ser, de realizar tudo, desde as pequenas coisas até as grandes, da melhor forma possível, do início ao fim;

**Liderança:** A liderança é uma consequência natural do respeito e confiança. Liderança para alcançar objetivos e ajudar os demais a se superarem por meio de atitudes positivas e colaboração. Líderes dão o exemplo, ensinam, criam um bom ambiente de trabalho e fazem com que a responsabilidade e o sucesso sejam compartilhados por todos. A Prosegur é líder mundial, e nós, uma equipe que trabalha em conjunto para construir um mundo mais seguro;

**Trabalho em equipe:** Nosso trabalho é a soma do trabalho conjunto e de pessoas com necessidades mútuas. Somos todos protagonistas de um mesmo projeto e de uma mesma história. Somos milhares de pessoas no mundo todo, pessoas diferentes, com atitudes diferentes, com conhecimento e responsabilidades distintos, que trabalham conjuntamente e compartilham o compromisso de alcançar um objetivo comum;

**Marca:** Nossa marca nos diferencia, transmite nossos valores, nos une e nos representa. Nossa marca é uma marca viva que construímos, dia após dia, com base em cada decisão que tomamos, sempre assumindo atitudes positivas em busca de melhorias constantes. Os empregados da Prosegur são os embaixadores da companhia, seu rosto, sua voz e sua alma. E a nossa marca é a nossa bandeira.

## **2.4 Produtos e/ou Serviços.**

De acordo com Kotler e Keller (2012) produto é tudo aquilo que se oferece a um mercado para satisfazer um desejo, podendo ser um bem durável, não durável ou intangível, também chamado de serviço.

Com referência à definição acima a empresa Prosegur Brasil S.A, oferece um produto intangível, ou seja, que não se pode pegar, tocar, ou presta um serviço, neste caso os serviços prestados são: Segurança patrimonial; Transporte de Valores; Abastecimento de caixas eletrônicos; Gestão de Numerário (Tesouraria); Gestão de Caixas Eletrônicos; Vigilância Ativa; Alarmes; Transporte de Cargas Especiais; Transporte Internacional; Caixa Fácil e Cata Moeda.

## **2.5 Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato (2014) o RH (Recursos humanos) ou GP (Gestão de pessoas) pode ter significados diferentes:

RH como departamento ou função: Unidade operacional que presta serviços de recrutamento e seleção, treinamentos, remuneração, higiene e segurança no trabalho, benefícios etc.

RH como conjunto de práticas: Como a empresa opera suas atividades de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração etc.

RH como profissão: Profissionais que atuam em papéis diretamente ligados com recursos humanos como selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, médicos do trabalho etc.

A base da Prosegur Brasil S.A., situada em Aracaju possui mais de 200 colaboradores, distribuídos entre os setores de Gestão de numerário (Tesouraria), Transporte de valores e Logística, além do espaço destinado ao setor de RH da empresa. Mais de 100 destes colaboradores integram o setor de gestão de numerário com três turnos para que o setor funcione 24 horas. Um terço dos colaboradores totais integram o setor de carro forte e logística, os demais fazem parte do setor administrativo e RH, onde o setor de gestão de pessoas apresenta: um médico do trabalho, três técnicos de segurança do trabalho (integram o SESMT), quatro assistentes administrativos e um gerente de RH.

## **2.6 Ramo de Atividade**

O SEBRAE caracteriza ramo de atividade como a definição da área em que a empresa irá atuar e que a definição deste ramo ajudará a escolher o produto ou serviço ofertado. A atividade de uma empresa pode ser industrial, comercial ou prestação de serviço e dentro de cada atividade irão existir diferentes ramos.

Com base nas informações fornecidas pelo SEBRAE, a Prosegur Brasil S A em Sergipe tem como ramo de atividade: Atividades de transporte de valores - CNAE 8012900.

### 3 ASPECTOS CONCEITUAIS / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Administração

A administração passou a ser uma das mais significativas atividades humanas em detrimento de um momento de mudanças, incertezas e situações complexas no que se refere à economia no Brasil e no mundo. Como mencionar uma das áreas da administração, isto é, Relações Humanas, sem primeiro entender o que vem a ser administração, sua finalidade, como está dividida e quais são seus principais autores.

Maximiano (2000) define administração como a atividade ou processo que tem por finalidade tomar decisões sobre objetivos e uso de recursos.

#### 3.2 Administrar

De acordo com Chiavenato (2000), administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (Obediência ou subordinação), significa alguém que executa uma função sob comando de outra, ou seja, aquele que presta serviço a outro. Ainda para Chiavenato (2000, p. 5) “A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transforma-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais eficiente e eficaz”.

Antes de entrar no foco deste estudo que faz parte da teoria das Relações Humanas, se faz necessário explanar as diferentes teorias da administração, onde haverá uma variação de acordo com cada autor, essa variação de acordo com cada escola literária é denominada de (TGA) Teoria Geral da Administração.

A Teoria Geral da Administração segundo Chiavenato (2000) começou com o “foco nas tarefas” (ações executadas por operários em uma fábrica), por meio da Administração Científica de Taylor. Na sequência a preocupação passou a ser o “foco na estrutura” com a teoria Clássica de Fayol e a teoria da Burocracia de Weber, vindo após esta a teoria Estruturalista. A reação humanística ocorreu com o “foco nas pessoas”, através da teoria das Relações Humanas desenvolvida posteriormente pela teoria Comportamental e pela teoria do Desenvolvimento Organizacional. O “foco no

ambiente” veio com a teoria dos Sistemas e completada pela teoria da Contingência, esta por fim desenvolveu o “foco na tecnologia”.

**Figura 1:** Variáveis Básicas da Administração



**Fonte:** Chiavenato (2000)

Seis variáveis provocaram a seu tempo diferentes teorias administrativas: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade. Portanto para enfatizar uma dessas variáveis se faz necessário um breve conhecimento das demais teorias administrativas, para se necessário compara-las e demonstrar a relevância do presente estudo visto que para Chiavenato (2003) e Maximiano (2000) o administrador precisa ter Habilidades técnicas, humanas e conceituais.

**Figura 2:** As Principais Teorias da Administração

Anos:	Teorias:
1903	Administração Científica
1909	Teoria da Burocracia
1916	Teoria Clássica
1932	Teoria das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos Sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência
1990	Novas Abordagens

**Fonte:** Chiavenato (2000)

### 3.3 Administração 4.0

De acordo com Administradores (2019), administração 4.0 ou indústria 4.0 é um novo conceito proposto recentemente e abrange as principais inovações tecnológicas dos campos de automação, controle e tecnologia da informação, aplicadas aos processos de manufatura. Significa um novo período no contexto das grandes revoluções industriais. Com as fábricas inteligentes, mudanças ocorrerão na forma em que os produtos serão produzidos, causando impactos em diversos setores do mercado.

A primeira Revolução Industrial mobilizou a mecanização da produção usando água e energia a vapor. A Segunda Revolução introduziu a produção em massa com a ajuda da energia elétrica. Em seguida veio a Revolução Digital e o uso de eletrônicos e a Tecnologia da Informação para automatizar ainda mais a produção. (ADMINISTRADORES, 2019)

Ainda, conforme Administradores (2019), no Brasil, o conceito de Indústria 4.0 ainda não está muito avançado. O atraso brasileiro diante da integração das tecnologias físicas e digitais em todas as etapas de desenvolvimento de um produto é evidente. De acordo com pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), 43% das empresas não identificam quais tecnologias têm potencial para alavancar a competitividade do setor industrial. Nas pequenas empresas, esse percentual sobe para 57%. Entre as grandes, a fatia recua para 32%. A indústria brasileira ainda está se familiarizando com a digitalização e com os impactos que este pode ter sobre a competitividade. Para que haja crescimento desse setor no país, é preciso capacitar os gestores, analistas de sistema, lideranças e articuladores na indústria e níveis de investimentos relevantes.

Em conformidade com Administradores (2019), alguns princípios norteiam esse novo conceito. O primeiro é a capacidade de operação em tempo real permitindo a aquisição e o tratamento de dados de forma praticamente instantânea, possibilitando a tomada de decisões em tempo real. Outro conceito é a virtualização que propõe a existência de uma cópia virtual das fábricas inteligentes, possibilitando a rastreabilidade e o monitoramento remoto de todos os processos por meio dos inúmeros sensores espalhados ao longo da planta.

Outro conceito dessa nova indústria é a descentralização. A tomada de decisões poderá ser feita pelo sistema cyber-físico de acordo com as necessidades da produção,

em tempo real. As máquinas não apenas receberão comandos, mas poderão fornecer informações sobre o seu ciclo de trabalho. A Indústria 4.0 permite também a produção de acordo com a demanda. (ADMINISTRADORES, 2019)

Notadamente Administradores (2019), enfatiza que a Indústria 4.0 cria oportunidades para empreendedores que atuam na área de tecnologia. Entendendo a Indústria 4.0 como uma evolução dos sistemas produtivos, alguns benefícios também são previstos, como, por exemplo, redução de custos, economia de energia, aumento da segurança, conservação ambiental, redução de erros, fim do desperdício, transparência nos negócios e aumento da qualidade de vida. Para que as empresas sobrevivam a tantos desafios, chegou a hora de nos adequarmos e pensarmos na nova Era 4.0.

### **3.4 Mercado de Trabalho**

Segundo Objetus (2019) mercado de trabalho é a relação entre a oferta de trabalho e a procura de trabalhadores, é o conjunto de pessoas e/ou empresas que em época e lugar determinados, provocam o surgimento e as condições dessa relação. Ficar atento ao mercado de trabalho é fundamental para quem está pretendendo investir em uma profissão, em uma carreira. Entender o que se busca num profissional atualmente, as novas regras de trabalho, as relações de competição, as exigências da globalização, tudo isso faz parte da compreensão global da expressão “mercado de trabalho”. A rapidez com que o mundo caminha é tal que parece impossível acompanhar todas as mudanças no mercado. Independentemente da profissão que você escolher, é importante que saiba que hoje em dia o profissional com chance de sobressair é aquele que se mantém atualizado através de leitura de livros, jornais e revistas (cultura geral), que saiba informática, estude línguas inglesa e espanhola, seja uma pessoa dinâmica e aberta ao aprendizado. Esta é a base para um futuro promissor.

### **3.5 Gestão de Pessoas**

Gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é a associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. (Significados, 2019)

Segundo Chiavenato (2014) o RH (Recursos humanos) e GP (Gestão de pessoas), são sinônimas e podem ter significados diferentes:

RH como departamento ou função: Unidade operacional que presta serviços de recrutamento e seleção, treinamentos, remuneração, higiene e segurança no trabalho, benefícios etc.

RH como conjunto de práticas: Como a empresa opera suas atividades de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração etc.

RH como profissão: Profissionais que atuam em papéis diretamente ligados com recursos humanos como selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, médicos do trabalho etc.

### **3.6 Gestão por Competências**

O conceito de competências e gestão por competências passou a ser utilizado constantemente, sendo aprofundado desde a década de 1990, mas continua em plena evolução até os dias atuais. Hoje, é comum que se estabeleça que competências são o somatório dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos que fazem com que eles tenham uma performance elevada no desempenho de seu trabalho. Este conceito difunde que competências são individuais e não Organizacionais. (XAVIER, 2019)

### **3.7 Necessidades Humanas**

Em conformidade com Chiavenato (2014), o estudo da motivação do comportamento supõe o conhecimento das necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas.

Ainda, para Chiavenato (2014, p. 120):

“O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa. Essas causas são necessidades ou motivos: forças conscientes ou inconscientes que levam a determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”.

Quando se fala sobre necessidades humanas o nome de Abraham Maslow e a sua teoria da hierarquia das necessidades humanas e de sua pirâmide é a mais lembrada, porém o Instituto Internacional de Coaching (InCoaching) (2019) vai descrever através

da teoria de Anthony Robbins, coach, comunicador e escritor americano uma forma diferente de ver as necessidades humanas essenciais, onde são seis, sendo que as duas últimas só podem ser realizadas após as quatro primeiras serem alcançadas, são estas:

**Necessidade de certeza e conforto:** Habilidade de evitar a dor e obter prazer, levando à segurança e à sobrevivência. As formas de satisfazer essa necessidade essencial são: comida, controle, consistência, identidade, fé.

**Necessidade de incerteza e variedade:** Os meios para satisfazer essa necessidade são: enfrentar desafios, novos relacionamentos, novos empregos, viagens, aventuras, estudar algo novo, mudanças, uso de álcool e drogas etc.

**Necessidade de amor e conexão:** São vários os veículos para a satisfação dessa necessidade. Eles vão desde o uso da doença para ganhar conexão e atenção amorosa, o que dificulta a recuperação e cura devida a esse ganho secundário, até o amor incondicional dos pais para os filhos.

**Necessidade de significância e importância:** As formas de satisfazer essa necessidade são muito variadas. O dinheiro, o poder e a fama são maneiras claras de buscar significância em nossa sociedade. Mas também ter o maior problema, ser o mais humilde pode dar significância. Ter um filho é uma boa maneira de obter significância, pois os filhos, pelo menos na infância, valorizam os pais.

**Necessidade de crescimento:** Necessidade de crescer na vida, aprender, mudar, expandir e melhorar.

**Necessidade de contribuição:** É a necessidade de dar, ajudar, servir e fazer uma diferença na vida dos outros. Quando ajudamos os outros a se realizarem, nós nos realizamos.

### **3.8 Pirâmide Tradicional das Necessidades de Maslow**

Maximiano (2000) faz um breve relato sobre Abraham Harold Maslow que nasceu em 1 de Abril de 1908 em Nova Iorque e faleceu em 8 de Junho de 1970 na Califórnia, como sendo autor da mais conhecida teoria das necessidades humanas, formado em psicologia, dedicou-se a essa área até o fim de sua vida.

A Teoria Geral da Administração discorre sobre diversas teorias, a administração clássica e a científica apresentavam uma visão inicial com ênfase na execução de tarefas e na estrutura da organização, onde as pessoas eram “executores de tarefas”, “mecanizados”, e a organização visava à produção em longa escala, para tal,

procurava-se somente focar em fatores físicos como iluminação, maquinário, ferramentas e a maneira como a atividade era executada. A partir da abordagem humanística com a experiência de Hawthorne, realizada por Elton Mayo, foi visto que outros fatores implicavam na produtividade dos funcionários, a teoria das relações humanas e a teoria comportamental têm forte influência da psicologia e da sociologia e vão buscar entender o que motiva e conseqüentemente aumenta o rendimento de um indivíduo em uma organização.

Para Chiavenato (2000) Elton Mayo é o principal fundador desta escola com grande contribuição de Dewey e Levim. Embora Abraham Maslow não seja tão mencionado entre autores da teoria das relações humanas e da comportamental, entre teorias das necessidades humanas a sua é a mais conhecida.

A pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow é descrita de forma semelhante por Chiavenato (2000 e 2003) e Maximiano (2000), tendo em sua base as necessidades consideradas primárias como as fisiológicas e as de segurança e as secundárias: necessidades sociais, de estima e necessidades de auto realização.

**Figura 3:** Pirâmide das Necessidades de Maslow



**Fonte:** Chiavenato (2000)

**1. Necessidades Fisiológicas:** É o nível mais baixo das necessidades humanas, porém de suma importância, como se alimentar, saciar a sede, sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual etc. Estão ligadas à sobrevivência da pessoa, quando estas necessidades não são atendidas implica na mudança comportamental do indivíduo.

**2. Necessidades de segurança:** Proteção contra ameaça ou privação (fuga ao perigo). Surgem quando a primeira está relativamente satisfeita.

**3. Necessidades Sociais:** Relacionadas ao comportamento, quando as necessidades mais baixas foram atendidas, a busca por aceitação por parte dos companheiros, associação, participação, amizades, afeto e amor. Quando esta necessidade não está suficientemente satisfeita a pessoa torna-se hostil e resistente em relação às pessoas que o cercam, gerando falta de adaptação social e solidão.

**4. Necessidades de estima:** Relacionadas a como o indivíduo se vê e se avalia, autoconfiança, auto apreciação, busca por aprovação social e respeito, status, prestígio e consideração. A frustração pode fazê-lo sentir inferior e produzir sentimentos ruins que podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

**5. Necessidades de auto realização:** São as necessidades humanas mais elevadas, realização do próprio potencial e auto desenvolvimento contínuo, torna-se sempre mais do que é e vir a ser tudo que pode ser, “cheguei onde quis chegar, estou realizado”. (CHIAVENATO, 2000)

### 3.9 Versão Atual da Pirâmide de Maslow

Conforme Tortelli (2019), na teoria tradicional da teoria das necessidades humanas de Maslow em sua pirâmide a cada “etapa” concluída a mesma é substituída pela próxima na medida em que começa a ser satisfeita. Mesmo mantendo sua essência com o passar do tempo a pirâmide aprimorou e sofisticou alguns tópicos devido às mudanças tecnológicas. Atualmente discute-se bastante sobre a atualidade desta pirâmide ou sobre sua defasagem perante um mundo moderno, bem diferente daquele no qual viveu Maslow, onde ele fez as observações que o levaram a montar sua teoria e colocá-la sob uma forma geométrica.

Ao decorrer do desenvolvimento, nossas necessidades passam a ser progressivamente mais complexas e abrangem diferentes âmbitos de interação social e cultural. Independentemente da natureza ou abrangência da necessidade, é no campo indivíduo/ambiente que ela se manifesta e se realiza. Com o surgimento da internet na década de 90 as definições de “necessidades” foram atualizadas. A abertura da rede comercial ocorreu no Brasil em maio de 1995, deixando a rede de ser exclusiva do meio acadêmico para estender seu acesso a todos os setores da sociedade. Em pouco mais de 30 anos de vida o aparelho celular se transformou em algo indispensável para quem deseja conectar-se ao mundo. (TORTELLI, 2019)

Ainda Tortelli (2019), assevera que esta tecnologia da informação e comunicação com tão fácil acesso, nos permitem realizar nosso trabalho ou estudo fora do escritório,

nos entretêm e nos ajudam a estar em contato com dezenas ou mesmo milhares de pessoas através de redes sociais e aplicativos de comunicação. Em qualquer lugar a qualquer momento do dia não conseguimos deixar o celular de lado. Com eles, trocamos e-mails, navegamos em redes sociais, tiramos fotos e filmamos. Em qualquer situação, as pessoas param e olham a tela do celular.

As novas necessidades não substituem, mas complementam a pirâmide de Maslow. O automóvel, celular, computador, são desejos e instrumentos de trabalho e lazer e podem ser encaixadas como uma forma de extensão de alguma das necessidades ali contempladas. A tecnologia pode integrar todos os tópicos da pirâmide na sociedade moderna. Por fim, conclui-se que as necessidades são mutáveis e estão atreladas a nossa comodidade. As novas tecnologias não substituem as necessidades humanas, mas complementam cada tópico auxiliando e “garantindo” a segurança até a auto realização de cada indivíduo. (TORTELLI, 2019)

**Figura 4:** Pirâmide das necessidades de Maslow atualizada.



Fonte: Psicoativo.com

### 3.10 Teorias das Necessidades Humanas

De acordo com Chiavenato (2014) a Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração) nasceu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração.

### **3.11 Origens da Teoria das Relações Humanas**

Em conformidade com Chiavenato (2014), a Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos:

Necessidade de humanizar e democratizar a administração - libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Nesse sentido, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos.

Desenvolvimento das ciências humanas - principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica. Ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin - fundamentais para o humanismo na administração. Elton Mayo é o fundador da escola. Dewey e Lewin também contribuíram para sua concepção, e a sociologia de Pareto foi fundamental.

Conclusões da Experiência de Hawthorne - realizada entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que puseram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da administração.

### **3.12 Liderança**

Para Souza (2014, p. 96) “A liderança pode ser entendida como o processo de influenciar as pessoas e equipes de forma a direcioná-las para o desenvolvimento de atividades. É necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa reconhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Liderança está ligada ao comportamento e não necessariamente à função isto é, ao líder, sendo assim, pode-se exercer liderança em diversos níveis hierárquicos dentro da organização.

### 3.13 Tipos de Lideranças

Chiavenato (2014) afirma que existem três formas de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, está abordagem refere-se aquilo que ele faz, ou seja, sua forma de liderar. Descreve como sendo três os tipos de liderança:

**Liderança autocrática:** o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração e agressividade, e nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolve com a presença física do líder. Quando ele se ausenta, as atividades param e os grupos expandem seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

**Liderança liberal:** o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos seja intensa, a produção é medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Nota-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

**Liderança democrática:** o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática. Há formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os trabalhadores. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostra um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta. Há um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação.

### 3.14 Motivação

Consiste em determinadas ações que levam as pessoas a alcançar seus objetivos. A motivação organizacional é uma metodologia utilizada para motivar funcionários, visando a melhor produtividade e qualidade de vida no trabalho. (FUTURO, 2019)

Todo ser, seja no trabalho ou no seu dia a dia, precisa utilizar-se dessa força interna chamada motivação para empurrá-lo em direção das suas metas, objetivos e sonhos! A motivação, segundo as diversas ciências envolvidas com o assunto, trata-se de uma condição do organismo que influencia a direção de um comportamento, ou seja,

trata-se de uma força ou impulso que leva à ação, visando atingir um objetivo pessoal ou profissional. (SBCOACHING, 2018)

Apresentar comportamentos saudáveis e que estejam em harmonia com suas metas está diretamente ligado à automotivação. Quando a motivação está atrelada aos sentimentos internos e individuais de satisfação do indivíduo, isso contribui para o aumento do bem-estar, além de elevar sentimento de prazer, competência e autodeterminação da pessoa (SBCOACHING, 2019).

Ainda segundo Sbcoaching (2019) existem dez pontos que podem ajudar o indivíduo a manter-se motivado: Acreditar em você, ter sonhos, não desistir de lutar, aprender com os erros, realizar atividades que te façam feliz, pensar positivo, estabelecer metas, para de reclamar pois inibe a motivação, refletir e comemorar as conquistas.

A motivação no trabalho é uma das principais preocupações para líderes, gestores e profissionais de recursos humanos e comunicação interna de todo mundo, isto está intimamente ligado com o rendimento no trabalho e, conseqüentemente, com os resultados da organização.

A motivação dos colaboradores começou a ganhar mais importância na metade do século passado com estudos de psicólogos renomados, como Abrahm Maslow, Frederick Herzberg e Victor Vroom.

A motivação nas organizações é importante, pois um colaborador motivado trabalha com mais satisfação, com confiança, com comprometimento, são mais criativos e autossuficientes, isto é, são mais determinados ao realizar as tarefas e enfrentar os problemas do dia-a-dia. (ENDOMARKETING, 2019)

### **3.15 A Motivação como Estratégia para a Efetivação das Necessidades Humanas**

A motivação nasce, então, a partir das necessidades humanas, agindo em seu intelecto provocando a ação. A partir deste ciclo percebe-se que as necessidades de alguma maneira sempre estarão em evidência, elas nunca cessarão, por esse motivo o gestor sempre terá que buscar novas estratégias para inovar o ambiente organizacional, para que seus colaboradores sintam-se motivados. (FILHO, 2018)

A rotina de trabalho pode se tornar maçante ao longo do tempo. Somada às cobranças típicas de um mercado cada vez mais competitivo, é natural que, aos poucos, as pessoas passem a perder o entusiasmo pelas tarefas. Em outros casos, mesmo aquelas

que acabaram de chegar à empresa – onde tudo ainda é novidade – a falta de estímulo acontece devido ao mau aproveitamento do funcionário dentro da equipe. (SBCOACHING, 2019)

Por outro lado, motivar de forma genérica pode ser ineficiente. Para garantir um resultado eficaz, as apresentações motivacionais precisam levar em consideração o fato de os empregados terem habilidades e potenciais diferentes, por mais homogêneo que seja o grupo de trabalho.

### **3.15.1 Conheça sua Equipe**

Uma prática essencial para a gestão de pessoas nas organizações é conhecer melhor os diferentes perfis de cada profissional. Com essas informações, o chefe da empresa poderá criar estratégias motivacionais mais adequadas a cada personalidade, aperfeiçoando o desempenho nas funções para as quais foram direcionados. Se faz necessário traçar perfis etários, é uma sugestão recomendada por especialistas, pois em cada estágio da vida almejamos objetivos diferentes:

1. O jovem se sente engajado ao ver o trabalho gerar repercussão na vida social – o famoso sentimento de autoafirmação;
2. Na meia idade, o reconhecimento financeiro passa a ser mais importante, pois essa etapa inclui a formação de família e projetos de vida;
3. Para as pessoas com mais de 50 anos, os benefícios devem garantir uma maior qualidade de vida, como bônus e participação nos lucros. (SBCOACHING, 2019).

Ainda, em concordância com Sbcoaching, (2019), faz-se necessário compreender que os cursos e atividades de atualização ou aprofundamento de conhecimentos devem ser voltados para cada perfil; dessa forma, todos os profissionais terão mais autoconfiança e vontade de pôr em prática as novidades da área de atuação;

Lembre que, de maneira geral, o trabalhador precisa sentir que o papel que ocupa é fundamental para o crescimento da empresa;

Tenha sempre em mente que cada colaborador necessita saber que o trabalho dele é reconhecido pelos gestores.

Há muitas outras formas de gerar motivação. Veja algumas delas:

Oferecer cursos e treinamentos com regularidade;

Investir na formação do funcionário, o que é bom não somente para ele, mas também para a empresa;

Em certos momentos, estimular à autogestão, pois desenvolver o sentimento de propriedade para atuar de forma independente na solução de problemas traz a sensação positiva de capacidade e confiança. (SBCOACHING, 2019)

### **3.16 Cultura Organizacional**

Cultura organizacional segundo Chiavenato (2014) é a manifestação de hábitos, valores, crenças, tradições, interações e relacionamentos sociais peculiares de cada empresa, isto é, a forma de fazer as coisas e de pensar, comportamentos que acabam sendo compartilhados por cada membro da organização. Representam as normas informais e não escritas que ditam o comportamento dos membros da empresa no seu dia a dia e que implicam em suas ações para realização dos objetivos organizacionais. Assim como cada país tem sua cultura, cada organização se diferencia por possuir culturas organizacionais próprias e específicas.

### **3.17 Clima Organizacional e Motivação**

Segundo Chiavenato (2014, p. 124) “O clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros”.

Chiavenato (2014) dimensiona que para os autores humanistas, motivação é o impulso de exercer esforço para o alcance de objetivos organizacionais, desde que também tenha condição de satisfazer alguma necessidade individual. Disso decorre o conceito de moral. A literatura sobre o moral dos empregados teve início com a Teoria das Relações Humanas. O moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. Na verdade, é uma decorrência do estado motivacional das pessoas provocado pela satisfação, ou não, das suas necessidades individuais.

À medida que as necessidades são satisfeitas pela organização, ocorre elevação do moral. Quando as necessidades são frustradas pela organização, ocorre rebaixamento do moral. Via de regra, o moral é elevado porque as necessidades individuais encontram meios e condições de satisfação ou é baixo porque encontram barreiras que impedem a satisfação e provocam frustração. Do conceito de moral decorre o conceito de clima organizacional. O moral elevado conduz a um clima receptivo, amigável, quente e

agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca clima negativo, adverso, frio e desagradável. (CHIAVENATO, 2014)

### 3.18 Qualidade de Vida

Para Cogo (2014) qualidade de vida no trabalho se trata do conjunto de ações de uma organização que engloba diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do local de trabalho, tendo por objetivo propiciar totais condições de desenvolvimento humano durante a execução de suas atividades.

### 3.19 Qualidade de Vida no Trabalho como Estímulo à Satisfação da Necessidades e Motivação

Segundo Chiavenato (2014, p. 401-2) “As pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização em um local de trabalho que constitui o seu costumeiro habitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. Ambas intimamente relacionadas”.

Ainda, para Chiavenato (2014, p. 401-2):

De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar de maneira positiva ou negativa o bem-estar físico, a saúde e a integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos sociais que podem afetar o bem-estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade moral das pessoas. De um lado, a higiene e segurança do trabalho; de outro, a qualidade de vida no trabalho. Esses aspectos constituem os fundamentos básicos para que uma organização se torne o melhor lugar para trabalhar. Se esse mínimo elementar não for plenamente alcançado e ultrapassado, não há que se falar em manter pessoas. “Elas certamente migrarão para outro lugar ou permanecerão insatisfeitas e pouco produtivas”.

Em conformidade com Chiavenato (2014), os ambientes abaixo, contribuem para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

**Ambiente físico de trabalho:** ligados ao bem-estar, envolvendo:

Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade;

Ventilação: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como efetivar a proibição de fumar ou utilização de máscaras, caso necessário;

Temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura;

Ruídos: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares;

Conforto: ambiente agradável, repousante e aconchegante.

**Ambiente psicológico de trabalho:** ligados ao bem-estar psicológico, envolvendo:

- Relacionamentos humanos agradáveis;
- Tipo de atividade agradável e motivadora;
- Estilo de gerência democrático e participativo; e
- Eliminação de possíveis fontes de estresse;
- Envolvimento pessoal e emocional.

## 4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Atividade de Estágio

A realização da atividade de estágio ocorreu na empresa Prosegur Brasil S/A, situada na Av. Hermes Fontes, 1675, Bairro Grageru, Aracaju/SE, no período de julho a dezembro de 2019. Com base no conteúdo do presente estudo foram avaliados diversos fatores durante o funcionamento da organização como cultura organizacional, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, motivação e necessidades humanas, baseado principalmente na teoria de Abraham Maslow. Percebeu-se que a empresa possui pontos fortes como pagamento de salário e benefícios em dia, refeitório no local, convênios com academia e planos de saúde, todavia com relação à sua cultura organizacional, apresenta um ambiente introspectivo a começar por seus gestores que não possuem o hábito de cumprimentar seus funcionários. Segue abaixo pontos que geram motivação e pontos tidos como negativos ou desmotivadores identificados na empresa, com base na Pirâmide das Necessidades de Maslow:

#### Motivadores

Remuneração e benefícios em dia (Fisiológicas, de segurança);

Baixa rotatividade (Segurança)

Flexibilidade de horário – três turnos (Fisiológicas)

#### Desmotivadores

Cultura organizacional com perfil de liderança autocrática (Estima)

Ausência de avaliação de clima organizacional (Estima, sociais)

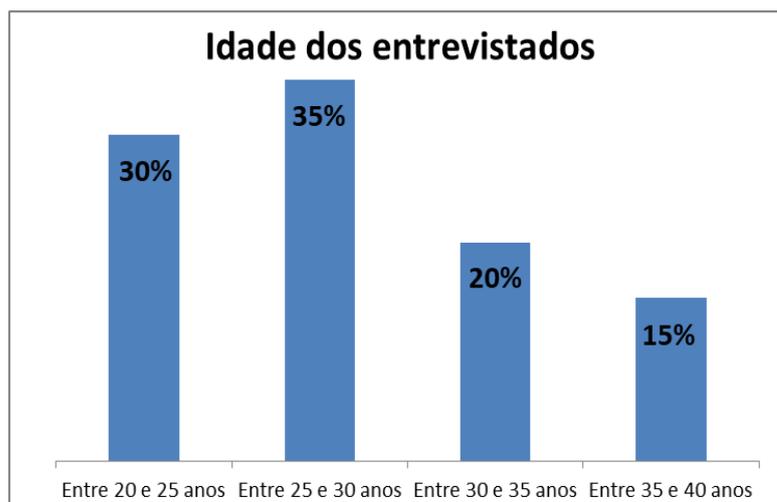
Existe cobrança, mas falta reconhecimento e meritocracia (Estima, social, auto realização).

Após aplicar um questionário com algumas perguntas para 20 colaboradores do setor de Gestão de numerário (tesouraria) pode-se chegar à conclusão que a maioria dos colaboradores da presente organização se mantém no emprego por que se sente seguras, visto que o atual cenário econômico do país não é favorável, ou seja, sua motivação está diretamente ligada a base da pirâmide nas necessidades primárias.

## 4.2 Análise dos Resultados

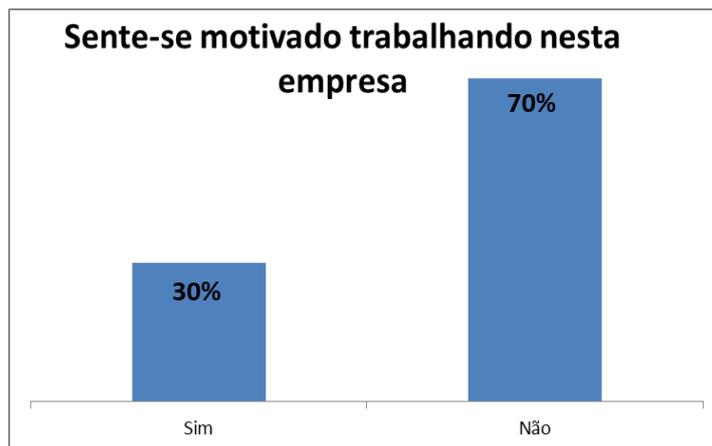
Com intuito de unir a teoria apresentada à prática foi feita uma pesquisa de campo com os colaboradores do setor de Gestão de Numerário da empresa Prosegur Brasil situada em Aracaju, sendo um total de 20 entrevistados. Os resultados encontrados foram os seguintes:

**Gráfico 1:** Idade dos entrevistados



**Fonte:** Prosegur- Base Aracaju

O gráfico acima mostra que mais de 60% dos colaboradores entrevistados é considerado jovem, sendo 30% na faixa entre 20 a 25 anos e 35% com idade entre 25 e 30 anos, 20% do total possuíam idade entre 30 e 35 anos e a minoria acima dos 35 anos. Embora com idades diferentes apresentavam perfil parecido e busca pela permanência no emprego atual devido à baixa demanda de boas oportunidades no mercado de trabalho e à insegurança no atual cenário econômico.

**Gráfico 2:** Sente-se motivado trabalhando nesta empresa.

**Fonte:** Prosegur- Base Aracaju

Relacionado ao fator motivação ao trabalhar nesta organização 70% das pessoas entrevistadas afirmaram não sentir-se motivados, mas que exercem suas atividades por necessidade, o que classifica suas necessidades como primárias, ou seja, da base da pirâmide de Maslow referentes às necessidades fisiológicas e de segurança. Já as outras 30% das pessoas se dizem motivadas, dando a entender que se adequam à cultura organizacional da empresa, pois cada indivíduo possui necessidades e estímulos diferentes.

**Gráfico 3:** O que mais o motiva.

**Fonte:** Prosegur- Base Aracaju

Remuneração e benefícios segundo 50% das pessoas entrevistadas ainda é o que mais motiva, devido a maior parte dos entrevistados preencherem vagas

operacionais e devido à cultura da organização não trabalhar com análise de clima e de investir em ferramentas de motivação, acredita-se que a maioria dos colaboradores se sentem bem em poder estar trabalhando. Apenas uma pequena parte dos entrevistados mostram necessidades acima das primárias para se motivarem, 15% dizem motivar-se quando recebem reconhecimento e outras 10% se sentem motivadas ao trabalhar em equipe. Outra parte formada em sua maioria por funcionários mais velhos visam estabilidade totalizando 25% dos entrevistados.

**Gráfico 4:** Você mudaria a forma de gestão atual da empresa.



**Fonte:** Prosegur- Base Aracaju

A maioria dos entrevistados totalizando 95% das pessoas afirmaram haver necessidade de mudança, mas se mostraram satisfeitos ou conformados com sua condição atual, afirmaram que a empresa possui uma gestão com características autocráticas e que deveria ser mudada. Reforçaram que se houvesse uma mudança na forma de gerir pessoas seria uma ótima empresa para se trabalhar. Apenas 5% dos entrevistados disseram gostar ou que não mudariam a gestão atual.

#### **4.3 Sugestões de Melhorias**

Após análise dos dados coletados e com base no presente estudo recomenda-se as seguintes sugestões de melhoria:

- Implantação de pesquisa de clima organizacional;
- Mudança da postura da gestão atual considerada autocrática para democrática;
- Colocação de plano de cargos e salários baseado em desempenho e meritocracia;
- Paralelo à reunião de metas e cobranças, realizar também o reconhecimento dos destaques do mês;
- Para melhoria do engajamento do grupo estimular o trabalho em equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração de pessoas vem sofrendo transformações constantes e seria uma ação de retrocesso às organizações fecharem os olhos para essas mudanças que atingem toda a empresa, desde a inclusão da tecnologia de ponta ao investimento no capital intelectual, empresas que têm percebido o valor de seus colaboradores e o quanto são importantes para o crescimento e valorização de sua marca e investem nisso têm ocupado lugares de destaque não apenas por serem o melhor lugar para se trabalhar, os números de seus indicadores financeiros também são reflexo da motivação gerada dentro da mesma.

Com o desenrolar do presente estudo chegou-se à conclusão que a empresa Prosegur Brasil S/A, possui um grande potencial para iniciar a aplicação de estratégias motivacionais junto ao seu quadro de funcionários, pois além de ser uma empresa multinacional, possui também muitos pontos fortes enaltecidos por seus colaboradores, onde através dos mesmos foi identificada a necessidade real de mudança na sua forma de gestão e de cultura organizacional, o que é passivo de compreensão em se tratando de uma empresa de transporte de valores e tesouraria, mas se faz necessário a percepção de que funcionários motivados produzem mais, contribuem para o crescimento da organização dentro e fora do ambiente de trabalho, pois levarão consigo o orgulho de integrar uma empresa que valoriza o seu capital intelectual.

Com a evolução da ciência da Administração se faz mais que necessário uma mudança na forma de gerir pessoas, as adequações e melhorias devem ser contínuas.

A intenção deste estudo foi através de pesquisas baseadas em teorias de autores que tratam do presente tema, possibilitar meios de identificar possíveis oportunidades de crescimento da organização e dos integrantes da mesma, visto que todos saem ganhando: empresa, colaborador e cliente.

Conclui-se que os resultados podem ser variados de empresa para empresa, pois cada uma possui sua cultura organizacional com características distintas, da mesma forma os indivíduos possuem necessidades e estímulos diferentes, o que trará resultados variados de acordo com cada objeto de estudo.

A intenção deste trabalho foi trazer benefícios à sociedade como um todo através da melhoria contínua provocada pelos efeitos da motivação nos indivíduos e nas organizações.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2ª edição, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. Rio de Janeiro: Campus. 2ª edição, 2000.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier. 7ª edição, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto; **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 4ª ed. 2014.

\_\_\_\_\_, Idalberto; **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: Manole, 9ª edição. 2014.

COACHING, Sb. **Estratégias de motivação** 2019. Disponível em: <[www.sbcoaching.com](http://www.sbcoaching.com)>. Acessado em: 21 set. 2019.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; GIRARDI, Dante Marciano. **Administração de recursos humanos II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 3ª edição, 2015.

**EMPRESAS-4-0**. Disponível em: <[www.administradores.com](http://www.administradores.com)>. Acessado em: 19 set. 2019.

FILHO, Wesley Raiol Figueiredo Lima. **A influência da motivação na produtividade e desempenho**. Teixeira de Freitas: Pitágoras, 2018.

FUTURO, Marketing. **Motivação em administração** 2012. Disponível em: <[www.marketing futuro.com](http://www.marketing futuro.com)>. Acessado em: 19 set. 2019.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE COACHING, **Necessidades humanas essenciais**. 2019 Disponível em: <[www.incoaching.com.br/s/2017/01/16/necessidades-humanas-essenciais/](http://www.incoaching.com.br/s/2017/01/16/necessidades-humanas-essenciais/)> Acessado em 29 de set. 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; **Administração de marketing** Tradução Sônia Midori Yamamoto; Revisão técnica Edson Crescitelli. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 14ª edição, 2012.

MARCAS, mundo das. **Prosegur** 2018. Disponível em: <[www.mundodasmarcas.blogspot.com/2018/2/prosegur.html](http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2018/2/prosegur.html)> Acessado em: 22 set. 2019.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas. 2ª edição, 2000.

MOTIVAÇÃO. Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/motivacao/>>  
**Motivação: guia para ampliar sua performance**. Acessado em 20.11.2019.

OBJETUS. **Mercado de trabalho** 2019. Disponível em: <[www.objetus.com.br/mercado-trabalho.html](http://www.objetus.com.br/mercado-trabalho.html)>. Acessado em 19 set. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas. 14ª ed. 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale. 2ª edição, 2013.

SCHULTZ, Duane P; SCHULTZ, Sydney Ellen. **História da psicologia moderna**. 10ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SEBRAE, **Ramo de atividade** 2019. Disponível em: < [www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD)>. Acessado em: 24 set. 2019.

SOUZA, Helcimara Affonso de. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: SESES, 1ª edição, 2015.

TORTELLI, Jessica, **Novas necessidades que complementam a hierarquia da pirâmide de Maslow**. 2019. Disponível em : <[www.medium.com/@jssicortelli/as-novas-necessidades-que-complementam-a-hierarquia-da-pir%C3%A2mide-de-maslow-cd98c3ec05c5](http://www.medium.com/@jssicortelli/as-novas-necessidades-que-complementam-a-hierarquia-da-pir%C3%A2mide-de-maslow-cd98c3ec05c5)>. Acessado em 19 set. 2019.

COGO, Lucila. **Qualidade de vida no trabalho**. 2014. Disponível em: <[www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/Lucila-Cogo.pdf](http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/Lucila-Cogo.pdf)>. Acessado em 21 set. 2019.

XAVIER, Carlos. **Gestão por competências**. 2019. Disponível em: <[www.estrategia-concurso.com.br](http://www.estrategia-concurso.com.br)>, Acessado em: 18 set. 2019.

SIGNIFICADOS. **Gestão de pessoas**. 2014. Disponível em: <[www.significados.com.br/gestao-de-pessoas/](http://www.significados.com.br/gestao-de-pessoas/)>. Acessado em 28 set. 2019.

## DECLARAÇÃO

Eu, Rosivania Maria Nascimento Vieira, declaro para os devidos fins, junto à Faculdade Amadeus que fiz a revisão segundo as normas ortográficas vigentes, do Relatório de Estágio intitulado Pirâmide de Maslow: Um estudo das necessidades e motivações humanas no trabalho elaborado pelo (a) graduando(a) Jhonata dos Santos Almeida à luz da linguística funcional.

Aracaju (SE), 04 de dezembro de 2019.

*Rosivania Maria Nascimento Vieira*

Rosivania Maria Nascimento Vieira  
RG 1.294.623 SSP/SE

## **DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

**Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e conteúdo, conferido ao presente trabalho, isentando a Faculdade Amadeus - FAMA/SE, a Coordenação do Curso de Administração e de Estágio em Administração e o Orientador do Relatório de Estágio em Administração, de toda e qualquer responsabilidade acerca de possíveis cópias de trabalhos técnicos, apresentados no meu Relatório de Estágio. Sendo este de minha autoria, estou ciente, tanto das sanções que poderão ser aplicadas, pela FAMA, de acordo com a Lei 9610/98 de 19/02/98 e Lei 10.695/03(direitos autorais), como também, as administrativas pela Coordenação do Curso.**

**Aracaju-SE, 04 de dezembro de 2019.**

  
**Jhonata dos Santos Almeida**

**Curso de Administração - Mat. 1031110003**