

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE
PESSOAS: estudo de caso na Farmácia Central Machado Eireli**

Michelline Daiana da Silva Moreira*
Ana Paula Cota Moreira**

RESUMO

Este artigo relata sobre a importância da motivação como ferramenta para a Gestão de Pessoas. A motivação é uma ferramenta importante para o sucesso da empresa, refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar determinado objetivo ou meta, leva-nos sempre a procura de um novo objetivo sendo que, a cada realização concluída, afeta diretamente a qualidade de vida e o desempenho dos profissionais. Por estes motivos surge a problemática: qual é a importância da motivação como ferramenta para a Gestão de Pessoas na Farmácia Central Machado Eireli? O objetivo geral foi analisar a importância da motivação como ferramenta para a Gestão de Pessoas na Farmácia Central Machado Eireli. Os objetivos específicos foram: especificar as principais teorias motivacionais a partir da literatura; relatar o papel da motivação e a importância de se ter pessoas motivadas nas organizações; identificar o papel do gerente como difusor da motivação dentro da empresa; medir o nível de motivação dos funcionários; propor ações estratégicas como melhoria do desempenho na realização das tarefas. O trabalho justifica-se quando destacamos a importância de colaboradores motivados, visando obter um melhor rendimento no desempenho de suas atividades para o resultado positivo da empresa. A metodologia baseou-se em uma pesquisa bibliográfica, onde foram pesquisadas as principais teorias, aplicação

*Graduanda em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade. email: silva.michelline@yahoo.com.br

**Mestre em Administração. Professora Orientadora na Faculdade Doctum de João Monlevade. email: apaulacmoreira@yahoo.com.br

de pesquisa com a diretora da empresa e seus funcionários para apurar suas motivações e as causas de desmotivação. O resultado do trabalho apresentou um índice de desmotivação dos funcionários, a partir dos fatores avaliados e relatos da diretora da empresa em sua entrevista.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Clima organizacional. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A motivação é um dos fatores para o sucesso das empresas, mas conseguir manter funcionários motivados e empenhados a atingir os objetivos da empresa se tornou um desafio para os gestores. A motivação pessoal pode utilizar o potencial do funcionário de forma mais eficiente, destacando o profissional e realizando seus sonhos pessoais.

Com um aumento considerável da competitividade entre as empresas, a motivação dos funcionários pode ser um dos diferenciais, fazendo assim com que as empresas busquem alternativas que motivem seus colaboradores, proporcionando um ótimo clima organizacional e favorecendo o desempenho de seus profissionais.

A motivação é um dos responsáveis pelo alcance das metas por direcionar e intensificar os esforços frente aos desafios do mercado sendo fundamental para as empresas na busca de qualidade, sucesso e lucro. Ela é um conjunto de motivos que influenciam diretamente na conduta, na qualidade de vida e no serviço prestado de cada pessoa. Mas, nem sempre, é encontrada no ambiente de trabalho, causando frustração e baixa produtividade.

Existe a motivação extrínseca que é aquela em que a pessoa executa a tarefa para ser recompensado ou não ser castigado. A intrínseca trata-se daquela que não necessita de recompensa, pois está relacionada a alguma coisa que a pessoa gosta ou tem prazer de executar.

É imprescindível que as empresas saibam motivar para melhorar o seu desempenho e aumentar a produtividade através da valorização dos colaboradores. Por mais que as tecnologias estejam cada dia mais avançadas, necessitará sempre de pessoas para manusear e controlar as máquinas.

Este trabalho teve como finalidade avaliar o grau de motivação dos funcionários desta empresa, através de um questionário, além de contribuir, sugerindo ações estratégicas para motivar os funcionários.

Mediante ao anteriormente exposto, vê-se que pessoas desmotivadas dentro da empresa pode se tornar um problema muito sério, pois afeta não só a qualidade de vida do funcionário, mas sua produtividade, capacidade de trabalhar em equipe e atender as necessidades da empresa para o alcance de metas. Por isso, chegamos à seguinte questão: Qual é a importância da motivação como ferramenta para a Gestão de Pessoas na Farmácia Central Machado Eireli?

O objetivo geral foi analisar a importância da motivação como ferramenta para a Gestão de Pessoas na Farmácia Central Machado Eireli. Sendo os objetivos específicos: especificar as principais teorias motivacionais a partir da literatura; relatar o papel da motivação e a importância de se ter pessoas motivada nas organizações; identificar o papel do gerente como difusor da motivação dentro da empresa; medir o nível de motivação dos funcionários; propor ações estratégicas como melhoria do desempenho na realização das tarefas.

O trabalho justifica-se quando destacamos a importância de se ter funcionários motivados, visando obter um melhor rendimento no desempenho de suas atividades para o resultado positivo da empresa. A metodologia baseou-se em pesquisa bibliográfica, onde são pesquisadas as principais teorias, aplicação de pesquisa com a diretora da empresa e seus funcionários para apurar suas motivações e as causas de desmotivação.

Sendo empregada dessa empresa há 16 anos, a aluna percebeu uma grande rotatividade de empregados, explicada, na maioria das vezes, por desmotivação dos funcionários. Por este motivo, ela escolheu a Farmácia Central Machado Eireli, como alvo dessa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O que vem a ser descrito a seguir é o Referencial Teórico onde foi abordado um breve conceito da Motivação, Satisfação e Liderança e a descrição das principais Teorias Motivacionais.

2.1 Conceitos de Motivação

A motivação é o que incentiva e sustenta o comportamento dos indivíduos, ou seja, são as molas de ação. Pode se afirmar que é através da identificação dos motivos, que os indivíduos são movidos pelas necessidades. Satisfeita a sua necessidade ela perde força e dar lugar a outra necessidade competitiva, ainda mais intensa (GIL, 1994, p. 120).

Conforme Chiavenato (1995 apud Delgado, 2011, p. 15), motivação esta relacionado ao sentimento de realização, reconhecimento e crescimento profissional, realizado pelo exercício das tarefas e atividades que oferecem desafios e sentido ao trabalho, que pode ser: promoção, ampliação ou enriquecimento do cargo, uso da capacidade pessoal, delegação de responsabilidade e liberdade na maneira de executar o trabalho.

De acordo com Bergamini (2008 apud Miranda, 2009, p. 12), as pessoas possuem dentro de si expectativas capazes de ativar a busca por objetivos estabelecidos, por isso que ninguém motiva ninguém.

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional. (BERGAMINI, 1986, p. 8).

2.2 Satisfação e Motivação

A satisfação e a motivação estão ligadas a aspectos psicológicos e de atendimento as necessidades do indivíduo, por isso, conforme Portal Educação (2008) cita a existência de dois fatores de motivação: humano e motivacional. **Humanos** estão ligados às condições de trabalho e conforto que interferem na satisfação das pessoas. Já a relação com superiores, colegas e com a política da empresa influenciam na motivação. Os fatores **motivacionais** e que motiva as pessoas enquanto ser humanos a se desenvolver com suas potencialidades. Pressupõem-se como estímulos internos motivacionais determinantes, habilidade, responsabilidade, promoção, capacitação e liberdade.

Nogueira (2009), diz ser fundamental para qualquer empresa ter pessoas satisfeitas, motivadas e qualificadas para o trabalho, mas isso depende de vários fatores como: salário adequado, plano de incentivo, benefícios e etc. Além disso, faz-se necessário identificar e buscar ferramentas capazes de promover a satisfação e motivação que podem gerar grandes resultados no desempenho das atividades dos empregados.

A motivação e satisfação estão ligadas ao desenvolvimento emocional e social das pessoas e para que se sinta realizado e necessário trabalhar a motivação e satisfação no seu ambiente social, familiar e profissional. Empregados insatisfeitos podem contagiar os seus colegas, cometer erros, diminuir a produtividade, deixar o ambiente desagradável, esses são motivos pelos quais as empresas deveriam se preocupar com a satisfação de seus empregados (SILVA; FERNANDES; DANDARO, 2013, p. 34-35).

2.3 Liderança

Segundo Bowditch; Buono (1992, p. 118), a liderança seja ela orientada a um grupo ou indivíduo, é um processo de influência em geral de uma pessoa direcionando para o estabelecimento e alcance da meta.

De acordo com Wagner III; Hollenbeck (2006, p. 244), diz que a liderança por mais que ela ocorra em grupos orientados a atingir metas, não quer dizer que essa seja sua única função. Os líderes exercem um importante papel que é de auxiliar os funcionários no entendimento das causas e consequências das atividades organizadas, reduzindo a complexidades organizacionais a situações mais simples de se entender e comunicar.

Para Maslow (2000, p. 208), pessoas capazes de tomar decisões, que sabem o que quer não influenciável, decidida e firme são mais propensas a serem escolhidas para ser líder.

De acordo com Wagner III; Hollenbeck (2006, p. 245), afirma que nas primeiras abordagens sustentava que o líder não era produzido, já nasciam líderes. Com o passar do tempo, essa idéia foi descartada por pesquisadores que sugeriu que muitas características relacionadas à liderança legítima podem ser adquiridas.

Para Wagner III; Hollenbeck (2006, p. 246), liderança carismática, desperta nos funcionários a importância de se atingir a meta, ultrapassando seus interesses pessoais. Embora pareça difícil de conquistar, foi desenvolvida medidas padronizadas e descobriu-se que estão relacionadas com a eficácia do líder.

2.4 Principais Teorias Motivacionais

As principais Teorias Motivacionais serão descritas a seguir.

2.4.1 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Para Bergamini (1982 apud Gomes; Quelhas, 2003, p. 21), a teoria mais explorada e a de Frederick Herzberg, suas pesquisas eram feitas diretamente no ambiente de trabalho, apurando fatores que influenciavam a produção e identificava as situações que determinava a satisfação no trabalho.

De acordo com Gil (1994, p. 124), para Herzberg os gestores podem sim motivar os seus funcionários, basta proporcionar reconhecimento, crescimento profissional e responsabilidade pelas tarefas que executam.

De acordo com Gil (1994, p. 123), para Herzberg existem dois tipos de fatores ambos externos: **fatores ambientais** (higiênicos) que não motiva, mas que se não tiver o cuidado pode desmotivar os funcionários; e os **fatores motivacionais** que está ligado ao que realmente traz satisfação aos funcionários.

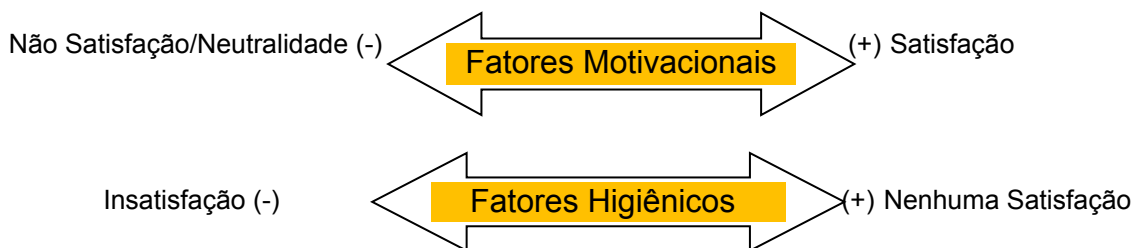
A teoria dos fatores higiênicos aponta dois fatores distintos que influenciam o trabalhador: fatores associados ao conteúdo do trabalho que aumentam ou diminuem a motivação dependendo do nível de satisfação proporcionado; e fatores ambientais que podem sufocar ou restringir comportamentos induzidos pela motivação de acordo com o nível de insatisfação. Ou seja, é necessário proporcionar satisfação evitando que ela seja prejudicada pelos fatores ambientais decorrente da insatisfação de sua má qualidade (GOMES; QUELHAS, 2003, p. 22).

Segundo Bergamini (1997 apud Delgado, 2011, p. 14), fatores higiênicos são extrínsecos às pessoas, esta relacionado com as condições de trabalho disponível, que se estiver em boas condições não causará insatisfação, mas não tem a garantia

de satisfação das pessoas. Já se houver a ausência desse fator, irá causar insatisfação.

Fatores Motivacionais são intrínsecos relacionados ao reconhecimento, ao cargo, tarefas, ao sentimento de autorrealização e aos deveres relacionados ao cargo em si. Quando esse fator se faz presente causa satisfação, em sua ausência deixa de causar satisfação sem que causem insatisfação, fatores esse relacionados à necessidade secundária da pirâmide de Maslow (DELGADO, 2011, p.15).

Figura 1: Teoria dos Dois Fatores de Herzber



Fonte: Chiavenato (1995)

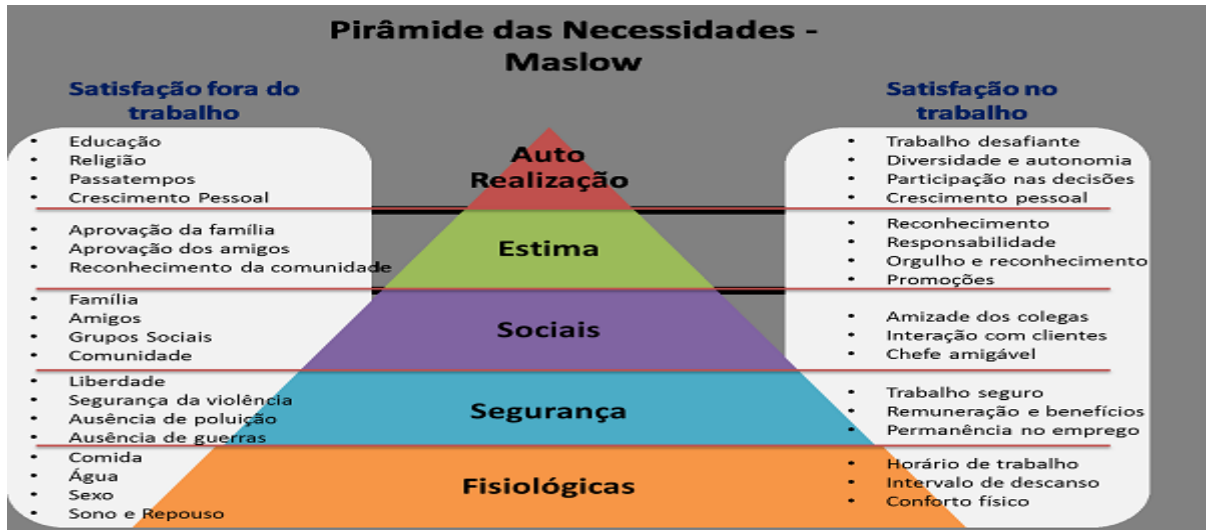
Chiavenato (1995) afirma, de acordo com Herzberg apud Delgado (2011, p. 15), um empregado pode estar satisfeito e descontente ao mesmo tempo, pois ele pode estar satisfeito com seu desempenho profissional através do reconhecimento de clientes e ao mesmo tempo estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias.

2.4.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades humanas

A teoria da motivação de Maslow é conhecida como a mais importante, as necessidades dos seres humanos seguem uma escala, assim na medida em que vai sendo realizada surge uma nova em seu lugar, exigindo que ela seja satisfeita pelas pessoas. Ninguém que se sente insatisfeito em suas necessidades vai procurar status ou reconhecimento pessoal (BONFIM; ESTENDER; MACEDO, 2015, p. 5).

Em uma pirâmide é representada às necessidades, sendo que as necessidades primárias estão na base e as secundárias na base superior, conforme observado na Figura 2 abaixo.

Figura 2: Hierarquia Das Necessidades de Maslow



Fonte: Duarte (2015)

Segundo Maslow (2003 apud Silva; Fernandes; Dandaro, 2013, p. 32), a pirâmide e como uma escada, e preciso subir iniciando pelo degrau inferior. De acordo com Bonfim; Estender; Macedo (2015, p. 5-6), são cinco as necessidades da teoria de Maslow:

- a) **Necessidade de Autorrealização:** refere-se à necessidade de cada indivíduo de realização pessoal, autodesenvolvimento contínuo e busca de ser o melhor no que faz;
- b) **Necessidade de Autoestima:** necessidade de reconhecimento profissional de si próprio e dos outros, prestígio, orgulho e sentir-se digno. Para o homem e essencial ter o desejo correspondido e sentir se valorizado para ter respeito, confiança, independência ou autonomia;
- c) **Necessidades Sociais:** busca por manter relações amigáveis, ser aceito, ser amado, ter amigos, fazer parte de um grupo e uma boa convivência em família. Quando satisfeita essa necessidade poderá conquistar o topo de suas realizações;
- d) **Necessidades de Segurança:** necessidade de sentir-se seguro, no emprego pela questão econômica, sem perigo em questão de violência social, no desamparo familiar, no ambiente de trabalho e circunstâncias imprevisíveis mundiais. Sendo fundamental para sua estabilidade quando em ambiente favorável;
- e) **Necessidades Fisiológicas:** Segundo Maslow (1970 apud Bonfim; Estender; Macedo, 2015, p. 5), essa necessidade e de maior importância apesar de estar no nível mais baixo, por se tratar da sobrevivência do indivíduo que primeiramente

precisa se alimentar. Esse tipo de necessidade não motiva o comportamento, mas a falta dela pode levar a desmotivação.

2.4.3 Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland

Na década de 1960, David McClelland citado por Robins (2002 apud Delgado, 2011, p. 16), assim como Maslow, ele se baseou na questão das necessidades e identificou três teorias: **Poder**: refere-se a relações com as pessoas, posições de influencia, status e prestígios; **Afiliação**: tem a ver com o que Maslow chamou de afeto, relacionar-se afetuosamente e cordialmente; **Realização**: está relacionado com a autorrealização e a autoestima. Há uma diferença entre essa teoria e a de Maslow, pois McClelland diz que as necessidades podem ser aprendidas, sendo adquiridas socialmente por não nascermos com elas.

Na compreensão de Hampton (2005 apud Silva, 2006, p. 62), cada necessidade relacionada assemelha-se com as necessidades de Maslow e por outros teóricos de alguma forma. Em seu entender, o poder poderia ser comparado com a necessidade social ou de estima, por referir as relações a status e pessoas; a afiliação uma espécie de sinônimo brando de afeto denominado por Maslow; e a realização comparada à autoestima ou autorrealização pelos seus padrões de comportamento. Para ele as três teorias são importantes particularmente, unidas a formas distintas de comportamento que podem reduzir ou aumentar as chances de sucesso na empresa.

Quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a autorrealização e a busca de sua autonomia, assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é a da afiliação, a pessoa centra sua “atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses individuais. Estar mais próximo do outro e ser aceito por ele é o que orienta sua ação. Por último, quando a necessidade de poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias. A motivação no trabalho irá depender da qualidade dos arranjos entre esses três tipos de necessidades. (GONDIM e SILVA, 2004, p. 151).

De acordo com Bowditch; Buono (1992, p. 43), diz que McClelland sugere que as pessoas podem ser ensinadas a ter necessidades, através de programas de

treinamentos para gerentes e subordinados aumentando a sua motivação por realizações.

2.4.4 Teoria da equidade de Adams

Em 1963, John Stacy Adams apud Delgado (2011, p. 18), estabeleceu os princípios da teoria da equidade, focalizado no conceito dos indivíduos sobre seu trabalho, pelo seu sentimento de estar sendo mais ou menos motivado, percebendo ou não, a presença de igualdade e justiça nas relações de trabalho.

Percebendo uma relação entre os resultados obtidos e as suas contribuições, estarão motivados a agir. É reconhecido por ela que os indivíduos não estão preocupados apenas com a quantidade da recompensa que recebem pelos esforços, mas sim comparados a dos outros, havendo algum tipo de diferença poderá se sentir desmotivado (DELGADO, 2011, p. 18).

Em situações que se sintam mal remunerado pelos seus esforços, minimizará a motivação para o trabalho e o aumento dos resultados. Um indivíduo que investe todas as energias em um trabalho tedioso e rotineiro irá se sentir mal remunerado, em contrapartida, se o trabalho enfatizar o raciocínio independente e a criatividade produzirá um comportamento motivador (DELGADO, 2011, p. 19).

Essa teoria reforça as afirmações de McGregor, de que o indivíduo fica motivado se sente bem no trabalho e que podem produzir colaboradores criativos e responsáveis se os fatores ambientais forem apropriados (DELGADO, 2011, p. 19).

Salgado (2005 apud Silva, 2006, p. 63), diz que observa que os trabalhadores fazem comparações entre seu desempenho e o resultado de amigos, parentes, companheiros, colega de trabalho, vizinho, se sensibiliza diante das diferenças relativas às recompensas, mediante as comparações se faz as seguintes percepções: **equidade** pela recompensa superior; **iniquidade** pela remuneração inferior.

Segundo Daft (2005 apud Silva, 2006, p. 64), essa teoria se concentra nas percepções de grau de justiça, que os indivíduos têm pelo que passam na empresa. Para ele os indivíduos avaliam se existe equidade pela relação dos seguintes fatores: entrada e resultados. As **entradas** são características apresentadas pelo indivíduo, como educação, esforço, habilidade e experiência e os **resultados**, a

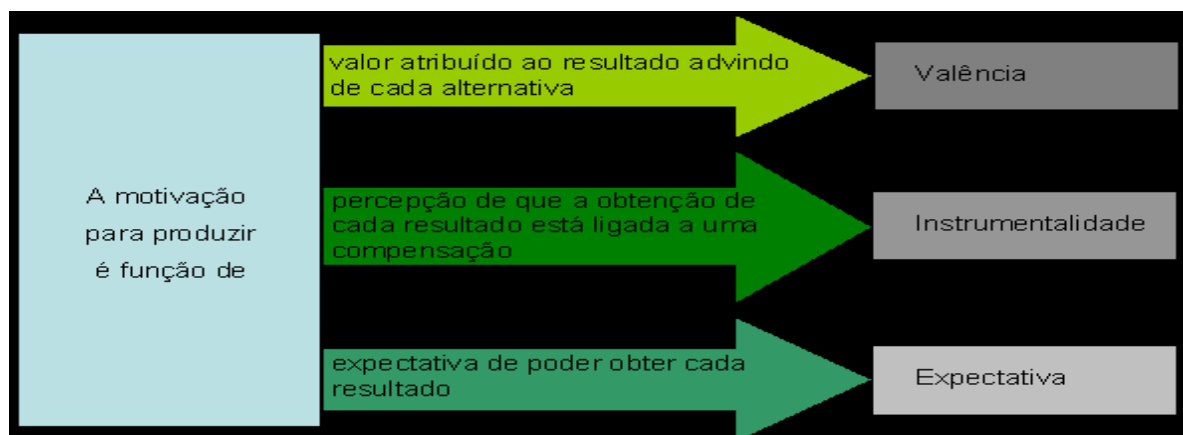
reconhecimento, pagamento, benefícios e promoções recebidos da empresa. Os dois são entendidos quando a comparação com outra pessoa no grupo de trabalho ou com uma media percebida de grupo. A **equidade** acontece quando a razão entradas/resultados de duas pessoas é igual. A **iniqüidade** ocorre quando a razão entrada/resultado esta diferente, exemplo uma pessoa de alto nível de educação e experiência recebendo o mesmo salário de um funcionário novo ou menos educado ou ganhando mais que outros funcionários que contribuem com as mesmas entradas para a empresa.

2.4.5 Teoria da Expectativa de Vroom

De acordo com Wagner III; Hollenbeck (2006, p. 89-90), essa e uma teoria ampla sobre motivação as atitudes e comportamentos no local de trabalho a partir de três teorias:

- a) **Valência:** tem a ver com o grau de relevância que aquele objetivo atingido tem para o individuo e a satisfação que ele prevê com aquele resultado. Essa relevância pode ser negativa quando o individuo não quer alcançar o objetivo, se for indiferente ao resultado é nula e se prefere alcançar ao invés de não alcançá-lo é positiva;
- b) **Instrumentalidade:** é o que ele acredita que serão recompensadas a partir daquele trabalho realizado, suas ações são executadas de forma mais forte quando a valência e instrumentalidade forem tidas como alta consideravelmente;
- c) **Expectativa:** acredita que tem um vínculo entre fazer um esforço e ser capaz de desempenhar bem o seu trabalho.

Figura 3: Os três fatores da motivação para produzir



Fonte: Delgado (2011)

2.4.6 Teoria X e Y de McGregor

Segundo Gil (1994, p. 123), a teoria de Douglas McGregor surgiu na década de 1960, dando aos estudos sobre motivação uma importante contribuição:

- a) **A teoria X:** o indivíduo não gosta de trabalhar e para executar o serviço deve ser ameaçado, controlado, dirigido e coagido. É um indivíduo pouco ou nada ambicioso, não gosta de assumir responsabilidades, busca em primeiro lugar por segurança não sendo motivado por promessa e recompensa;
- b) **A teoria Y:** considera o desgaste no trabalho natural como em qualquer atividade, com isso os indivíduos devem obter autocontrole para atingir os objetivos estabelecidos. Aquele que se sente bem no trabalho se torna criativo e com potencial que devem ser exploradas.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Farmácia Central Machado Eireli, foi fundada em 24 de Janeiro de 1966, na cidade de João Monlevade, pelo patriarca Sr. João Guido Machado que desenvolveu uma infraestrutura moderna, incluindo o seu laboratório de manipulação e ampliação do mix de produtos e serviços oferecidos à população da cidade e região.

Em 1987, após se graduar Farmacêutica Bioquímica, sua filha, Maria da Consolação Machado, assumiu a direção da empresa até os dias atuais como Diretora Executiva, Presidente do Conselho de Gestão da Qualidade e Farmacêutica responsável.

A farmácia foi pioneira na região na implantação de um serviço informatizado, no convênio com mais de 50 empresas que beneficiam seus funcionários, na manipulação de medicamentos, implantação da Atenção Farmacêutica e na criação de um projeto de Educação em Saúde, aberto à comunidade. A primeira a fornecer produtos a preços populares através do programa do Governo Federal “Aqui tem Farmácia Popular”, além de equipamentos para análise de pele e capilar.

Geradora de 20 empregos diretos, distribuídos nas três lojas; a Matriz, localizada na Av. Getúlio Vargas, 4644, Bairro Carneirinhos, na cidade de João Monlevade; a Filial 1, na Av. José Modesto de Ávila, 551, cidade de Bela Vista de Minas e a Filial 2 na Av. Wilson Alvarenga, 1394, Bairro Carneirinhos, na cidade de

João Monlevade.

Com uma filosofia de trabalho direcionada à ética, honestidade e garantia da qualidade, a Farmácia Central tem investido e ampliado o seu Laboratório de Manipulação. Em sua fundação, contava somente com um farmacêutico para execução das atividades e hoje possui uma equipe de colaboradores diretamente ligados à manipulação, que são integrados em treinamentos para desenvolvimento e capacitação, para garantir a qualidade dos processos.

A Missão, Visão e Valores da Farmácia Central são:

- a) **Missão:** Comercializar produtos e serviços farmacêuticos por meio da capacitação profissional, qualidade e confiança, valorizando a vida e promovendo a sustentabilidade.
- b) **Visão:** Ser uma Farmácia reconhecida por seu atendimento e serviços diferenciados, no Estado de Minas Gerais, até 2017.
- c) **Valores:** Confiança; Qualidade; Ética; Transparência; Respeito; Sustentabilidade; Profissionalismo; Compromisso.

A Figura 4 expõe em uma foto parte da empresa onde se pode ver o atendimento e no fundo o laboratório de manipulação de sólidos, cápsulas e sachês localizada na sua Filial 2.

Figura 4: Foto da Farmácia Central



Fonte: Pesquisa Documental (2017)

4 METODOLOGIA

A metodologia envolve todos os passos realizados no trabalho científico, começando pela escolha do procedimento que foi usada para obtenção de dados, a identificação dos métodos, materiais, técnicas, instrumento de pesquisa, amostra e análise dos dados coletados. Serão relatados a seguir os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos.

A natureza deste trabalho foi desenvolvida através de uma pesquisa aplicada. De acordo com Marconi; Lakatos (2002, p.20), esse tipo de pesquisa é caracterizado pelo seu interesse prático, onde os resultados são utilizados ou aplicados de imediato nas resoluções dos problemas da realidade.

A pesquisa foi descritiva, porque tem como objetivo à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis, através da utilização da coleta de dados. São aquelas também que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, pesquisas eleitorais que indicam a preferência política e o nível de rendimento e escolaridade (GIL, 2008, p. 27).

Sua abordagem foi uma pesquisa qualitativa e quantitativa. De acordo Richardson e outros (1999, p. 70 apud Marconi; Lakatos, 2004, p. 269), pesquisa quantitativa caracteriza-se pela aplicação da quantificação da coleta de informações e do tratamento por meio de técnicas estatísticas, começando da mais simples como percentual, desvio-padrão, média as mais complexas como análise de regressão, coeficiente de correlação e etc.

De acordo Marconi; Lakatos (2004, p. 269), o método qualitativo preocupa-se em verificar e compreender aspectos mais profundos relatando a diversidade do comportamento humano. Para Richardson e outros (1999, p. 70 apud Marconi; Lakatos, 2004, p. 269), caracteriza-se pela tentativa de um entendimento minucioso das características e definições situacionais expostas pelos entrevistados.

Em relação aos procedimentos técnicos foi bibliográfica, estudo de caso e de levantamento. Gil (2008, p. 50), diz que essa pesquisa foi bibliográfica por ser desenvolvida a partir de material já elaborado como artigos e livros científicos e que ela permite ao investigador, um gama de fenômenos mais amplos, do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

O estudo de caso é caracterizado pela análise profunda de um ou alguns objetos de forma a proporcionar o conhecimento amplo e detalhado. Tem o objetivo de esclarecer situações reais que não estão definidas, relatar situações que estão sendo investigadas e variáveis de um fenômeno que não permite a utilização de levantamento e experimento (GIL, 2008, p. 50).

De acordo com Gil (2008, p. 50), foi de levantamento porque se caracteriza pela interrogação direta das pessoas que deseja conhecer o comportamento. Procede-se a solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado que após, mediante a análise quantitativa obtém por meio dos dados coletados as conclusões correspondentes.

Foi usado o questionário e entrevista como instrumento de coleta de dados, onde foram entrevistados 20 funcionários para verificar como está sua motivação com a empresa. Foi feita uma entrevista semi estruturada com a proprietária e diretora da empresa para verificar sua percepção sobre a importância da motivação na sua empresa. Gil (2008, p. 121), diz que o questionário é uma técnica de investigação formada por um conjunto de questão submetida às pessoas para obter informações sobre crenças, valores, temores, comportamentos passados ou presente, sentimentos e etc.

Entrevista refere-se a uma conversa entre entrevistado e entrevistador face a face podendo proporcionar informações importantes, experiência com o entrevistado e resultados satisfatórios. O principal objetivo do pesquisador é saber o que o entrevistado pensa a respeito e sua opinião sobre os fenômenos e acontecimentos de sua vida cotidiana (MARCONI; LAKATOS, 2004, p. 278).

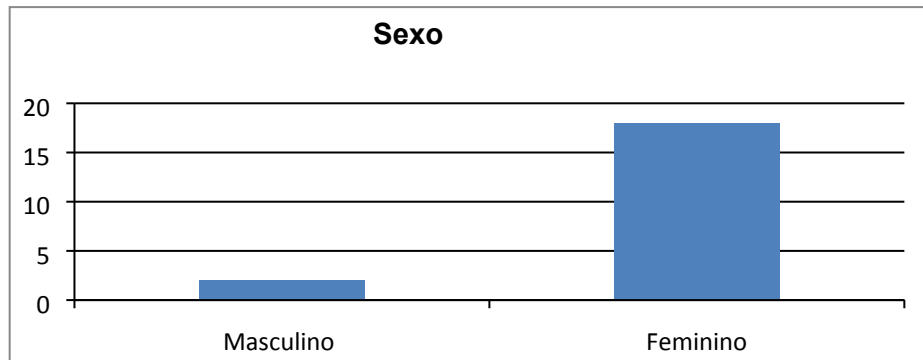
5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi coletada através de um questionário junto aos funcionários e uma entrevista com a diretora da empresa.

5.1 Questionário para os Funcionários

Abaixo foram expostos os Gráficos referentes á pesquisa do questionário que está anexado no Apêndice A.

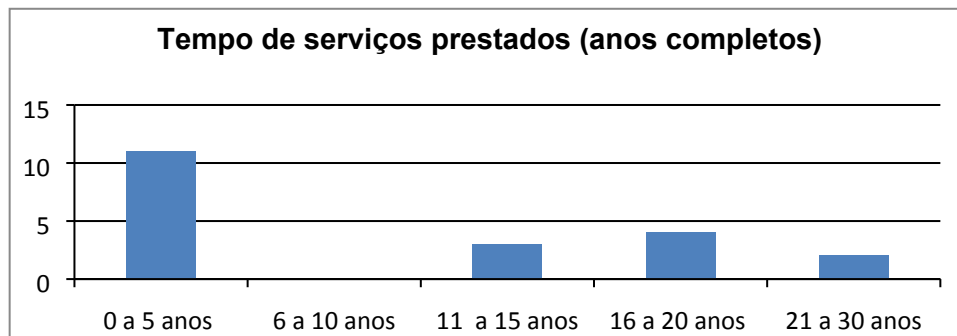
Gráfico 1: Sexo dos Funcionários



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

A maior parte dos funcionários é do sexo feminino sendo 18 mulheres e 2 homens, como mostra o Gráfico 1 e todos os funcionários ocupam o cargo de auxiliar.

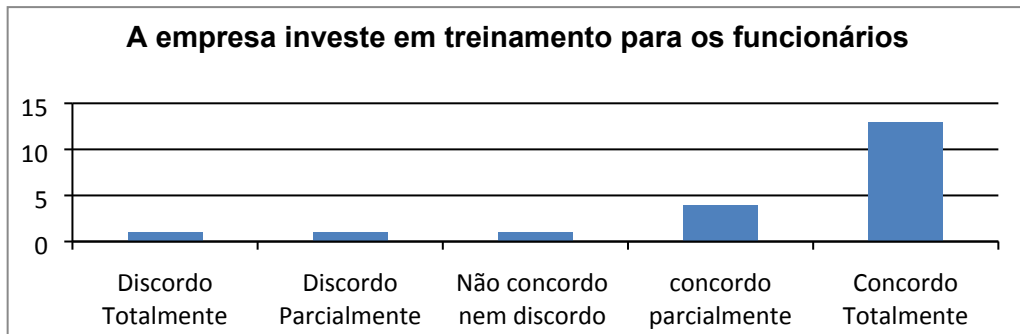
Gráfico 2: Tempo de Serviços Prestados



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Foi questionado o tempo de serviço de acordo com o gráfico 2. Verificou-se que 11 funcionários têm tempo de serviço de 0 a 5 anos, nenhum com 6 a 10 anos, 3 com 11 a 15 anos, 4 com 16 a 20 anos e 2 com 21 a 30 anos. Identificou-se uma maioria de funcionários mais novos na empresa, devido a uma rotatividade alta.

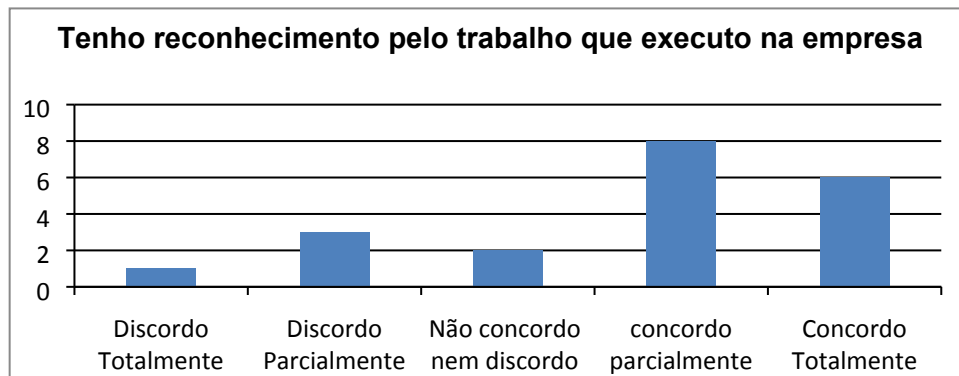
Gráfico 3: Investimento em Treinamentos



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Questionados sobre o investimento feito pela empresa em treinamentos, 1 funcionário discordou totalmente, 1 discordou parcialmente, 1 não concordou nem discordo, 4 discordaram parcialmente e 13 concordaram totalmente de acordo com o Gráfico 3. Apesar de a maioria ter concordado totalmente, é necessário que a empresa invista em treinamentos para todos buscando atingir aqueles que discordaram, pois proporciona uma maior segurança para o trabalho.

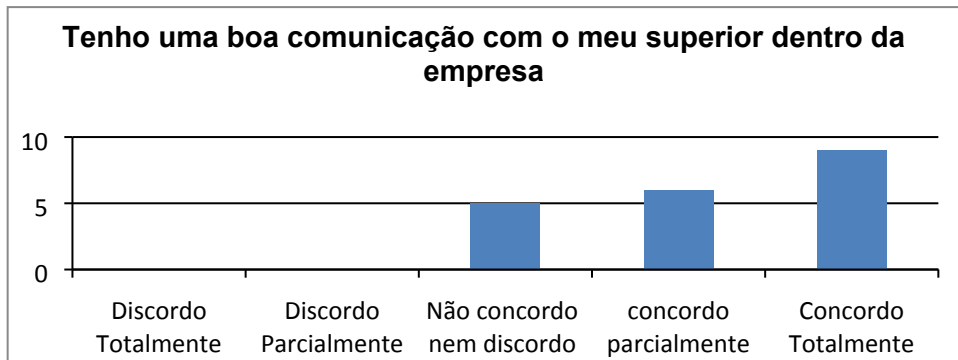
Gráfico 4: Reconhecimento pelo Trabalho Executado



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Com relação ao reconhecimento pelo trabalho executado de acordo com o Gráfico 4. Verificou-se que 1 funcionário discordou totalmente, 3 discordaram parcialmente, 2 não concordaram e nem discordaram, 8 concordaram parcialmente e 6 concordaram totalmente. O reconhecimento é uma necessidade de estima de acordo com Maslow, e pelo resultado constatou-se que os funcionários não estão se sentindo reconhecidos pela empresa o que pode prejudicar a sua motivação.

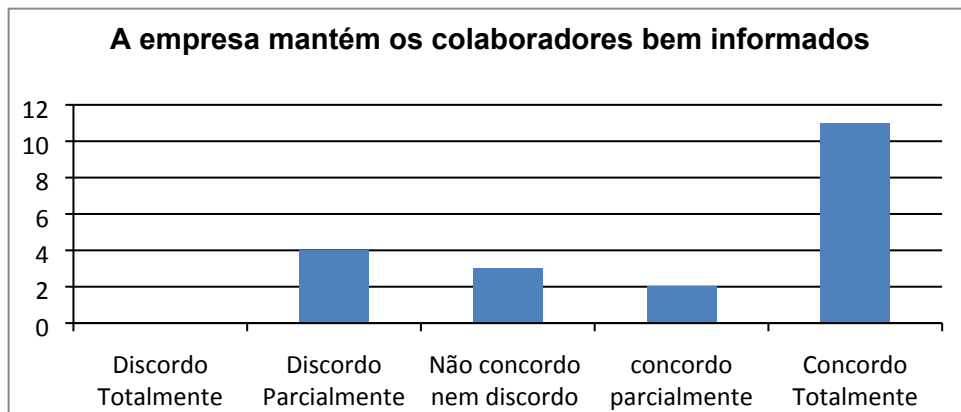
Gráfico 5: Comunicação entre Superior e Subordinado



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Sendo de grande importância a comunicação entre funcionários e superiores e fundamental para o andamento da empresa. Procurou-se medir a satisfação dos funcionários quanto à comunicação. A resposta obtida foi que nenhum funcionário discordou totalmente e nem parcialmente, 5 não concordaram nem discordaram, 6 concordaram parcialmente e 9 concordaram totalmente. A comunicação com o superior faz parte das necessidades sociais de Maslow, que apesar de atingir uma maioria ainda demonstra que precisa de mudanças.

Gráfico 6: Colaboradores Informados

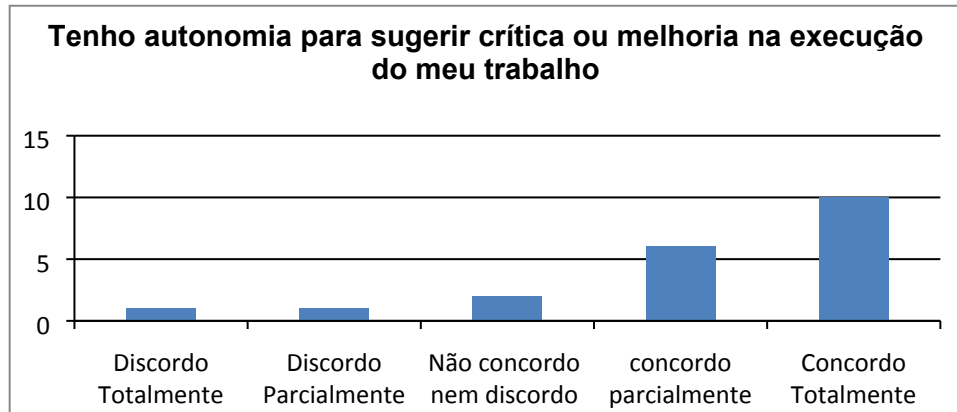


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

As informações nem sempre chegam de forma eficiente, mas de acordo com o Gráfico 6. Verificou-se que nenhum funcionário discordou totalmente, 4 discordaram parcialmente, 3 não concordaram e nem discordaram, 2 concordaram parcialmente e 11 concordaram totalmente. Observa-se uma boa oportunidade de

qualificar a comunicação, para assim atingir aqueles que não concordaram com a forma de comunicação oferecida pela empresa.

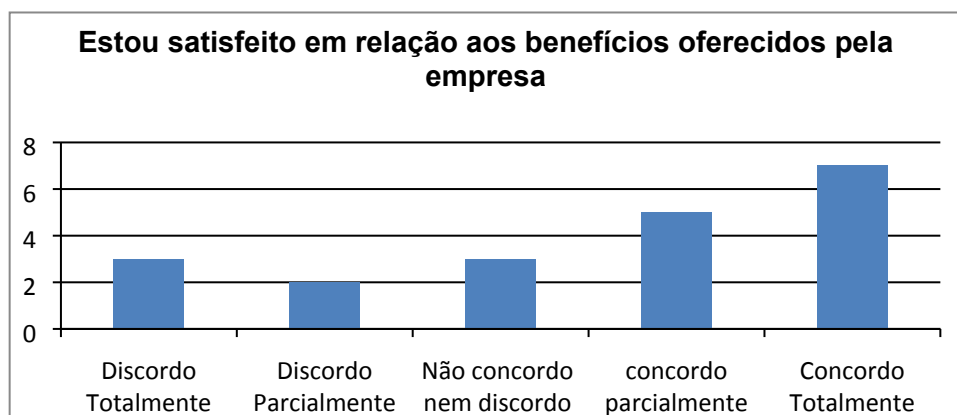
Gráfico 7: Autonomia para Criticar e Sugerir Melhorias



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

De acordo com o Gráfico 7, sobre autonomia para sugerir críticas e melhorias. Verificou-se que 1 funcionário discordou totalmente, 1 discordou parcialmente, 2 não concordaram e nem discordaram, 6 concordaram parcialmente e 10 concordaram totalmente. Demonstra ser um fator que pode ser melhorado, através de uma confiança mútua.

Gráfico 8: Benefícios Oferecidos

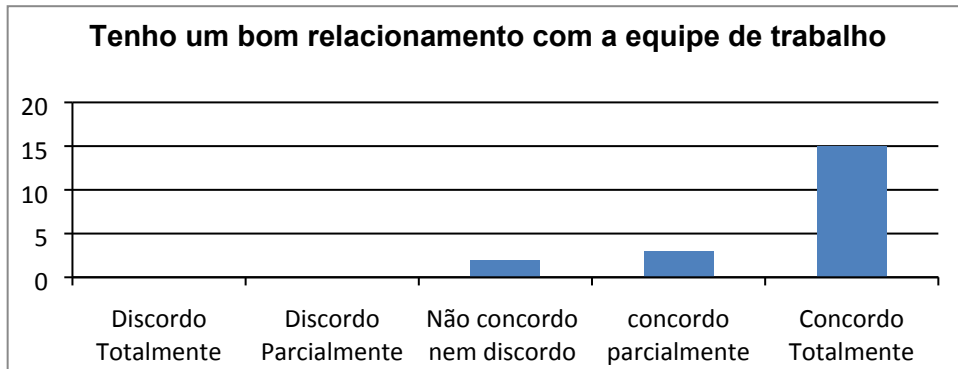


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Questionados sobre a satisfação com os benefícios oferecidos, 3 funcionários discordaram totalmente, 2 discordaram parcialmente, 3 não concordaram e nem discordaram, 5 concordaram parcialmente e 7 concordaram totalmente. Considerando o benefício oferecido pela empresa aos seus funcionários como um

uma forma de remuneração indireta, que visa oferecer satisfação de suas necessidades e segurança de acordo com a pirâmide de Maslow, a empresa precisa conquistar aqueles funcionários que ainda não se sentem motivados pelos benefícios oferecidos.

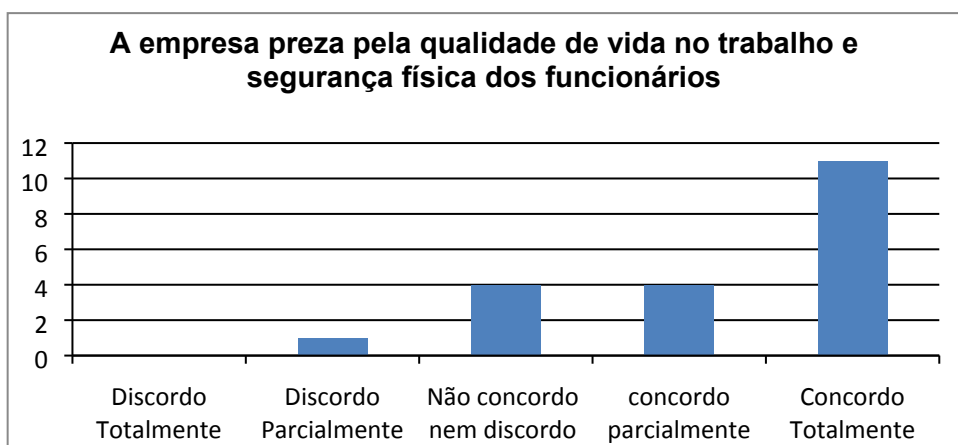
Gráfico 9: Relacionamento com as Pessoas da Equipe



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Avaliando o relacionamento com a equipe de trabalho, nenhum funcionário discordou totalmente, nem parcialmente, 2 não concordaram e nem discordaram, 3 concordaram parcialmente e 15 concordaram totalmente. O bom relacionamento favorece a execução das tarefas e atende as necessidades sociais de Maslow, que de acordo com o Gráfico 9, está apresentando um bom resultado já que a maioria concordou totalmente.

Gráfico 10: Segurança Física

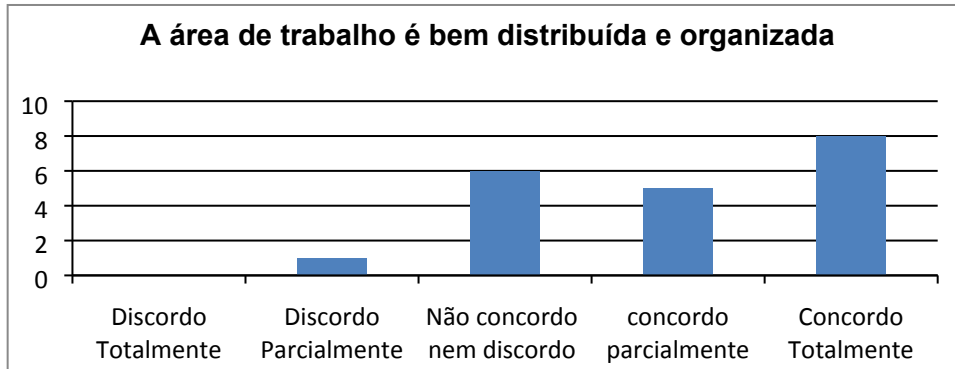


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Perguntados sobre a qualidade de vida e segurança no trabalho, nenhum funcionário discordou totalmente, 1 discordou parcialmente, 4 não concordaram e

nem discordaram, 4 concordaram parcialmente e 11 concordaram totalmente. A segurança de acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow é fundamental para sua estabilidade, quando em ambiente favorável.

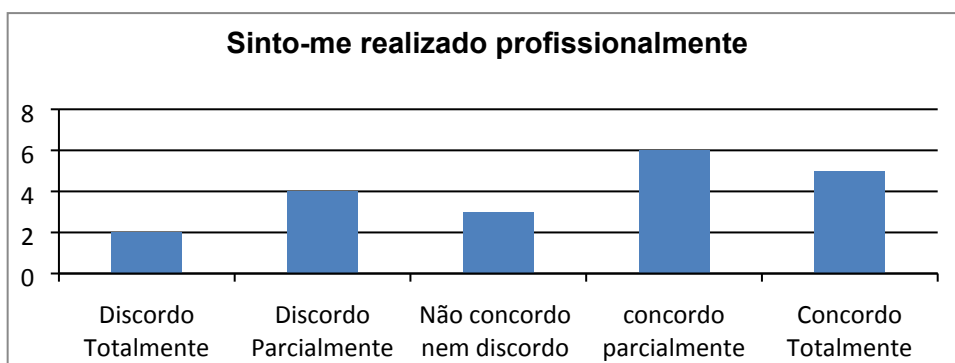
Gráfico11: Organização e Distribuição da Área de Trabalho



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Quanto à distribuição e organização da área de trabalho nenhum funcionário discordou totalmente, 1 discordou parcialmente, 6 não concordaram e nem discordaram, 5 concordaram parcialmente e 8 concordaram totalmente. Por ser uma necessidade fisiológica, de acordo com Maslow, é preciso ter uma atenção maior da empresa para que isso não desmotive os funcionários.

Gráfico 12: Realização Profissional



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Na questão realização profissional, 2 funcionários discordaram totalmente, 4 discordaram parcialmente, 3 não concordaram e nem discordaram, 6 concordaram parcialmente e 5 concordaram totalmente. Realização profissional está no alto da pirâmide de Maslow como a necessidade de autorrealização que só é atingida após

atender as outras necessidades. O Gráfico 12 demonstra que a maioria não se sente realizada profissionalmente, talvez por que não foram atendidas as outras necessidades que levam a autorrealização.

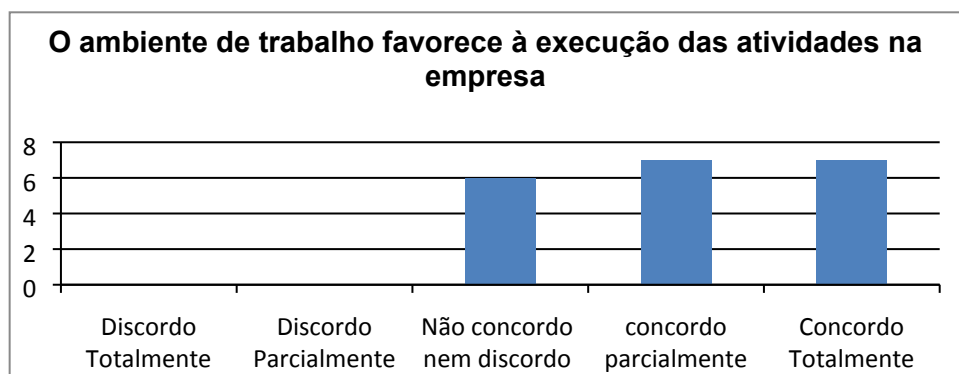
Gráfico 13: Cultura Organizacional



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Questionado sobre se a cultura organizacional favorece as atividades, 1 funcionário discordou totalmente, 1 discordou parcialmente, 9 não concordaram e nem discordaram, 4 concordaram parcialmente e 5 concordaram totalmente. É preocupante que a maioria fique em dúvida, uma vez que a cultura está ligada aos objetivos da empresa.

Gráfico 14: O Ambiente na Execução do Trabalho

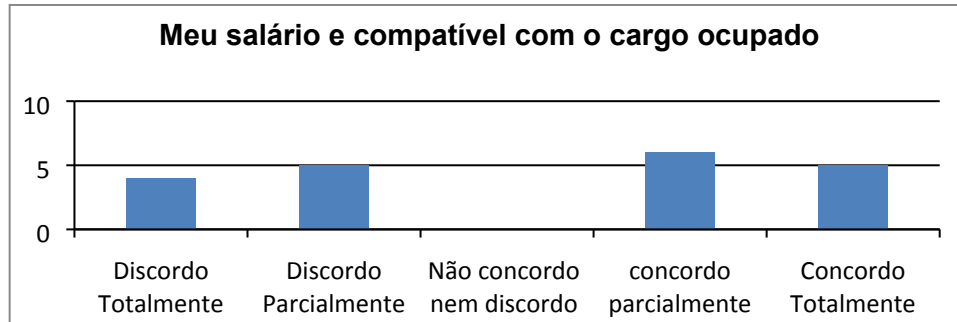


Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Perguntado se o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades, nenhum funcionário discordou totalmente nem parcialmente, 6 não concordaram e nem discordaram, 7 concordaram parcialmente e 7 concordaram totalmente. De

acordo com Maslow, essa é uma necessidade fisiológica que fica no primeiro degrau da pirâmide onde ela não motiva, mas se não for atendida irá desmotivar os funcionários.

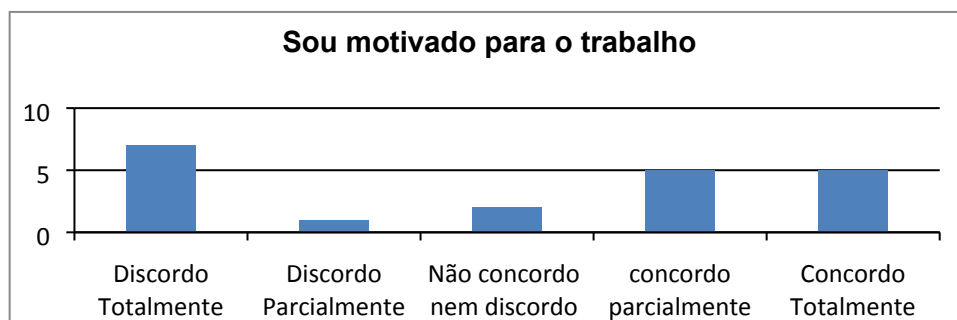
Gráfico 15: Cargos e Salários



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Sabe-se que salário não é necessariamente um fator motivacional, mas que pode deixar os funcionários satisfeitos e motivados a partir de outros fatores motivacionais a sua volta. Questionado sobre o salário ser compatível com o cargo ocupado, 4 funcionários discordaram totalmente, 5 discordaram parcialmente, nenhum concordou e nem discordou, 6 concordaram parcialmente e 5 concordaram totalmente. De acordo com o Gráfico 15, os funcionários não estão satisfeitos com a questão salarial, o que pode acarretar em muitos problemas para empresa, caso ela não busque uma solução que possa satisfazer essa necessidade de segurança de Maslow

Gráfico 16: Motivação



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Questionado sobre motivação para o trabalho, 7 funcionários discordaram totalmente, 1 discordou parcialmente, 2 não concordaram e nem discordaram, 5 concordaram parcialmente e 5 concordaram totalmente. A maioria não se sente

motivado a trabalhar, o que não é bom para empresa, pois com isso não se consegue atingir os objetivos e metas da empresa.

Gráfico 17: Fatores Motivacionais



Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Dentre as opções, o crescimento profissional foi a mais votada, com 11 votos dos funcionários. Os demais resultados foram: melhoria salarial = 9 votos; reconhecimento = 9 votos; estabilidade = 3 votos; e a formação = 1 voto. Os funcionários estão em busca de atender as necessidades de segurança, autoestima e autorrealização, conforme preconiza a pirâmide de Maslow.

Foi pedido aos funcionários que citassem melhorias para motivação na empresa. Foram citados como melhoria: respeito, compromisso, união, melhores condições de trabalho, salário por tempo de serviço, receptividade às sugestões, transparência no andamento da empresa, mais diálogo, plano de saúde, cumprimento de promessas, saber ouvir, respeitar opiniões, dar incentivos para todos os setores, melhorar a comunicação, benefícios, reconhecimento e treinamentos.

5.2 Entrevista com a Diretora

Graduada em Farmácia e Pós Graduada em Recursos Humanos, a diretora Maria da Consolação Machado, ocupa o cargo há 25 anos, onde assumiu a administração da empresa familiar, por sucessão.

Como pergunta inicial, à ela foi dirigida a seguinte pergunta: Quais objetivos a empresa busca alcançar? E foi respondido: A empresa busca alcançar uma

segurança financeira manter-se no mercado, atualizada, inovadora e com diferenciais no mercado que atua. Existe um plano de metas? Sim. Ele é estabelecido sempre para os próximos cinco anos.

Logo em seguida, foi perguntado: Como são repassados para os funcionários os objetivos que a empresa busca alcançar? Com qual frequência? A resposta foi: Atualmente, com pouca frequência, os objetivos são informados em reuniões, em comunicações internas escritas e, em alguns casos individualmente.

Continuando, perguntou-se: Você considera que as equipes da empresa são integradas? A diretoria respondeu: Não. Desejo conquistar esta integração, mas hoje, vejo dificuldades principalmente pelo perfil dos novos colaboradores, que não querem “pressão”, responsabilidades e comprometimento.

Dando continuidade, perguntou-se a diretora: O que define para si como gestora, ao pensar em motivação no ambiente de trabalho? E ela respondeu: Sou uma pessoa motivada, amo o que faço e tento repassar para os meus colaboradores, mas vejo que a visão do colaborador de um modo geral é retrógrada. Acreditam que a empresa só explora, suga. Não permitem instalar uma parceria verdadeira. O trabalho deve ser persistente.

Continuando, questionou-se: Considerando sua experiência como gestora, você reconhece que precisa conhecer individualmente os seus funcionários, saber o que o motiva e o que o desmotiva? Ela responde: Sim, mas tenho consciência que não há transparência nesta relação empregadora e empregada. As pesquisas realizadas trazem importantes informações, mas poucos colaboradores; a maioria não coloca suas necessidades, insatisfações, sonhos, etc.

Dando continuidade, perguntou-se a diretora: Você utiliza de quais ações para motivar? Hoje, utilizo poucas ações. Houve um período onde havia premiações, viagens, cursos. Hoje, busco atender solicitações de folgas, concedo folga no dia do aniversário. Tento demonstrar parceria. Qualificação profissional.

Ainda na entrevista, foi perguntado: Como percebe que sua ação impactou positivamente na motivação de sua equipe? A resposta foi: Resultado alcançado; ambiente tranquilo, alegre, sorrisos nos rostos.

Em seguida, perguntou-se: Você considera que são supridas as necessidades dos colaboradores na empresa? A resposta foi: Não. Tenho dificuldades em

alcançar os resultados que busco, necessito do envolvimento de todos. Há sempre aqueles que puxam o grupo pra trás.

Continuando, foi perguntado: Você avalia sua equipe como motivados? Por quê? E a resposta: Não. Porque não consigo resultados desejados.

Também foi perguntado: Quais habilidades um líder deve possuir para motivar e manter a equipe motivada? A diretoria respondeu: “Como habilidades de um líder, Honestidade, relacionamento, conhecimento, capacidade de análise, exemplo, visão do todo.

Perguntada sobre o que considera hoje como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa? Respondeu: São os fatores motivacionais, a segurança financeira da empresa e a qualificação profissional permanente.

Para finalizar, foi feito o seguinte pedido: Cite algumas melhorias para a motivação dos funcionários. E foi citado: Comunicação. Hoje há muitos que não participam do diálogo. Outro ponto é o reconhecimento. Muitas vezes, a falta de reconhecimento gera ciúmes. Recompensar com premiação e estabelecer desafios e metas. E, sobretudo, ouvir. Tudo isso precisa ser melhorado de modo a reduzir ao máximo os pontos negativos gerados e é preciso demonstrar aos colaboradores que há espaço para todos.

5.3 Ações Estratégicas

Como proposta de melhorias para motivação dos funcionários, foi apresentada as seguintes sugestões:

- a) Dedicar uma atenção maior aos funcionários e identificar aqueles que estão desmotivados buscando tratar as causas e atender as suas necessidades;
- b) Adotar um programa de reconhecimento aos funcionários através de premiações, agradecimento público ou privado e elogios;
- c) Trabalhar uma comunicação mais transparente entre ambas as partes assim como o respeito mútuo nas relações de trabalho;
- d) Proporcionar treinamentos e capacitação que estimulem a motivação;
- e) Promover reuniões que tenha a participação de todos não só para tratar as anomalias, mas também para apresentar os pontos positivos;

- f) Criar metas e novos desafios que envolvam todos os funcionários e que permita incentivar o trabalho em equipe;
- g) Desenvolver um levantamento dos benefícios desejados pelos funcionários, compreendendo os diferentes interesses, pois, o que motiva uma pessoa não motiva a outra. Sendo assim, após a análise, avaliar e atender as necessidades, de acordo a viabilidade de atendimento da empresa;
- h) Saber ouvir o que os funcionários têm a dizer, incentivar as sugestões e críticas, fazendo com que se sintam importantes para a empresa, ressaltando que ao permitir a participação nas decisões, os funcionários passam a se responsabilizar, comprometendo-se com as metas, podendo assim contribuir para o crescimento da empresa e alcance dos objetivos;
- i) Ser exemplo e espelho como líder para sua equipe, sendo fundamental que ele seja flexível, que saiba ouvir, organizar e que mantenha um bom relacionamento, para que consiga motivar é manter sua equipe motivada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliar a motivação permite que as empresas conheçam melhor os seus funcionários, aperfeiçoem a qualidade de vida no trabalho, identifiquem oportunidades de melhorias e, com isso, aumentem a rentabilidade da empresa. É de extrema importância a constante manutenção da satisfação e motivação dos funcionários para os resultados positivos da empresa.

Após a análise dos dados, e com os resultados obtidos através do questionário e da entrevista realizada com a gestora ficou evidente que os funcionários estão desmotivados com a empresa e que ela não esta conseguindo resolver este problema.

No decorrer do artigo pôde-se resolver á problemática, descrevendo como é importante para a empresa manter os funcionários motivados, para que fosse possível alcançar os seus objetivos e metas.

O objetivo geral do trabalho foi totalmente alcançado, assim como os objetivos específicos que são: especificar as principais teorias motivacionais a partir da literatura; relatar o papel da motivação e a importância de se ter pessoas motivadas nas organizações; identificar o papel do gerente como difusor da

motivação dentro da empresa; medir o nível de motivação dos funcionários; propor ações estratégicas como melhoria do desempenho na realização das tarefas.

O trabalho é de extremo interesse para sociedade, porque a vida dos funcionários não se restringe ao ambiente de trabalho e, sendo assim, os problemas vivenciados no ambiente de trabalho, podem afetar a sua vida familiar, podendo acarretar até mesmo em acompanhamento psicológicos específicos.

Para a Teoria da Administração esse trabalho é de extrema importância, pois, reafirma estudos das teorias de Herzberg, Maslow, McClelland, Adams, Vroom e McGregor citados no Referencial Teórico.

Contribui também para a formação do Profissional Administrador, ao expandir os horizontes do estudante nas questões relacionadas à gestão de pessoas e principalmente nos assuntos relativos à importância da motivação dos funcionários.

Este estudo não se esgota nesse artigo, sendo os resultados uma contribuição precisa do tema estudado. As limitações encontradas durante a aplicação do questionário aos funcionários foram que alguns funcionários, inicialmente, apresentaram resistência em preencher o questionário, ocorrendo uma demora na devolução dos relatórios e alguns não quiseram dar sugestões de melhorias.

Uma sugestão de pesquisa futura, e que, após propor as sugestões, haja uma verificação se a empresa aplicou as sugestões e se alcançou um resultado positivo.

ANALYSIS OF MOTIVATION AS A TOOL FOR MANAGEMENT OF PEOPLE: a case study at the Machado Eireli Central Pharmacy

ABSTRACT

This article reports about the importance of motivation as a tool for People Management. The motivation is an important tool for the success of the company, refers to the desire to acquire or to reach determined object or goal, it always leads us to the search for a new objective being that, with each completed realization, affects directly the quality of life and the performance of professionals. For these reasons the problem arises: what is the importance of motivation as a tool for People Management at the Machado Eireli Pharmacy? The general objective was to

analyze the importance of motivation as a tool for People Management in the Machado Eireli Central Pharmacy. The specific objectives were: to specify the main motivational theories from literature; report the role of motivation and the importance of having people motivated in the organizations; identify the role of the manager as the diffuser of the motivation within the company; measure the level of employee motivation; propos strategic actions such as performance improvement in the performance of tasks. The work is justified when we emphasize the importance of employees motivated, aiming to obtain a better performance in the performance of their activities for the positive result of the company. The methodology was based on a bibliographical research, where the main theories were researched, application of research with the director of the company and its employees to investigate their motivation sand causes of de motivation. The result of the work shows an employee de motivation index, based on the evaluated factors and reports of the company director in his interview.

Keywords: *People Management. Organizational Climate. Motivation.*

REFERÊNCIAS

BONFIM, Danilo Pereira; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela de. **A Motivação em Pequenas Empresas**. 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/ssa>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

BUENO, Rafaela Fernanda; VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **Liderança e Motivação**: um estudo na Associação dos Servidores Municipais da Prefeitura de Belo Horizonte. 2016. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário de Belo Horizonte, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<https://unibhadministracao.files.wordpress.com/2016/09/tcc-rafaela-bueno.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

DELGADO, Reni Reina Ramos. **A Importância da Motivação para o Sucesso da Organização**.2011. Disponível em: <[http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/495/2/Importanciada Motivação para o Sucesso da Organização.pdf](http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/495/2/ImportanciadaMotivação%20para%20o%20Sucesso%20da%20Organização.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2017.

DUARTE, Helio. **A hierarquia de necessidades de Maslow**. 2015. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/hierarquia-de-necessidades-maslow-o-que-é-e-como-funciona-duarte>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas S.A. 1994. 167 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

GOMES, Alcino Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. A Motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção OnLine**, Nitsanta Catarina, v. 3, n. 3, p.1-30, 03 set. 2003. Disponível em: <www.producaoonline.inf.br>. Acesso em: 03 mar. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2002. 3 v.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2004. 4 v.

MASLOW, Abraham H.. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 392 p.

MIRANDA, Cely. **O Desafio em Manter Funcionários Motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. 2009. 83 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2009. Disponível em: <<https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

NOGUEIRA, A. **Satisfação e Motivação no Trabalho**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/satisfacao-e-motivacao-notrabalho>>. Acesso em 14/05/17.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Motivação e Satisfação**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/6197/motivacao-esatisfacao>>. Acesso em 14/05/2017.

SILVA, Washington Carlos Maciel da. **Motivação nas Organizações: Um Estudo em Organização Pública do Poder Legislativo**. 2006. 122 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba em Gestão de Pessoas, Fundação Getúlio Vargas Núcleo de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/4403>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

SILVA, Kelly Fernanda da; FERNANDES, Vera Lucia N. de Almeida; DANDARO, Fernando. Motivação como Aumento da Satisfação e Melhoria de Desempenho na Empresa de Materiais Rodantes. **Revista Eletrônica “diálogos Acadêmicos”**, Sertãozinho, v. 04, n. 1, p.23-45, jan. 2013. Disponível

em:<<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoMotivacaoAumentoSatisfacao.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. 496 p.

APÊNDICE A- MODELO DE QUESTIONÁRIO

<p>Caro colaborador,</p> <p>Essa pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão do Curso em Administração, pela Faculdade Doctum de João Monlevade, com o objetivo de analisar a importância da motivação como ferramenta para a Gestão de Pessoas na Farmácia Central Machado Eireli. Todos os dados informados são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados serão preservados.</p> <p>Função que ocupa: Chefe () Auxiliar () Sexo: Masculino () Feminino ()</p> <p>Tempo de serviços prestados (anos completos): _____.</p> <p>Julgue as afirmativas do quadro, seguindo a escala abaixo: 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Não concordo e nem discordo 4 – Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente.</p>						
Nº	Afirmativa	1	2	3	4	5
1	A empresa investe em treinamento para os funcionários					
2	Tenho reconhecimento pelo trabalho que executo na empresa					
3	Tenho uma boa comunicação com o meu superior dentro da empresa					
4	A empresa mantém os colaboradores bem informados					
5	Tenho autonomia para sugerir crítica ou melhoria na execução do meu trabalho					
6	Estou satisfeito em relação aos benefícios oferecidos pela empresa					
7	Tenho um bom relacionamento com a equipe de trabalho					
8	A empresa preza pela qualidade de vida no trabalho e segurança física dos funcionários					
9	A área de trabalho é bem distribuída e organizada					
10	Sinto-me realizado profissionalmente					
11	A cultura organizacional favorece as atividades na empresa					
12	O ambiente de trabalho favorece à execução das atividades na empresa					
13	Meu salário é compatível com o cargo ocupado					

14	Sou motivado para o trabalho					
15	O que mais me motiva? Melhor Salário () Reconhecimento () Crescimento Profissional () Estabilidade () Formação ()					
16	Cite melhorias na empresa para motivação dos funcionários.					

APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual a sua formação?
- 2) Há quanto tempo possui cargo na Gerência? Como chegou a este cargo?
- 3) Quais objetivos a empresa busca alcançar? Existe um plano de metas?
- 4) Como são repassados para os funcionários os objetivos que a empresa busca alcançar? Com qual frequência?
- 5) Você considera que as equipes da empresa são integradas?
- 6) O que você define para si, como gestor, ao pensar em motivação no ambiente de trabalho?
- 7) Você reconhece que precisa conhecer individualmente seus funcionários, saber o que o motiva e o que o desmotiva?
- 8) Você utiliza de quais ações para motivar sua equipe?
- 9) Como você percebe que sua ação impactou positivamente na motivação de sua equipe?
- 10) Você considera que são supridas as necessidades dos colaboradores na empresa?
- 11) Você avalia sua equipe como motivados? Por quê?
- 12) Quais habilidades um líder deve possuir para motivar e manter a equipe motivada?
- 13) O que você considera hoje como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa?
- 14) Cite algumas melhorias para motivação dos funcionários.