

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVIDIO NUNES DE BARROS – CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GILMAR DA ROCHA LEAL

**O COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE  
TRABALHO DA FÁBRICA DE SUCOS IMBIARA**

PICOS-PI

2011

GILMAR DA ROCHA LEAL

**O COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE  
TRABALHO DA FÁBRICA DE SUCOS IMBIARA**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI - Campus Sen. Helvídio Nunes de Barros, Picos - PI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientador (a): Prof. Elvia Florêncio Torres, MSc.

Picos – PI

2011

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca José Albano de Macêdo  
Serviço de Processamento Técnico

L435c Leal, Gilmar da Rocha.  
O Comportamento motivacional no ambiente de  
trabalho da fábrica de sucos imbiara / Gilmar da Rocha  
Leal. - 2011.  
62 f. : il. ; tab. ; 30cm.

Monografia (Bacharelado em Administração) -  
Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.  
Orientador(a): Profa. MSc. Élvia Florêncio Torres

1. Motivação Organizacional. 2. Comportamento  
Motivacional. 3. Administração I. Título.

CDD - 658.314

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ-UFPI**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB**

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DEFESA DA MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

**GILMAR DA ROCHA LEAL**

O COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE  
TRABALHO DA FÁBRICA DE SUCOS IMBIARA

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sobre a presidência do primeiro, considera o discente **APROVADO**

Picos (PI), 21 novembro de 2011

---

Prof. Elvia Florêncio Torres, MSc (Orientadora)

---

Prof. Daniel Arruda Nascimento, Dr. (Membro)

---

Prof. Cléverson Vasconcelos Nóbrega, MSc (Membro)

Dedico este trabalho a Deus em primeiro lugar, sem ele nada é possível na vida. Dedico de maneira especial a minha Mãe Maria José, exemplo de trabalho, ao meu pai Gilberto (in memoriam) que mesmo distante sei que está torcendo por mim, a minha irmã Gilmara e a meu sobrinho Álex Levy que é a alegria da casa, a minha segunda Mãe Teresa (in memoriam) e a minha namorada Cláudia pela ajuda e dedicação prestados a minha pessoa, aos meus tios, primos e demais familiares.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares por me ajudarem em todos os momentos da minha vida, em especial minha mãe Maria José, minha irmã Gilmara e meu sobrinho Levy.

A minha tia Deuseli e ao seu marido Edilson, por me acolherem em sua residência durante os períodos de algumas aulas.

A minha namorada Cláudia pela atenção e amor a minha pessoa.

A professora Elvia Florêncio Torres, pela orientação necessária, ajuda e amizade em todos os momentos do trabalho.

A professora Francisca Maria Cosme de Carvalho, pela compreensão e amizade durante os períodos da bolsa permanência que participei juntamente com ela e o colega Fábio.

A todos os meus colegas de sala pelos trabalhos em equipe e pela amizade ao longo dos anos.

A todos os professores do curso que contribuíram com seu conhecimento no meu aprendizado.

## RESUMO

A partir da importância que a motivação tem adquirido nos tempos modernos, colaborando para o desenvolvimento e bom funcionamento das empresas, buscou-se desenvolver o presente estudo objetivando entender como se dá o comportamento motivacional dos funcionários da fábrica de Sucos Imbiara localizada no município de Santo Antônio de Lisboa-PI. Para a execução do trabalho utilizou-se de uma pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas com funcionários da referida empresa, através de formulários elaborou-se perguntas em torno do nível de satisfação das diversas necessidades que permeiam o ambiente da fábrica, fundamentando-se nas diversas teorias que discutem o tema motivação. A pesquisa se justifica pela importância que a empresa tem para a economia do município no qual está situada, assim com a culminância da mesma verificou-se um nível satisfatório no suprimento da maioria das necessidades, com ressalvas para a insatisfação em relação a plano de saúde, salário além do trabalho noturno, nos feriados e fins de semana. Com base nesses resultados, foram apontadas algumas sugestões que se acatadas pela empresa poderão melhorar os índices de insatisfação.

**Palavras-chave:** Comportamento. Motivação. Imbiara.

## **ABSTRACT**

Starting from the importance that the motivation has been acquiring in the modern times, collaborating for the development and good operation of the companies, it was looked for to develop the present study aiming at to understand as he/she feels the employees' of the factory of Juices behavior motivational located Imbi in the municipal district of Santo Antonio of Lisbon-pi. For the execution of the work it was used of a field research, accomplished through interviews with employees of the referred company, through forms it was elaborated questions around the level of satisfaction of the several needs that you/they permeate the atmosphere of the factory, being based in the several theories that discuss the theme motivation. The research is justified for the importance that the company has for the economy of the municipal district in which is placed, like this with the culmination of the same a satisfactory level was verified in the supply of most of the needs, with safeguards for the dissatisfaction in relation to plan of health, wage besides the night work, in the holidays and weekends. With base in those results, they were pointed some suggestions that if accepted by the company can improve the dissatisfaction indexes.

**Keywords:** Behavior. Motivation. Imbi



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Ciclo Motivacional .....	22
Figura 2 - Hierarquia das necessidades.....	24

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01:</b> Cargos da empresa e número de funcionários .....	33
<b>Tabela 02:</b> Resumo dos resultados da pesquisa .....	56

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Os fatores de higiene e os fatores motivacionais .....	26
<b>Quadro 2</b> - Resumo das teorias motivacionais .....	29
<b>Quadro 3</b> - Cálculo da amostra.....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Classificação por Gênero .....	37
<b>Gráfico 2</b> – Escolaridade .....	37
<b>Gráfico 3</b> - Situação de contratação de trabalho na empresa .....	38
<b>Gráfico 4</b> - Tempo de trabalho na empresa.....	39
<b>Gráfico 5</b> - Cargo dentro da empresa.....	39
<b>Gráfico 6</b> - Nível de atendimento das necessidades fisiológicas.....	43
<b>Gráfico 7</b> - Nível de segurança no trabalho.....	44
<b>Gráfico 8</b> - Nível de relacionamento entre os funcionários.....	45
<b>Gráfico 9</b> - Nível de relacionamento com o chefe.....	46
<b>Gráfico 10</b> - Nível de elogios depois da realização das atividades.....	46
<b>Gráfico 11</b> - Nível de satisfação pessoal .....	47
<b>Gráfico 12</b> - Nível de recebimento de recompensas salariais .....	48
<b>Gráfico 13</b> - Nível de realização com o trabalho.....	49
<b>Gráfico 14</b> - Nível de participação de grupos .....	50
<b>Gráfico 15</b> - Nível de poder .....	51
<b>Gráfico 16</b> - Nível de motivação em relação ao plano de saúde .....	52
<b>Gráfico 17</b> - Nível de esforços .....	53
<b>Gráfico 18</b> - Nível de satisfação em relação às recompensas.....	54
<b>Gráfico 19</b> - Nível de satisfação em relação ao salário .....	55
<b>Gráfico20</b> - Índice de Punição depois de realizar inadequadamente uma atividade.....	55

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Definição do problema.....	14
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Estrutura da monografia.....	16
<b>CAPITULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1 Origem e desenvolvimento dos estudos acerca da motivação .....	17
2.2 O ciclo motivacional.....	20
2.3 Teorias motivacionais.....	23
2.3.1 Teorias do conteúdo .....	23
2.3.2 Teorias do processo .....	27
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGIA</b> .....	30
3.1 Caracterização da pesquisa .....	30
3.2 Fontes de dados .....	31
3.3 Seleção da amostra.....	31
3.4 Coleta de dados.....	33
3.5 Tratamento dos dados.....	34
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE O COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL NA FÁBRICA DE SUCOS IMBIARA</b> .....	35
4.1 Histórico da empresa.....	35
4.2 Apresentação do perfil dos funcionários da área de produção.....	36
4.3 Ferramentas de motivação utilizadas no ambiente interno da fábrica estudada.....	40
4.4 Nível de motivação dos colaboradores da Fábrica de Sucos Imbiara.....	42
4.5 Fatores que causam desmotivação por parte dos funcionários.....	57
<b>CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	59
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	61

## APÊNDICES

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a motivação humana vem sendo um tema muito discutido no ambiente empresarial, como um meio de despertar em seus funcionários comportamentos que os motivem a melhorar no desenvolvimento de suas atividades. Pesquisas de autores como Lacombe (2005), revelam que desde 1920, Mary Parker Follet já publicava estudos, fazia palestras sobre liderança, motivação, além da forma adequada de lidar com as pessoas e a importância da coesão do grupo.

[...] Seus estudos sobre o conflito construtivo, as formas adequadas de dar ordens e a importância da coordenação informal são até hoje atuais, apesar de terem sido escritos há décadas. Follet sempre esteve preocupada com o papel e comportamento do indivíduo dentro do grupo e da sociedade. (LACOMBE, 2005, p.129).

Nesse sentido, considera-se que a motivação está intimamente ligada ao mundo empresarial, seja nas relações em grupo ou na relação patrão/empregado, pois se acredita que trabalhadores e empresários motivados desenvolverão melhor suas tarefas. Segundo Chiavenato (2006a, p. 63) “para se compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo conhecimento da motivação humana”.

Dessa forma, foi desenvolvido um estudo com o tema “O comportamento motivacional no ambiente de trabalho da Fábrica de Sucos Imbiara”, localizado na cidade de Santo Antônio de Lisboa – PI. Partindo desse interesse, a pesquisa foi voltada para entender de que forma a motivação é compreendida por estudiosos e como as empresas desenvolvem e executam esse fator no ambiente de trabalho, para assim fundamentar o referido estudo.

Nessa perspectiva, foram relevantes para o estudo as pesquisas já desenvolvidas, principalmente na área da administração, os debates sobre o processo de conceitualização e de caracterização dos principais termos envolvidos no trabalho, e as novas perspectivas que são apontadas com o intuito de promover um diálogo que venha ampliar os horizontes de abordagem da pesquisa.

## **1.1 Definição do problema**

A Fábrica de Sucos Imbiara, centro do estudo desenvolvido, apresenta alguns problemas de ordem comportamental, dentre eles, conflitos internos em relação à realização de atividades que tem que ser desenvolvidas, seja individual ou em grupos. Esses conflitos geram problemas para a fábrica, como perda de tempo, o que acarreta uma diminuição na produção causando prejuízos imediatos.

Deste modo, sua gerência relata que os problemas são percebidos diariamente, causando um empecilho ao bom funcionamento do estabelecimento. O gerente acredita que estes podem ser causados pela falta de atenção dos empregados diante das ordens repassadas pelos superiores, ou ainda, o não entendimento dessas ordens, porém a falta de motivação para o trabalho talvez seja o principal fator que justifique os demais transtornos apontados.

Na busca por entender como as empresas encaram os fatores comportamentais dos indivíduos no ambiente de trabalho, surge à necessidade de aprofundar o conhecimento sobre algo considerado por muitos estudiosos como um fator essencial no aproveitamento de atividades, a motivação. Sabe-se que o ser humano tem necessidades e se estas não forem atendidas, o seu desempenho pode cair seja em qual for a tarefa que esteja executando.

Partindo dessa idéia, Chiavenato (2006a, p.66), afirma que “as teorias mais conhecidas sobre a motivação são relacionadas com as necessidades humanas”. Então, percebendo a motivação como uma das necessidades humanas, e que pode ser a falta deste elemento uma das causas dos problemas identificados na Fábrica em estudo, pergunta-se: Como se dá o processo motivacional dos colaboradores na Fabrica de Sucos Imbiara?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Investigar o processo motivacional dos colaboradores na Fabrica de Sucos Imbiara.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar o nível de motivação dos colaboradores da Fábrica de Sucos Imbiara;
- Identificar as ferramentas de motivação utilizadas no ambiente interno da Fábrica estudada;
- Analisar os fatores que causam desmotivação por parte dos funcionários

### 1.3 Justificativa

O estudo sobre o comportamento motivacional no ambiente da Fábrica de Sucos Imbiara até então, nunca foi pesquisado. Considerando esse aspecto e a problemática discutida, surge o interesse em conhecer como se dar esse processo motivacional no ambiente da Fábrica. Assim, a pesquisa poderá não somente elucidar problemas pelos quais passam a empresa em estudo, mas também apontar meios que possam ajudar outras, que passam por problemas semelhantes.

A pesquisa também tem sua relevância fundamentada na importância dessa empresa no desenvolvimento econômico e social do município de Santo Antônio de Lisboa-PI, uma vez que a Imbiara, como é conhecida comumente no mercado, representa hoje, uma grande geração de emprego e renda para o referido município. Assim, beneficiando a empresa conseqüentemente, se estará beneficiando a comunidade.

Diante do interesse em realizar esse trabalho, procura-se ainda contribuir para futuras pesquisas que poderão ser feitas com o mesmo objeto de estudo, apontando sugestões que se espera alcançar com a culminância dessa pesquisa. Além disso, a partir das discussões teóricas aqui referenciadas, o trabalho poderá interessar a demais acadêmicos e professores que desejam trabalhar com o tema motivação.

Utilizando-se das informações adquiridas por meio do trabalho, espera-se sugerir idéias de como lidar com algumas questões comportamentais, proporcionando um melhoramento tanto no ambiente interno como externo da Empresa



## **1.4 Estrutura da monografia**

Pretende-se nesse tópico apresentar os capítulos do trabalho para facilitar o entendimento e manuseio do mesmo. No capítulo 1, encontra-se exposto a definição do problema, os objetivos, a justificativa e a estruturação. No segundo capítulo, discute-se o referencial teórico, priorizando a origem e desenvolvimento dos estudos sobre motivação, os conceitos e características do Ciclo Motivacional e as principais teorias motivacionais.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, observando como esta se caracteriza, quais foram as fontes de dados, como foi a coleta e o tratamento dos dados. Já no capítulo 4, estão os resultados e discussões sobre o comportamento motivacional na Fábrica de Sucos Imbiara, cuja análise está tabulada na forma de gráficos e contextualizada com a teoria vista no decorrer da pesquisa. E finalmente no capítulo 5, são apresentadas algumas conclusões consideradas relevantes para o fechamento do trabalho.

## CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Origem e desenvolvimento dos estudos acerca da motivação.

No cenário organizacional/empresarial existem vários elementos que contribuem para que uma empresa funcione de forma satisfatória, dentre eles, a motivação surge como um meio que pode influenciar diretamente no bom desenvolvimento de uma organização. No entanto, para entender o papel da motivação dentro das empresas é preciso conhecer a origem do estudo assim como, a visão conceitual dos pesquisadores sobre esse tema.

Segundo Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar era através de punições que geravam medo, as quais não eram apenas psicológicas, mas também restrições salariais aos funcionários chegando até a causar prejuízos de ordem física. Nesse sentido, se destacava a Administração Científica desenvolvida por Taylor que acreditava ser a remuneração a forma principal de motivação, dessa maneira as pessoas não escolhiam seus empregos pelo conteúdo do cargo de satisfação que ele poderia proporcionar e sim pela remuneração salarial e benefícios que poderia gerar, causando uma sistemática de recompensa ou punição.

No primeiro momento a motivação humana nas organizações surgiu apenas com conceitos empíricos, não existia nenhuma pesquisa realizada para comprovar que este elemento estaria relacionado com a melhoria da produção. Conforme Lacombe (2005), os estudiosos da escola denominada Administração Científica não davam muita importância à motivação, para eles o importante era encontrar as condições adequadas de trabalho como luminosidade, ventilação, altura das bancadas e outros fatores, além de remunerar em função da produção.

De acordo com o referido autor, foi a partir de trabalhos desenvolvidos na Fábrica *Western Electric Company* em *Hawthorne* com a supervisão de Elton Mayo que se desenvolveram várias experiências com funcionários e vieram a comprovar que a motivação estaria relacionada com a melhoria da produção.

[...] Era visível que existia um fator que motivava os empregados e não era nenhum dos fatores ambientais nem a remuneração. Concluíram, após estudos e entrevistas com o pessoal da produção, que o que realmente os empregados era a atenção que lhes era dada pelos experimentadores e pela alta administração da empresa. A partir daí, começou a tomar vulto a

preocupação com a motivação dos empregados, com a necessidade de se compreenderem as relações entre pessoas e com a importância de ouvir os empregados para melhorar a produção. (LACOMBE, 2005, p.171).

A ênfase dada aos primeiros estudos sobre motivação como resultado das experiências na fábrica localizada no bairro de *Hawthorne* (Chicago), também é defendida por Silva (2005), que ressalta a sua importância na compreensão do comportamento dos indivíduos:

Os experimentos em Hawthorne são de extrema importância na teoria organizações, por diversas razões. Primeiro, porque foi durante estes estudos que os teóricos das organizações começaram a aprender como o trabalho de grupos, as atitudes e as necessidades dos empregados afetavam sua motivação e comportamento. Segundo, porque o programa pesquisou e mostrou a enorme complexidade do problema da produção em relação a eficiência (produtividade). (SILVA, 2005, p.203).

Maximiano (2006) ressalta que foi a partir dos estudos em Hawthorne, que se revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu a partida para os estudos que se fez nascer à chamada escola das relações humanas.

Com base nas primeiras pesquisas apontadas, percebe-se que realmente a motivação tem sua importância fundamentada na necessidade de ajudar a melhorar as relações entre os trabalhadores de uma empresa e conseqüentemente no aumento da produção. Para Chiavenato (2006a) as pessoas são elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-las da inteligência, talento e da aprendizagem indispensáveis à organização. Seguindo o mesmo raciocínio sobre a relação de grupos, este autor faz uma associação entre os grupos novos que têm menor liberdade de comportamento e muita precaução no relacionamento, enquanto o grupo mais antigo tem maior liberdade e confiabilidade no relacionamento com as pessoas.

Lacombe (2005) acrescenta que as organizações são constituídas por pessoas e os administradores só podem ser bem-sucedidos se estiverem atentos e compreenderem bem os sentimentos, as necessidades e as motivações dessas pessoas. Na perspectiva de Silva (2005), as Relações Humanas e a motivação estão relacionadas, pelo fato de ambas estarem focadas nas pessoas levando em conta os aspectos psicológicos e a relação entre as mesmas com seu grupo de trabalho, assim como, a satisfação na realização de suas atividades

A motivação estaria então voltada para saber como os funcionários estão motivados no desenvolvimento do seu trabalho, aliando ao estudo da Área de recursos humanos e seu desdobramento sobre a relação entre a satisfação das pessoas e o convívio entre elas dentro de uma mesma organização.

Os aspectos organizacionais mais importantes se concentram no homem e seu grupo social, isto é a preocupação passa dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. O movimento das relações humanas foi um esforço combinada dentre teóricos e práticos, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados [...]. (SILVA, 2005, p.199).

Nessa percepção, o trabalho em grupo deve ser considerado na avaliação de um estudo sobre motivação, visto a importância que é dada também à relação dos indivíduos nas atividades em grupo. O autor Maximiano (2006) faz uma divisão entre os grupos em dois tipos: os (informais) que se formam de maneira espontânea e os (formais) que são formados por decisão da organização.

Ainda sobre a especificação do estudo de grupos, Silva (2005), discute a teoria de Lewin, que está direcionada ao estudo dos pequenos grupos, enfatizando coesão grupal, padrões grupais, motivação, participação, processo decisório, produtividade, tensões, estilos de liderança, etc. Seguindo essa linha de raciocínio, retomam os estudos de Bergamini (1997), onde a autora aponta Elton Mayo como defensor de uma nova filosofia administrativa, mostrando uma maneira de motivar os empregados com ênfase no comportamento social, porque os indivíduos necessitam estar bem relacionado tanto com o ambiente interno quanto externo da empresa, isso gera um grau de satisfação nos indivíduos e no desenvolvimento de suas atividades.

Como ponto de partida do estudo sobre motivação humana utilizou-se a diferença entre os indivíduos, que pode ser comprovada no fato de cada indivíduo ser único e poder ser motivado de maneira diferente uns dos outros, como também ter diferentes habilidades e talentos individuais utilizados na hora da produção, pois as pessoas já trazem consigo sua própria motivação.

Para os adeptos da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles [...] (BERGAMINI; 1997; p, 21).

Baseando-se nos pressupostos de Chiavenato (1998), podem ser definidas três suposições para explicar o comportamento humano, das quais a análise é válida, pois elas estão intimamente relacionadas com o processo de motivação:

O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. Ele não é causal, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento. (CHIAVENATO, 1998, p. 76-77).

Com base nas informações vistas, compreende-se a relação estabelecida entre a motivação e o comportamento humano, seja o indivíduo agindo sozinho ou em grupo ele carece de se envolver em um processo que gere incentivos para a realização do trabalho diário.

## **2.2 O Ciclo Motivacional**

Na perspectiva dos estudiosos, existe um Ciclo Motivacional que funciona como um processo de atendimento a uma necessidade insatisfeita no qual um indivíduo vai à busca dessa satisfação, percorrendo um ciclo com vários fatores que pode causar a satisfação.

No entanto, durante o processo pode acontecer que as necessidades não sejam atendidas ou que se encontrem barreiras que dificulte o alcance da satisfação, provocando uma nova busca na satisfação de necessidades não atendidas, o que atribuiria ao Ciclo Motivacional um caráter de processo repetitivo, como afirma Silva (2005, p.223) “o ciclo da motivação é uma seqüência de eventos que inicia com uma necessidade insatisfeita, e termina depois que o indivíduo analisa as conseqüências da tentativa de satisfazer aquela necessidade”

O estudo do Ciclo Motivacional leva a entender que este processo é repetido durante toda a busca para chegar à satisfação das necessidades, sejam elas atendidas ou não. Essa busca gera comportamentos nos indivíduos como pode se observar a seguir:

O ciclo motivacional começa com surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o Estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desequilíbrio [...]. (CHIAVENATO; 2006a, p.65).

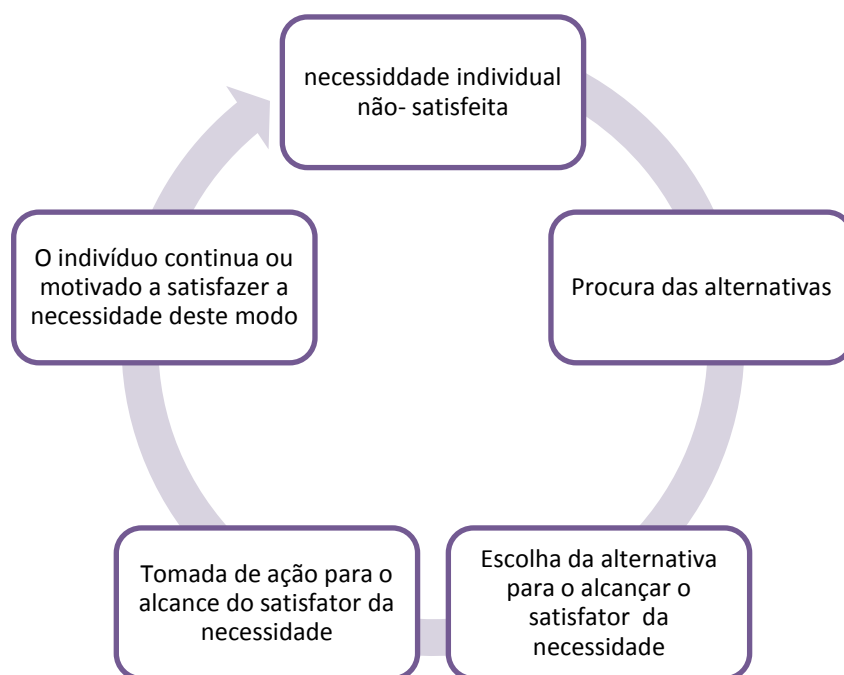
Com o suprimento de uma necessidade, outra pode está surgido e gerando um estado de desequilíbrio dentro do individuo, com uma variedade de necessidades fica difícil de estabelecer e identificar um comportamento motivacional. Então dando continuidade ao pensamento do autor referenciado compreende-se que “os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer as suas necessidades e manter um equilíbrio emocional”. (CHIAVENATO, 2006a, p.74).

Em consonância, Bergamini (1997) acredita que os impulsos são considerados como representantes das formas de comportamento por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Para tanto, a autora afirma que:

[...] Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação. (BERGAMINI, 1997, p.89).

Diante do debate sobre comportamento e o seu desdobramento nas questões motivacionais, Ribeiro (2006), caracteriza a motivação como aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento. De forma semelhante, Silva (2005, p.221), define motivação como “o grau para o qual um indivíduo quer e escolhe adotar um determinado comportamento”. E para Robbins (2005, p.529), motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Diante dessas definições pode se entender motivação como um processo que está voltado para o comportamento dos indivíduos auxiliando-os no alcance de metas.

O ciclo motivacional pode ser facilmente visualizado e compreendido por meio da figura 1 adaptada de Silva (2005, p.225) uma vez que a mesma trás o resumo dos principais pontos do referido ciclo.

**FIGURA 1.** O CICLO MOTIVACIONAL

**FONTE:** Adaptado de SILVA (2005, p.224).

A figura do ciclo motivacional vem demonstrar como se dá o funcionamento das necessidades, assim pode-se perceber que o ciclo repete uma seqüência na qual o indivíduo passa de um estágio para outro em busca do atendimento das necessidades não satisfeitas.

O ciclo motivacional se repete as necessidades motivacionais nunca são completamente satisfeitas, o que pode acontecer é uma satisfação provisória do indivíduo em relação a uma necessidade atendida naquele momento.

Retomando os estudos de Chiavenato (1998), observa-se que as pessoas também são motivadas por suas necessidades humanas a alcançarem suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dessa maneira percebe-se que a relação entre o indivíduo com seu grupo vem a proporcionar um melhor comportamento do indivíduo dentro do ambiente de trabalho.

A necessidade que existe nos indivíduos é comparada aos desejos e expectativas que se inicia com uma carência de satisfação, sejam eles provocados por componentes físicos ou psicológicos que possa influenciar no comportamento. A teoria das necessidades induz que os motivos do comportamento humano estão no indivíduo:

As teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não. (CHIAVENATO; 2006a, p.66).

No intuito de melhor entender os estudos em torno da motivação, é necessário que se aprofunde sobre as teorias existentes, que discutem e apontam as possibilidades de trabalhar a motivação humana. Para isso, apresenta-se a seguir as principais teorias motivacionais, seus criadores e os principais autores que abordam essas teorias.

## **2.3 Teorias motivacionais**

No estudo sobre motivação, são diversas as pesquisas que apontam para a existência de teorias motivacionais discorrendo sobre o processo motivacional e suas particularidades. Para Silva (2005, p.227) “qualquer teoria de motivação se preocupa em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos, e o processo que causa tais comportamentos.”

Conforme o pensamento de Silva (2005), as teorias cujo foco está em “o que” motiva o comportamento são chamadas teorias do conteúdo e aquelas cujo foco está em “como” o comportamento é motivado são chamadas teorias do processo. Sendo assim, relatam-se algumas peculiaridades sobre essas teorias, observando quem são seus autores e como eles as caracterizam.

### **2.3.1 Teorias do conteúdo**

Dentre as abordagens sobre teoria do conteúdo, destaca-se a teoria de Maslow que segundo Chiavenato (2006b), estaria baseada em uma hierarquia das necessidades humanas que estão organizadas em uma pirâmide, onde a base está constituída de necessidades baixas e recorrentes (necessidades primárias) e no topo está as mais sofisticadas e intelectualizadas (necessidades secundárias). Constituem-se como necessidades primárias: necessidades fisiológicas e segurança. E as necessidades secundárias são as sociais, estima e auto-realização. Segue o modelo da pirâmide referenciada por Maslow.



**FIGURA 2.** A hierarquia das necessidades humanas



**FONTE:** Adaptado de CHIAVENATO (2006b, p.111).

Com base em Chiavenato (2006b), as necessidades humanas são apresentadas em uma pirâmide na qual o homem “é uma criatura que expande suas necessidades” (p.111). À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento.

Silva (2005), mostra que há uma variação da teoria das necessidades de Maslow, e esta foi estabelecida por Clayton Alderfer - denominou teoria ERC - com somente três níveis de necessidades de motivação dos funcionários:

- a) **Necessidades de existência (E)** – o desejo de bem-estar fisiológico e material;
- b) **Necessidades de relacionamento(R)** – o desejo de satisfação das relações interpessoais;
- c) **Necessidades de crescimento (C)** – o desejo de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

Em comparação com a teoria das necessidades de Maslow, a teoria ERC se diferencia porque, enquanto Maslow afirma que uma necessidade uma vez satisfeita o indivíduo progredirá, a teoria ERC estabelece a idéia de frustração-regressão, sugerindo que uma necessidade de nível mais baixo pode-se tornar ativada quando uma necessidade de nível mais alto não for satisfeita.

Além da teoria de Maslow, identifica-se ainda nos estudos de Chiavenato (2006a), a teoria dos dois fatores de Herzberg, embasada na idéia de que para trabalhar a motivação é preciso de dois fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. De maneira sucinta, os fatores higiênicos englobam as condições físicas e ambientais de trabalho tais como (salários, benefícios sociais, políticas da empresa dentre outros). Enquanto os fatores motivacionais “referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si” (CHIAVENATO, 2006a, p. 69).

Deste modo, surgem dois tipos de motivação, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca:

A motivação intrínseca está relacionada a **recompensas psicológicas** tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável (SILVA, 2005, p. 222).

Quanto à motivação extrínseca, Silva (2005) afirma que ela está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salário, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho. Na perspectiva de Herzberg criador da Teoria dos dois Fatores:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação. (HERZBERG, 1997, p. 61).

Na perspectiva de Silva (2005), Herzberg denominou sua teoria em dois fatores de motivação, os fatores higiênicos com conceitos extrínsecos como fatores que os ajudam no desenvolvimento das atividades no ambiente externo da empresa, como incentivos salariais e bonificações dentro da empresa. Os fatores de motivação que se assemelha com os fatores intrínsecos estão relacionados ao estado de satisfação no desempenho do serviço da empresa que pode vir ao final de cada atividade realizada.

Reafirmando a existência de duas categorias de recompensas, Vroom (1997), afirma que recompensas extrínsecas são concedidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento. No que se refere às recompensas intrínsecas, o autor destaca que elas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder.

Segue o quadro apresentando os fatores intrínsecos e extrínsecos abordados na teoria de Herzberg.

**QUADRO 01:** Os fatores de higiene e os motivacionais.

Fatores de Higiene <b>extrínsecos</b>	Fatores de motivação <b>intrínsecos</b>
<p><b>Estado neutro de motivação, satisfação e desempenho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas da empresa e administração.</li> <li>- Relacionamento com superiores e pares;</li> <li>- Condições de ambiente de trabalho;</li> <li>- Vida pessoal, status e segurança;</li> <li>- Relacionamento com subordinados.</li> </ul>	<p><b>Alto estado de motivação, satisfação e desempenho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização;</li> <li>- Reconhecimento;</li> <li>- Responsabilidade;</li> <li>- Promoção, progresso;</li> <li>- Crescimento.</li> </ul>

**FONTE:** Adaptado de SILVA (2005, p. 233).

No que se refere à Maslow e Herzberg, eles têm pontos que os aproximam, por exemplo, ambos têm um pressuposto de que existe uma maneira melhor de motivar pessoas, seja pelo reconhecimento da pirâmide das necessidades, ou através da aplicação de fatores motivacionais e enriquecimento do cargo.

Em contraponto, há quem defenda que os fatores extrínsecos ao trabalhador devem ser aceitos somente como forma de colaborar na satisfação dos indivíduos e não como fatores que venha a ser uma forma de motivação para os funcionários, assim:

[...] É bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é sua presença que motiva. (BERGAMINI, 1997, p.54).

A ênfase dada pela autora aos fatores extrínsecos mostra-os como impulsionadores da busca pela motivação. Semelhante a esse pensamento, Lacombe (2005) ressalta que é impossível um chefe motivar seus subordinados, somente eles podem se motivar, o que os chefes podem fazer é criar condições favoráveis para o bom desempenho das atividades.

Outro teórico que se destaca nos estudos sobre as teorias do conteúdo é o autor David McClelland que elaborou sua teoria de realização também denominada teoria das necessidades adquiridas. De acordo com Silva (2005), David McClelland dividiu a teoria em três categorias: as necessidades de realização, as necessidades de afiliação e as necessidades de poder.

- a) **Necessidades de realização** - O desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras: é uma necessidade de desafio para realização pessoal e para o sucesso em situações competitivas.
- b) **Necessidade de afiliação** - O desejo de estabelecer relacionamentos próximos pessoais, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades: é uma necessidade social de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas.
- c) **Necessidade de poder** – O desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros: é a necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas.

As teorias do conteúdo têm sua importância pautada no conhecimento das necessidades que levam a busca de uma satisfação culminando com o desenvolvimento de um comportamento motivacional.

### 2.3.2 Teorias do processo

As teorias do processo podem ser entendidas como aquelas que buscam explicar como o comportamento é motivado, dentre elas se destacam a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do reforço e punição.

De acordo com os estudos de Chiavenato (2006), percebe-se a construção de Victor Vroom sobre a teoria da expectativa, esse modelo de motivação é baseado na

hipótese de que a motivação é um processo que governa escolhas entre o comportamento dos indivíduos.

Vroon elaborou sua teoria em três conceitos: Valência, expectância, instrumentalidade.

- a) **Valência** é a preferências que cada pessoa tem para determinados resultados e incentivos.
- b) **Expectância** – referem-se quando uma pessoa faz um relacionamento entre esforços percebidos a um nível de desempenho.
- c) **Instrumentalidade** – é quando o individuo percebe que não há relação alguma entre sua produtividade elevada e o dinheiro.

Dentre as teorias motivacionais do processo, se destaca ainda a teoria da equidade de J.Stacy Adams que está baseada na comparação entre os funcionários pelos salários recebidos, ou seja, o individuo acredita que as recompensas recebidas pela contribuição do seu trabalho são menores do que as recompensas dos esforços dos outros. De acordo Silva (2005), Adams faz uma relação entre os resultados (recompensas) com os esforços (contribuições) que se iguala à razão percebida pela a equidade. Já a Inequidade ocorre na avaliação de relações de resultados para os esforços, resulta em sentimento de desigualdade, quando uma Inequidade ocorre, a teoria estabelece que o indivíduo será motivado a atuar no sentido de remover o desconforto e restabelecer um senso de equilíbrio.

Dentro dos estudos de Maximiano (2006), apresentam-se a teoria do reforço e punição de Skinner, que caracteriza os reforços como estímulos ou recompensas e os resultados que produz satisfação. Para ele, as recompensas devem ser utilizadas, porém devem ser controladas.

No que se refere a teoria do reforço, Silva (2005) também afirma que essa teoria estabelece o comportamento como algo que é aprendido por meio de experiências positivas ou negativa.

Em se tratando de experiências a partir do reforço e da punição, Araujo e Garcia (2009) caracterizam as punições como um tipo de intervenção com o objetivo de estimular e forçar alguém, determinado grupo ou unidade a realizar ou alcançar meta ou um dado objetivo.

Segundo Araujo e Garcia (2009), os funcionários podem receber vários tipos de recompensas desde elogios públicos ou não, de uma carta pessoal ou de um premio como viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições

organizacionais como desafios maiores. Essas recompensas podem ser entendidas como tipos de reforço que vem a melhorar o desempenho dos colaboradores no desenvolvimento das atividades.

A seguir o quadro 01 mostra o resumo das várias teorias de motivação apresentadas até o momento. Estas foram utilizadas como referenciais de comparação para a presente pesquisa no ambiente da fábrica em estudo.

**QUADRO 02:** Resumo das teorias motivacionais.

<b>Teorias do Conteúdo</b>	<b>MASLOW</b>	Necessidades Fisiológicas Necessidade de Segurança Necessidades Sociais Necessidades de Estima Necessidades Auto-Realização
	<b>Clayton Alderfer</b>	Necessidade de Existência (E) Necessidade de Relacionamento (R) Necessidade de Crescimento (C)
	<b>Herzberg</b>	Fatores Higiênicos (extrínsecos) Fatores Motivacionais (Intrínsecos)
	<b>David McClelland</b>	Necessidades de realização Necessidade de afiliação Necessidade de poder
<b>Teorias do processo</b>	<b>Victor Vroom</b>	Valência Expectativa Instrumentalidade
	<b>J.Stacy Adams</b>	Equidade
	<b>Skinner</b>	Reforço Punição

**Fonte:** Elaborado pelo autor

De acordo com autores citados cada uma das teorias motivacionais é potencialmente útil e importante. Algumas têm enfoques mais “fortes” do que outras, mas todas apresentam contribuições para o estudo do comportamento motivacional dos funcionários da fábrica de estudo.

## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

### 3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa intitulada “O comportamento motivacional no ambiente de trabalho da Fábrica de Sucos Imbiara” é de caráter quantitativo e qualitativo quanto às formas de abordagens, visto que, uma complementa a outra. No que se refere ao caráter quantitativo, são utilizados dados estatísticos distribuídos na forma de gráficos e tabelas indicando percentuais de acordo com os dados que foram coletados. Deste modo, entende-se que a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. (GIL, 1991, *apud* SILVA E MENEZES, 2001, p.20).

Quanto ao caráter qualitativo, foi empregado para interpretar, descrever e discutir as informações que serão adquiridas no intuito de atribuí-lhes sentido. No entendimento de Marconi e Lakatos (2006), a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Em relação aos objetivos, pode-se caracterizar esse trabalho como uma pesquisa exploratória e descritiva, ligada à ciência por meio dos conceitos e finalidades pretendidas de acordo com a situação em que foi utilizada.

A pesquisa exploratória é o primeiro passo para todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que tem em mente. Através das pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto. (ANDRADE, 2006, p.124).

Já a descritiva de acordo (GIL, 1991 *apud* SILVA E MENEZES, 2001) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre as variáveis. Assim, considerando as finalidades mencionadas sobre a natureza de uma pesquisa exploratória, buscou-se além de um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que estão diretamente ligados com a Fábrica de Sucos Imbiara. Dentre os procedimentos

técnicos usados na realização do trabalho, utilizou-se ainda de uma pesquisa de campo entendida como:

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI, 1990, p.75 *apud*. ANDRADE, 2006, p.127).

Como técnicas para a realização da pesquisa de campo foram feitas observações no ambiente de trabalho da Imbiara, assim como , um roteiro para as entrevistas com os funcionários da empresa.

### **3.2 Fontes de dados**

Sobre as fontes pesquisadas, pode-se afirmar que foram utilizadas tanto fontes primárias como fontes secundárias, entendendo que elas se diferenciam, pois de acordo com Andrade (2006), a principal diferença entre as fontes primária e secundárias está no fato que as primárias são os dados brutos de primeira mão, enquanto as secundárias são constituídas das literaturas já existentes sobre o assunto.

Então, como fontes primárias são consideradas os dados coletados durante a pesquisa. Já como fontes secundárias são levadas em consideração as discussões teóricas feitas em torno do tema estudado, como subsídios ajudar no processo de análise dos dados coletados.

### **3.3 Seleções da amostra**

A população estudada são funcionários da Fábrica de Sucos Imbiara, Segundo Barbetta (2002), população é um conjunto de elementos que se deseja estudar. Nesse contexto, população também é entendida como:

O conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. [...] A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidade onde vivem etc.(LAKATOS, 1991, p.223)



A amostra estudada foi generalizada, devido ao número de pessoas utilizadas na pesquisa ser um número expressivo quanto a seu total, pois de acordo com Andrade (2006), é praticamente impossível estudar uma população inteira, ou todo o universo dos elementos, então se escolhe uma determinada quantidade de elementos de uma classe para objeto de estudo que representarão uma amostra da população ou do universo.

A pesquisa está delimitada em amostragem não probabilística de conveniência onde foram escolhidos os participantes mais acessíveis da população para obtenção das respostas.

Para se calcular a amostra foi utilizada a fórmula do autor Barbetta (2002) que está apresentada no quadro 03.

**Quadro 03:** Cálculo da amostra

• N = Tamanho da população	$n0 = \frac{1}{E0}$ $n = \frac{N \cdot n0}{N+n0}$
• E0 = erro amostral tolerável	
• n0 = primeira aproximação do tamanho da amostra.	
• n = tamanho da amostra.	

**Fonte:** Barbetta (2002)

A amostra é viável porque se utilizou a fórmula de Barbetta (2002) tomando como base o número total da população que é de 50 pessoas, admitiu-se um erro amostral de 10%, percentual aceitável nas ciências sociais aplicadas, o resultado do cálculo deu uma dizima de 0,33 dessa maneira se utilizou na pesquisa 37 pessoas sendo 35 pessoas da área de produção e dois da administração, esperando ter construído uma amostra considerável.

A amostra procurou incluir na pesquisa funcionários dos vários cargos disponíveis na empresa. Segue uma tabela com a quantidade total dos funcionários e seus respectivos cargos.

**Tabela 01: Cargos da empresa e número de funcionários.**

<b>Cargos</b>	<b>N</b>	<b>A</b>
Administrador	2	2
Carregador	6	5
Auxiliar de Produção	29	23
Engenheiro Químico	1	-
Gerente de Produção	1	1
Mecânico	1	-
Motorista	3	3
Operador de Máquinas	6	3
Vigia	1	-
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>37</b>

**FONTE:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

As informações que constam na tabela 01, em relação aos cargos e quantidade de funcionários foi prestada pelo gestor da empresa em visita a mesma durante o período de elaboração da pesquisa.

### **3.4 Coletas de dados**

Dentre as estratégias utilizadas para se conseguir respostas para o desenvolvimento do estudo foi utilizado o diálogo com os entrevistados criando um clima amigável de confiança e segurança, para que eles conseguissem responder da melhor maneira possível, é importante dizer que a entrevista não foi gravada. A escolha do momento da abordagem dos funcionários foi antes da entrada dos indivíduos no ambiente de trabalho, quando estão esperando na entrada da fábrica antes de começar a trabalhar, dessa forma entende-se como o melhor momento por que as pessoas estão com a mente descansada e com isso geraram informações satisfatórias para a pesquisa.

Dentre os instrumentos de coleta de dados, foi utilizada a entrevista de acordo com Marconi e Lakatos (2006), entrevista é uma conversa face a face que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias enquanto o formulário é uma coleção de questões e anotadas por um entrevistador numa situação face a face com a outra pessoa (o informante).

As entrevistas foram realizadas com os funcionários do setor administrativo de forma despadronizada, isto é, quando se tem liberdade para desenvolver cada situação em que considere adequada e os formulários foram utilizados com os funcionários de produção. A coleta de dados foi realizada entre os dias 19 á 21 de outubro de 2011 no ambiente da fábrica de estudo, com 20 perguntas fechadas e 6 abertas,elaboradas com base nas teorias motivacionais estudadas.

### **3.5 Tratamento e análise dos dados.**

Como estratégia de tratamentos de dados, foi considerada dentre outras ferramentas, os recursos oferecidos pela informática como programas que facilitam na organização e apresentação dos dados coletados tal como a *Microsoft Excel* que serve para a elaboração de gráficos e tabelas colaborando no caráter quantitativo da pesquisa.

Além desse, também fez- se uso da *Microsoft Word* para digitação e análise das informações discursivas. Seguindo os procedimentos, a técnica de análise dos dados se deu também pelo método quantitativo e qualitativo, conforme Marconi e Lakatos (2006), enquanto o quantitativo se dá através de amostras amplas e de informações numéricas no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados.

## **CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE O COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL NA FÁBRICA DE SUCOS IMBIARA.**

### **4.1 Histórico da empresa**

De acordo com Sucos Imbiara (2011), a empresa Guimarães Filhos & Cia Ltda. cujo nome fantasia é Imbiara, nome de origem indígena da tribo Tupi Guarani que significa “caça pequena”, nasceu de uma tradição familiar, a partir do sonho do seu fundador Roberto Gonçalves Guimarães, que desde criança queria ser fazendeiro. Aos 18 anos adquiriu sua primeira terra e na década de 60 começou a produzir maracujá, uma novidade no estado do Rio de Janeiro. Pouco tempo depois começou a extrair o suco artesanalmente, a princípio sem rótulo, mas como teve boa aceitação, prosseguiu a comercialização. Aos poucos a Imbiara foi alcançando a confiabilidade do público que procurava o diferencial: Suco puro e integral.

Em 1971, foi registrada a marca IMBIARA, inaugurando uma nova era com fabricação mecanizada e um salto na produtividade. A partir de 1990, começou a produzir suas próprias máquinas, procurando maior aproveitamento da produção e higienização ideal. As cascas dos frutos retornam ao ciclo natural através do reaproveitamento pelo gado da fazenda que produz o adubo natural para a plantação.

No ano de 2002, a empresa resolve expandir para outras regiões e instala uma nova unidade no estado do Piauí, mas precisamente no município de Santo Antônio de Lisboa, dentre os atrativos que trouxeram a empresa para o Nordeste está à possibilidade de trabalhar com outras frutas de maneira mais acessível, como é o caso da manga, goiaba, abacaxi e caju esta é uma das matérias-primas de maior produção na região onde a nova unidade foi instalada.

A safra do caju é condicionada no período dos meses de junho, julho, agosto, setembro, outubro e novembro. Nos demais períodos do ano a fábrica trabalha com frutas de outras cidades e estados do nordeste. O *mix* de produtos é constituído por oito sabores diferentes de sucos integrais que constituem a natureza do estabelecimento.

Com base em informações dadas pelo Chefe de escritório o Sr. Francisco Elves, a empresa contrata serviços terceirizados de pessoas para trabalhar na empresa, procurando adequar o perfil ideal para cada cargo. Para a contratação de

peças é feito recrutamento, seleção e treinamento. A empresa conta com 37 colaboradores permanentes e durante a safra do caju são contratados pessoas por tempo determinado, ou seja, de acordo com a necessidade e da produção de matéria-prima disponível para a industrialização. No período da pesquisa 2011.2, a empresa se encontrava com 50 funcionários todos com carteira assinada.

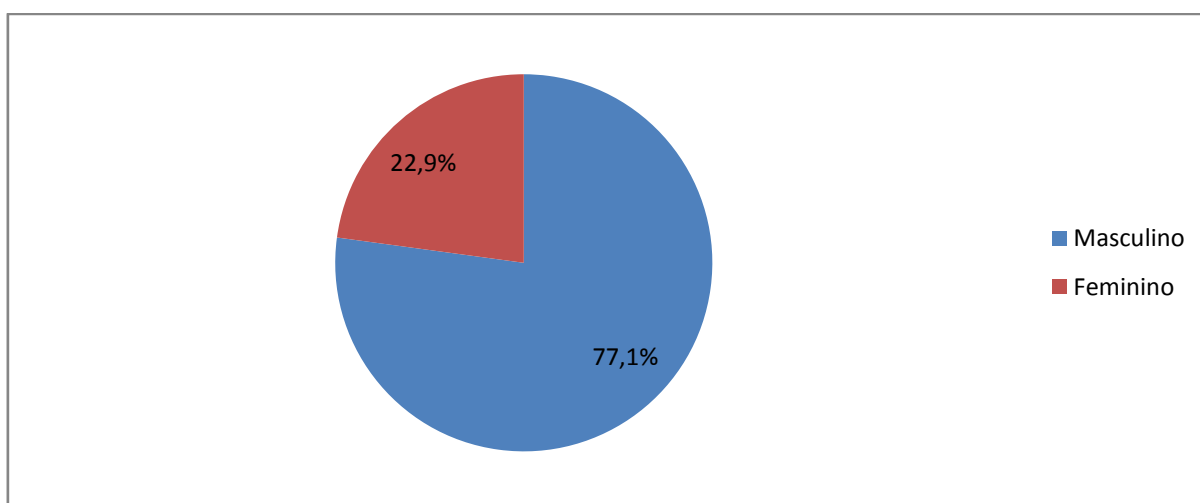
Os colaboradores recebem treinamentos, cursos de capacitação como CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) que tem como principal objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho e também a BPF, objetivando atender requisitos gerais relativos a Boas Práticas de Fabricação considerando a necessidade de proteção à saúde, incluindo todos os aspectos como manuseio para a obtenção de produtos seguros, dentre outros.

A partir das informações descritas sobre a criação da fábrica assim como, o estabelecimento e importância da mesma no município de Santo Antônio de Lisboa, observa-se de forma geral como ela se organiza em suas tarefas diárias. Nesse contexto, a pesquisa direcionará o foco para o comportamento motivacional, levando em conta o ponto de vista dos membros da administração e dos funcionários da área de produção.

Para a presente discussão, realizou-se a coleta de dados entre funcionários e corpo administrativo da fábrica de sucos Imbiara no dia 19 de outubro de 2011. A partir de um questionário previamente elaborado, utilizando formulários, fez-se uma pesquisa com os referidos sujeitos envolvidos na pesquisa, levando em consideração os objetivos almejados e procurando relacioná-los às teorias estudadas. Foram contabilizados para a amostra 37 funcionários, dentre eles 35 de produção e 2 na administração.

#### **4.2 Apresentação do perfil dos funcionários da área de produção**

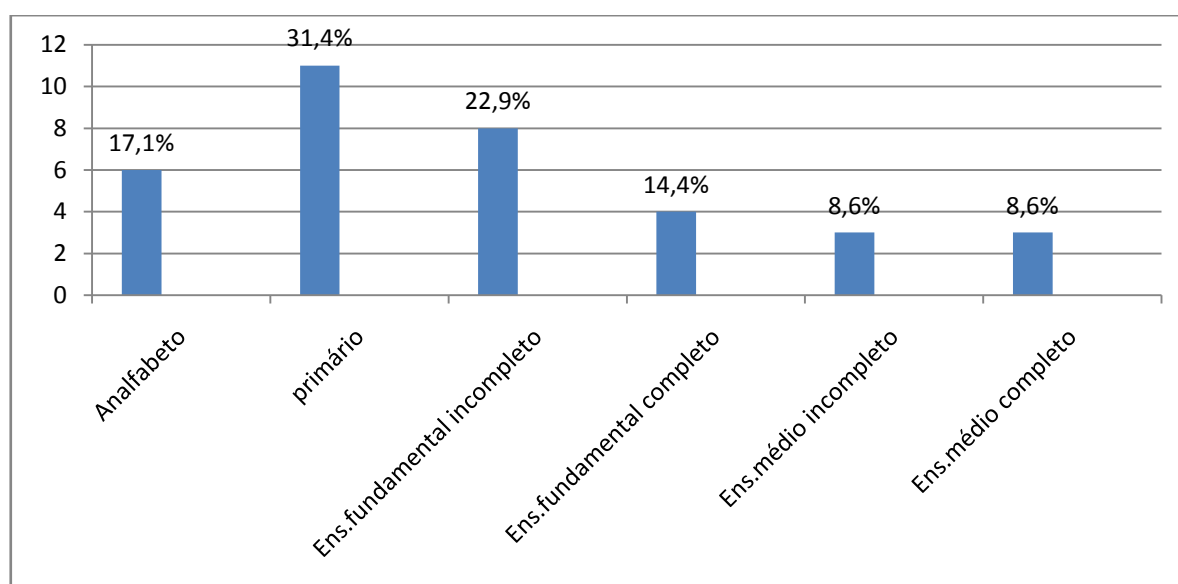
Para se entender o comportamento motivacional no ambiente estudado, apresenta-se inicialmente um perfil dos funcionários envolvidos na área de produção. Para essa análise, a amostra foi de 35 pessoas, buscou-se no primeiro momento observar a predominância de gênero, constatando 27 pessoas do sexo masculino e 8 do sexo feminino. A seguir, observa-se um gráfico onde os dados estão tabulados na forma de porcentagem.

**Gráfico 1:** Classificação por Gênero

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

Observando o gráfico apresentado, pode-se perceber que a porcentagem de homens que trabalham na empresa é maior sendo de 77,1% e de mulheres 22,9%, tal situação decorre do fato da empresa disponibilizar de cargos que requer força física, daí a procura e ocupação das vagas predominarem a presença de homens.

Outro aspecto observado foi a escolaridade entre os funcionários da empresa, que representada na forma de gráfico, vê-se da seguinte maneira:

**Gráfico 2:** Escolaridade

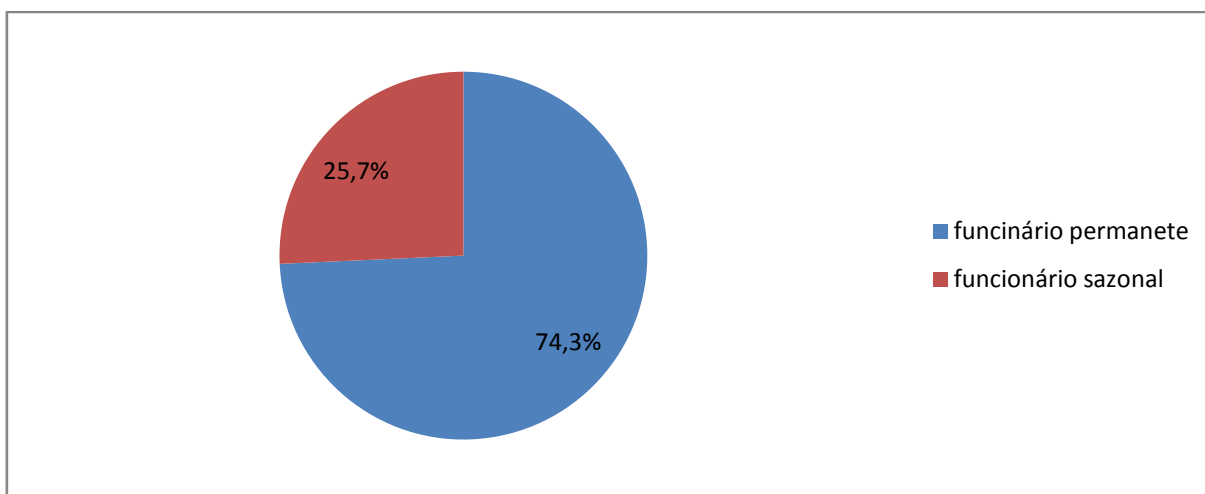
**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

Comparando os dados, encontra-se uma porcentagem de 17,1% de pessoas que se denominaram analfabetas, respondeu que tinha apenas o primário 31,4% da população que foi aplicado o formulário, o número de funcionários que afirmaram possuir ensino fundamental incompleto é de 22,9%, com ensino fundamental completo há uma porcentagem de 14,4%. Os que possuem ensino médio incompleto representam uma porcentagem de 8,6% e os que possuem ensino médio completo 8,6%.

A partir dos dados da pesquisa pode se perceber que para trabalhar na empresa na área de produção não é necessário ter uma escolaridade de nível elevado, com isso a maior parte dos funcionários da empresa estão divididos quanto à escolaridade em analfabeto, primário e ensino fundamental incompleto.

Quanto à situação de contratação de trabalho na empresa. Constatam-se os resultados expressos no gráfico 3.

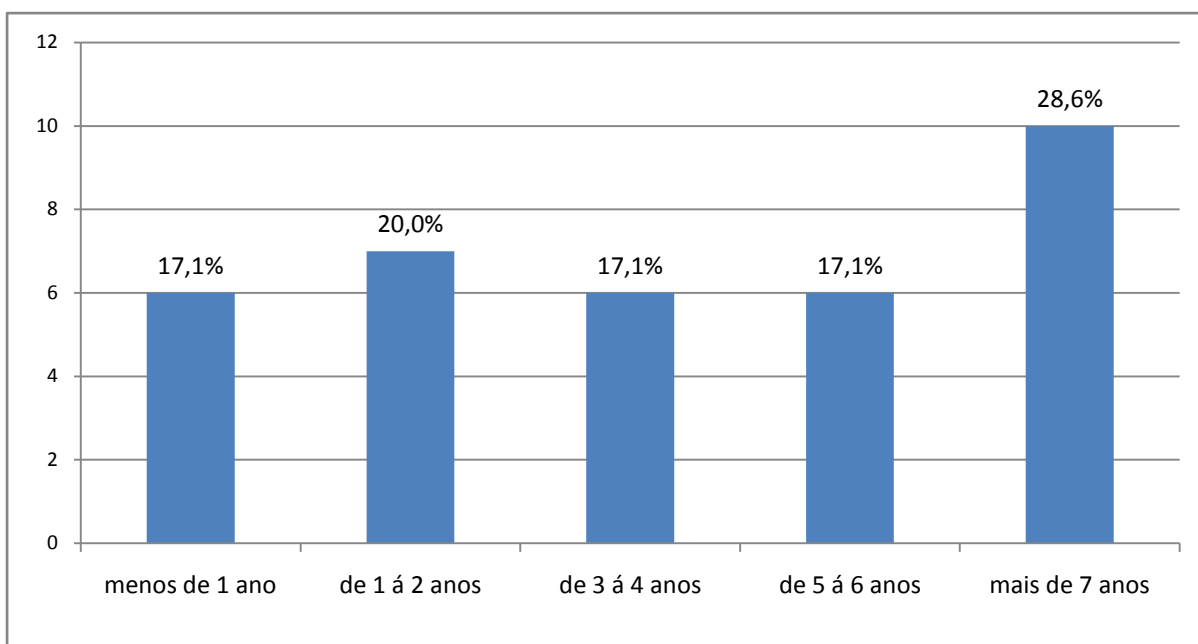
**Gráfico 3:** Situação de contratação de trabalho na empresa.



**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

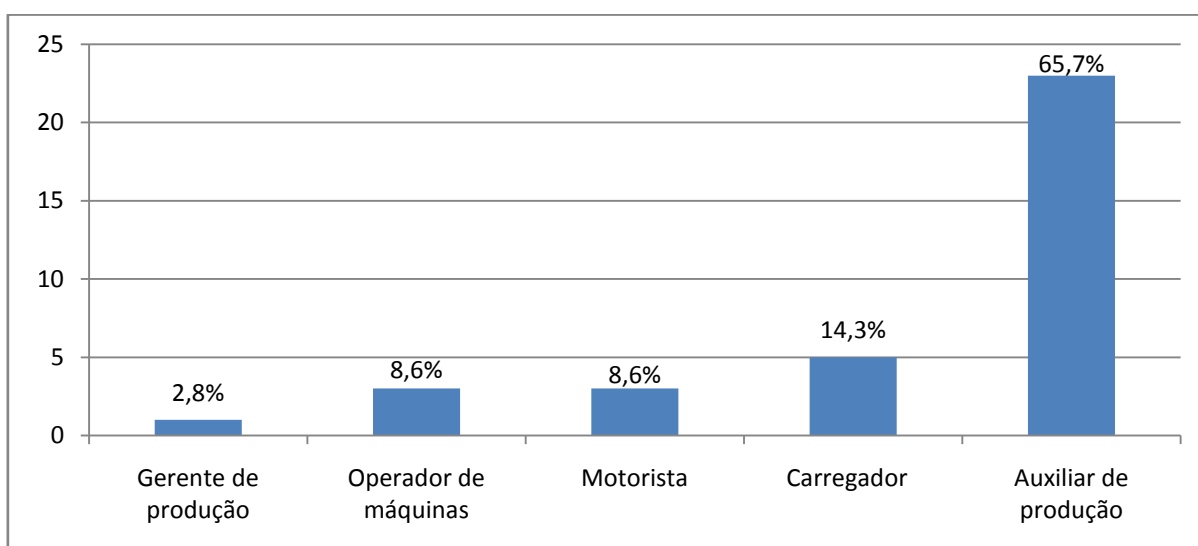
Avaliando essa situação, entende-se que o número de funcionários permanentes é de 74,3%, o que representa um número bem maior do que contatados em épocas sazonais que é apenas de 25,7% dos funcionários com isso pode ser perceber que a empresa costumar manter sempre um número considerável de funcionários como permanentes.

Outro aspecto observado no perfil dos funcionários foi o tempo de trabalho na empresa, podendo se induzir que quanto maior for a permanência do funcionário na empresa, melhor é o relacionamento que a mesma possui com seu colaborador.

**Gráfico 4:** Tempo de trabalho na empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

Os resultados apresentam um número expressivo de funcionários que conseguiram chegar a mais de três anos trabalhando na mesma empresa, algo muito difícil na situação atual do mercado. Assim 17,1% trabalham na empresa a menos de um ano, 20,0% trabalham de 1 a 2 anos, 17,1% trabalham de 3 a 4 anos os que trabalham de 5 a 6 anos também compreende 17,1% e a quantidade que trabalha a mais de 7 anos corresponde a 28,6%. Quanto aos cargos ocupados dentro da empresa, os dados se apresentam no gráfico 5.

**Gráfico 5:** Cargo dentro da empresa.

**Fonte:** dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.



De acordo com o gráfico 5 da página anterior, 2,8% dos funcionários ocupam o cargo de gerente de produção, na função de operador de máquinas são 8,6%, trabalham como motorista 8,6%, como ajudante de caminhão atuam 14,3% e 65,7% dos funcionários ocupam o cargo de auxiliar de produção. Diante dos dados, vê-se que para ocupar o cargo de auxiliar de produção dentro da empresa não há necessidade de um alto nível de escolaridade, sendo visível o número crescente de colaboradores nessa área.

Visto o perfil dos funcionários que atuam na área de produção, far-se-á uma análise a seguir, levando em conta o ponto de vista do setor administrativo

### **4.3 Ferramentas de motivação utilizadas no ambiente interno da Fábrica estudada.**

Na busca por entender as ferramentas utilizadas pela empresa para motivar seus funcionários no ambiente de trabalho, foram entrevistados também membros da gerência. A entrevista foi realizada no dia 19 de outubro de 2011, com o chefe de Escritório Sr. Francisco Elves Silva Batista que atua na empresa há nove anos e com a auxiliar administrativa Sr<sup>a</sup> Jayla Silva Holanda, que trabalha a um ano e quatro meses na empresa.

A pesquisa com funcionários do setor administrativo partiu do entendimento que os fatores que estimulam a motivação pode dentre outras maneiras, ser propiciado pela empresa, dependendo das ações dos seus administradores, deste modo foi perguntado a gerência costuma fazer elogios a seus subordinados, o chefe de escritório.

“Os elogios são freqüentes, mas variáveis podendo ser diários, semanais e trimestrais, o critério apontado para as variáveis é o fato de às vezes ser necessário observar o desempenho do funcionário por um determinado tempo, para assim avaliar a qualidade do seu trabalho, pois os elogios são em relação ao bom desempenho do serviço”

A auxiliar administrativa ao ser interrogada sobre a mesma pergunta reafirma que os “elogios costumam ser freqüentes e ocorrem conforme o desempenho e aprendizagem do colaborador diante da função ocupada”.

Perante as respostas dadas ao primeiro questionamento, entende-se que a motivação está relacionada com o desempenho e comportamento do indivíduo, o

autor Maximiano (1995) vem a corroborar que o desempenho manifesta-se do comportamento humano na organização, podendo também ser motivado pelo próprio indivíduo com os motivos internos e externos.

Ao serem interrogados se a empresa oferece benefícios aos funcionários, os membros administrativos responderam que “sim e citaram como exemplo prêmios, cestas básicas, seguro desemprego e outras recompensas salariais”. Considera-se que os benefícios são elementos motivadores que colaboram para o aumento da remuneração, colaborando com essa idéia Dessler (2003, p.207) afirma “os benefícios representam uma parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores.

Questionou-se ainda quanto aos tipos de equipamentos de segurança que a empresa dispõe para os funcionários realizar suas atividades, nesse quesito foram mencionados: “jaleco, luva, protetor auricular, toca, boné, máscara, bota e óculos. Esses itens reafirmam que os colaboradores estão enquadrados no uso da declaração de EPI (Equipamentos de Proteção Individual)”.

Quando questionados sobre como é o processo de promoção funcional entre os funcionários da empresa, a gerência diz que “a promoção é feita através da gerência de produção e geralmente ocorre quando surge um cargo novo na Área de Produção devido a implementação de novos equipamentos ou máquinas, para isso, é feita uma seleção entre aqueles que estão aptos a assumir o cargo, usando como critério para a seleção o bom desempenho dos mesmos dentro da empresa”.

Levando em conta as respostas dadas até aqui, considera-se que a empresa tem ações satisfatórias que podem desenvolver um bom comportamento motivacional nos funcionários, no entanto, ao serem interrogados se já realizaram algum tipo de pesquisa para verificar a motivação dos funcionários no desenvolvimento do seu trabalho, os entrevistados responderam que não.

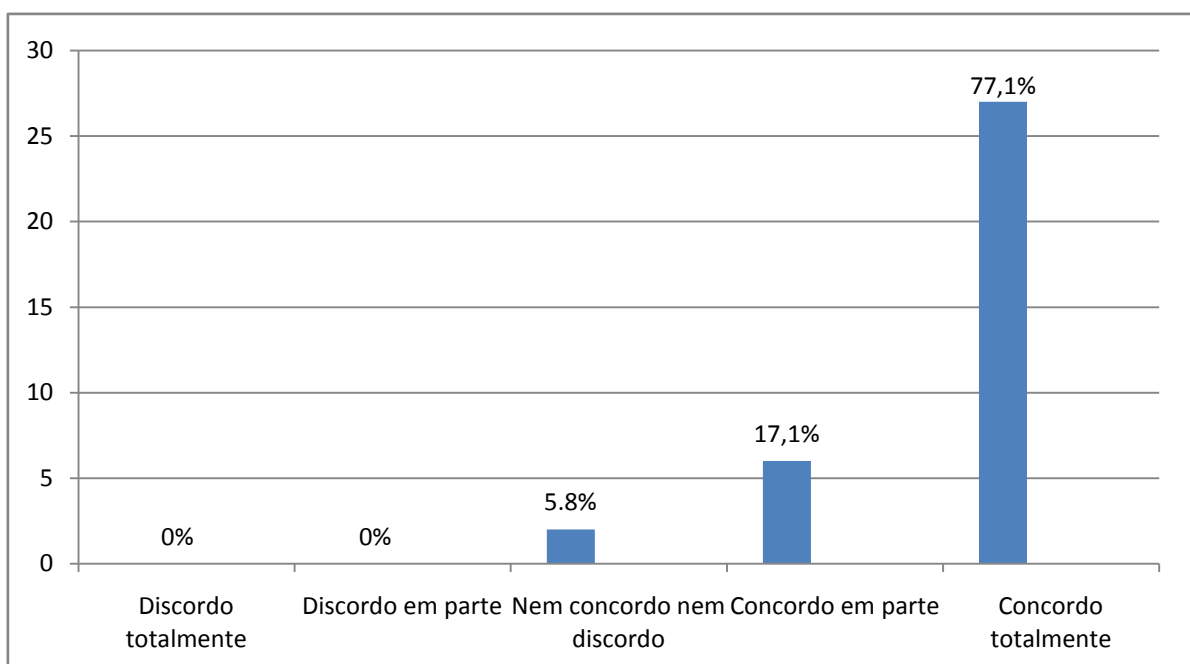
Então, diante da inexistência de pesquisas que comprovem a real motivação dos funcionários no desenvolvimento das suas atividades dentro do ambiente de trabalho da Imbiara, optou-se por entrevistá-los como meio de conhecer mais profundamente o comportamento motivacional desses trabalhadores.

#### **4.4 Nível de motivação dos colaboradores da fábrica de Sucos Imbiara**

A pesquisa foi realizada com base na análise dos indicadores de motivação apontados por todas as teorias de motivação estudadas no referencial teórico do presente trabalho.

Solomon (2011, p.154), acredita que “a motivação refere-se aos processos que fazem as pessoas se comportarem do jeito que se comportam”. Partindo desse pressuposto investigou-se como se dá a satisfação ou insatisfação das necessidades dos funcionários da Imbiara uma vez que, essa compreensão ajudará a entender o nível de motivação desses funcionários. Cabe ressaltar que amostra da pesquisa se refere a 35 pessoas da área de produção como já mencionamos anteriormente.

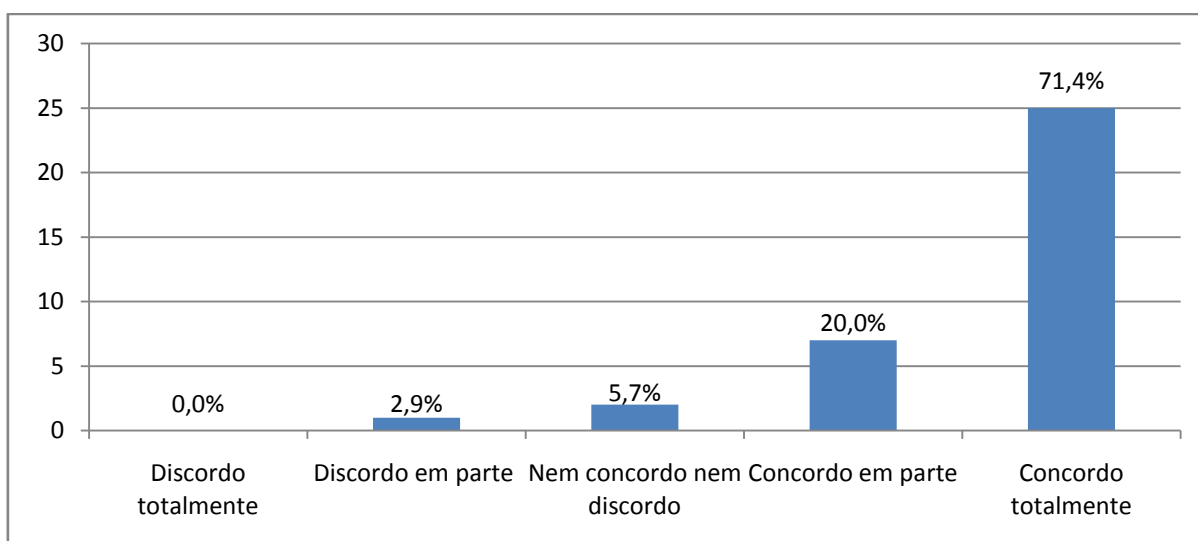
A teoria das necessidades de Maslow exposta em uma pirâmide mostra a importância do atendimento das necessidades fisiológicas. Silva (2005) afirma que essas necessidades são instintivas e já nascem com os indivíduos, podendo dirigir o comportamento deles quando estão insuficientes. Com base nessa afirmação, inicialmente foi perguntado aos funcionários se na empresa todas as suas necessidades fisiológicas são atendidas, pode-se perceber que a empresa atende todas as necessidades fisiológicas dos funcionários, pois (77,1%) concorda totalmente, concorda em parte (17,1%), nem concorda nem discorda (5,8%) e os outros dois itens não foram escolhidos na pesquisa. As informações descritas estão expostas no gráfico a seguir.

**Gráfico 6:** Nível de atendimento das necessidades fisiológicas

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

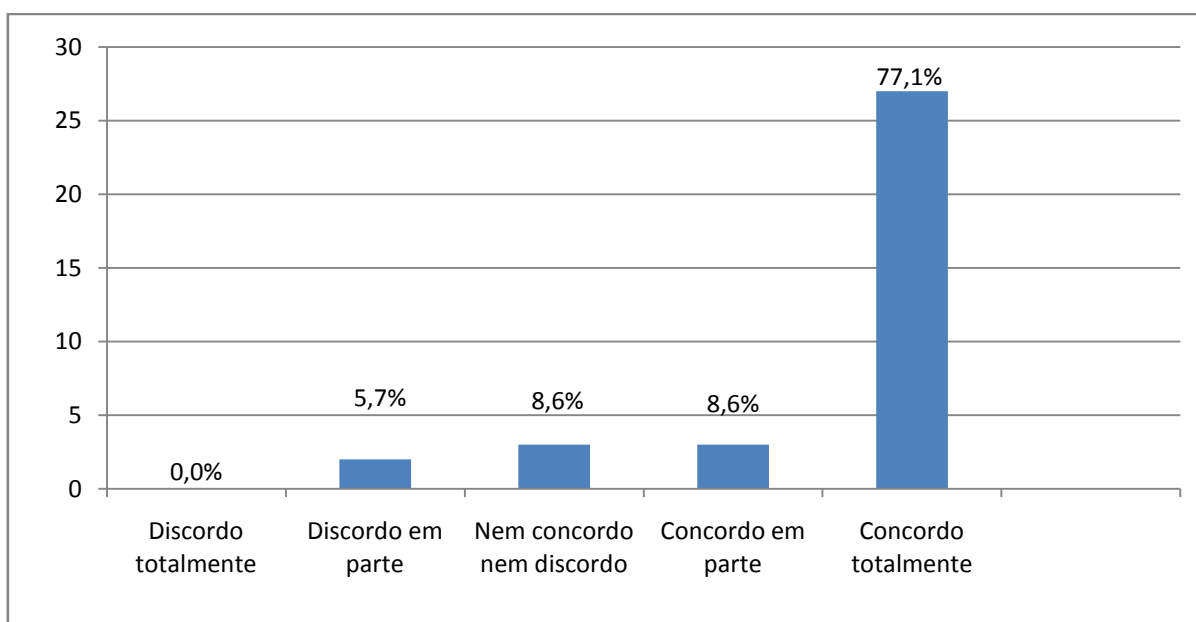
No segundo item da pesquisa, foi indagado se os funcionários sentiam-se seguros para realizar as atividades da empresa. A importância de suprir as necessidades de segurança tem sua relevância em Silva (2005) ao afirmar que essas necessidades mantêm as pessoas sob relação de dependência com a empresa ou com outras pessoas, podendo torna-se poderosos ativadores motivacionais, dependendo do uso.

Pode se perceber que os funcionários sentem-se seguros no desenvolvimento das atividades, pois (71,4%) concorda totalmente, já os que concordaram em parte foi de (20,0%). Com a pesquisa sobre o nível de segurança do trabalho foi confirmada a adequação da empresa aos procedimentos da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e da BPF (Boas Práticas de Fabricação).

**Gráfico 7:** Nível de segurança no trabalho

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

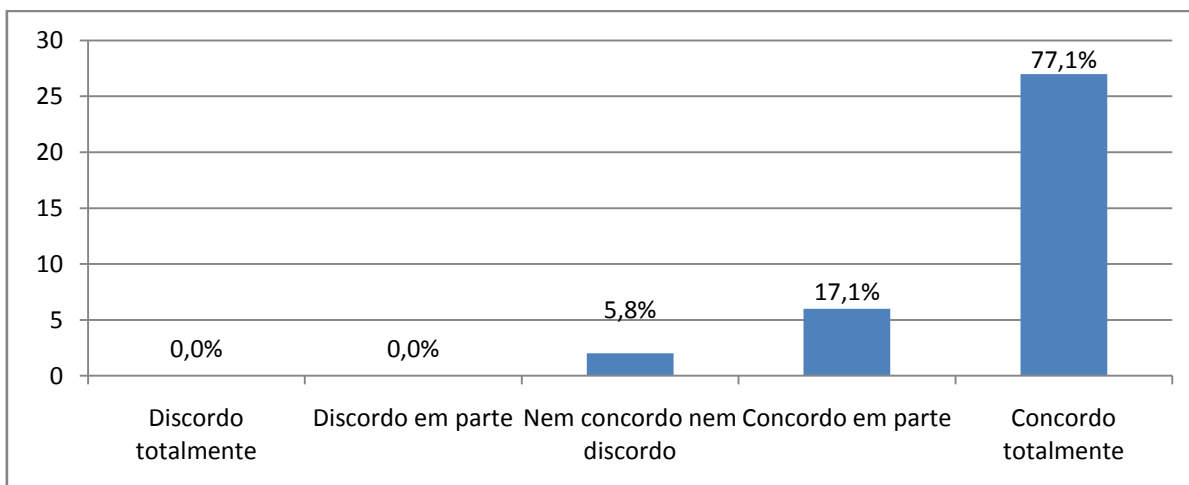
Sobre o relacionamento no ambiente de trabalho, foi perguntado aos funcionários se eles têm um bom relacionamento com seus colegas, esse questionamento está fundamentado na teoria de Maslow que segundo as pesquisas de Lacombe (2005) pode-se afirmar que todo indivíduo tem necessidade de filiação e de ser aceito por grupos de amizade com seus colegas e relacionamentos interpessoais harmoniosos. A pesquisa demonstrou que os funcionários têm um bom relacionamento com seus colegas (77,1%) concorda totalmente, concorda em parte (8,6%) nem concorda nem discorda (8,6%), discorda em parte (5,7%). Ninguém discorda totalmente. A pesquisa apontou que a empresa possui uma ambiente de trabalho saudável com bom relacionamento entre os funcionários.

**Gráfico 8:** Nível de relacionamento entre os funcionários.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizados em outubro de 2011

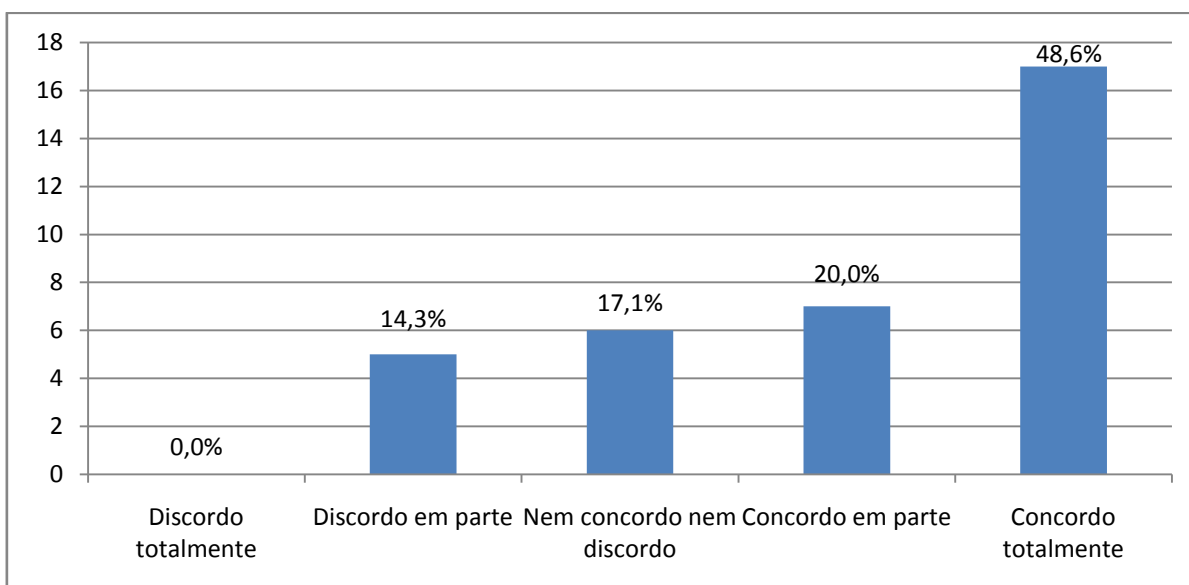
De acordo com Bernardes e Marcondes (2004), a auto-estima, o reconhecimento de si pelos outros e os elogios são uma forma de reconhecer a qualidade dos serviços desenvolvidos pelos funcionários. A partir dessa idéia analisou-se sobre a existência de um bom relacionamento dos funcionários com o chefe, a pesquisa demonstrou que os funcionários têm um bom relacionamento com o chefe com índices somados de (94,2%) de concordância e uma minoria de (5,8%) ficaram indiferentes a pergunta, Os itens de discordância não foram opinados.

Pode se perceber que esse é um índice reforçador para a gestão de políticas de elogios por parte dos gestores da empresa para com seus funcionários.

**Gráfico 9:** Nível de relacionamento com o chefe:

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

Segundo Bernardes e Marcondes (2004), os elogios se relacionam com o crescimento individual, reconhecimento profissional e realização. Então no gráfico 10 foi feita a seguinte pergunta aos funcionários da empresa: “meu chefe me faz elogios depois da realização das atividades?” A pesquisa demonstrou que os funcionários costumam receber elogios por parte do chefe com índices somados (68,6%) de concordância, os indiferentes totalizaram (17,1%) e os que discordaram ser somaram (14,3%). Essa pergunta reafirma a prática de elogios como já foi dito pelo Sr. Francisco Elves, chefe de escritório. Vê-se a seguir o gráfico 10.

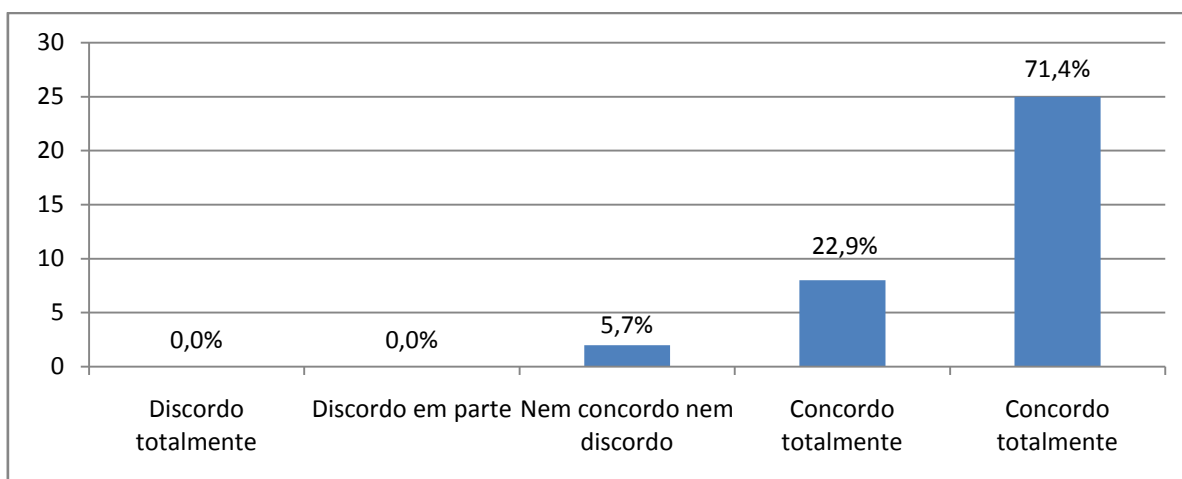
**Gráfico 10:** Nível de elogios depois da realização das atividades.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

De acordo com Paschoal (2003) entende-se que a satisfação pessoal é quando se faz aquilo que se gosta, é vencer desafios, é construir algo a partir da capacidade, nesse mesmo sentido a teoria motivacional de Herzberg vem contribuir no estudo da satisfação pessoal que está relacionada com os fatores intrínsecos e motivacionais dos funcionários das empresas.

Assim perguntou-se o emprego possibilita a satisfação pessoal dos funcionários, a partir dos dados coletados percebe-se que o emprego possibilita a satisfação pessoal, o que representa índices somados de (94,3%) de concordância, um percentual pequeno de (5,7%) nem concorda nem discorda, os itens de discordância não foram opinados na pesquisa. Vê-se no gráfico11 com os dados informados.

**Gráfico 11:** Nível satisfação pessoal.



**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

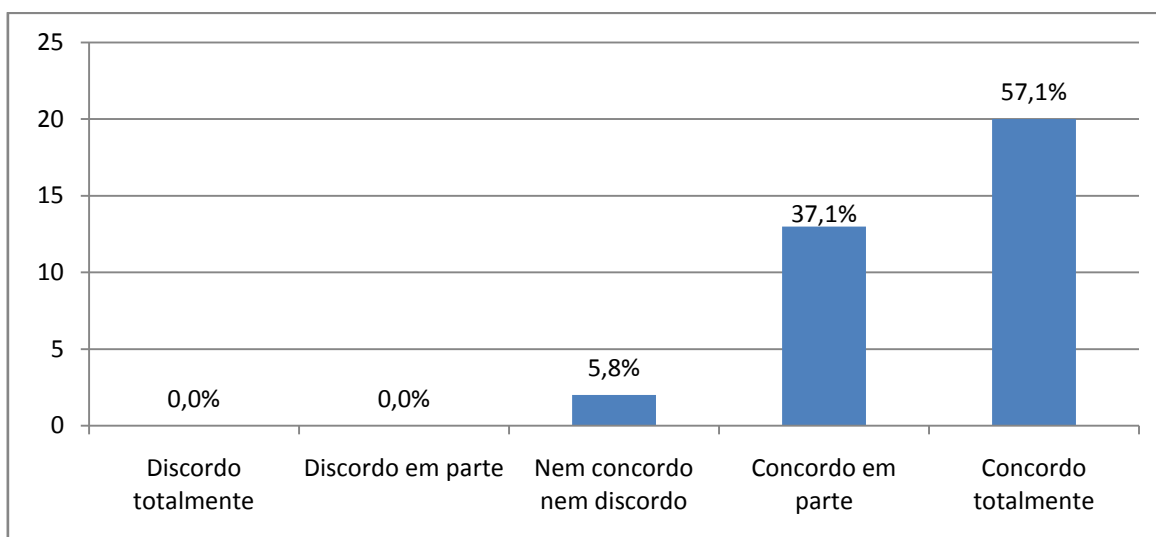
De acordo com Maximiano (2006), tudo depende da importância da recompensa, pois assim administrar a motivação pode tornar-se um processo de administrar recompensas. Nesse sentido, a pesquisa verificou se os funcionários recebem recompensas salariais, com os dados obtidos pode-se vê que os funcionários recebem recompensas o que representa um índice de concordância somados de (94,2%) um número pequeno de 5,8% nem concorda nem discorda e outros itens as discordâncias não foram opinados no trabalho.

O gráfico12 demonstrou que a empresa costuma dar recompensas salariais a seus funcionários a partir de atividades desenvolvidas com qualidade, com base em Motta e Vasconcelos (2009) a teoria de Herzberg sobre os fatores de higiene o autor



mostra que os funcionários são motivados pelo salário, ou seja, pelo valor das recompensas, esse é um fator interessante para empresa, que deve buscar o valor exato que os funcionários desejam receber de acordo com a função que executam para não desmotivá-los no trabalho. A seguir o gráfico 12.

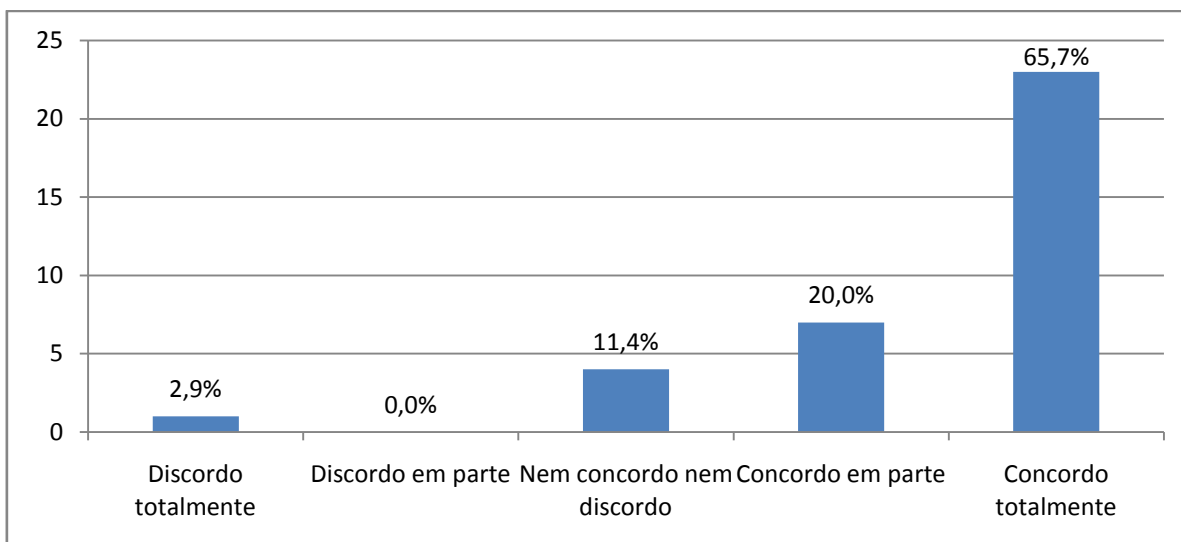
**Gráfico12:** Nível de recebimento de recompensas salariais.



**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

De acordo Maximiano (2006, p.269), “a teoria dos dois fatores consolidou o princípio que a motivação vem do trabalho e não do ambiente”, diante dessa idéia, verificou-se no gráfico13 se os funcionários sentiam-se realizados com o trabalho, observando os dados pode-se afirmar que os funcionários estão motivados com o trabalho, pois apresentou índices somados de (87,7%) de concordância os que nem concorda nem discorda com a pergunta feita foi de (11,4%) e o item discordo em parte não foi opinado, discordo totalmente foi somente de uma pessoa que representa 2,9% da população.

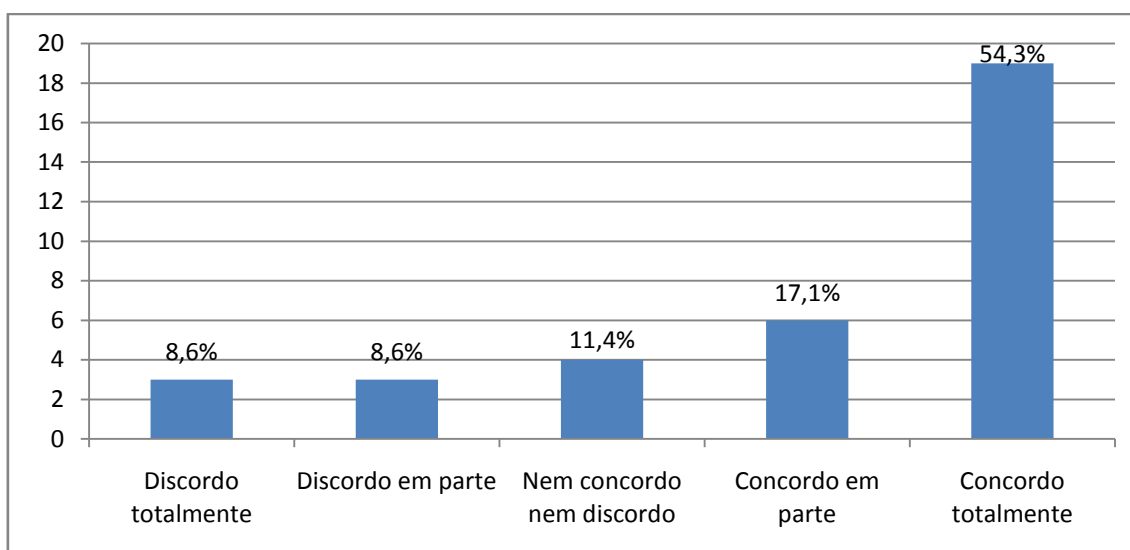
Na teoria das necessidades de realização do autor McClelland, com base em Silva (2005) as pessoas estão mais motivadas com trabalho do que o dinheiro em si e empregam o dinheiro para manter suas realizações. Esse fator é muito importante para empresa, se os funcionários sentir-se realizado com o trabalho naturalmente bem provável que desenvolver cada vez melhor as atividades dentro da empresa. A seguir o gráfico 13 com os dados apresentados.

**Gráfico 13:** Nível de realização com o trabalho.

**Fonte:** Dados da pesquisa realização em outubro de 2011.

Com base em Bernardes e Marcondes (2004), os grupos são formados de pessoas para juntos alcançar metas comuns de trabalho na empresa, assim o gráfico 14 representa os dados sobre a participação dos funcionários da empresa em grupos de trabalho junto com outros funcionários. A pesquisa constatou que há participação dos funcionários em grupos de trabalho com índices somados de (71,4%) de concordância e os que nem concordam nem discordam é de (11,4%) da amostra. E os itens de discordância somam (17,2%).

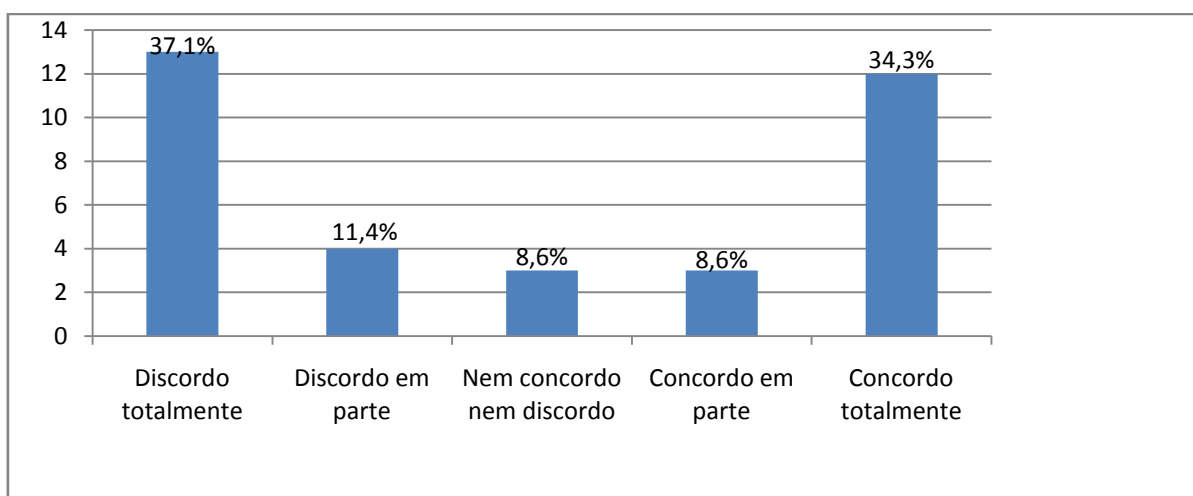
A idéia de participação em grupos é um fator muito importante para o desenvolvimento pessoal dos funcionários, o autor McClelland criador da teoria das necessidades de afiliação afirma que as pessoas têm desejos de está inseridos nos grupos. De acordo com Silva (2005) as pessoas são motivadas pelos cargos que demandam interação freqüente com colegas, essas pessoas não têm sucesso trabalhando sozinhas. Segue o gráfico 14 com dados analisados.

**Gráfico 14:** Nível de participação de grupos.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

Com base Maximiano (2006), as pessoas geralmente procuram cargos em que possam ter poder e possam influenciar outras pessoas em seu ambiente, já com base na teoria das necessidades do autor McClelland esse poder serve como fator importante para a empresa tomando como base que os funcionários consideram como poder de influenciar outras pessoas no momento que têm liberdade para colocação de pessoas para trabalhar na empresa ou quando influenciam outros colegas na realização das atividades da empresa.

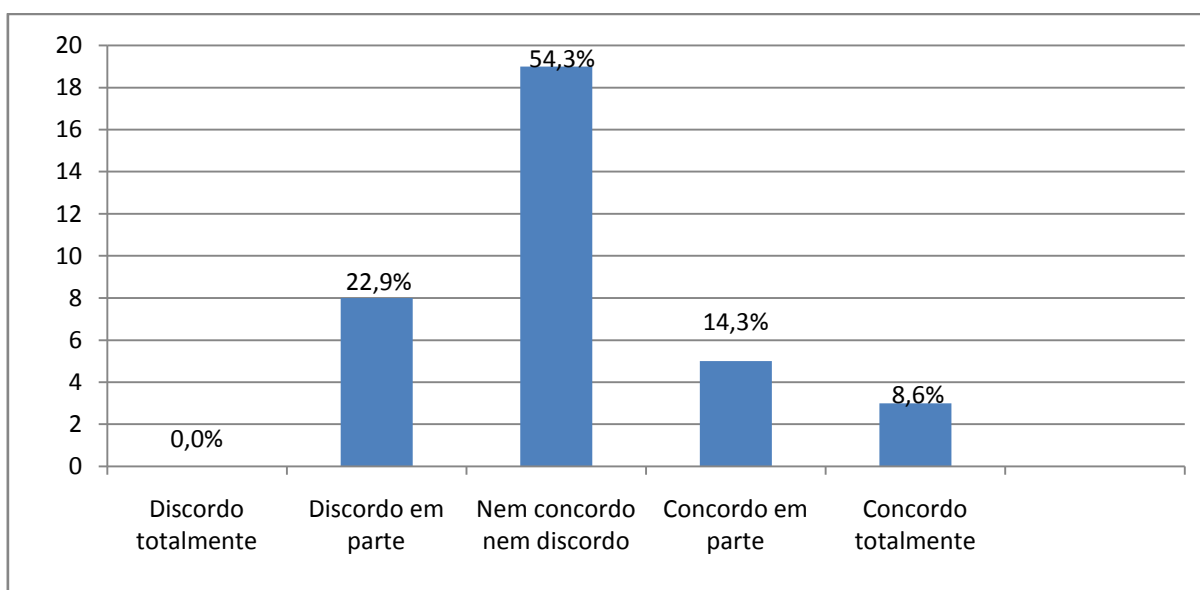
Com isso, fez-se a pergunta sobre o poder de influenciar outras pessoas dentro da empresa, conforme a pesquisa os funcionários em sua minoria se sentem com esse poder, representando o percentual somado de (42,9%) de concordância, a maioria não se vê com o poder de influência dentro da empresa o que representa o percentual somado de (48,5%) de discordância, os que nem concordam nem discordam foi de (8,6%) dos funcionários. A seguir o gráfico 15.

**Gráfico 15:** Nível de poder.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

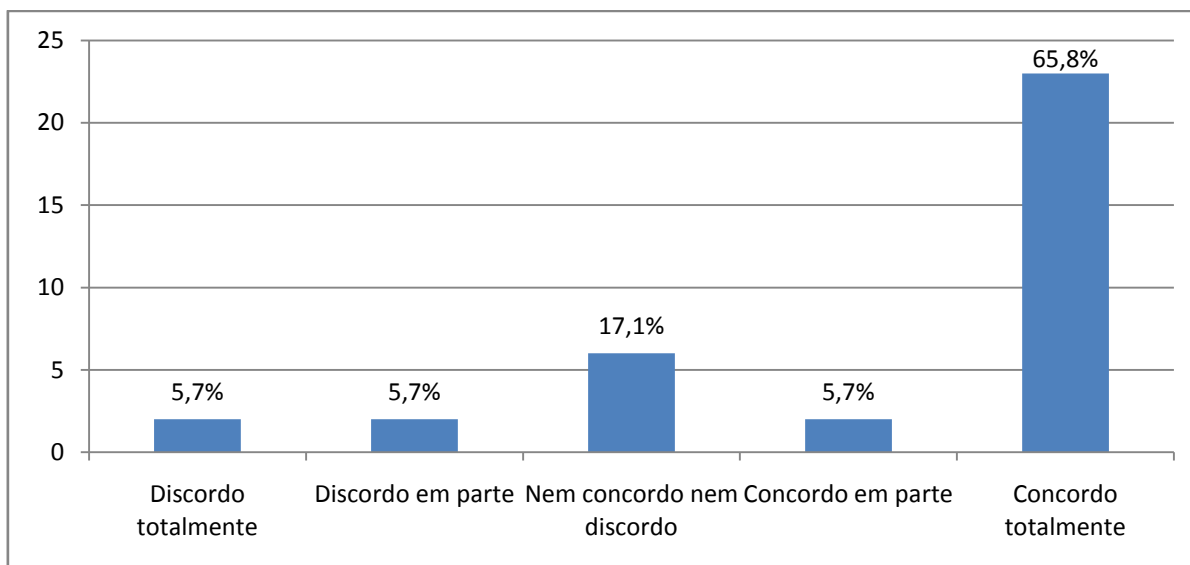
No gráfico16, foi perguntado se o plano de saúde oferecido pela empresa motiva o trabalhador a continuar trabalhando nela. Diante dos dados constatou-se uma indiferença, que não deixou claro a satisfação ou insatisfação dos funcionários nesse item, pois o índice somado de concordância foi de apenas (22,9%), a maioria se absteve de acordo com o item nem concordo nem discordo representando (54,3%), já no item de discordância opinaram apenas (22,9%) dos funcionários, o item discorda totalmente não foi opinado na pesquisa. Diante da necessidade de conclusão desse item, pretende-se discuti-lo no capítulo seguinte.

Um número superior de funcionários que ficaram indiferentes a pergunta sobre o plano de saúde oferecido pela empresa, deve ter sido pelo fato da utilização de trabalhadores terceirizados e a falta de informações destes sobre os benefícios que o plano de saúde oferecido pela empresa poderá proporcionar a eles.

**Gráfico 16:** Nível de motivação em relação ao plano de saúde.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

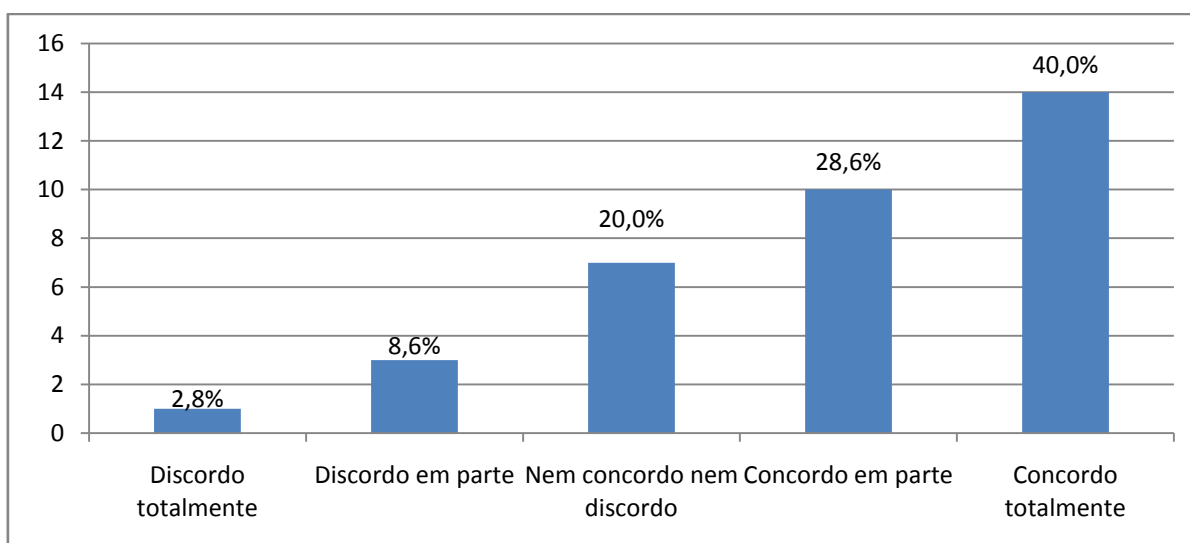
Os funcionários também foram indagados se faz muito esforço na realização das atividades. Vale ressaltar que as pessoas muitas vezes acreditam que o esforço vai produzir o desempenho necessário para que o resultado seja alcançado (MAXIMIANO, 2006). Na teoria da expectativa do autor Victor Vroom que também está relacionada aos esforços que as pessoas fazem, acredita-se que os esforços levarão aos resultados ou desempenho desejados pela empresa. Pela análise dos dados pode-se afirmar que a maioria dos funcionários faz muitos esforços na realização das atividades o que representa (71,5%) da soma dos índices de concordância, no item nem concordo nem discordo obteve um número de (17,1 %) das respostas, no item de discordância a soma obteve-se (11,4%). A seguir o gráfico 17 com os dados expostos.

**Gráfico 17:** Nível de esforços.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

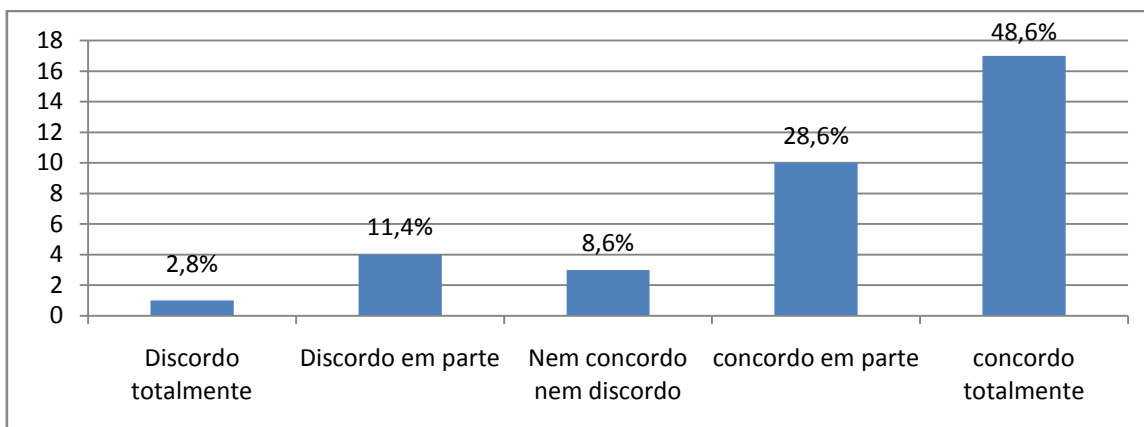
As recompensas pagas aos funcionários pode ser uma forma de controlar e motivar o comportamento dos mesmos dentro da empresa dessa forma vê-se a importância do valor das recompensas como maior salário no final do mês, prêmios por atividades bem feitas. Para isso, foi indagado ainda aos funcionários se eles acham justas as recompensas que recebem da empresa pelo desempenho das atividades, a questão foi desenvolvida com base em Silva (2005), observando a teoria da instrumentalidade do Victor Vroom reafirmando que a recompensa será boa se o desempenho for bom, esse é um fator importante para empresa analisar quando for dá recompensas para seus funcionários.

Assim, a maior parte dos funcionários se sente satisfeita com as recompensas dadas pela empresa em relação aos esforços pois concordam (40,0%) das respostas, os funcionários que concordam em parte representam (28,6%) das respostas, na parte nem concordo nem discordo representa (20,0%) das respostas, os que discordam em parte representam (8,6%) das respostas e os que discordam totalmente representa (2,8%) das respostas. A seguir o gráfico 18.

**Gráfico 18:** Nível de satisfação em relação às recompensas.

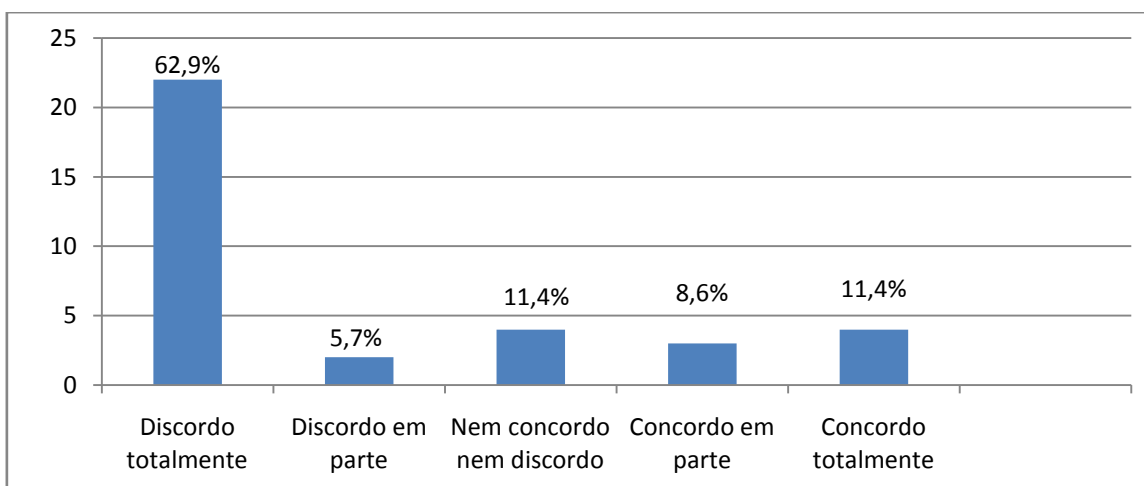
**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

Segundo Paschoal (2007) o salário é um fator higiênico do autor Herzberg, uma vez que não gera motivação para o indivíduo, mas qualquer falta dele gera desmotivação. Assim no gráfico 19 se verificaram a satisfação dos funcionários com o salário que recebem ao final do mês. Em sua maior parte os funcionários se sentem satisfeitos com o salário que estão recebendo da empresa. A maioria concordou totalmente representando (48,6%) dos funcionários, os que concordam em parte representa (28,6%), os que nem concordam e nem discordam representam (8,6%) das respostas, os que discordam em parte representa (11,4%) e os funcionários que discordam totalmente representa (2,8%) da amostra. Esse dado é muito importante para os gestores na criação de políticas de cargos e salários dos funcionários. Como pode ser percebido no gráfico 19.

**Gráfico 19:** Nível satisfação em relação ao salário.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.

Para Maximiano (2006), a punição pode provocar atitudes negativas entre os funcionários, devendo dessa forma ser controlada. Essa compreensão levou a outra indagação com base na teoria do reforço e punição de Skinner que é sobre a existência de punição de ordem moral feita pelo chefe aos funcionários após não realizar adequadamente uma atividade na empresa. Com base nos dados verificou-se um fator positivo para a empresa porque o índice de punição é pequeno, um número pequeno concordou totalmente com a pergunta representando (11,4%) das respostas. Os funcionários que concordaram em parte representam (8,6%), os que nem concordam nem discordam representa (11,4%), os que discordam em parte representam (5,7%) e o maior número de respostas foi discordo totalmente que obteve (62,9%) das respostas.

**Gráfico 20:** Punição depois de realizar adequadamente atividade.

**Fonte:** Dados da pesquisa realizada em outubro de 2011.



Feito esse questionário, utilizando perguntas objetivas com opções de escolha, percebemos que o nível de motivação é variável conforme a necessidade trabalhada em cada pergunta.

A pesquisa apresenta níveis de motivação considerável entre as várias teorias utilizadas como fontes de criação das perguntas para o presente estudo, como pode ser percebido na tabela 02 de resumo dos dados.

**Tabela 02:** Resumo dos resultados da pesquisa.

Estudiosos	Indicadores	Gráficos relativos	Respostas negativas	Respostas indiferentes	Respostas Positivas
Maslow	Necessidades Fisiológicas	6	0,0%	5,8%	94,2%
	Necessidade de Segurança	7	2,9%	5,7%	91,4%
	Necessidades Sociais	8	5,7%	8,6%	85,7%
	Necessidades de Estima	9	0,0%	5,8%	94,2%
	Necessidades Auto-Realização	11	0,0%	5,7%	94,3%
Clayton Alderfer	Necessidade de Existência	6	0,0%	5,8%	94,2%
	Necessidade de Relacionamento	8	5,7%	8,6%	85,7%
	Necessidade de Crescimento	10	14,3%	17,1%	68,6%
Herzberg	Fatores Higiênicos: Extrínsecos	12	0,0%	5,8%	94,2%
	Fatores Motivacionais: Intrínsecos	13	2,9%	11,4%	85,7%
David McClelland	Necessidades de realização	13	2,9%	11,4%	85,7%
	Necessidade de afiliação	14	17,2%	11,4%	71,4%
	Necessidade de poder	15	48,5%	8,6%	42,9%
Victor Vroom	Valência	16	22,9%	54,3%	22,9%
	Expectativa	17	11,4%	17,1%	71,5%
	Instrumentalidade	18	11,4%	20,0%	68,6%
J.Stacy Adams	Equidade	19	14,2%	8,6%	77,2%
Skinner	Reforço	18	11,4%	20,0%	68,6%
	Punição	20	68,6%	11,4%	20,0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A pesquisa não se utilizou de teorias consideradas repetitivas para elaboração das perguntas como e o caso das necessidades de existência e de relacionamento do autor Clayton Alderfer que são praticamente iguais com as de Maslow, as necessidades de realização de McClelland se assemelham com a teoria

motivacional de Herzberg, dessa forma espera-se tem construído resultados com qualidade satisfatória.

#### **4.5 Fatores que causam desmotivação por parte dos funcionários.**

Para melhor explicitar o nível de motivação dos funcionários entrevistados e dar maior consistência aos dados expostos até aqui, pediu-se que eles citassem de forma direta três fatores que causam desmotivação no ambiente de trabalho. Dentre esses fatores, fez-se uma relação dos mais citados para que possam ser confrontados com as demais informações adquiridas como meio de reafirmá-las, dependendo dos resultados analisados.

O fator mais citado pelos funcionários foi um plano de saúde ruim, o que vem a esclarecer os índices apresentados no gráfico 16 que ao demonstrar uma abstenção considerável dos que nem discordavam nem concordavam, leva a entender que há a insatisfação em relação ao plano que muitas vezes, os desmotiva a falar sobre o assunto e conseqüentemente a trabalhar na empresa. Em segundo lugar, o fator salário aparece como desmotivador, relacionando essa informação ao índice de motivação salarial do gráfico 19, percebe-se que a porcentagem dos que estão satisfeitos totalmente é a maior, no entanto se considerar os que concordam em parte e os que discordam vêem-se uma aproximação considerável, mostrando um índice importante de insatisfação salarial.

Assim, a insatisfação salarial provoca conseqüências no comportamento dos indivíduos, segundo Lacombe (2005), um dos fatores que mais desmotiva um profissional é considerar injusta a sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mais também o bem estar psicológico das pessoas, para esse autor é indispensável à coerência entre as remunerações concedidas ao pessoal da empresa.

Outro fator citado foi o trabalho nos finais de semana, à noite e nos feriados. Com pode ser visto nos dados do gráfico 17, onde os funcionários em sua maioria costumam fazer muitos esforços para realização das atividades. Além deste fator, citaram também o trabalho em época sazonal como pode se visto no perfil dos funcionários no gráfico 3 que apresenta um número considerável de pessoas que trabalham apenas em épocas sazonais, provavelmente esse fator é apontado por

funcionários que estão a pouco tempo na empresa e ainda não se sentem seguros quanto a permanência no trabalho.

Como fator desmotivador também foi citado de forma considerável o modo como o chefe chama atenção dos funcionários quando uma atividade não é realizada de maneira satisfatória, mesmo demonstrando que tem um bom relacionamento com os seus superiores como se observou no gráfico 9, os trabalhadores sentem-se constrangidos com a forma como são abordados quando cometem falhas no desenvolvimento das atividades.

Levando em consideração as críticas, foram listadas propostas de como diminuir os índices de desmotivação na empresa. Sugestões essas, elaboradas com base nos fatores relatados pelos colaboradores como desmotivadores, como segue:

- A empresa poderia desenvolver estratégias para um melhoramento do plano de saúde com fazer convênios médicos com empresas privadas para atender o funcionário e seus familiares sempre que necessário;
- A gerência poderia desenvolver melhores políticas de cargos e salários para uma melhor interpretação dos funcionários em relação ao salário que recebem no final do mês. O salário na primeira pergunta não aparece como fator de desmotivação, já na segunda pergunta feita o salário apresenta-se com fato de desmotivação entre os funcionários, essa diferença deve ter acontecido pela situação financeira dos funcionários naquele momento.
- A gestão poderia elaborar um quadro contendo uma divisão dos funcionários, ou seja, revezamento dos colaboradores entre os dias que necessita de pessoas para trabalhar a noite e nos feriados, dessa forma se espera diminuir a insatisfação dos funcionários;
- O gestor deveria evitar às reclamações aos funcionários deve sempre buscar conversar com eles e buscar a melhor solução, essa é uma das melhores formas de evitar a insatisfação dos funcionários;

O exercício dessas e de outras estratégias no sentido de reparar o fator desmotivação na empresa devem ser constantemente exercitadas, pois as pessoas no ambiente de trabalho apresentam necessidades que nem sempre são aquelas que a empresa está preocupada em atender. Sendo necessária uma constante busca pela excelência na gestão de pessoas.

## CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta a proposta de estudo sobre “O comportamento motivacional no ambiente de trabalho da fábrica de Sucos Imbiara”, procurou-se consultar livros, monografias, *sites* e fontes orais por meio de entrevistas para que ao final se pudesse chegar a algumas considerações.

Para Lacombe (2005), o ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades, desejos e o que motiva uns não é válido para outros. Com base nesse pressuposto, apresentou-se um perfil dos funcionários envolvidos na pesquisa, aliado as teorias estudadas, identificou-se algumas necessidades que se supridas, despertam um bom comportamento motivacional (teorias do conteúdo), o estudo destas, mostraram um índice satisfatório, com ressalvas para os benefícios como plano de saúde e salário, além de reclamações do chefe, do trabalho em horário noturno, fins de semana e feriados, fatores apontados como desmotivadores na visão dos funcionários.

Contudo, deve-se considerar que esses fatores são extrínsecos, segundo os autores estudados eles apenas colaboram na busca de motivação, não é somente a presença ou a falta deles que pode motivar ou desmotivar. Relacionando também as teorias do processo que estão preocupadas como o comportamento é motivado, vale destacar que na teoria dos três conceitos de Victor Vroom, o conceito de valência se volta para as preferências por resultados e incentivos, o que leva a entender que os incentivos/benefícios oferecidos pela empresa em estudo nem sempre são aqueles esperados pelos funcionários.

Então, acredita-se que para desfazer os conflitos apontados no início desse trabalho em relação ao comportamento dos funcionários, é necessária uma tomada de atitude por parte da gerência, que apesar de mencionar ações de elogios e de geração de benefícios, às vezes deixa carências em relação às necessidades que de fato são esperadas pelos funcionários.

Diante desses fatos, sugere-se uma análise mais detalhada por parte da gerência em torno do ambiente da fábrica, procurando conversar com os funcionários sobre suas reais necessidades, organizar um quadro de horário em que os funcionários possam alternar-se no trabalho, seja noturno, feriado ou fim de semana. Procurar também resolver as questões individuais de modo particular.

Como já foi dito, os chefes por si só, não são capazes de motivar, mas podem criar condições favoráveis para o bom desempenho das atividades, impulsionando assim os funcionários na busca por motivação para o trabalho.

Deste modo, espera-se com as informações aqui prestadas, ter contribuído para ampliar a compreensão não só teórica, mas prática em torno do comportamento motivacional dos indivíduos e assim abrir possibilidades de novas discussões que possam ser empreendidas em futuros estudos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed. 2. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAUJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às ciências sócias**, cap. 3 ed. UFSC 5 edição, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDES, Cyro. MARCONDES, Reynaldo Carneiro, **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 5. ed. São Paulo: Atlas.1998.
- \_\_\_\_\_, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_, **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_, **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos – 6 ed**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo:Prentice Hall,2003.
- FRANCO, Dermeval. **As pessoas em primeiro lugar: como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991
- \_\_\_\_\_. **Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo; 2010.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. ed – 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MASSET, Francisco José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. – 6. – São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes, ISABELLA, Gouveia de Vasconcelos. **Teoria geral da administração**. - 3. Ed. Ver. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3 ed. – Rio de Janeiro: Quilitymark, 2007.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva 2006.

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

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 3. ed. rev. atual.– Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em:  
<<http://projetos.inf.ufsc.br/.../Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2011.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuído e sendo**. 9. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2011.

SUCOS IMBIARA. **Imbiara, uma tradição familiar**. Disponível em:  
<<http://www.sucosimbiara.com.br/apresentacao.htm>> Acesso em: 18- out - 2011.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 12ª reimpressão.

## APÊNDICES



## APENDICE - A

Caros colaboradores este é um trabalho de conclusão do Curso de Bacharelado em Administração de Empresa da Universidade Federal do Piauí – Campus SHNB, esse trabalho têm por objetivo descobrir como funciona o comportamento motivacional no ambiente da Fabrica.

1) Gênero

Masculino       Feminino.

2) Qual é sua Escolaridade.

Analfabeto

Primário

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo.

3) Quantos anos você está trabalhado na empresa?

menos de 1ano

de 1 á 2 anos

de 3 á 4 anos

de 5 á 6 anos

mais 7 anos.

4) Qual e sua situação de contratação de trabalho na empresa?

Funcionário permanente

Funcionário em época sazonal.

5) Qual é seu cargo dentro da empresa.

Gerente de produção

Operador de Máquinas

motorista

Ajudante de caminhão

Auxiliar de produção.

Julgue as frases de acordo com o seu grau de concordância:

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Na empresa que trabalho todas as minhas necessidades fisiológicas são atendidas					
Sinto-me seguro durante o meu trabalho na empresa					
Tenho bons relacionamentos com os meus colegas de trabalho					
Tenho um bom relacionamento com o meu chefe					
Meu emprego possibilita minha satisfação pessoal					
Costumo receber recompensas salariais pelas atividades desenvolvidas.					
Meu chefe me faz elogios depois da realização das minhas atividades.					
Eu me sinto realizado com meu trabalho.					
Participo de grupos de trabalho junto com outros funcionários.					
Tenho poder de influencia outras pessoas dentro da empresa.					
O plano de saúde oferecido pela empresa me motiva a continuar trabalhando nela.					
Faço muito esforço na realização das minhas atividades.					
Eu acho justas as recompensas que recebo da empresa pelo desempenho das minhas atividades.					
Estou satisfeito com o salário que recebo ao final do mês?					
Já fui punido depois de não realizar adequadamente um serviço da empresa, punição essa de ordem moral. Como reclamações do chefe.					

6) Cite pelo menos três fatores que podem te causar desmotivação no ambiente de trabalho

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## APENDICE - B

Formação

Tempo de empresa

Cargo atual e cargos que já ocupou na empresa

Tempo de ocupação no cargo

- 1) A gerência costuma fazer elogios a seus subordinados? Com que frequência?
  
- 2) A empresa oferece benefícios a seus funcionários? Quais?
  
- 3) Quais tipos de equipamentos de segurança a empresa dispõe para os funcionários realizarem suas atividades?
  
- 4) Como é o processo de promoção funcional entre os funcionários na empresa?
  
- 5) A empresa já promoveu algum tipo de pesquisa para verificar a motivação dos funcionários no desenvolvimento do seu trabalho? Se sim, como foi a pesquisa? E quais os resultados obtidos?