

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

KARLA SOUZA TEIXEIRA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA RN TINTAS

NATAL/RN

2016

KARLA SOUZA TEIXEIRA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA RN TINTAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do RN - UNIRN como requisito final para obtenção do título de pós-graduado.

Orientadora: Profa. MSc. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara.

NATAL/RN

2016

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Teixeira, Karla Souza.

A importância da motivação: um estudo de caso na RN Tintas. –
Natal, 2016.

72 f.

Orientadora: MSc. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara.

Monografia (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios) –
Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Motivação – Monografia. 2. Necessidades – Monografia. 3.
Comportamento Humano – Monografia. I. Câmara, Ana Rosa Gouveia
Sobral da. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pois sem Ele não teria conseguido ultrapassar todas as pedras e espinhos ao longo desta caminhada. Obrigada, Deus, pela minha vida e por este momento.

Em especial, quero agradecer a minha Família, que sempre estiveram me incentivando e ajudando na realização de mais um sonho.

A todos os professores que ao longo do curso tiveram total dedicação em repassar os seus conhecimentos, e assim contribuíram para meu aprendizado.

Agradeço, em especial, a professora Ana Rosa por ter me acompanhado e ajudado a iniciar este trabalho.

Sou grata àqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para realização de mais uma etapa da minha vida acadêmica.

RESUMO

O estudo objetiva analisar o nível da motivação dos funcionários da empresa RN Tintas e para tanto utiliza-se de pesquisas teórica e prática. A pesquisa teórica fundamentou-se em revisões de literaturas para estruturar os tópicos de comportamento organizacional, motivação e teorias motivacionais, com ênfase na teoria das necessidades de Maslow que alicerça o objeto de estudo. A pesquisa prática, com finalidade exploratória descritiva, foi aplicada na empresa RN Tintas, em novembro de 2015, com vinte e cinco funcionários da empresa. A pesquisa foi realizada através de questionário fechado, com perguntas objetivas que procuraram caracterizar os funcionários e avaliar os aspectos motivacionais através de questões voltadas para as necessidades primárias e secundárias da base piramidal de Maslow. Após a aplicação, coleta e apuração dos dados, os resultados apontaram que existe um bom nível de motivação dos funcionários da empresa RN Tintas. As necessidades primárias e secundárias em suas satisfações mostraram que contribuem para que os funcionários da RN Tintas possam motivar-se para o desempenho de suas atribuições no ambiente da empresa. Mesmo diante da motivação favorável pelos funcionários, as questões salariais, de estabilidade, expectativa de crescimento, oportunidades de lazer e as metas profissionais foram pontos de melhorias identificados na pesquisa, carecendo de uma melhor atenção e apreciação por parte da empresa. Como considerações conclusivas, a pesquisa sinaliza a importância do estudo para a pesquisadora, profissão, empresa pesquisa e campo acadêmico, pela promoção da descoberta, contribuição do diagnóstico motivacional levantado e referência para outras pesquisas, deixando a porta aberta para os múltiplos desvendamentos do comportamento humano.

Palavras-chave: Motivação. Necessidades. Comportamento Humano.

ABSTRACT

The aim of the study is to analyze the level of motivation of the employees in RN Tintas company using theoretical and practical approaches (methods). The theoretical research was based on academic literature in order to structure the topics on organizational behavior, motivation and motivation theories, emphasizing the Maslow's hierarchy of needs theory. Moreover, a survey made in november of 2015 involving 25 employees at RN Tintas was used with explorative and descriptive purposes. This survey was carried out using closed-ended questions, based on the primary and secondary needs in Maslow's pyramid. Its main purpose is to get a description of the company's staff and to evaluate their motivational aspects. Once the data was collected and processed, the results pointed that the RN Tintas' staff is well-motivated. The primary and secondary needs in their satisfactions showed the contribution of these needs to motivate the workers to perform their duties in the workplace. Despite of the positive results, topics such as salary adjustment, employment stability, career growth expectations, recreation opportunities and professional goals were identified as points for improvements and requires company's particular attention. To conclude, this study signals its importance to the researcher, profession, company and academic field, for the promotion of discovery, contribution of the identified motivational diagnostic and as reference to forthcoming research, leaving the door open to future progress in unveiling the human behavior.

Keywords: Motivation. Needs. Human Behavior.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	34
Gráfico 2 – Faixa etária.....	35
Gráfico 3 – Estado civil.....	35
Gráfico 4 – Grau de instrução	36
Gráfico 5 – Renda familiar.....	36
Gráfico 6 – Tempo de empresa.....	37
Gráfico 7 – Remuneração	38
Gráfico 8 – Benefícios oferecidos pela empresa	39
Gráfico 9 – Horário de descanso.....	40
Gráfico 10 – Condições do ambiente de trabalho	41
Gráfico 11 – Horário de trabalho	42
Gráfico 12 – Área de vestuário oferecida pela empresa	43
Gráfico 13 – Estabilidade no trabalho	44
Gráfico 14 – Segurança (equipamentos de trabalho).....	45
Gráfico 15 – Segurança no trabalho.....	46
Gráfico 16 – Aceitação dos colegas da equipe	47
Gráfico 17 – Aceitação de superiores	48
Gráfico 18 – Expectativa de crescimento na empresa	49
Gráfico 19 – Inter-relação com colegas.....	50
Gráfico 20 – Inter-relação com superiores	51
Gráfico 21 – Clima organizacional	52
Gráfico 22 – Oportunidades de lazer.....	53
Gráfico 23 – Espírito de equipe	54
Gráfico 24 – Socialização da empresa.....	55
Gráfico 25 – Ambiente de trabalho	56
Gráfico 26 – Valorização do trabalho desenvolvido	57
Gráfico 27 – Estima e consideração dos colegas	58
Gráfico 28 – Metas profissionais	59
Gráfico 29 – Comprometimento profissional	60
Gráfico 30 – Responsabilidades profissionais	61
Gráfico 31 – Satisfação profissional	62
Gráfico 32 – Sentimentos em relação à empresa	63
Gráfico 33 – Sentimentos em relação à você.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 MOTIVAÇÃO	15
2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	18
2.2.2 Teoria X e Y de McGregor	23
2.2.3 Teoria ERG de Alderfer	24
2.2.4 Teoria da motivação pelo êxito McClelland	25
2.2.5 Teoria dos dois fatores de Herzberg	27
2.2.6 Teoria da expectativa de Vroom	28
3 METODOLOGIA	30
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	31
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	32
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	34
4.2 ANÁLISE DO ESTUDO MOTIVACIONAL	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE	71

1 INTRODUÇÃO

A questão que norteia o presente trabalho nasce do meu interesse de analisar o nível real de motivação dos colaboradores da RN Tintas, empresa familiar da qual faço parte, visto que, a motivação tenta explicar as forças ou os motivos que influenciam o desempenho das pessoas em suas situações laborais.

No ambiente atual, a competitividade nas empresas é uma realidade, com gerenciamentos cada vez mais focados no crescimento de seus processos de produção, para se manterem e se sobressaírem no mercado.

As mudanças advindas da globalização mostram uma tendência de concorrência entre empresas, produtos e serviços em escala mundial. Se as mudanças ocorrem, adaptações e diferenciações precisam ser trabalhadas no ambiente das empresas para que resultados possam ser efetivos.

Os critérios de competitividade são muitos, tecnologia altamente avançadas, equipamentos e maquinários inovadores, equipes qualificadas e comportamentos humanos cada vez mais estimulados para que os desempenhos das empresas possam efetivamente acontecer.

Se os aspectos competitivos existem, eles geralmente são estrategicamente trabalhados pelas empresas, em que tecnologia, maquinários e qualificação profissional se equiparam no processo de concorrência mercadológica.

As inovações tecnológicas do presente têm possibilitado as empresas se capacitarem tecnicamente para o mundo moderno. Os equipamentos de alta geração facilitam processos e agilizam atividades nos sistemas de produção.

A qualificação das pessoas para o trabalho também tem passado por inovações, visto que profissionais quando adentram no mercado de trabalho vem com uma bagagem teórica do campo acadêmico e uma bagagem de experiências que os qualificam para exercerem as funções designadas.

Entretanto, quando se trata de comportamentos organizacionais, percebe-se que estes se diferenciam e são dependentes da forma com que são desenvolvidos. O comportamento organizacional manifestado pelas pessoas e através das pessoas é específico, e, portanto, é um aspecto essencial para que as organizações consigam se diferenciar e sobressair no mercado, através do desempenho das pessoas.

Em um passado recente, as empresas não tinham a preocupação de

investigar o comportamento organizacional, e essa falta de valorização humana desfavorecia os processos de produção. Com os novos tempos, que colocam no mesmo patamar produtos e sistemas, as pessoas é que passaram a fazer a diferença, entre um serviço e outro, ou entre um processo e outro.

Se as empresas podem apresentar similaridades em produtos e sistemas, quando se fala em comportamento humano a ótica é outra, pois pessoas são singulares e peculiares, e dependendo dos comportamentos podem fazer a diferença. Por isso, o gerenciamento das empresas se volta substancialmente para o capital humano, para o desenvolvimento de habilidades humanas que contribuam para a melhoria de resultados.

O desempenho das empresas, neste contexto, está diretamente correlacionado ao comportamento das pessoas e a motivação delas para o trabalho, visto que são os motivos que determinam o comportamento humano.

O comportamento humano em suas habilidades e capacidades pode ser utilizado para a melhoria das empresas em seus serviços, para uma maior e melhor produtividade, pois os desenvolvimentos das pessoas podem levar as organizações a trabalharem com mais eficácia.

A motivação, neste sentido, é um ponto-chave que pode favorecer as atitudes das pessoas para o desempenho funcional, com mais produtividade para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quando se fala em atitudes, estas determinam os comportamentos das pessoas, que no espaço das empresas, espera-se, sejam voltados para a produtividade, rentabilidade e para o atingimento de metas. Para um modelo de comportamento que atenda as empresas, motivar funcionários para melhorar desempenhos é uma necessidade. Pode-se dizer então que motivar é um foco empresarial, que não pode ser desviado das pessoas, ao contrário, deve permanentemente ser desenvolvido e trabalhado nas empresas.

Esse status dado a motivação advém de sua condição de propiciar ganhos para as empresas, aumentando a capacidade produtiva e melhorando os aspectos psicológicos do trabalhador, seja no seu espaço laboral, seja na sua vida pessoal. Compreende-se que a motivação através de estímulos e incentivos possibilita as pessoas evoluírem e realizarem.

Nessas bases, evidencia-se o problema da pesquisa: quais as influências da motivação no desempenho dos funcionários da empresa RN Tintas?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o nível da motivação dos funcionários da empresa RN Tintas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos funcionários da empresa RN Tintas;
- Verificar as influências das variáveis primárias para a motivação, de acordo com a teoria de Maslow;
- Averiguar os impactos das variáveis secundárias para a motivação dos colaboradores em conformidade com a teoria de Maslow.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O trabalho está sendo desenvolvido no estabelecimento: RN TINTAS LTDA, que fica localizado na Rua dos Paianazes, 1648 A - Alecrim, Natal/ RN. Fundada em 1990 na cidade de Natal, pelo empreendedor Arlindo José da Silva, a empresa nasceu para atender exclusivamente às necessidades da região no ramo de tintas, a meta era não só efetuar a comercialização dos produtos e acessórios para pintura, mas também tinha o desafio de distribuir e entregar os produtos em todo o Estado do Rio Grande do Norte.

Após 16 anos de parceria com a Hidrotintas, uma indústria do Ceará, com mais de 30 anos de experiência na fabricação de tintas, a empresa abriu suas atividades para novos clientes, ao mesmo tempo em que começaram os investimentos.

Em 2006 a RN TINTAS foi agraciada com o prêmio Top of Mind Brazil que busca reconhecer, distinguir e premiar o trabalho daqueles que se preocupam constantemente com a qualidade de vida e bem estar dos seus clientes, recebendo com isso o reconhecimento do mercado.

Tendo como valor a comercialização dos produtos com honestidade, obedecendo às normas técnicas e ambientais, atuando na comercialização e prestação de serviços em seu setor, desempenhando toda competência e

responsabilidade, estando sempre comprometidos com o bem-estar da comunidade e do meio ambiente.

A RN Tintas é uma Empresa de Médio Porte, devido à quantidade de funcionários que está entre 45 a 60 funcionários. Apresentando uma preocupação constante com o aperfeiçoamento do Sistema de Gestão da Qualidade, direcionando atenção especial para a melhoria contínua a partir de princípios fundamentais: Satisfação dos clientes, envolvimento e aperfeiçoamento dos profissionais, padronização de processos e atendimento a legislação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para as empresas, produtividade e desempenho são essenciais para o alcance de objetivos, mas esses fatores estão relacionados tanto com a parte técnica e sistemática das empresas como também com o comportamento das pessoas, pois a forma como as pessoas agem é que impacta negativa ou positivamente no ambiente de trabalho.

Por essas razões, o estudo se justifica, procurando analisar o nível da motivação dos funcionários da empresa RN Tintas para o desempenho de suas funções.

Como contribuições importantes, o trabalho pode ter relevância para a empresa, para o campo acadêmico e para os pesquisadores.

Como contribuição para a empresa a pesquisa é de grande importância, em um ramo de negócio acirradamente competitivo. O mercado da comercialização dos produtos e acessórios para pintura hoje é bastante abrangente, com lojas e fábricas instaladas em todas as partes da cidade e o leque de opções em ofertas acabam por equiparar critérios como qualidade, inovação e preço. O que pode diferenciar o processo de escolha no que tange o comprador é o tipo de serviço oferecido, este realizado pelas pessoas, de acordo com seu estado motivacional.

Conhecer o nível de motivação dos funcionários e o que os impulsionam para o desempenho em suas atividades é uma necessidade crucial da RN Tintas, pois de posse de dados substanciais sobre a motivação da equipe a empresa terá condições concretas de traçar estratégias objetivando melhorar comportamentos deficientes e estimular comportamentos pro - eficientes.

Por isso, este estudo poderá funcionar como uma fonte de informação a

respeito de como tornar a motivação dos seus funcionários um diferencial diante do mercado que apresenta mudanças que influenciam no processo da organização. Sendo assim, a obtenção de dados prontos e documentados são determinantes para facilitar e agilizar uma resposta a estas mudanças.

Com a pesquisa, o campo acadêmico também pode obter ganhos importantes. Apesar do tema ser bastante trabalhado em pesquisas, sua fonte é inesgotável, em que se tratando de comportamento humano, a complexidade sempre existirá o que possibilita avaliar as pessoas de diferentes maneiras e formas.

Outra questão que merece atenção na pesquisa, é que a motivação humana no tempo mudou de face, em que salário, status e cargos bastavam para estimular pessoas a desempenharem com qualidade suas funções. No presente, aspectos como qualidade de vida, bem estar, ambiente de trabalho adequado e saudável e relações interpessoais são bastante evidenciados quando se fala em motivação para o trabalho. Pesquisar esses fatores é relevante para o campo acadêmico, considerando o efeito comparativo entre o que motivava as pessoas no passado e o que motiva no presente.

Para a pesquisadora, o estudo tem viabilidade por proporcionar aprofundar conhecimentos sobre o comportamento organizacional e a motivação, tanto no campo das teorias, como também na prática, no caso, na análise prática da empresa RN Tintas.

Para o campo profissional o estudo também é importante, pois para atuar no mercado de trabalho como gestor se precisa conhecer necessariamente a diversidade de posturas comportamentais humanas existentes e o que as motivam.

Como colocado, o estudo é viável e relevante para o âmbito empresarial, para o campo acadêmico e para a profissionalização da pesquisadora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Buscar entender o comportamento organizacional é um desafio para as empresas na atualidade, em que através de seu estudo procuram melhores desempenhos para alcançarem resultados.

Abordar o comportamento organizacional no contexto atual pede uma definição e uma breve retomada histórica sobre o enfoque comportamental, para compreender o percurso de valorização das pessoas no ambiente de trabalho.

Em seu conceito, o comportamento organizacional é: “Um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduo, grupo e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional” (ROBBINS, 1999, p. 6).

Sobre o enfoque comportamental na história, segundo Maximiano (2000), o foco nas pessoas começou a ganhar força a partir da Revolução Industrial, momento em que as condições de trabalho eram difíceis. Para motivar as pessoas criaram-se ideologias e situações práticas que favorecerem a visão da valorização das pessoas no trabalho. Criaram-se os sindicatos, experiências humanistas foram feitas, a doutrina social da igreja e concepção marxista contribuíram para a defesa do trabalhador e a buscar melhorias no ambiente de trabalho.

Como um dos principais focos no comportamento organizacional tem-se as experiências de Hawthorne, através de Elton Mayo, que explicou a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores. A partir de suas experiências, nasceu a escola das relações humanas, que apontou as relações com os colegas e com os administradores como fatores importantes para o desempenho individual (MAXIMIANO, 2000).

A concepção das relações humanas de Mayo afirmava que “o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho [...] do que dos fatores emocionais e comportamentais” (MAXIMIANO, 2000, p. 249).

Para Chiavenato (1998), a abordagem da teoria das relações humanas tinha o intuito de combater o racionalismo e a mecanização da administração científica. A visão era do trabalhador como um homem social, como um homem motivado exclusivamente por recompensas sociais, não materiais e simbólicas. Neste sentido:

As pessoas trabalham e se esforçam para poder conviver com seus semelhantes em grupos sociais ou em organizações. O homem é um ser gregário e daí a forte ênfase nas recompensas sociais como forma básica de motivação humana para satisfazer as necessidades sociais e de estima das pessoas (CHIAVENATO, 1998, p. 101).

Após a teoria das relações humanas referenciada no estudo, vieram a teoria da burocracia, estruturalista, comportamental e a teoria da contingência, que enfatizaram a importância do comportamento humano no trabalho.

A teoria da contingência, pode-se dizer é uma teoria essencialmente do presente, pois aborda o homem em sua complexidade, com cada pessoa sendo mais bem compreendida quando situada em contextos que possibilitem interações contínuas. O homem complexo, segundo a teoria contingencial, em uma situação específica é influenciado por valores e motivos e o desenvolvimento de motivos e valores é influenciado pela percepção (CHIAVENATO, 1998).

Ante a esses antecedentes históricos é que na atualidade o foco das empresas volta-se para o comportamento das pessoas, compreendendo que ao longo do tempo os aspectos humanos foram sendo reconhecidos e valorizados no ambiente de trabalho.

Hoje, de acordo com Maximiano (2000), a empresa deve ser percebida como um sistema formado primeiramente por pessoas, sentimentos interesses e motivações.

Em razão dessa visão é que o comportamento organizacional considera três determinantes, indivíduos, grupos e estrutura, objetivando que as organizações trabalhem mais eficazmente. Em outras palavras, o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho destas organizações (ROBBINS, 2005).

Em se tratando de indivíduos, Chiavenato (1998) coloca três aspectos que devem ser considerados na explicação do comportamento humano, são elas:

- O comportamento é causado: existe uma casualidade do comportamento, pois tanto a hereditariedade como o meio ambiente pode influir decisivamente no comportamento e as influências podem ser internas e externas;
- O comportamento é motivado: existe finalidade em todo comportamento, pois o comportamento não é aleatório, nem casual, mas sempre dirigido;
- O comportamento é orientado para objetivos: em todo comportamento existe impulsos, desejos e necessidades, sendo essas expressões os motivos do comportamento.

Pela sua evidência, de acordo com Maximiano (2000) e Robbins (2005) o comportamento organizacional tem diversas contribuições científicas que tratam sobre a questão comportamental, em especial da Psicologia, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia e Ciências Políticas.

Ainda segundo Maximiano (2000), as seguintes proposições devem ser levadas em conta no estudo do comportamento organizacional:

- Cada ciência, disciplina ou campo do conhecimento oferece uma contribuição especializada para o enfoque comportamental;
- Nenhuma ciência tem a propriedade exclusiva de aspectos específicos do comportamento organizacional, porque as fronteiras entre todas elas não são muito claras;
- Muitos aspectos do comportamento humano não são observáveis diretamente nem passíveis de definição inquestionável;
- Não há verdades absolutas e muito menos conhecimentos definitivos sobre o comportamento humano de forma geral;
- Excluem-se da categoria das ciências as pretensas áreas do conhecimento como astrologia, numerologia, grafologia, biorritmo, programação neurolinguística, leitura das linhas da mão e outras manias e credices populares, que não se sustentam em nenhum tipo de base. São apenas pseudociências, que não devem ser levadas a sério;
- As ciências do comportamento estão em constante evolução, bem como o Revisitando o texto sobre comportamento organizacional, na percepção dos autores as pessoas são recursos valiosos das organizações e estudar suas formas de ser e agir é fundamental para se compreender o comportamento humano no âmbito do trabalho.

2.2 MOTIVAÇÃO

As empresas para funcionarem precisam do comprometimento de seus membros e esse comprometimento necessariamente passa pela motivação. Com essa visão, abordar a motivação no ambiente das empresas é importante para se entender o comportamento das pessoas, suas ações e atitudes diante dos processos de trabalho.

Importante se faz trazer para o estudo considerações sobre o significado da motivação e suas concepções no tempo.

A motivação tem o significado de motivo, mover, movimentar. Motivo vem da palavra latina *motivus*, que significa “aquilo que movimenta, que faz andar” (MAXIMIANO, 2000, p. 297).

Para o campo da administração o estudo da motivação tenta explicar as forças ou os motivos que influenciam o desempenho das pessoas em suas situações laborais.

Neste contexto:

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho (MAXIMIANO, 2004, p. 269).

Sobre isso é que o desempenho no trabalho está estreitamente relacionado com a motivação, pois o desempenho na realização de atividades laborais ocorre por força de motivos e a compreensão dessa relação é uma condição essencial no processo de administração das organizações.

Explicitando essa colocação, Maximiano (2004) diz que a motivação é fundamentada em três propriedades: direção, intensidade e permanência. A direção é o objetivo do comportamento motivado, a intensidade diz respeito a força e a magnitude dos motivos e a permanência relaciona-se com o tempo durante o qual a motivação se manifesta. O quadro sintetiza bem as ponderações do autor.

Quadro 1 – Propriedades da motivação



Fonte: Maximiano (2004), adaptado pela autora.

Sobre os motivos, a motivação para o trabalho tem uma interação entre motivos internos e externos. Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos externos são estímulos que o ambiente disponibiliza ou os objetivos que o indivíduo procura atingi-los. Todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os valores sociais, as normas estabelecidas pelo grupo de amigos e as oportunidades de crescimento são considerados motivos externos (MAXIMIANO, 2004).

Robbins (2005, p. 132) também conceitua motivação como sendo “o

processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Segundo Macêdo et al (2003, p. 92) “motivação é um tema que sempre despertou muito interesse, dada a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades”. Isto posto, para o autor, são três as fontes de motivação do indivíduo no trabalho:

- Motivação financeira – os que apresentam esse comportamento são motivados pela ética do sucesso financeiro e percebe a organização como fonte de renda para a satisfação de suas necessidades e interesses particulares;
- Motivação individual – resulta unicamente da realização de objetivos individuais, tais pessoas são movidas pela ética do sucesso individual e estão dispostas a exercer qualquer atividade, desde que as recompensas financeiras atendam aos seus interesses;
- Motivação institucional – está ligada exclusivamente aos objetivos coletivos da empresa, as pessoas que apresentam esse comportamento são movidas pela ética do sucesso coletivo e percebem a empresa como fonte de recompensas financeiras justas.

Ao fazer uma análise das concepções motivacionais no tempo é possível identificar que diversas teorias foram elaboradas para tentar explicar a motivação no trabalho.

Na visão de Stoner (1999), as primeiras teorias que surgiram sobre a motivação eram parecidas e aplicáveis a qualquer trabalhador e em qualquer situação.

Esse mesmo raciocínio tem Tamayo e Paschoal (2003) que consideram as primeiras teorias motivacionais com uma única dimensão e que não levava em consideração a dinâmica existente entre o empregado e o seu trabalho.

Neste sentido, pode-se ter como exemplo a teoria da administração científica de Taylor que considerava o salário como uma fonte de motivação fundamental, “suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador” (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 37). Esse modelo motivacional era o tradicionalmente trabalhado que compreendia o homem estimulado pra o trabalho somente motivado pela força do dinheiro, através de incentivos unicamente salariais.

Após essas concepções vieram modelo das relações humanas e o modelo de recursos humanos. O modelo das relações humanas fundamentou que os administradores poderiam motivar os empregados reconhecendo suas necessidades e reconhecendo seus valores e importância. O modelo de recursos humanos

afirmava que os empregados poderiam ser motivados através da força, do dinheiro e de elogios (STONER, 1999).

Como colocado, criaram-se antigas visões da motivação, mas também no tempo visões contemporâneas apareceram, em que na atualidade é possível identifica abordagens tradicionais e atuais sendo trabalhadas para explicar como os funcionários se motivam diante do trabalho.

Na atualidade, pode-se dividir as teorias motivacionais em dois grupos: teorias dos conteúdos e teorias dos processos. Dentre as teorias dos conteúdos estão: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria X e Y de McGregor, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria ERG de Alderfer e a teoria da motivação pelo êxito de McClland. Dentre as teorias dos processos estão: a teoria da expectativa, a teoria da equidade, a teoria da fixação de objetivos e a teoria do reforço (ROBBINS, 2002).

Para compreender essas teorias é pertinente explicitá-las e mostrar a importância de cada uma para os processos de trabalho. As teorias serão apresentadas a seguir com levantamentos teóricos que situam as teorias como importantes para a motivação funcional.

A Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, por ser uma das teorias mais conhecida e trabalhada no espaço das empresas para explicar a motivação dos funcionários, será a teoria referencial para o desenvolvimento do estudo.

2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Dentre as teorias dos conteúdos a hierarquia das necessidades de Maslow é a teoria mais conhecida quando se trata de avaliar as necessidades humanas.

Para Chiavenato (1998) essa teoria parte do princípio de que os motivos para o comportamento humano residem na própria pessoa, em que suas ações e atitudes são provenientes de forças que existem dentro dela.

Segundo Robbins (1999, p. 109), pode-se afirmar que “a mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente, a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow”. Para o autor as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que na medida em que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se a dominante. Conforme a figura 1 mostra, o indivíduo move-se para o topo da

hierarquia, apresentada em forma de pirâmide.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (1998, p. 79), adaptado pela autora.

De acordo com Chiavenato (1998), as necessidades humanas se dispõem na pirâmide conforme seu grau de importância e de influência no comportamento humano. Na base piramidal encontram-se as necessidades primárias e no topo da pirâmide estão às necessidades secundárias.

Essas necessidades humanas também são consideradas por Maximiano (2000) que as situa em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. O entendimento de cada uma dessas necessidades é fundamentado a seguir por autores que se debruçaram a investigar o tema.

As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas de sustentação do homem, como as necessidades de alimento, abrigo, repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas e corporais (ROBBINS, 2005).

Sobre essas necessidades, Maximiano (2004, p. 271) pontua que “as necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado”.

Na concepção de Stoner (1999), as necessidades parte das fisiológicas, que são as básicas até atingirem as mais elevadas que são as necessidades de auto-realização. Sobre isso, o autor conclui:

Os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um trabalho seguro, antes dos administradores tentarem oferecer incentivos destinados a dar-lhes estímulos, sentimentos de participação e oportunidades de crescimento (STONER, 1999, p. 324).

Em se tratando das necessidades de segurança, estas se constituem como o segundo nível das necessidades humanas. Essas necessidades levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de proteção, estabilidade pessoal e segurança para o indivíduo. As necessidades sociais são as relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor (CHIAVENATO, 1998).

É notório que as necessidades primárias são mais fáceis de serem satisfeitas, pois são necessidades básicas para a sustentabilidade do homem.

Sobre as necessidades sociais, de acordo com Robbins (2002, p. 152) “incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo”.

Sobre essa necessidade, segundo Chiavenato (1998) as pessoas têm necessidade de serem valorizadas e aceitas socialmente. Essa necessidade surge quando as necessidades fisiológicas e de segurança encontram-se relativamente satisfeitas. Já se as necessidades sociais não forem suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se hostil e de difícil relacionamento com as pessoas, ficando frustrado e solitário. Neste sentido o dar e receber afeto são aspectos ativadores do comportamento humano, principalmente quando essa troca ocorre na administração participativa.

Em relação às necessidades de estima, Maximiano (2000) diz que nesta escala de necessidade relacionam-se a maneira pela qual o indivíduo se enxerga e se analisa. Robbins (2002, p. 152) diz que nesta necessidade está incluída “fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção”.

Quando se avalia as necessidades de estima, pode-se perceber que essas necessidades, apesar de depender da própria pessoa, também dependem da forma de gerenciamento e administração do ambiente de trabalho, que através da motivação pode favorecer o atendimento dessas necessidades.

As necessidades de auto-realização sob o prisma de Chiavenato (1998) fundamentam-se nas necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no

topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida. Significa o indivíduo buscando o crescimento contínuo, com capacidade de estabelecer metas fascinantes em sua plenitude.

Como bem coloca Maximiano (2000, p. 310), as necessidades de auto-realização, tem haver com a “necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, auto-desenvolvimento e realização pessoal”.

Quando se avalia a necessidade de auto-realização comparada com as demais necessidades anteriormente colocadas, Chiavenato (1998, p. 81) é enfático:

Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas) à pessoa e que tem uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização) e que não são observáveis nem controlados por outros [...] a necessidade de auto-realização pode ser insaciável, no sentido de que quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e ainda a pessoa desejará satisfazê-la. Não importa quão satisfeita a pessoa esteja, pois ela quererá sempre mais.

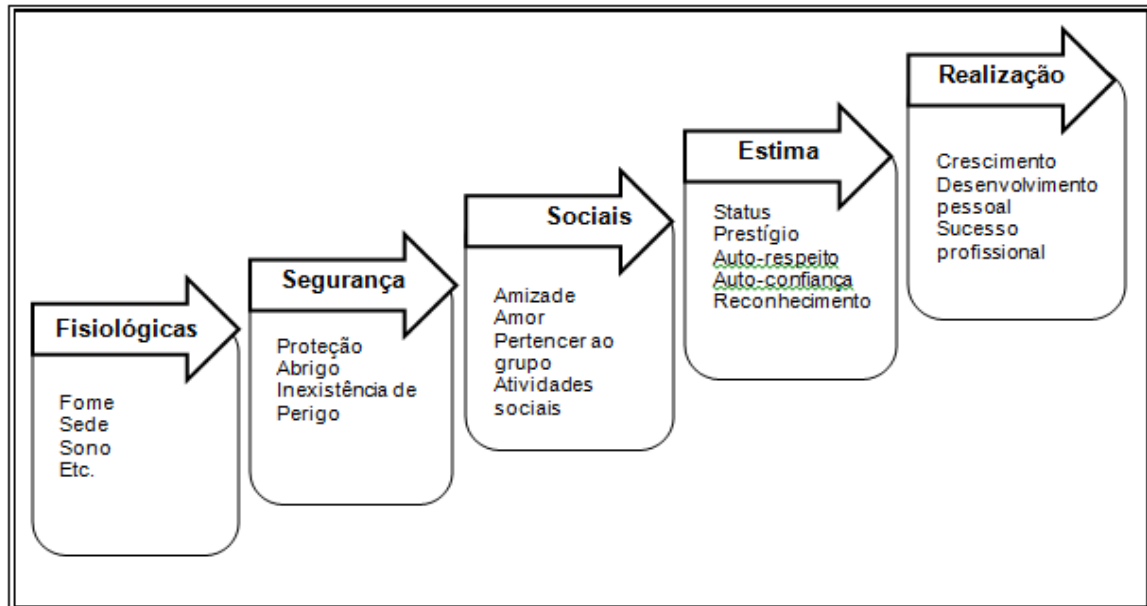
É correto afirmar que as pessoas vivem em um processo de desenvolvimento contínuo e de progressão e o atendimento das necessidades de auto-realização, pressupõe entender que as demais necessidades forma supridas, se não em sua totalidade, pelo menos satisfatoriamente. Os indivíduos tendem a evoluir, conforme as necessidades vão sendo alcançadas, tornando-se uma busca constante o desenvolvimento e alcance das necessidades do nível mais alto.

Segundo Robbins (2005, p. 133):

Do ponto de vista da motivação, esta teoria sugere que, embora jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Propondo uma visão mais clara sobre a hierarquia das necessidades de Maslow, Chiavenato (1998) escalonou as necessidades humanas de maneira simplificada, permitindo dimensionar cada uma objetivamente, conforme quadro 02.

Quadro 2 – Simplificação das necessidades humanas



Fonte: Chiavenato (1998, p. 81), adaptado pela autora.

Trazendo para o ambiente das empresas, em tempo de grande movimentação, econômica, as necessidades básicas em geral são substancialmente atendidas pelas empresas, ou seja, as duas primeiras necessidades são atendidas satisfatoriamente, em que o foco e o diferencial das empresas podem estar nos três níveis de necessidades seguintes, que são as necessidades de sociabilidade, de auto-estima e de auto-realização.

Em conformidade com Chiavenato (1998), as necessidades mais baixas, requerem um ciclo motivacional mais rápido e as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. No entanto se alguma necessidade básica deixa de ser atendida durante muito tempo, ela torna-se valorizada, o que neutraliza o efeito das necessidades mais elevadas.

Considerando então as posições dos autores referenciados, embora a teoria motivacional de Maslow seja ampla, representa um modelo consistente de avaliação do comportamento humano, pois o trabalho em si e o ambiente de trabalho podem satisfazer as diferentes necessidades humanas, dependendo das características individuais das pessoas e também das situações de trabalho que se apresentem.

2.2.2 Teoria X e Y de McGregor

A teoria X e Y é um modelo motivacional fundamentada por Douglas McGregor que mostra duas formas diferentes dos administradores enxergarem seus subordinados.

Stoner (1999) em uma análise sobre a teoria coloca que McGregor identificou a teoria X com uma visão tradicional, em que as pessoas apesar de serem conscientes da necessidade do trabalho, têm aversão a ele e procuram evitá-lo sempre que possível. O trabalho tem uma importância secundária e, portanto, os administradores devem motivar os funcionários com salários ou com consideração.

A teoria Y diferentemente da teoria X é otimista, pois pressupõe que o trabalho para os funcionários é algo natural, assim como o lazer. Os funcionários desejam o trabalho e que em situações corretas podem obter muita satisfação trabalhando (STONER, 1999).

Robbins (2002, p. 153) em seus aportes esclarece as duas concepções teóricas:

McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X; e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seus próprios comportamentos em relação aos funcionários de acordo com elas.

Na Teoria X, a premissa de que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam a responsabilidade e precisam ser para mostrar desempenho.

Na Teoria Y, a premissa de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação.

Em se tratando de premissas Robbins (2005) relata-as, com pontos de negatividade e de positividade. Para a teoria X as premissas negativas são:

- Os funcionários não gostam de trabalhar e tentam evitar o trabalho;
- Os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para que consigam atingir os objetivos;
- Os funcionários evitam responsabilidades;
- A maioria dos funcionários coloca a segurança acima de todos os fatores relacionados ao trabalho.

Para a teoria Y as premissas positivas são:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural como descansar e ter lazer;
- As pessoas frente ao trabalho demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com as metas;
- As pessoas, em geral, aceitam as responsabilidades e até as buscam;
- A tomada de decisão é uma capacidade que pode estar em qualquer pessoa e não somente em altos níveis de hierarquias.

Em conformidade com as ponderações, a teoria apresenta-se em duas vertentes, com duas formas de motivação, mas que nas empresas atuais a teoria X parece ser um modelo ultrapassado, com uma visão limitada do ser humano. A teoria Y tem uma visão mais ampla da pessoa humana, com a crença de que existe disposição inata para o trabalho o que permite o desenvolvimento dos funcionários. Utilizar a teoria Y não é apenas uma questão de escolha, mas sim uma necessidade.

2.2.3 Teoria ERG de Alderfer

A teoria ERG de Alderfer tem como base a hierarquia das necessidades de Maslow.

De acordo com Robbins (2002) a sigla ERG explica três grupos de necessidades primordiais, existência, relacionamento e crescimento, que em inglês significa *Existence, Relatedness and Growth*. Alderfer troca as cinco necessidades de Maslow por três, cabendo neste espaço caracterizá-las.

- Existência: neste grupo são incluídas as necessidades mais básicas, estando às necessidades fisiológicas e de segurança;
- Relacionamento: neste grupo enquadram-se as vontades de se manter relações interpessoais. Existe também o desejo por status e de sociabilidade. Este grupo assemelha-se as necessidades sociais e de estima de Maslow;
- Crescimento: neste grupo incluem-se as necessidades intrínsecas de desenvolvimento pessoal, tendo o grupo uma correlação com as necessidade de auto-realização proposta por Maslow.

Na concepção de Maximiano (2000, p. 312), Alderfer difere de Maslow porque “acredita que a satisfação das necessidades não é seqüencial, mas simultânea. [...] mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo”.

Nessa perspectiva é que Robbins (2005) quando propõe o efeito

comparativo entre as duas teorias aponta que se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. Enquanto a teoria da hierarquia de Maslow segue uma progressão rígida em etapas consecutivas, a teoria de ERG não assume essa rigidez.

Avaliando as duas teorias, percebe-se que uma não anula a outra. Como coloca Maximiano (2000, p. 312) “a teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à idéia da hierarquia das necessidades”.

Se a tendência é de melhoria e não de anulação, estudos teóricos são válidos, importantes e aplicáveis quando se buscar motivar pessoas, para o trabalho e para a vida.

2.2.4 Teoria da motivação pelo êxito McClelland

Como uma teoria que também foi desenvolvida com base em necessidades humanas, McClelland em suas investigações propõe considerar necessidades específicas quando se trata de motivar pessoas.

Conforme Maximiano (2000), as necessidades de McClelland se encaixam nas propostas de Maslow, porém foram desenvolvidas somente em três, sendo elas as necessidades de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.

O quadro 3 caracteriza cada uma das necessidades apontadas por McClelland.

Quadro 3 – Teoria das necessidades de McClelland

NECESSIDADES	CARACTERÍSTICAS
Realização	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de sucesso de acordo com padrão internalizado de excelência; • Escolhem metas desafiadoras, mas viáveis; • Se arriscam, mas de maneira controlada; • Dão muito mais importância aos resultados alcançados do que necessariamente às prováveis recompensas; • Necessitam de feedback específico sobre o desempenho obtido; • Dedicam tempo a imaginar as possíveis realizações de alto nível.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de controlar ou influenciar pessoas, direta ou indiretamente;

	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação da necessidade através de controle de recursos, informações e pessoas; • Desconsidera o valor material, importado o que se faz com o poder;
Associação	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de relacionamento e amizade; • Valorizam as relações humanas; • Tem preferência por atividades que possibilitem contatos com outras pessoas; • A satisfação das necessidades tem relação direta com o ambiente que cerca as pessoas e pelas habilidades interpessoais; • Maior valor ao relacionamento do que as tarefas.

Fonte: Maximiano (2000, p. 313), adaptado pela autora.

Como mencionado, a investigação sobre a motivação humana baseada na teoria de McClelland não coloca dinheiro, salários e remunerações como principais motivadores para a execução de tarefas no trabalho, mas foca essencialmente as necessidades ambientais e sociais.

Sobre a teoria, Robbins (2005, p. 138) coloca que:

Em sua pesquisa sobre necessidade de realização, MacClelland descobriu que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Eles buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber rápido feedback para saber se estão melhorando e estabelecer metas moderadamente desafiadores.

Os funcionários consideraram que a realização profissional, as relações humanas no ambiente de trabalho e o alcance do sucesso através de postos de comando com condições influenciadoras são características que podem favorecer a satisfação e conseqüentemente a motivação no ambiente laboral.

Compreende-se que de acordo com a teoria, cada indivíduo reage de maneira diferente em diversas ocasiões. Alguns são mais hábeis e outros não. O que poderá fazer a diferença é a maneira com que os gestores agirão para desenvolver habilidades para aqueles menos capacitados.

2.2.5 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Nos estudos sobre motivação Herzberg realizou investigações que estruturou a chamada teoria dos dois fatores.

Nessa perspectiva, Robbins (2005) diz que a teoria dos dois fatores, denominada também de teoria da higiene-motivação, tem a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que as atitudes humanas diante dessa realidade é que pode possibilitar sucesso ou fracasso no ambiente de trabalho.

Stoner (1999) também teceu considerações sobre a teoria dos dois fatores, apontando que as conclusões de Herzberg advieram de um estudo realizado em 1950 sobre as atividades profissionais de 200 engenheiros e contadores. A partir da pesquisa feita identificou-se que a satisfação e a insatisfação no trabalho são decorrentes de dois conjuntos separados de fatores, os higiênicos e os motivacionais.

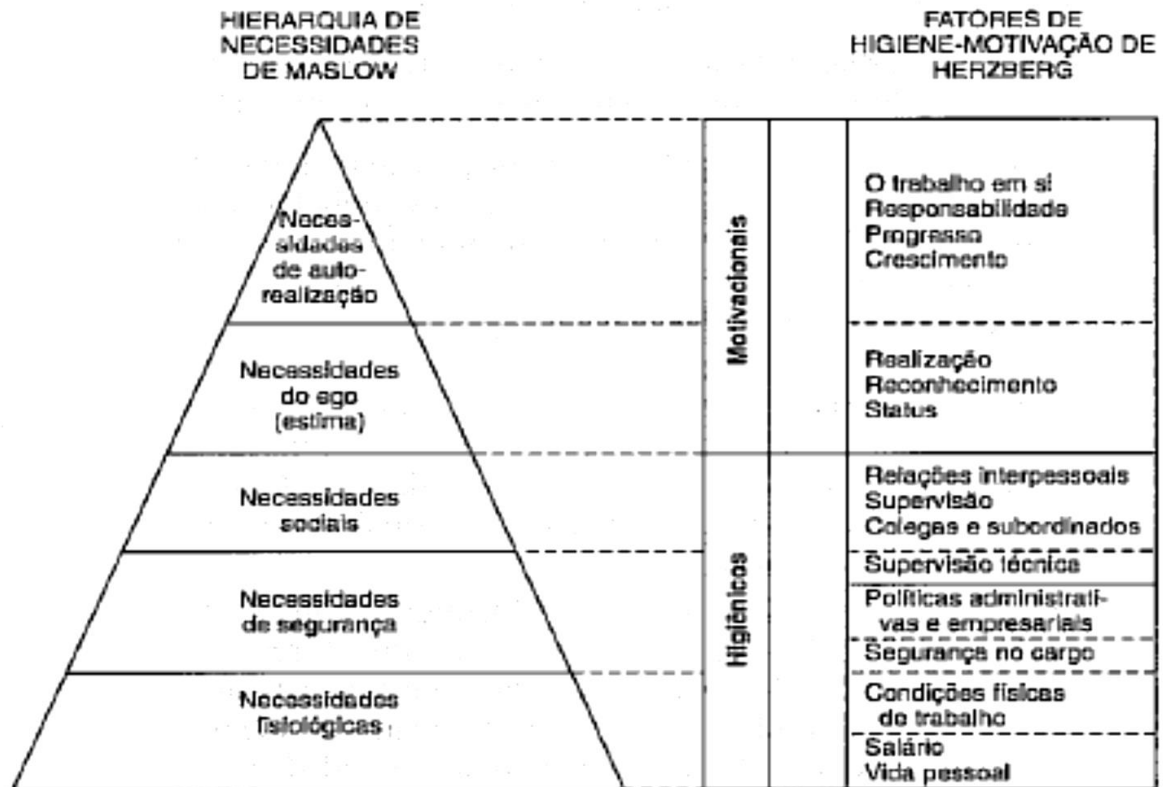
Melhor explicitando, Chiavenato (1998) faz uma análise dos dois fatores. Os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados.

Contudo esses fatores são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

Para o autor, os fatores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação.

Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. A figura seguinte facilita a compreensão dos dois modelos.

Figura 2 – Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.



Fonte: Chiavenato (1998), adaptado pela autora.

Na prática a abordagem de Herzberg enfatiza os fatores motivacionais que tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações, como forma de elevar o desempenho e a satisfação pessoal dos funcionários.

2.2.6 Teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa de Vroom tem sido bem aceita quando se fala de processo motivacional nas empresas.

Segundo Maximiano (2000) a teoria da expectativa está estruturada em três fatores, em que o primeiro relata que o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz tendo uma relação esforço/desempenho; o segundo é proporcional ao valor que se dar a recompensa tendo uma relação desempenho / recompensa; enquanto o terceiro diz que se a recompensa for atraente a motivação para fazer o esforço será grande, tendo assim uma relação recompensa/metapessoais.

Esses fatores têm uma relação de conseqüência, entre a interação dos motivos internos com os estímulos do ambiente.

Sobre isso é que Robbins (2005, p. 148) aborda a teoria a expectativa em níveis de relação:

1. *Relação esforço - desempenho*: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.
2. *Relação desempenho – recompensa*: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar á obtenção de um resultado que se deseja.
3. *Relação recompensa – metas pessoais*: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Neste sentido, determinadas atitudes dos funcionários dependem de suas expectativas de que suas ações trarão resultados e de como esses resultados influenciam o indivíduo.

Fiorelli (2004) mostra que a teoria da expectativa sustenta que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço. A probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa (o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior). Existe, portanto, uma combinação entre percepção das pessoas e conteúdos relacionados com suas experiências interiores.

Em resumo, a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre o esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente entre recompensa e alcance das metas pessoais.

3 METODOLOGIA

Metodologia é um conjunto de métodos ou formas de como trabalhar uma determinada pesquisa. Para Gil (2002, p.17) “pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas, aos problemas que são propostos”.

Todos os processos para realização de alguma ação precisa de vários passos para serem realizados. Um dos passos que precisa ser dado é a forma como vai ser feita determinada ação, ou seja, o método de como determinado item vai ser concluído. Segundo Andrade (2003, p.131):

Método é, em seu sentido geral, a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

A metodologia da pesquisa encontra-se dividida em quatro partes distintas que são: tipo de pesquisa, universo e amostra, técnica de coleta de dados e análise dos dados, as quais serão mais bem expostas a seguir.

3.1 TIPO DA PESQUISA

O trabalho em questão visa analisar o nível de motivação dos funcionários da empresa RN Tintas, por isso, relacionada aos fins. Situa-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Vergara (2004) a pesquisa fundamenta-se em exploratória por buscar maior contato com o problema, com vistas a torná-lo explícito.

É uma pesquisa descritiva e caracteriza-se também como estudo de caso por apresentar características de determinada população, que para Malhotra (2001, p.108) é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo normalmente característico ou funções do mercado”. Tem, portanto, a função de descrever características de determinada população, estabelecendo relação entre variáveis.

Na pesquisa realizada buscou-se descrever as características do grupo estudado, como gênero, idade, estado civil, escolaridade, renda familiar e tempo na

empresa, como também serão descritos os dados apurados nas questões levantadas sobre o nível de motivação dos funcionários da RN Tintas.

Pretende-se através do estudo explorar os aspectos concernentes as necessidades dos funcionários no ambiente de trabalho, tanto as necessidades básicas como salário, benefícios, horário de descanso, condições ambientais e segurança, como as necessidades mais elevadas, como as inter-relações pessoais e profissionais, o lazer, a sociabilidade, o trabalho em equipe, estima, consideração, valorização, respeito, comprometimento, satisfação e sentimentos relacionados a si e a empresa.

Todas essas questões foram exploradas com o intuito de descobrir suas relações com o nível de motivação dos funcionários da empresa pesquisada.

De acordo com todas essas características a presente pesquisa pode ser considerada um estudo de caso, que para Vergara (2000, p. 49) “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. Ou seja, por se tratar de uma pesquisa em uma empresa específica com um objetivo determinado, considera-se a pesquisa um estudo de caso.

O caso em tese é a empresa RN Tintas e sua condição de motivar pessoas para o trabalho, em que através da avaliação de uma parte de seu grupo de funcionários, buscou-se analisar efetivamente se a empresa é promotora dessas possibilidades e se as disponibiliza aos seus funcionários.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para a pesquisa foi considerada 60% da população total de funcionários da empresa RN Tintas situada em Natal/RN, contemplando assim vinte e cinco (25) funcionários da empresa.

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p.108) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Por amostra entende-se ser uma parte dos elementos que compõem o universo, devendo ser contemplado um número suficiente de elementos e quando esses elementos são bem selecionados, os resultados alcançados tendem a

aproximar-se daqueles que obtidos, caso fosse possível pesquisar todos os elementos da população (GIL, 1991).

As amostras para a pesquisa foram realizadas por conveniência de acesso. Segundo Costa-Neto (1997), este tipo de amostra considera a escolha de elementos de maneira aleatória, mas com procedimentos de seleção conforme critérios estabelecidos pelo pesquisador e conforme conveniência e disponibilidade do local e momento em que a pesquisa está sendo realizada. Em muitos casos as amostras não probabilísticas são utilizadas em trabalhos estatísticos pela impossibilidade da obtenção de amostras probabilísticas como desejável.

Neste sentido, a pesquisa será realizada através de amostra não probabilística por conveniência de acesso, considerando uma parte dos funcionários da RN Tintas.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário com perguntas fechadas, tendo como base em questões que busquem responder os objetivos da pesquisa.

Como referência para elaboração do questionário, o estudo elaborou as perguntas considerando a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria esta que fundamenta o presente estudo. Conforme Gil (1991, p. 91) a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Portanto, as questões trabalhadas no instrumento de coleta de dados estão alinhadas para conhecer primeiro o perfil dos funcionários e posteriormente o nível de motivação dos colaboradores da RN Tintas, com base nos estudos de Maslow.

Para Vergara (2004) o questionário caracteriza-se por um número de questões escritas, destinadas ao respondente. O ideal é que as questões sejam claras e adequadas, buscando responder ao problema da pesquisa.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram tratados de forma quantitativa, isto é, de maneira a utilizar de procedimentos estatísticos, para que se tenha um número mais próximo da

realidade estudada e esperada para a concretização dos objetivos do trabalho, para isso, se utilizou de técnicas estéticas descritivas.

As análises dos dados foram demonstradas principalmente por intermédio de gráficos criado no *Excel*, tentando facilitar a visualização e conseqüente interpretação da variável analisada na ocasião, considerando a característica quantitativa da pesquisa. Para a característica qualitativa foi utilizada uma análise de confrontação entre a pesquisa bibliográfica e os dados obtidos na pesquisa de campo, em que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow embasou a reflexão dos dados identificados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Com base na pesquisa realizada, apresentam-se graficamente os dados levantados em duas partes, a primeira caracterizando os entrevistados e a segunda fazendo a análise sobre os resultados do estudo motivacional.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

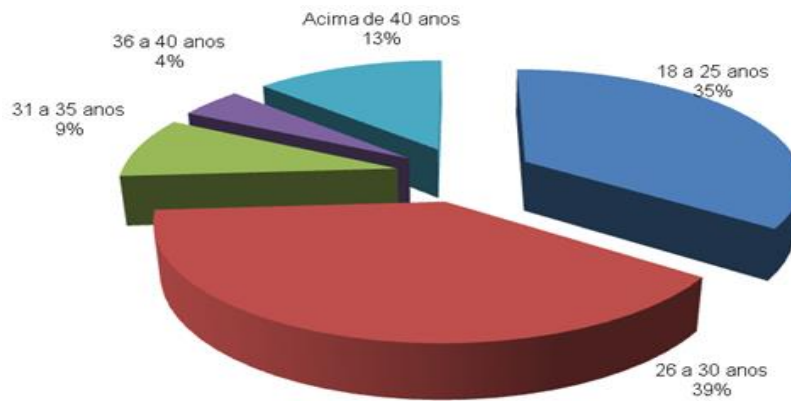
A análise do perfil dos funcionários entrevistados fundamentou-se em seis pontos, a avaliação do gênero, faixa etária, estado civil, grau de instrução, renda familiar e tempo de empresa.

Gráfico 1 – Gênero



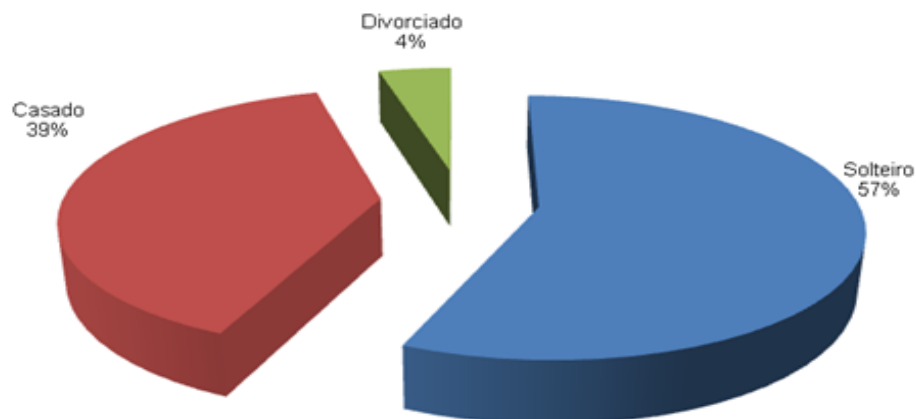
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

No perfil dos entrevistados, ao avaliar a questão do gênero, identificou-se que 43% dos funcionários são do sexo feminino e 57% dos funcionários são do sexo masculino.

Gráfico 2 – Faixa etária

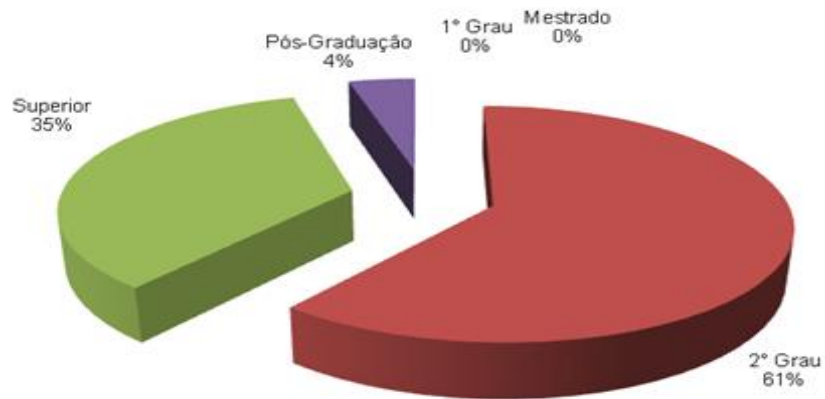
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Sobre a faixa etária pesquisada, 39% dos funcionários encontram-se na faixa etária entre 26 e 30 anos, 35% na faixa etária entre 18 a 25 anos, 13% estão acima de 40 anos, 9% entre 31 e 25 anos e 4% estão na faixa etária entre 26 e 40 anos.

Gráfico 3 – Estado civil

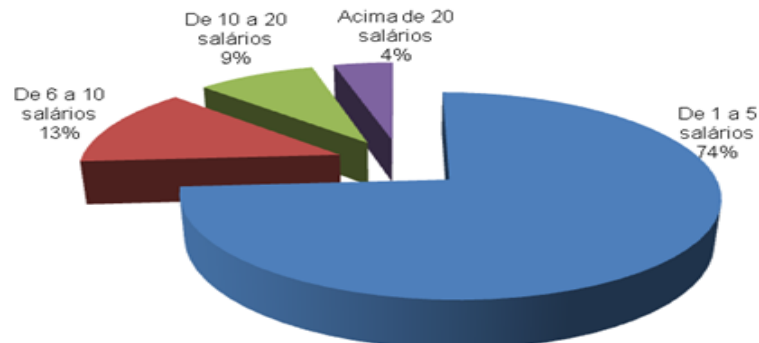
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Em relação ao estado civil dos funcionários, a apuração apontou que 57% dos funcionários são solteiros, 39% são casados e 4% são divorciados.

Gráfico 4 – Grau de instrução

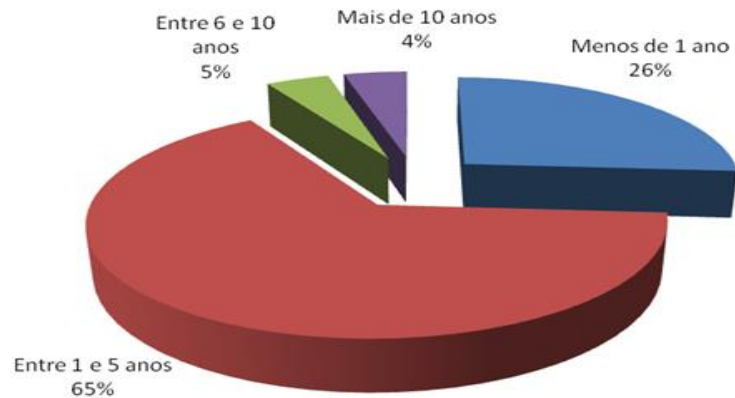
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

No levantamento sobre o grau de instrução dos funcionários entrevistados, identificou-se que 61% têm formação em 2º grau, 35% dos funcionários possuem o ensino superior e 4% são de funcionários pós-graduados. Não foram identificados funcionários com apenas 1º grau ou com nível de mestrado.

Gráfico 5 – Renda familiar

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

No levantamento sobre a renda familiar dos funcionários, 74% possuem renda familiar entre 1 e 5 salários mínimos, 13% possuem renda familiar entre 6 e 10 salários mínimos, 9% possuem de 10 e 20 salários mínimos e 4% possuem renda familiar acima de 20 salários mínimos.

Gráfico 6 – Tempo de empresa

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

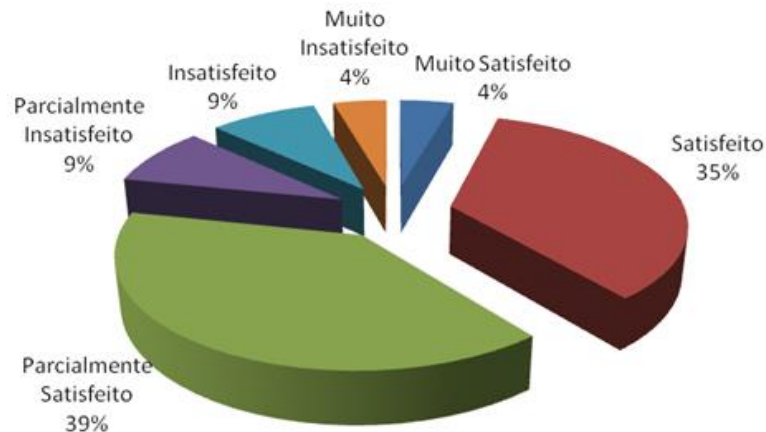
Em relação ao tempo de empresa dos funcionários, 65% deles tem entre 1 e 5 anos de empresa, 26% tem menos de 1 ano, 5% tem entre 6 e 10 anos e 4% tem mais de 10 anos de empresa.

4.2 ANÁLISE DO ESTUDO MOTIVACIONAL

Na avaliação sobre o nível de motivação dos funcionários da RN Tintas, o questionário aplicado foi dividido em dois blocos, com o primeiro bloco compreendendo as necessidades primárias e o segundo bloco analisando as necessidades secundárias.

Com os dados apurados e os percentuais apresentados, as interpretações foram realizadas com base na teoria das necessidades de Maslow.

Para a análise das necessidades primárias foram 12 questões levantadas que estão expostas graficamente, do número 7 ao 18.

Gráfico 7 – Remuneração

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

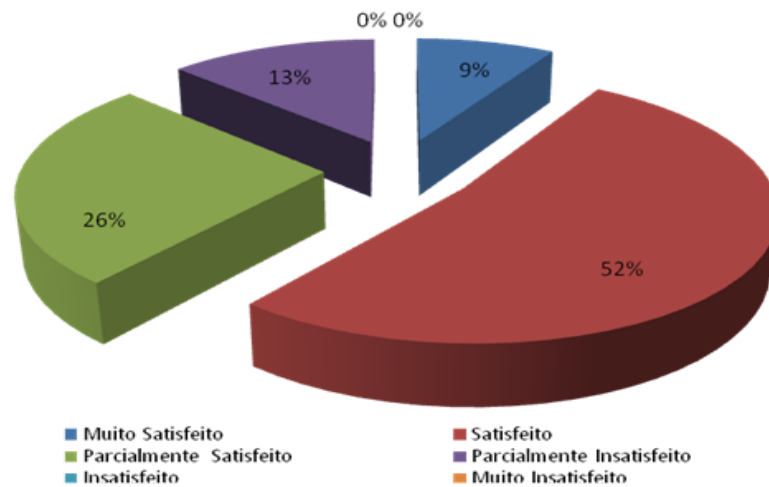
No questionamento sobre remuneração, 39% os funcionários responderam que se sentem parcialmente satisfeitos com a remuneração recebida, 35 % disseram que estão satisfeitos, 9% estão parcialmente insatisfeitos, 9% estão insatisfeitos com a remuneração, 4% estão muito satisfeitos e 4% muito insatisfeitos.

No gráfico 7 os índices mostram que a questão salarial é um fator que não apresenta considerável satisfação na percepção dos funcionários, pois os índices de satisfação foram abaixo de 40%, significando assim que os funcionários não estão totalmente satisfeitos com a remuneração que recebem.

A remuneração funcional é uma das necessidades primárias de grande relevância, pois é através dela que o trabalhador sustenta a si e sua família, logo, pode-se dizer que a melhoria salarial é um fator motivador para o trabalho.

Conforme Stoner (1999), os funcionários precisam de remuneração adequada para protegerem a si e as famílias de maneira satisfatória. Essa necessidade precisa ser suprida para que outros incentivos e motivações sejam oferecidos e desenvolvidos.

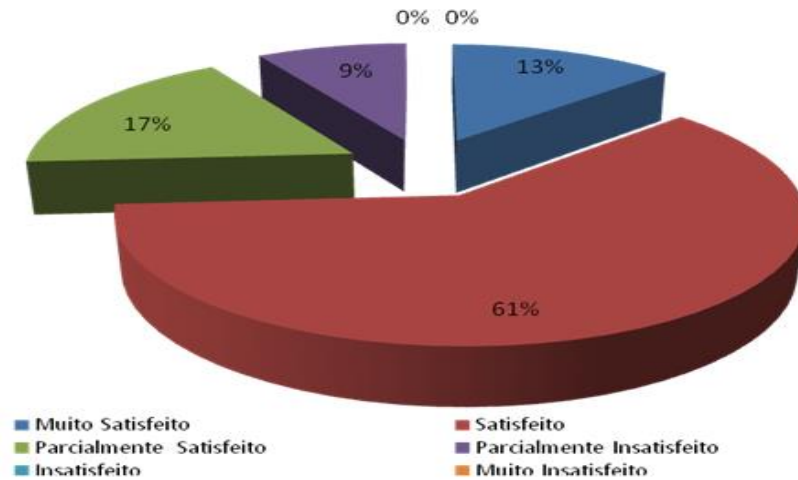
Chiavenato (1998) afirma que se alguma necessidade básica deixa de ser atendida durante muito tempo, ela torna-se valorizada, o que neutraliza o efeito das necessidades mais elevadas.

Gráfico 8 – Benefícios oferecidos pela empresa

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Com relação aos benefícios que a empresa oferece, 52% dos funcionários apontaram que estão satisfeitos, 26% estão parcialmente satisfeitos, 13% parcialmente insatisfeito e 9% muito satisfeito. Os itens de insatisfação e muita satisfação não foram mensurados pelos funcionários. No gráfico 8 os percentuais apurados permitem compreender que o nível de satisfação dos funcionários nesta questão está acima de 50%.

Os benefícios disponibilizados pela empresa se encaixam nas necessidades primárias, de sustentação e inclui-se neste quesito uma série de fatores, como plano de saúde, cesta básica, vale alimentação, dentre outros. Suprir essas necessidades condiciona a satisfação e funcionários satisfeitos conseqüentemente motivam-se para o trabalho.

Gráfico 9 – Horário de descanso

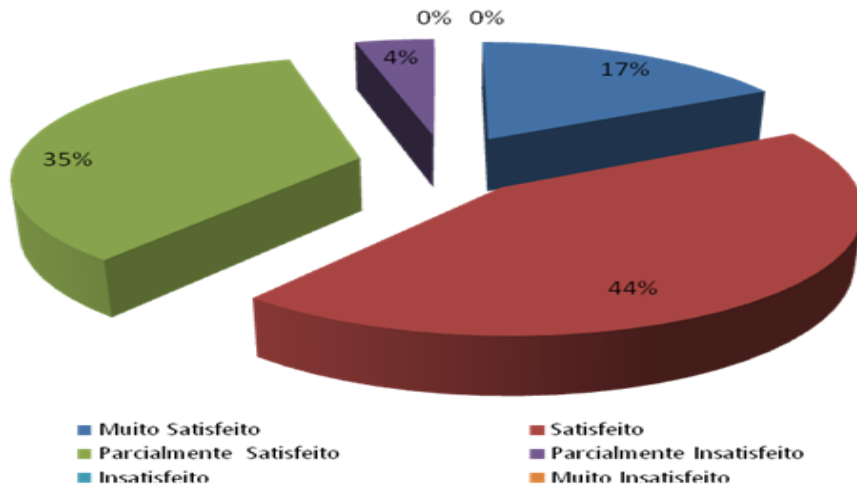
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Na pergunta sobre o horário de descanso, 61% dos funcionários disseram que estão satisfeitos, 17% parcialmente satisfeitos, 13% muito satisfeito e 9% parcialmente insatisfeito. Os itens de insatisfação e muita satisfação não foram apontados.

O gráfico 9 demonstra que o horário de descanso é satisfatório, com 61% dos funcionários satisfeitos com o intervalo entre jornadas.

No ambiente de trabalho, aspectos básicos como o respeito ao horário de descanso dos funcionários é um fator de satisfação, um fator também motivador para que os funcionários cumpram com eficiência seus turnos de trabalho.

Stoner (1999) em seus estudos sobre a hierarquia das necessidades revela que o homem precisa ser atendido em suas necessidades primárias, pois a partir da satisfação delas é que outras necessidades virão.

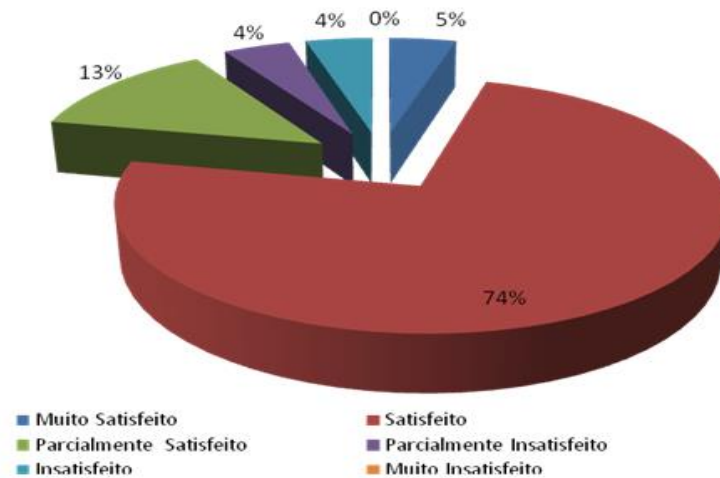
Gráfico 10 – Condições do ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Na questão sobre as condições do ambiente de trabalho, 44% responderam estarem satisfeitos com o ambiente oferecido pela RN Tintas, 35% responderam que estão parcialmente satisfeitos, 17% estão muito satisfeitos e 4% estão parcialmente insatisfeitos. Os itens insatisfeitos e muito insatisfeitos não foram considerados.

O gráfico 10 mostra a percepção dos funcionários sobre as condições do ambiente de trabalho, em que os percentuais denotam que acima de 50% dos funcionários estão satisfeitos com as condições de trabalho disponibilizadas pela empresa.

Quando se fala das condições ambientais, entende-se que a empresa deve disponibilizar em seu espaço, estrutura física adequada, ambiente arejado e cuidado, ferramentas de trabalho adequadas, dentre outros. Se existe satisfação em relação às condições de trabalho oferecidas, acredita-se que os funcionários estão motivados a exercerem as suas atribuições.

Gráfico 11 – Horário de trabalho

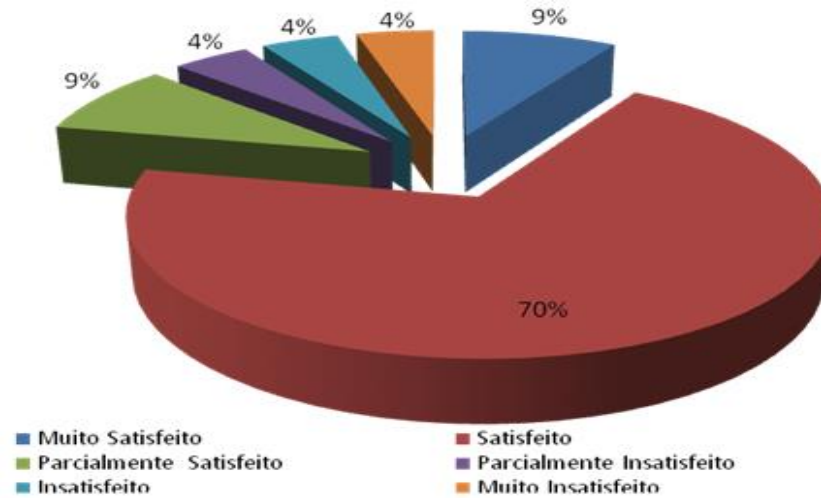
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Sobre o horário de trabalho, 74% dos funcionários responderam que estão satisfeitos com a carga horária, 13% estão parcialmente satisfeitos, 5% muito satisfeitos, 4% parcialmente insatisfeitos e 4% insatisfeitos. O item muito insatisfeito não foi apontado pelos funcionários.

O gráfico 11 evidencia claramente que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com o horário estabelecido.

O não extrapolamento da jornada de trabalho é uma forma de preservação do funcionário, pois respeitando a carga horária contratual o funcionário trabalha bem disposto e sabe que diariamente tem um horário estabelecido para terminar seu expediente. A satisfação da grande maioria dos funcionários com esta questão pode ser visto como um fator de motivação, pelo reconhecimento da empresa em obedecer as leis e regras e por preservar os funcionários.

Gráfico 12 – Área de vestuário oferecida pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

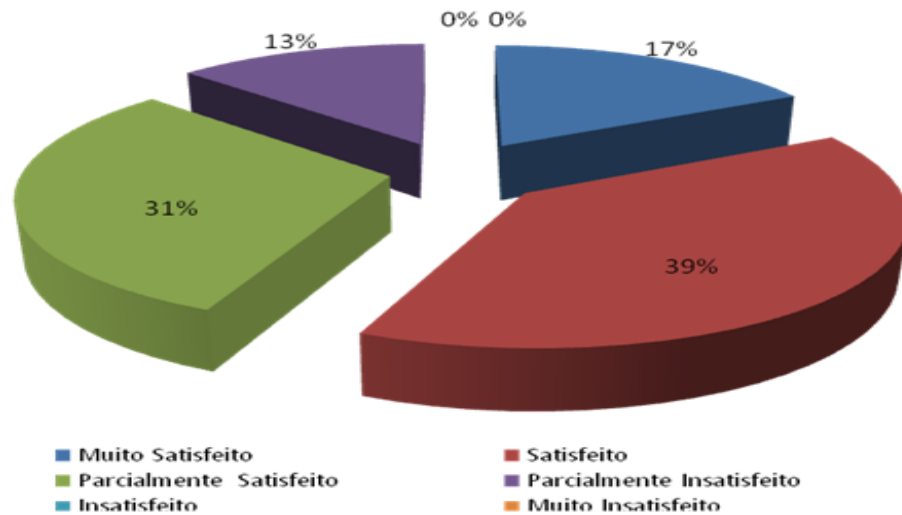
Na questão levantada sobre o vestuário oferecido pela empresa aos funcionários, 70% disseram que estão satisfeitos, 9% estão parcialmente satisfeitos, 9% muito satisfeitos, 4% parcialmente insatisfeitos, 4% insatisfeitos e 4% muito insatisfeitos.

Os indicadores do gráfico apontam que os funcionários em sua maioria estão satisfeitos.

As boas condições de trabalho que a empresa oferece são aspectos contribuidores para que os funcionários sintam-se bem no espaço de trabalho como bem aponta a pesquisa.

A estrutura física adequada é uma forma de atender as necessidades básicas dos funcionários, sendo fundamental criar e fornecer espaços propícios para atendimento ao bem comum das empresas, que são as pessoas.

Como sinaliza Robbins (2005) a organização deve preocupar-se com a estrutura que oferecem as pessoas, analisando se propiciam bem estar e conforto. As condições estruturais oferecidas repercutem no comportamento das pessoas e conseqüentemente no desempenho delas.

Gráfico 13 – Estabilidade no trabalho

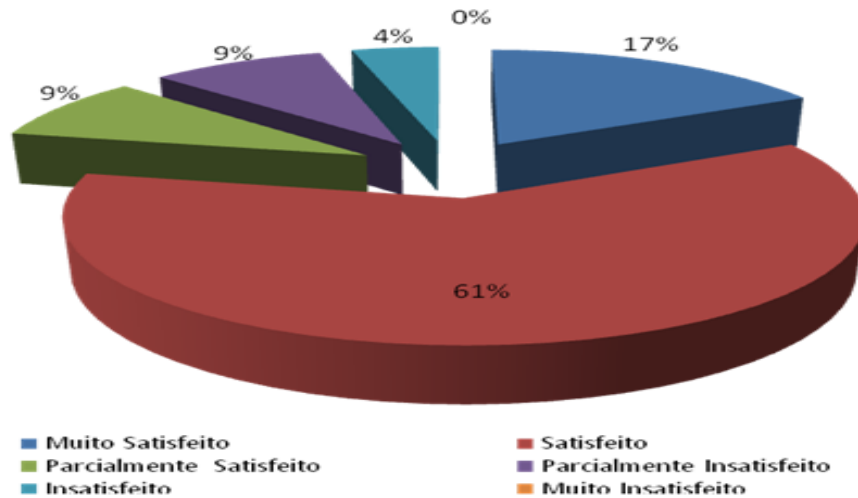
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Em relação à estabilidade, 39% dos funcionários responderam que sentem-se satisfeitos, 31% responderam que estão parcialmente satisfeitos, 17% estão muito satisfeitos, 13% estão parcialmente insatisfeitos e os itens de insatisfação e muita insatisfação não foram apontados pelos funcionários.

No gráfico 13 apontam-se percentuais equilibrados entre satisfação e parcial satisfação.

A questão da estabilidade no trabalho tem haver com segurança no trabalho, pois as pessoas não se sentem seguras quando percebem-se em ambientes estáveis. A falta de solidez no trabalho possibilita a sensação de insegurança e conseqüentemente o funcionário não se satisfaz plenamente com o seu trabalho e, portanto não motiva-se para tal. Por isso, a estabilidade no trabalho é uma necessidade primária, devendo ser atendida, pois está intrínseca na necessidade de segurança.

Chiavenato (1998) aponta que em relação às necessidades de segurança, estas se constituem como uma importante necessidade, estando no segundo nível das necessidades humanas, sendo necessidades que levam as pessoas a buscarem proteção, alicerce e segurança no espaço do trabalho.

Gráfico 14 – Segurança (equipamentos de trabalho)

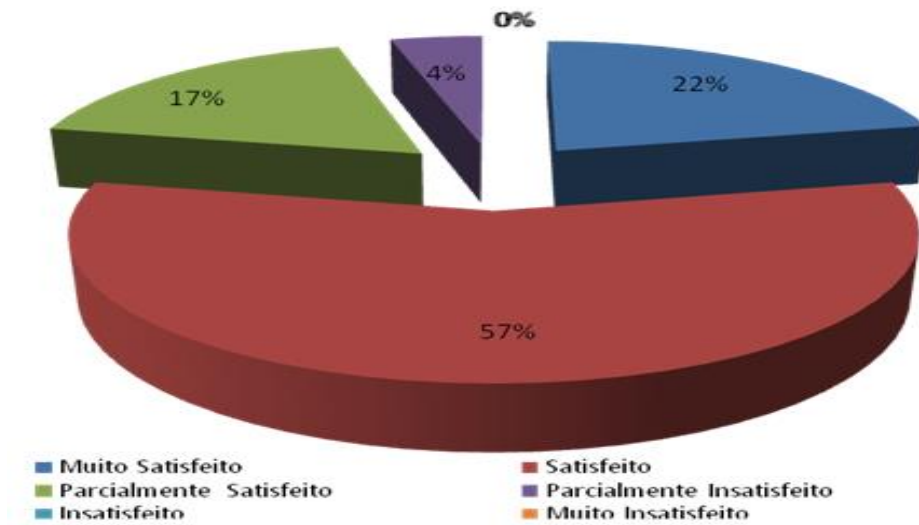
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Sobre os equipamentos de trabalho em suas condições de segurança, 61% estão satisfeitos, 17% estão muito satisfeitos, 9% parcialmente satisfeitos, 9% parcialmente insatisfeitos, 4% insatisfeitos e nenhum funcionário apontou o item muito insatisfeito.

O gráfico 14 notadamente indica que a maioria dos funcionários sente-se satisfeitos com os equipamentos de trabalho.

Como uma necessidade primária, os equipamentos de trabalho em perfeito estado e em quantidade adequada para atender as tarefas do trabalho oferecem condições de segurança para os funcionários. Dificilmente funcionários estarão satisfeitos se trabalharem com equipamentos inadequados ou em péssimo estado de conservação. O cuidado em fornecer equipamentos coerentes e coniventes com as atividades desenvolvidas demonstra que a empresa está preocupada com o desempenho de seus funcionários e para isso precisa que eles estejam motivados para tanto.

Chiavenato (1998) enfatiza que as pessoas buscam segurança no seu ambiente de trabalho e que suprir essa necessidade primária é importante para que depois descubram e busquem novas necessidades.

Gráfico 15 – Segurança no trabalho

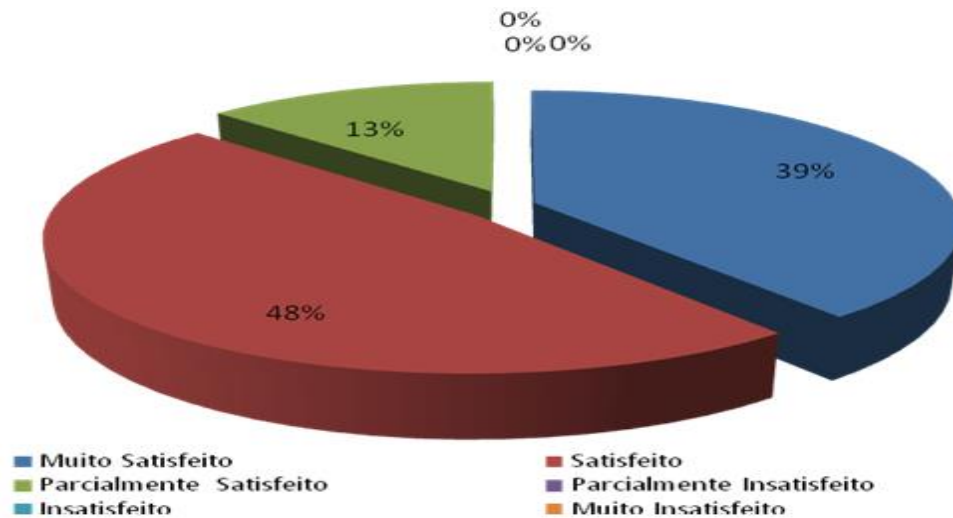
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

No questionamento sobre segurança no trabalho, 57% dos funcionários responderam que estão satisfeitos, 22% estão muito satisfeitos, 17% estão parcialmente satisfeitos e 4% estão parcialmente insatisfeitos. As opções muita insatisfação e insatisfação não foram consideradas.

O gráfico 15 aborda a segurança no ambiente de trabalho, com a maioria dos funcionários mostrando estarem satisfeitos com este item.

No ambiente de trabalho a segurança é uma das condições essenciais para que os funcionários desenvolvam suas atividades.

Para Chiavenato (1998) em tempos de dinamismo da economia, as necessidades básicas em geral são atendidas pelas empresas de forma satisfatória. Esse entendimento existe nas empresas, que reconhecem sua responsabilidade frente ao ambiente que deve ser propício e seguro para seus funcionários.

Gráfico 16 – Aceitação dos colegas da equipe

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

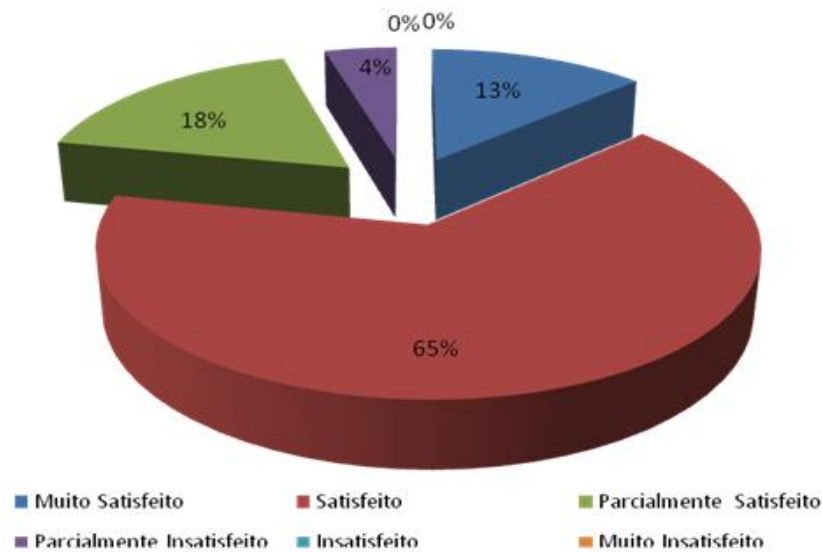
Na pergunta sobre a aceitação dos colegas da equipe, 48% dos funcionários responderam que sentem-se satisfeitos, 39% estão muito satisfeitos e 13% estão parcialmente satisfeitos. As demais opções não foram apontadas pelos funcionários.

O gráfico 16 deixa claro que existe um ambiente de coleguismo e amizade no espaço de trabalho.

A aceitação dos pares é um aspecto que enquadra-se nas necessidades sociais, pois trata das relações entre as pessoas através do envolvimento interpessoal saudável.

Chiavenato (1998) assinala que as necessidades sociais retratam a sociabilidade das pessoas, como as necessidades de associação, de participação e de aceitação por parte dos colegas.

Nas necessidades sociais, de acordo com Robbins (2002, p. 152) “incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo”.

Gráfico 17 – Aceitação de superiores

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

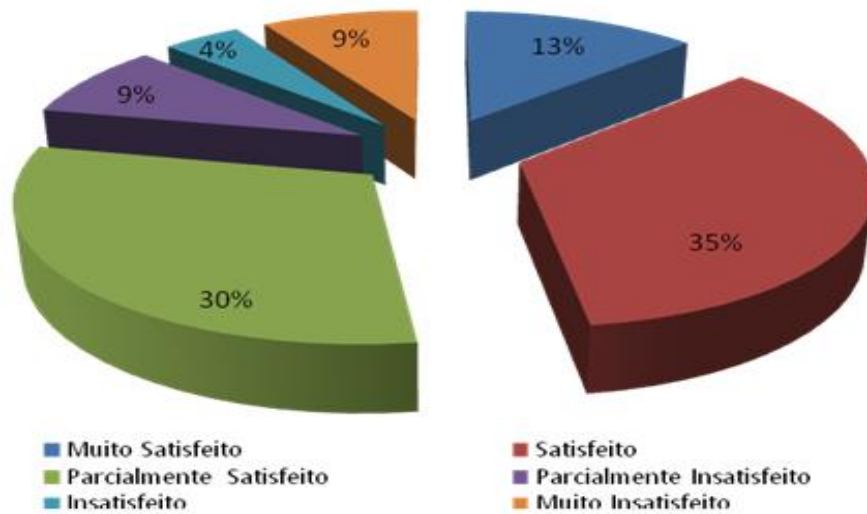
No questionamento sobre a aceitação dos superiores, 65% dos funcionários responderam que estão satisfeito com a relação com os superiores, 18% estão parcialmente satisfeitos, 13% estão muito satisfeitos e 4% estão parcialmente insatisfeitos.

A maioria dos funcionários, conforme o gráfico 17 demonstrou que estão satisfeitos com as relações existentes entre eles e os superiores.

Uma considerável parcela dos funcionários mostrou que a relação entre chefia e empregado é saudável, o que leva a compreender que no ambiente da RN Tintas os gestores são bem vistos e aceitos pelas equipes de trabalho.

A aceitação é um componente das necessidades sociais, pois as pessoas precisam sentir-se aceitas e incluídas em seus grupos sociais para que possam adquirir sentimentos de satisfação pessoal e de motivação profissional.

Quando as necessidades sociais não são satisfeitas, o indivíduo tem dificuldade de relacionar-se com seus pares, passando a ter procedimentos de isolamento, frustração e irritação. Por isso as relações afetivas saudáveis são ativadoras da motivação humana, sendo essa troca importante na administração democrática (CHIAVENATO, 1998).

Gráfico 18 – Expectativa de crescimento na empresa

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Sobre as expectativas de ascensão na empresa, 35% dos funcionários estão satisfeitos, 30% estão parcialmente satisfeitos, 13% muito satisfeitos, 9% parcialmente insatisfeitos, 9% muito insatisfeitos e 4% de funcionários insatisfeitos.

No gráfico 18, quando se analisa os percentuais, os indicadores de satisfação e muita satisfação estão abaixo de 50%, o que significa dizer que menos da metade dos funcionários estão satisfeitos com as perspectivas de crescimento dentro da empresa.

Em geral, as pessoas quando adentram ao mercado de trabalho pensam em seu crescimento profissional, sendo esta uma necessidade que vem logo após as necessidades fisiológicas e de segurança serem atendidas.

Sendo assim as expectativas de evoluir na profissão é parte da natureza humana e como tal precisa ser satisfeita para promover motivação para permanecer desempenhando as atribuições do cargo.

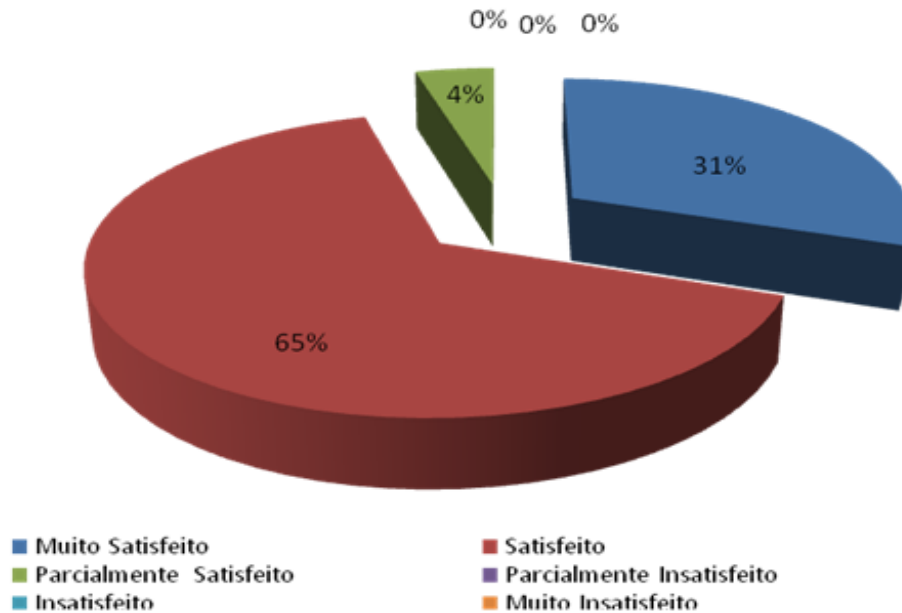
Conforme as proposições de Chiavenato (1998), as necessidades mais baixas têm um processo motivação mais rápido e se alguma necessidade básica deixar de ser atendida, ela tende a ser bastante valorizado o que não permite que o indivíduo perceba as necessidades mais elevadas.

Isso quer dizer que, as necessidades humanas da base piramidal precisam serem atendidas e satisfeitas substancialmente, para que o funcionário possa motivar-se para buscar atender outras necessidades.

Para a análise das necessidades secundárias foram 15 questões levantadas

que estão expostas graficamente, com gráficos de números 19 ao 33.

Gráfico 19 – Inter-relação com colegas

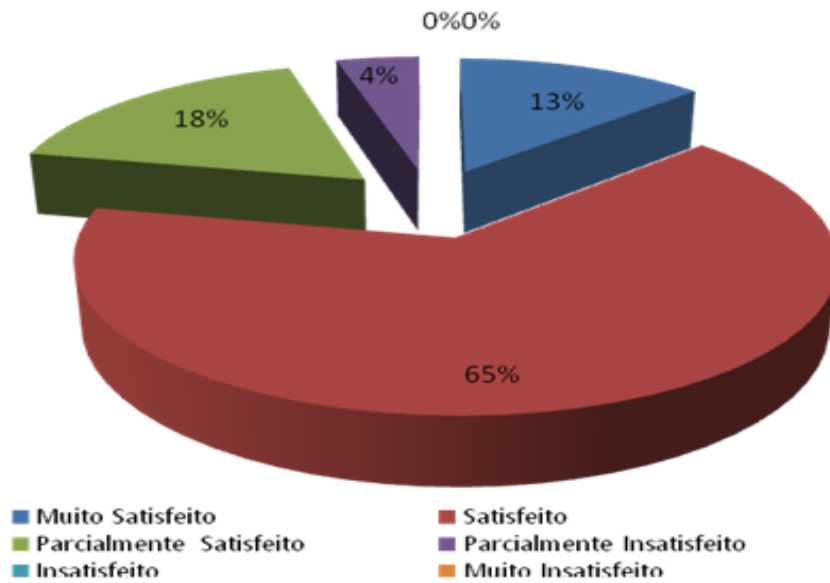


Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

No questionamento sobre a inter-relação com os colegas, 65% dos funcionários estão satisfeitos, 31% estão muito satisfeitos e 4% de funcionários parcialmente satisfeitos. As demais opções não foram identificadas pelos funcionários.

Conforme o gráfico 19, as inter-relações da equipe são de grande satisfação, com a maioria dos funcionários satisfeitos e muito satisfeitos com o nível de troca existente entre eles.

A questão interrogada volta-se para avaliar a necessidade de estima e de acordo com Robbins (2002, p. 152) diz que nesta necessidade está incluída “fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção”.

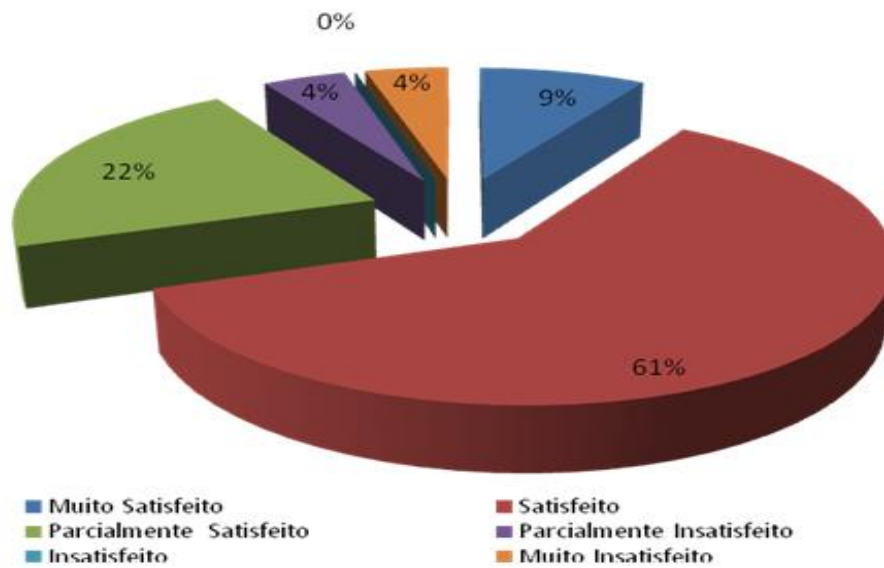
Gráfico 20 – Inter-relação com superiores

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Na análise sobre a inter-relação com superiores, 65% dos funcionários apontaram que estão satisfeitos, 18% disseram que estão parcialmente satisfeitos, 13% muito satisfeitos e 4% parcialmente insatisfeitos. Os itens de insatisfação e muita insatisfação não foram pontuados pelos funcionários.

O gráfico 20 claramente aponta que a inter-relação do grupo com seus superiores é saudável, com a maioria dos índices demonstrando satisfação dos funcionários.

Sabe-se que as necessidades de estima são dependentes tanto do indivíduo quanto do ambiente, mas mesmo sendo dependente da própria pessoa, a maneira como se administra e se gerencia o espaço das empresas, influencia no favorecimento ou não do atendimento dessas necessidades (ROBBINS, 2002).

Gráfico 21 – Clima organizacional

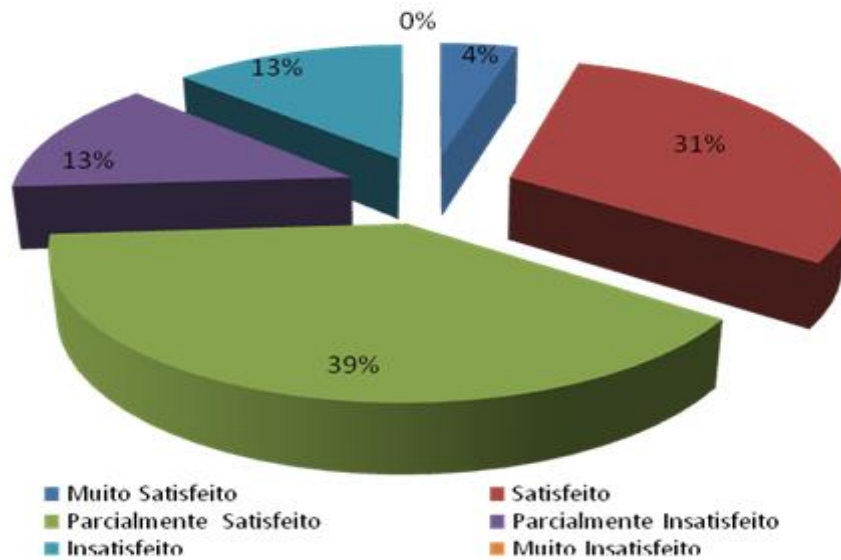
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Na questão levantada sobre o clima da empresa, 61% dos funcionários responderam que estão satisfeitos, 22% estão parcialmente satisfeitos, 9% muito satisfeitos, 4% parcialmente insatisfeitos e 4% muito insatisfeitos. A insatisfação foi o item não pontuado.

O gráfico 21 indica que grande parte dos funcionários estão satisfeitos com o clima existente no ambiente da empresa RN Tintas.

Quando se avalia o clima ambiental de trabalho, com um mercado cada vez mais competitivo e equiparado em diversos fatores, um ambiente de boas relações, com bom entendimento entre os funcionários, com gerenciamento de pessoas adequado, participativo e democrático, tende a ser um diferencial no processo de satisfação e de motivação para o trabalho.

Para Maximiano (2000) as pessoas no ambiente de trabalho valorizam as relações humanas, atividades em grupo e as relações de amizade. Essas necessidades são bastante valorizadas no espaço do trabalho e quando atendidas satisfazem e motivam para o desenvolvimento das tarefas funcionais.

Gráfico 22 – Oportunidades de lazer

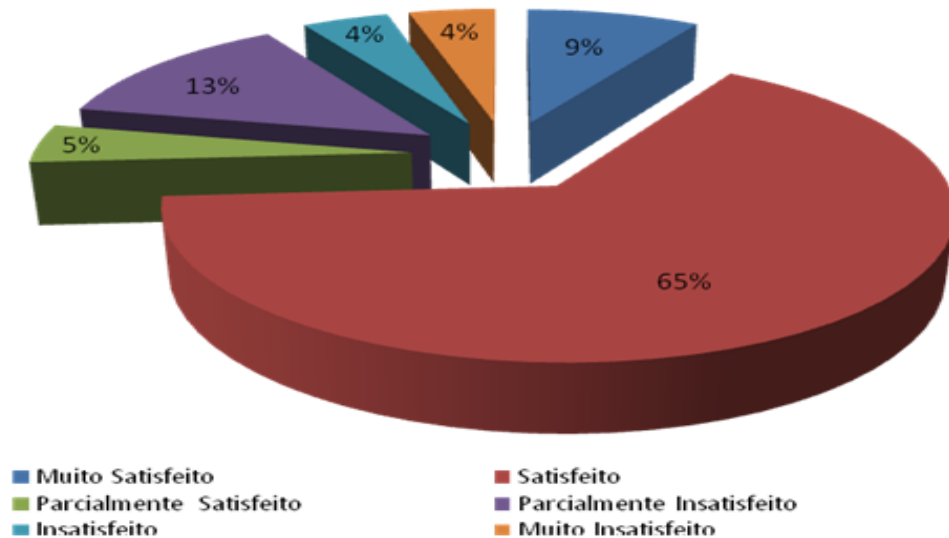
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Sobre as oportunidades de lazer oferecidas pela empresa, 39% responderam que estão parcialmente satisfeitos, 31% satisfeitos, 13% parcialmente insatisfeitos, 13% insatisfeitos e 4% muito satisfeito. A opção muita insatisfação não foi apontada pelos funcionários.

O gráfico 22 apresenta percentuais abaixo de 50% de satisfação na questão de oportunizar lazer para os funcionários, com percentuais consideráveis de parcialidade e insatisfação.

Refletindo sobre os números, a percepção é de que existe uma carência funcional no que diz respeito aos momentos de diversão oportunizados pela empresa. Sobre isso é relevante pautar que o homem não precisa apenas de sustentação, proteção e segurança, precisa também de lazer, descanso e diversão. Não existe apenas o homem profissional, existe paralelamente o homem pessoa que necessita de atividades sociais para sentir-se satisfeito.

Para Chiavenato (1998) as necessidades sociais relacionam o indivíduo a outras pessoas, com trocas de sociabilidade, com participação, amizade e afeição. Oportunizar o atendimento dessas necessidades possibilita satisfação e conseqüentemente motivação para o trabalho.

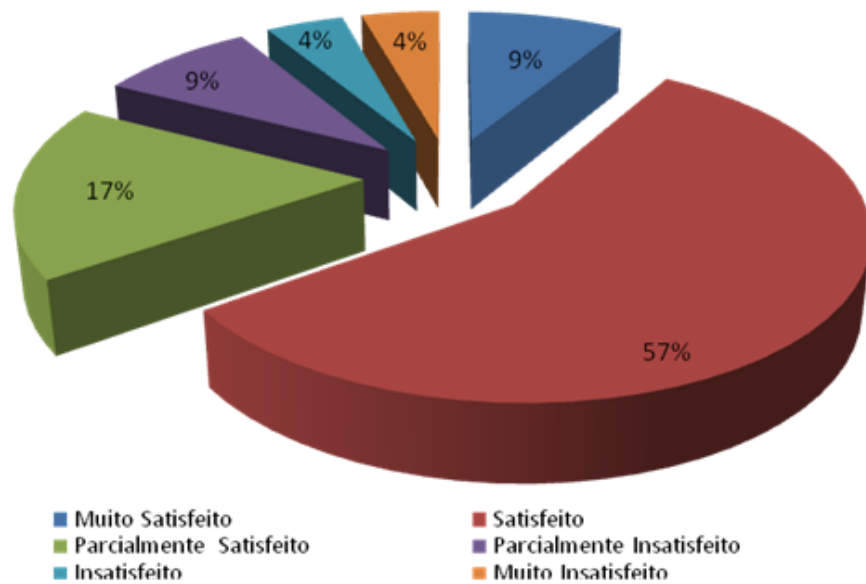
Gráfico 23 – Espírito de equipe

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Ao avaliar a questão sobre o espírito da equipe, 65% dos funcionários disseram que estão satisfeito, 13% parcialmente insatisfeitos, 9% muito satisfeitos, 5% parcialmente satisfeitos, 4% insatisfeitos e 4% muito insatisfeitos.

Na análise gráfica percebe-se que acima de 70% dos funcionários estão satisfeitos e muito satisfeitos com o espírito de equipe, isso significa que na empresa RN Tintas a colaboração e a participação da equipe existem, estando o grupo envolvido no desenvolvimento das atividades funcionais.

Maximiano (2000) enfatiza que as necessidades humanas passam pelo espírito de grupo, de pertencer a um grupo e ser aceito por ele. Equipes envolvidas e com boas relações promovem maiores desempenho no ambiente de trabalho, pois sentem-se valorizadas e portanto, motivam-se para as tarefas.

Gráfico 24 – Socialização da empresa

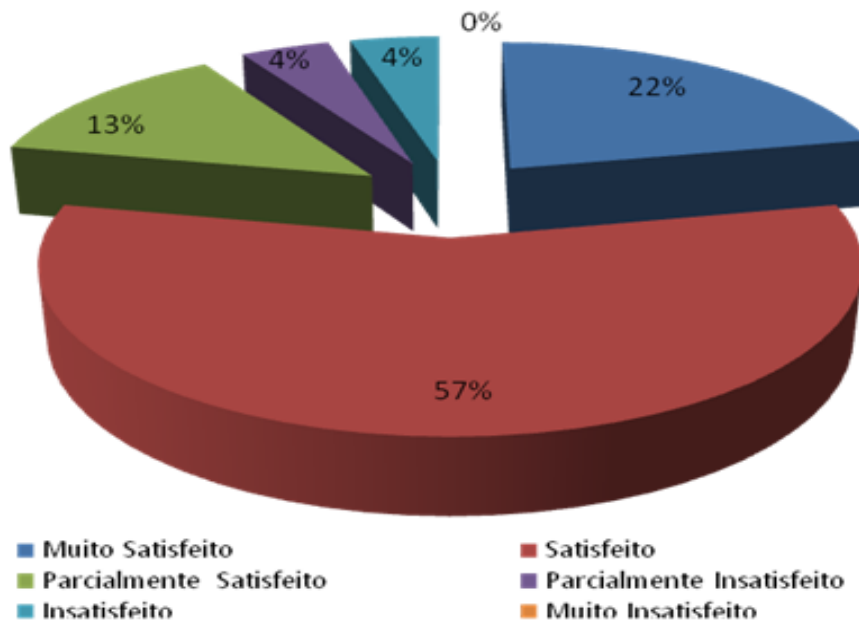
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Na pergunta sobre a socialização da empresa, 57% dos funcionários estão satisfeitos com o nível de socialização existente na empresa, 17% estão parcialmente satisfeitos, 9% estão muito satisfeitos, 9% estão parcialmente insatisfeitos, 4% estão insatisfeitos e 4% estão muito insatisfeitos.

No gráfico 24 mais de 60% dos funcionários estão satisfeitos e muito satisfeitos com o processo de socialização existente na empresa RN Tintas.

A sociabilidade mostra como as pessoas se relacionam, pois reconhecidamente o homem tem necessidade de viver e conviver em grupo. Se as relações de convivência são agradáveis, com respeito e amabilidade, o processo de socialização tende a ser satisfatório. Já em ambientes problemáticos e hostis, com relações desrespeitosas e desagradáveis provavelmente as pessoas tendam a sentirem-se insatisfeitas.

Robbins (2002) assinala que a socialização é uma necessidade humana, pois interagir em grupo, assimilando e participando de regras e costumes é necessário para que as pessoas sintam-se importantes diante do que produzem e realizam. A motivação vem do reconhecimento participativo grupal.

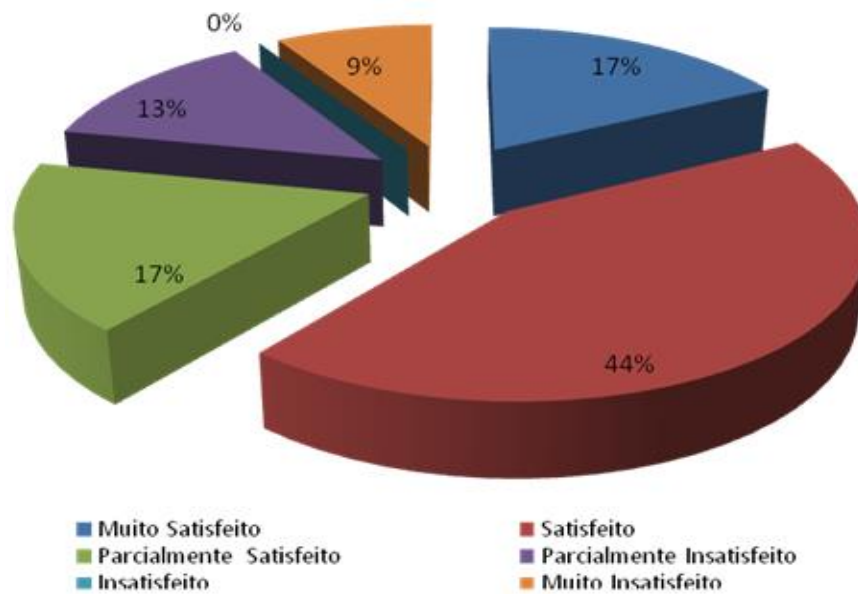
Gráfico 25 – Ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Sobre o ambiente de trabalho, ao serem questionados, 57% dos funcionários disseram-se satisfeitos, 22% estão muito satisfeitos, 13% estão parcialmente satisfeitos, 4% parcialmente insatisfeitos e 4% estão insatisfeitos. Nenhum funcionário apontou a opção muita insatisfação.

Essa realidade é bastante salutar e motivadora, pois é no processo de troca satisfatória entre funcionários e entre chefia e funcionários que os resultados aparecem. Relações truculentas, mal resolvidas e indispostas, provavelmente dificultam as relações e o ambiente de socialização.

Para o atendimento das necessidades humanas no ambiente de trabalho é preciso considerar que existem o envolvimento das partes, e cada uma delas precisa ser respeitada em seus espaços, com uma prática de reconhecimento e valorização do outro. Se esses aspectos existirem no trabalho provavelmente a satisfação acontecerá e a motivação para o desempenho será favorecida (MAXIMIANO, 2000).

Gráfico 26 – Valorização do trabalho desenvolvido

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Na questão da valorização funcional no ambiente de trabalho, 44% estão satisfeitos com a valorização, 17% estão parcialmente satisfeitos, 17% estão muito satisfeitos, 13% estão parcialmente insatisfeitos, 9% mostraram-se muito insatisfeitos e nenhum funcionário sinalizou o item insatisfação.

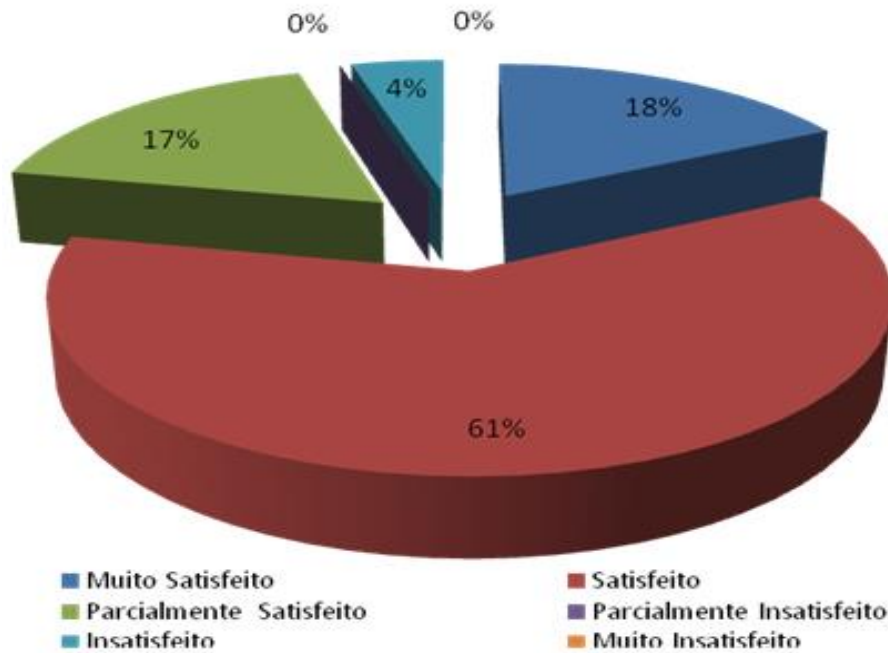
Na questão levantada, os percentuais de satisfação e muita satisfação indicam que existe valorização no trabalho e que acima de 50% dos funcionários percebem essa valorização.

Valorização no trabalho é um item de grande relevância para o indivíduo, pois os funcionários esperam que o desempenho e a capacidade de realizar sejam reconhecidos pela empresa.

Como uma necessidade secundária a valorização espera reconhecimento pelas tarefas desempenhadas e pelo esforço realizado e quando o reconhecimento acontece a satisfação vem junto, ao contrário, gera insatisfação e na maioria dos casos desmotivação para o trabalho.

Sobre isso, Maximiano (2000) coloca que para se sentirem realizadas e motivadas as pessoas precisam de feedback específico sobre o desempenho obtido.

Gráfico 27 – Estima e consideração dos colegas

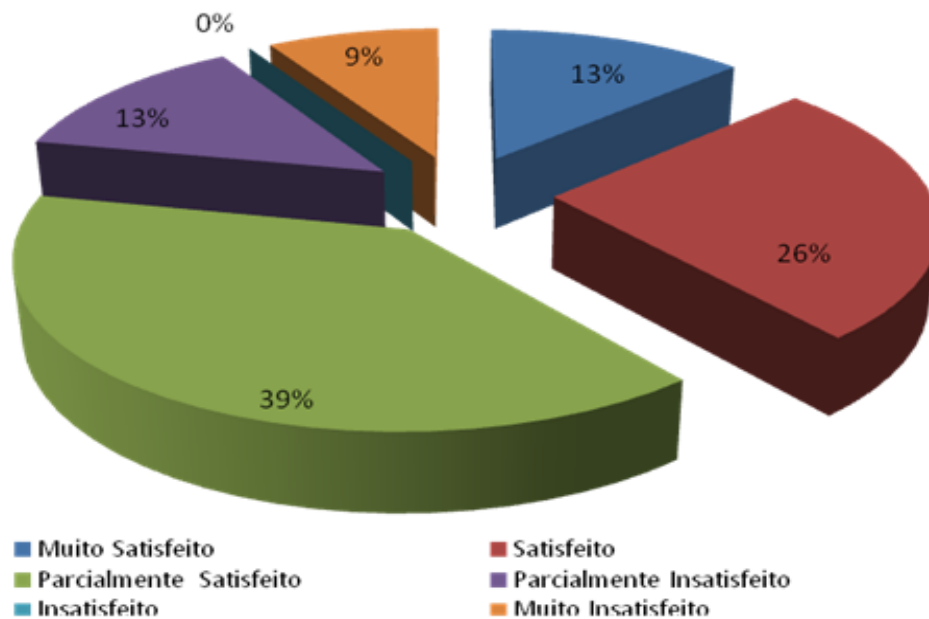


Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Em relação à estima e consideração dos colegas de trabalho, 61% dos funcionários mostraram-se satisfeitos, 18% estão muito satisfeitos, 17% parcialmente satisfeitos, 4% insatisfeitos e os itens muita insatisfação e parcialmente insatisfeito não foram mensurados.

O gráfico 27 aponta que a maioria dos funcionários acredita ter boas relações de estima e consideração com os colegas. Essa crença se traduz nos índices de mais de 75% de satisfação e muita satisfação, apontados nas respostas.

Segundo Chiavenato (1998) as pessoas têm necessidade de serem estimadas e consideradas pelos colegas de trabalho. O sentimento aceitação e de pertença a um grupo possibilita ao indivíduo valorização, respeito e consideração.

Gráfico 28 – Metas profissionais

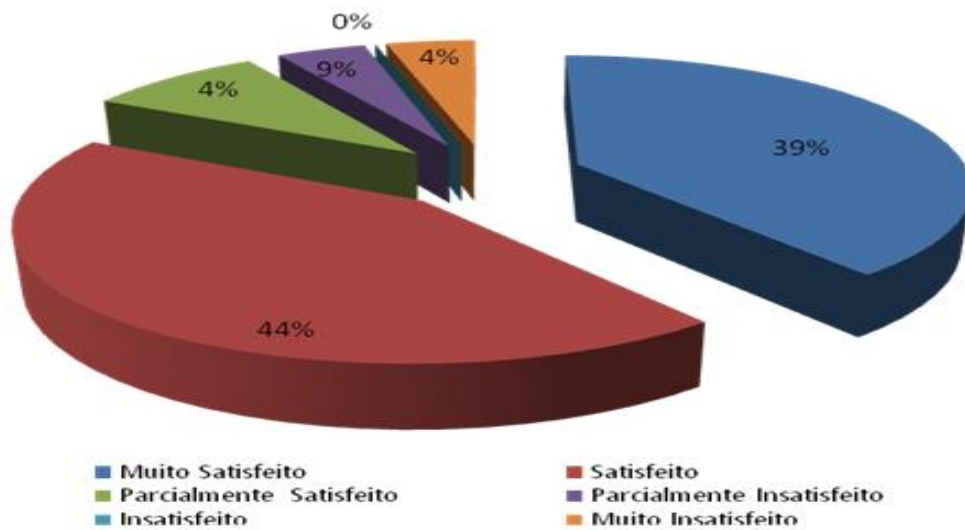
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

No que refere as metas profissionais, 39% dos funcionários apontaram parcial satisfação, 26% satisfação, 13% parcial insatisfação, 13% muita satisfação, 9% muita insatisfação e a opção de insatisfação não foi considerada.

Na análise gráfica, a questão das metas profissionais não é apontada com grande satisfação pelos funcionários, o que permite entender que existe menos de 50% dos funcionários satisfeitos com as metas profissionais.

Maximiano (2000) enfatiza que a auto-realização profissional tem relação direta com a utilização do potencial humano, com o desenvolvimento de suas habilidades. Instigar metas e promover desafios são maneiras de levar pessoas a se auto-desenvolverem, mostrando assim seus potenciais.

Robbins (2005) sinaliza que as pessoas destacam-se uma das outras pela forma como enfrentam os desafios. A questão do estabelecimento de metas é uma forma de buscar realizar-se profissionalmente, pois é com foco em objetivos que se traçam caminhos e busca-se motivações para alcançá-las.

Gráfico 29 – Comprometimento profissional

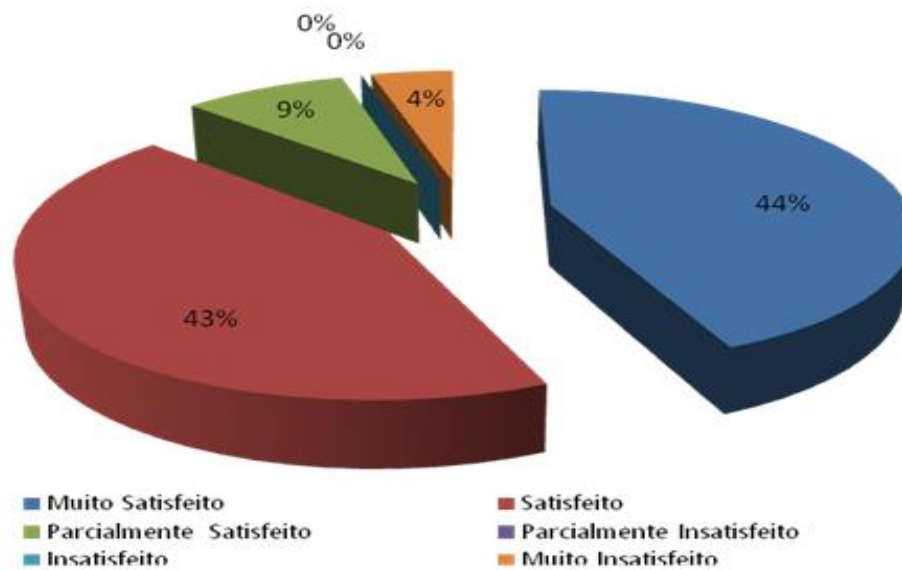
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Na questão sobre o comprometimento profissional, 44% dos funcionários disseram-se satisfeitos com o nível de comprometimento com a empresa, 39% estão muito satisfeitos, 9% parcialmente satisfeitos, 4% parcialmente insatisfeitos e 4% muito insatisfeitos. O item de insatisfação não foi apontado.

O gráfico 29 em seus percentuais aponta que existem uma grande satisfação funcional com o nível de comprometimento para com a profissão. Essa verdade pode ser visualizada em mais de 80% de satisfação e muita satisfação apurada na pesquisa feita.

É viável colocar que funcionários satisfeitos provavelmente estão motivados para o compromisso assumido com a empresa e ter compromisso significa cumprir o que se estabelece nas relações profissionais realizadas, com dedicação, atenção e desempenho.

Fazendo uma correlação com as necessidades secundárias, Maximiano (2004) diz que a disposição favorável para o trabalho e o comprometimento com ele ocorre por força de motivos e esses motivos podem advir da satisfação com a profissão e suas atribuições.

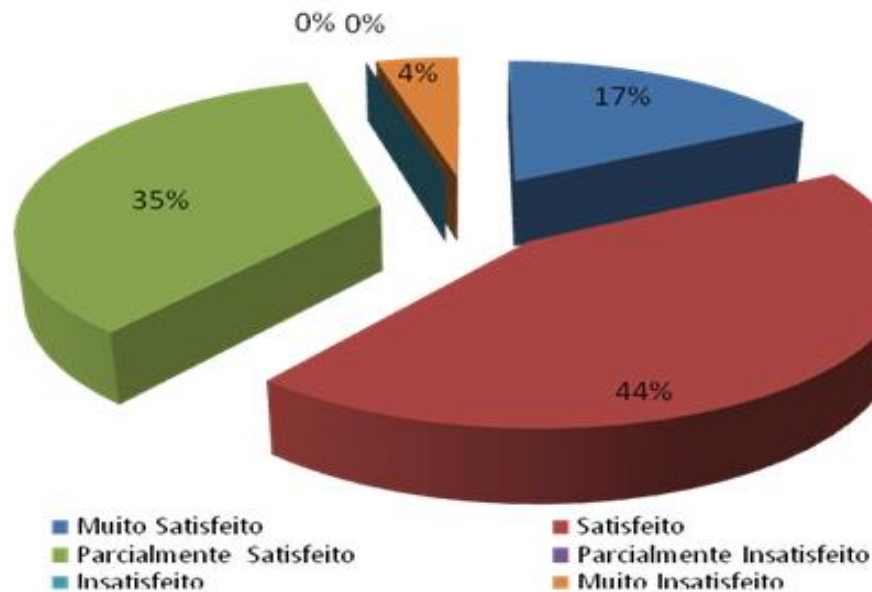
Gráfico 30 – Responsabilidades profissionais

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Sobre as responsabilidades profissionais dos funcionários, 43% deles mostraram que estão satisfeitos com os próprios níveis de responsabilidades, 44% estão muito satisfeitos, 9% parcialmente satisfeitos e 4% muito insatisfeitos. As opções de insatisfação e de parcial insatisfação não foram consideradas.

Os números do gráfico 30 são enfáticos quando apontam que mais de 80% dos funcionários estão satisfeitos com suas responsabilidades profissionais.

Robbins (2005) em sua análise sobre a hierarquia das necessidades reconhece que as pessoas procuram situações e profissões que possam assumir responsabilidades, de preferência que sejam desafiantes e que as coloquem em posição de fazerem melhor.

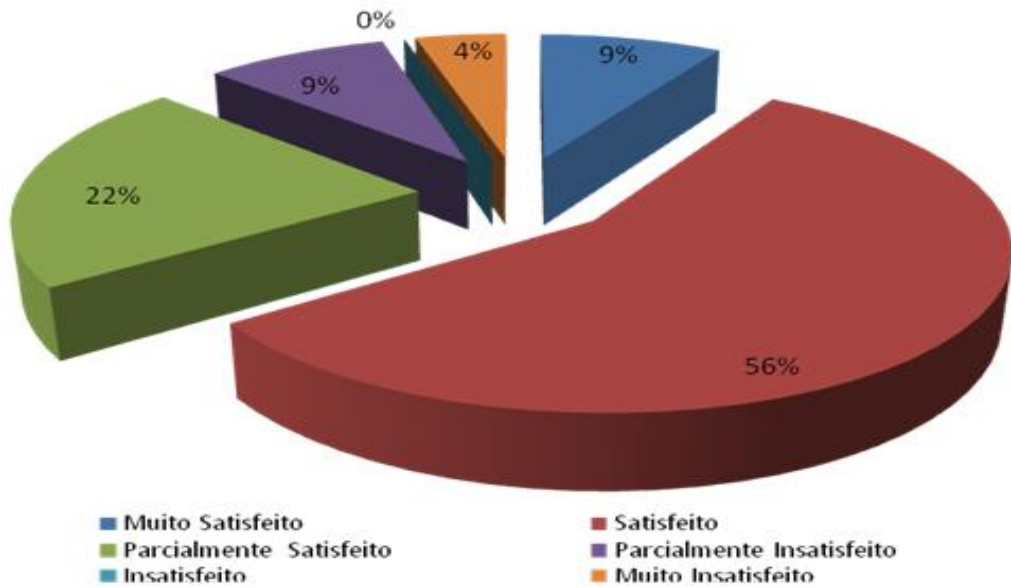
Gráfico 31 – Satisfação profissional

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Sobre a satisfação dos funcionários com a profissão, 44% deles disseram que estão satisfeitos, 35% estão parcialmente satisfeitos, 17% muito satisfeitos, 4% muito insatisfeitos e os demais itens não foram sinalizados.

Na questão posta no gráfico 31, os percentuais indicam que acima de 50% dos funcionários estão satisfeitos com a profissão e as respostas dadas têm haver com auto-realização. Se a satisfação profissional existe, o funcionário sente-se realizado com a profissão.

Chiavenato (1998) em seu estudo sobre as necessidades secundárias coloca que as necessidades de auto-realização se encontram no topo da hierarquia, em que a auto-realização significa que as pessoas buscam desenvolver seus potenciais, buscando o crescimento contínuo, com capacidade de estabelecer metas fascinantes em sua plenitude.

Gráfico 32 – Sentimentos em relação à empresa

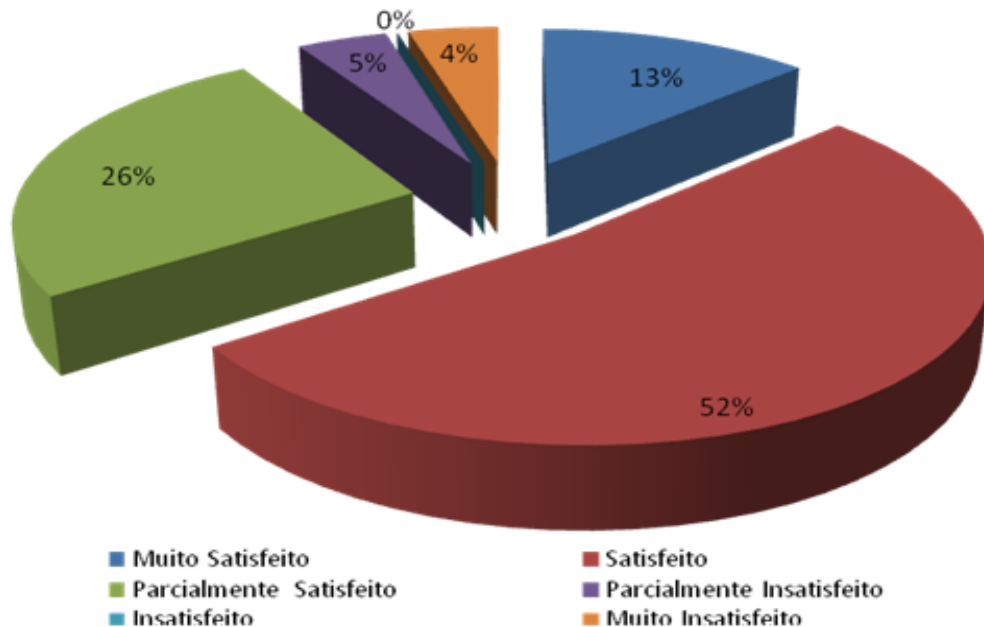
Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Quanto aos sentimentos dos funcionários em relação à empresa, 56% disseram que tem sentimentos de satisfação, 22% de parcial satisfação, 9% de muita satisfação, 9% de parcial insatisfação, 4% de muita insatisfação e nenhum funcionário apontou o item de insatisfação.

No gráfico 52 os números de mais de 60% de satisfação e muita satisfação indicam que os funcionamentos têm bons sentimentos em relação à empresa RN Tintas.

Esses sentimentos podem ser traduzidos em ambiente adequado, boas relações, boa gestão, e na visão da empresa como um todo, ou seja, os funcionários acreditam que tem suas necessidades atendidas pela empresa e sentem-se bem fazendo parte dela.

Na concepção de Maximiano (2000) a percepção do indivíduo sobre a empresa diz como está seu grau de satisfação com as condições que ela oferece. Se consideram que a empresa possibilita boas relações, condições de trabalho e sucesso, estes são fatores de satisfação e de motivação no espaço do trabalho.

Gráfico 33 – Sentimentos em relação à você

Fonte: Dados da pesquisa (nov. 2015).

Na questão, sobre os sentimentos em relação a si mesmo, 52% dos funcionários responderam que estão satisfeitos, 26% parcialmente satisfeitos, 13% muito satisfeitos, 5% parcialmente insatisfeitos, 4% muito insatisfeitos e nenhum optou pelo item de insatisfação.

Os índices do gráfico 33 consideram que mais de 60% dos funcionários tem sentimentos satisfatórios em relação a si. Essa auto-análise é relevante porque permite ao funcionário voltar o olhar para dentro de si, avaliando suas potencialidades e capacidades para o desenvolvimento no trabalho. Se o funcionário tem um olhar satisfatório e positivo sobre si é sinal de que existe um reconhecimento de realização pessoal.

Nas palavras de Maximiano (2000, p. 310), as necessidades de auto-realização, tem haver com a “necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, auto-desenvolvimento e realização pessoal”.

Sendo assim as necessidades humanas quando atendidas no ambiente de trabalho, promove realização profissional e pessoal.

Fazendo uma reflexão geral sobre os resultados da pesquisa, em seus perfis, os funcionários são na maioria do gênero masculino, em faixa etária considerada de pessoas jovens, pois a maioria está entre 18 e 30 anos, a maioria são de solteiros e estruturando-se em suas formações, com a maioria com ensino

fundamental, mas que existe um percentual considerável de funcionários com grau superior (35%). A renda familiar da grande maioria dos funcionários ficou entre 1 e 5 salários e o tempo de empresa da maioria dos funcionários ficou entre 1 e 5 anos.

Na análise do estudo motivacional, os resultados apontaram um bom nível de motivação dos funcionários da empresa RN Tintas. Essa certeza é amparada pela maioria dos percentuais apurados que demonstram mais de 50% do corpo funcional satisfeito e muito satisfeito com a empresa.

Na avaliação das necessidades primárias, estas são substancialmente atendidas, influenciando no bom nível de motivação que os funcionários têm em seus desempenhos.

Na avaliação das necessidades secundárias, certamente a maioria das necessidades são atendidas satisfatoriamente, o que repercute positivamente na motivação dos funcionários.

Como pontos de melhorias, a questão salarial, a estabilidade, expectativa de crescimento, oportunidades de lazer e as metas profissionais foram aspectos que apresentaram percentuais de satisfação abaixo de 50%, o que significa que menos da metade dos funcionários não estão totalmente satisfeitos com os fatores elencados. Acredita-se que os pontos identificados carecem de uma melhor atenção e apreciação por parte da empresa, visando aumentar o nível de motivação dos seus funcionários.

Fazendo uma reflexão do perfil dos funcionários com os resultados identificados, as relações entre esses aspectos ganham sentido.

Quando se correlaciona esses resultados com os perfis, os funcionários são jovens, muitos com pouco tempo de empresa, solteiros e que certamente estão iniciando a carreira profissional. É uma etapa de vida que as pessoas estão em plena disposição para produzir, desejando desenvolverem-se tanto na vida pessoal, quanto profissional. Essas vontades estruturam-se no desejo de progredir, de vencer e de serem bem sucedidos na profissão.

Os bons níveis de motivação tanto nas necessidades primárias, quanto nas necessidades secundárias, são resultados que mostram funcionários dispostos para desempenharem suas atribuições, mas que mesmo com o atendimento da maioria das necessidades, estas não se estagnam, nem se limitam. Ao contrário, para os funcionários existirão sempre diferentes e instigantes necessidades, como os anseios da estabilidade financeira, crescimento profissional, lazer e objetivos

desafiantes.

Assim, o perfil identificado dos funcionários e o estudo motivacional em seus resultados tiverem relações diretas e consistentes, demonstrando que mesmo com os bons níveis de motivação, atender plenamente as necessidades dos funcionários é sempre um desafio para as empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da retomada dos objetivos do trabalho, que busca analisar o nível da motivação dos funcionários da empresa RN Tintas, é possível assinalar as considerações conclusivas da pesquisa.

As referências teóricas desenvolvidas, ricas em suas literaturas, deram embasamento para a pesquisa prática, com contribuições importantes para a reflexão das informações apresentadas.

A pesquisa aplicada, em seus resultados, apontou para o bom nível da motivação dos funcionários da empresa RN Tintas, tanto pela satisfação das necessidades primárias, como pela satisfação das necessidades secundárias.

Na avaliação das necessidades primárias, estas como necessidades básicas, foram praticamente atendidas, pois das doze questões levantadas, apenas três não apresentaram bons índices de satisfação/motivação, o que configura que a maioria das necessidades foram avaliadas como satisfatórias pelos funcionários.

As necessidades secundárias, como necessidades mais elevadas, também tiveram quase a totalidade das questões levantadas como atendidas, considerando que das quinze questões, apenas duas não tiveram bons índices de satisfação / motivação.

Em geral, a remuneração, estabilidade, expectativa de crescimento, oportunidades de lazer e as metas como pontos de baixa satisfação, apontam para a necessidade de melhorias. Dentre esses pontos identificados, três correspondem às necessidades primárias e dois são inerentes às necessidades secundárias.

Recomenda-se um olhar mais cuidadoso da empresa para melhorias desses aspectos, principalmente nas necessárias primárias, que como básicas, precisam ser primeiramente atendidas para que posteriormente as secundárias possam ser trabalhadas. Compreende-se que a motivação plena é um desafio, mas que sendo perseguida provavelmente pode ser alcançada.

Para a pesquisadora, que estive debruçada sobre a pesquisa, acredito que o trabalho realizado foi deveras relevante, pela conquista do término e pelas contribuições que o estudo pode promover, para a profissão, empresa pesquisada e campo acadêmico.

Para a profissão, o campo da pesquisa é sempre uma desventura, pois a teoria permite mensurar e a prática descobrir, o que possibilita enriquecer

conhecimentos e aprendizagens que servirão para a vida profissional.

Para a empresa pesquisada, o trabalho contribui com o diagnóstico motivacional, apontando pontos positivos e de melhorias, para que decisões possam ser tomadas.

Para o campo acadêmico, o estudo é uma fonte de referência para que outras pesquisas sobre motivação possam ser feitas, pois assim como as necessidades humanas, o processo de pesquisa também é ilimitado.

Assim, o estudo termina, mas não fecha portas, certo de que sempre haverá horizontes a serem desvendados no comportamento humano.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA-NETO, Pedro L. **Estatística**. São Paulo: Ed. Blucher, 1997. Disponível em: <<http://www.dcce.ibilce.unesp.br/engali/Formasdeamostragem.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

MACÊDO, Ivanildo Izaias et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnica de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

STONER, AF James. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1999.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, Out./Dez, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

STONER, AF James. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1999.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, Out./Dez, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1 PERFIL DO FUNCIONÁRIO

1.1 GÊNERO? () Masculino () Feminino

1.2 IDADE? () 18 a 25 anos () 26 a 30 anos () 31 a 35 anos () 36 a 40 anos
() Acima de 40 anos

1.3 ESTADO CIVIL? () Solteiro () Casado () Divorciado

1.4 GRAU DE INSTRUÇÃO? () 1º Grau () 2º grau () Superior
() Pós-Graduação () Mestrado

1.5 RENDA FAMILIAR?

() De 1 a 5 salários mínimos () De 6 a 10 salários mínimos
() De 10 a 20 salários mínimos () Acima de 20 salários mínimos

1.6 HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA RN TINTAS?

() Menos de 1 ano () Entre 1 e 5 anos () Entre 6 e 10 anos
() Mais de 10 anos

2 ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO: Em cada uma das questões que se seguem, assinale apenas uma das opções de acordo com o seguinte código:

(1) Muito Satisfeito (2) Satisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4)
Parcialmente Insatisfeito (5) Insatisfeito (6) Muito Insatisfeito

Análise das Necessidades Primárias	1	2	3	4	5	6
Com relação a sua remuneração?						
Com relação aos benefícios oferecidos pela empresa?						
Com relação ao horário de descanso?						

Com relação as condições do ambiente de trabalho?						
Com relação ao seu horário de trabalho?						
Com relação ao vestuário oferecido pela empresa?						
Com relação a sua estabilidade no trabalho?						
Com relação à segurança - equipamentos de trabalho?						
Com relação à segurança no trabalho?						
Com relação à aceitação dos colegas da equipe?						
Com relação à aceitação de superiores?						
Com relação às expectativas de Crescimento dentro da organização?						

Análise das Necessidades Secundárias	1	2	3	4	5	6
Com relação a Inter-relação com colegas?						
Com relação a Inter-relação com superiores?						
Com relação ao Clima organizacional?						
Com relação às Oportunidades de lazer?						
Com relação ao Espírito de equipe?						
Com relação à Socialização da empresa (confraternizações, eventos)?						
Com relação ao ambiente de trabalho?						
Com relação à valorização do seu trabalho?						
Com relação à estima e consideração dos colegas?						
Com relação às metas profissionais?						
Com relação ao seu Comprometimento profissional?						
Com relação as suas responsabilidades profissionais?						
Com relação a sua satisfação profissional?						
Qual a sensação em relação à empresa?						
Qual a sensação em relação a você?						

Obrigada pela colaboração, Karla Teixeira.