



**Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**UM ESTUDO DA FORÇA MOTIVACIONAL DOS
FUNCIONÁRIOS DA PADARIA TRIGOS & CIA, À LUZ DA
TEORIA DA EXPECTÂNCIA**

MIRTES NAYARA VASCONCELOS DOS SANTOS

Campina Grande - 2008

MIRTES NAYARA VASCONCELOS DOS SANTOS

**UM ESTUDO DA FORÇA MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DA
PADARIA TRIGOS & CIA À LUZ DA TEORIA DA EXPECTÂNCIA**

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Federal de
Campina Grande, em cumprimento parcial das
exigências para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador: Carlos Eduardo Cavalcante (MSc)

Campina Grande - 2008

MIRTES NAYARA VASCONCELOS DOS SANTOS

**UM ESTUDO DA FORÇA MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DA
PADARIA TRIGOS & CIA À LUZ DA TEORIA DA EXPECTÂNCIA**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

**Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre
Orientador**

**Patrício Vasconcelos, Substituto
Examinador**

**Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Examinadora**

Campina Grande - 2008

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Mirtes Nayara Vasconcelos dos santos

Aluna

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre

Professor Orientador

Eliane Ferreira Martins, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2008

“Para todas as coisas na vida haverá *ônus* e *bônus*. Haverá *ônus* pelo tempo de estudo e dedicação empenhados e, em contrapartida, haverá *bônus* pelo sucesso e retorno dos sacrifícios despendidos”.

Hebert Vieira

AGRADECIMENTOS

A Deus, Todo Poderoso, que ao longo de toda a minha jornada acadêmica sempre me direcionou e conduziu de forma inexplicável para que eu pudesse trilhar na estrada da vida, superando todos os obstáculos encontrados no decorrer do curso e dando-me forças e motivação para prosseguir nas conquistas da vida.

À minha mãe, Ednária Vasconcelos (*in memoriam*) a quem agradeço pela minha vida e por tudo que sou hoje. Por todo o amor, dedicação e esforço depreendido para que eu pudesse alcançar novos e infinitos horizontes.

Às minhas irmãs Patrizia, Raquel e Alessandra que, em momento algum, deixaram de acreditar e me incentivar na vida acadêmica e profissional, nem nos momentos mais difíceis, auxiliando-me sempre com carinho, atenção e compreensão.

Aos meus amigos, Hebert Vieira, Naiara Neres, Samara Vieira, Tales Mousine e Vanessa Dourado pelo significativo auxílio, compreensão nos momentos difíceis e estímulo nas horas de incerteza.

Ao meu namorado, Ricardo Rodrigues, que se tornou fundamental na total elaboração desse trabalho. Por todo o carinho, companheirismo e incentivo nos momentos mais difíceis e incertos.

Meu muito obrigada ao professor Carlos Eduardo Cavalcante, meu orientador, que dedicou parte do seu tão escasso tempo a me ajudar na elaboração deste trabalho.

Aos docentes, à nossa turma e a nós mesmos, que crescemos... mais conhecedores... mais sábios... mais amigos... novos profissionais.

A todos os que fizeram parte da minha trajetória em Campina Grande, etapa esta de grande importância em minha vida, que por algum motivo qualquer deixei de nomear.

SANTOS, Mirtes Nayara Vasconcelos dos. **Análise da força motivacional dos funcionários da Padaria Trigos & Cia, à luz da Teoria da Expectância.** 56 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

RESUMO

A motivação dos funcionários traz vantagens significativas para as empresas. Serve como uma verdadeira incitadora do processo de produção de idéias ao ponto que influencia e inspira as pessoas ou grupos de pessoas, cada qual com suas próprias necessidades e personalidades totalmente distintas, a trabalhar para atingir todos os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que trabalha para alcançar os seus próprios objetivos. A motivação humana é um assunto bastante complexo e já foi abordado por distintas escolas de pensamento, gerando assim as mais diversas teorias para tentar-se explicar como a motivação age e impulsiona as pessoas. Uma dessas teorias é a da Expectância de Victor Vroom. Conforme essa teoria, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho. São elas: Expectativa, Valência e Instrumentalidade. Dessa forma, desenvolve-se uma pesquisa na empresa Trigos & cia cujo objetivo foi analisar a motivação dos funcionários à luz da teoria das expectativas de Victor H. Vroom. O modelo metodológico adotado foi de uma pesquisa descritiva, quantitativa e de campo. O instrumento para a coleta de dados foi um questionário, composto por perguntas fechadas, totalizando 49 (quarenta e nove), dividido em duas partes: a primeira, com 24 (vinte e quatro) perguntas relacionadas à Valência, 24 (vinte e quatro) relacionadas à Instrumentalidade e 1 (uma) relacionada a expectativa dos pesquisados. Os resultados obtidos quanto à motivação dos funcionários podem ser considerados como sendo bastante elevados.

Palavras - Chave: Motivação, Teoria das Expectativas, Victor Vroom

SANTOS.Mirtes Nayara Vasconcelos dos. **A study of the motivacional of the trigos employees of bakery & cia force, à light of the theory of the expectância.** 56 p.
Report of Supervised Apprenticeship (Bachelor of Management Student) .
Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

ABSTRACT

The motivation of the employees backwards significant advantages for the companies. It serves as a true instigator of the process of production of ideas to the point that influences and inspires to the people or groups of people, each one with its proper necessities and total distinct personalities, to work to reach all the objectives of the organization, at the same time where it works to reach its proper objectives. The motivation human being is a sufficiently complex subject and already he was boarded for distinct schools of thought, thus generating the most diverse theories to try itself to explain as the motivation acts and stimulates the people. One of these theories is of the Expectância de Victor Vroom.As this theory, it has three basic forces that they act inside of the individual and that they influence its level of performance. They are they: Expectation, Valência and Instrumentalidade. Of this form, one develops a research in the Trigos company & cia whose objective was to analyze the motivation of the employees to the light of the theory of the expectations of Vroom. The adopted metodológico model was of a descriptive, quantitative research and of field. The instrument for the collection of data was a questionnaire, composition for closed questions, totalizing 49 (forty and nine), divided in two parts: first, with 24 (twenty and four) questions related to the Valence, 24 (twenty and four) related to Instrumentalidade and 1 (one) related the expectation of the searched ones. The gotten results how much to the motivation of the employees they can be considered as being sufficiently raised.

Word - key: Motivation, Theory of the Expectations, Victor Vroom.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização	12
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A Importância da Motivação nas Organizações	14
2.1.1 Tipos de Motivação	16
2.2 As Principais Teorias Motivacionais	18
2.2.1 Abraham Maslow : Teoria da Hierarquia das necessidades	19
2.2.2 Frederick Herzberg : Teoria dos dois Fatores	20
2.2.3 J.Stacy Adams e C.G Homans: Teoria da Equidade	21
2.2.4 Teoria da Expectância: Victor H.Vroom	22
2.2.4.1 Expectativa	26
2.2.4.2 Valência	27
2.2.4.3 Instrumentalidade	27
CAPÍTULO 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 Caracterização da Pesquisa	29
3.2 Aspectos Operacionais	30
3.2.1 Universo da Amostra	30
3.3 Instrumento de Coleta de Dados	30
3.4 Tratamento dos Dados	31
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	33
4.1 Expectância	33
4.2 Valência	35
4.3 Instrumentalidade	38
4.4 Força Motivacional	44

CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
ANEXOS	53

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 Pirâmide da Hierarquia das necessidades de Maslow	20
Figura 2 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg	21
Figura 3 Modelo de Expectância	24
Figura 4 Teoria da Expectância	26

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1 Avaliação da Expectância	34
Tabela 2 Avaliação da Valência.....	36
Tabela 3 Avaliação da Instrumentalidade.....	39
Tabela 4 Gaps por Fator.....	42
Tabela 5 Escala da Força Motivacional.....	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Atualmente, em virtude do advento da globalização e às constantes mudanças surgidas no âmbito Empresarial, as empresas visando uma permanência estável e duradoura no ambiente a qual estão devidamente inseridas, perceberam a necessidade de uma postura mais flexível e uma maior reformulação de suas estratégias, objetivos e valores.

Devido a esses fatores, hoje a motivação dentro das Organizações tornou-se uma constante preocupação dos administradores e líderes, em razão da sua total e significativa influência direta, no que diz respeito ao desempenho, produtividade e satisfação de seus funcionários e colaboradores.

CHIAVENATO (2000, p. 301) conceitua motivação como sendo o impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto a motivação está relacionada com a cognição dos indivíduos.

Sabendo que as pessoas são diferentes uma das outras, fica evidente que as razões pelas quais elas agem não são iguais e daí a certeza de que seus comportamentos, em situações iguais, podem ser totalmente diferentes. As Organizações que tem programas para influenciar a motivação de empregados conseguem resultados muito bons; isso se percebe pela alta produtividade de um trabalhador motivado.

Para que se obtenha a máxima eficiência no desenvolvimento de tarefas e atribuições, o gerente deve criar, no ambiente de trabalho, condições para que os funcionários se motivem, o que pode ser conseguido por meio de um elogio, incentivos, do estímulo à participação e criatividade individual.

Segundo Roberts (1886) e Alves (1998) motivação significa “ação de pôr em movimento” e parece ter origem nas palavras latinas *mutu* (movimento) e *movere* (mover), o que lhe confere uma idéia de movimento para ir de um local para outro. Conforme Dogll (2004) é um motor que move o indivíduo para a realização. Para Slinger (1977) é a insistência em caminhar em direção a

um objetivo. De acordo com Weinberg e Gould (1996) é “o processo que coordena e dirige a direção e a intensidade de esforço para a realização”.

Uma equipe motivada não é somente a máxima conquista de todo o gerente, mas uma das principais condições para a geração e aumento do lucro nas empresas. Trabalhadores motivados se superam e superam todos os objetivos e expectativas das Empresas.

Diante da total importância e da influência que a motivação exerce sobre o desempenho, dos funcionários tornou-se necessário analisar os níveis de motivação dos funcionários da padaria Trigos & Cia, levando em consideração o valor atribuído a determinados fatores motivacionais (valência), a percepção de que o trabalho executado apresenta claramente a possibilidade de atingir um objetivo esperado (instrumentalidade), e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo e de sua capacidade para atingir todos os seus objetivos (expectância).

Como objetivo geral este estudo buscar-se-a identificar o nível de motivação dos funcionários e colaboradores da Padaria Trigos & Cia, Campina Grande- PB. Para alcançar este objetivo tentou-se definir os níveis de motivação dos funcionários da padaria Trigos & Cia, bem como toda a dinâmica de fatores que os condicionam. Procurou-se conhecer o valor atribuído por eles a fatores motivacionais presentes no ambiente de trabalho (valência), sua percepção em relação à disponibilização, pela empresa (instrumentalidade), e as expectativas individuais em relação à capacidade de atingir as metas propostas pela empresa (expectância). Calculou-se então o índice motivacional (Força motivacional).

Estrutura-se este trabalho respaldando a fundamentação teórica na concepção de alguns estudiosos, definições, termos e conceitos pertinentes ao assunto. Apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa, a definição das variáveis, população e amostra, instrumentos de coleta de dados e tratamento dos dados. Em seguida mostrou-se o resultado da pesquisa através de tabelas e gráficos, interpretando-os. Foram apresentadas as considerações finais e algumas recomendações sugeridas como resultado das devidas conclusões realizadas com esta pesquisa. E por fim, apresentou-se as Referências e Anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Importância da Motivação nas Organizações

Atualmente, a motivação humana tem sido um tema que constantemente vem recebendo uma maior atenção no cenário empresarial. Ela tem se tornado um dos maiores desafios no âmbito organizacional tanto para executivos, gerentes e diretores.

Para BERGAMINI (1997), a motivação humana é um assunto muito complexo tendo sido abordado por várias escolas de pensamento gerando as mais diversas teorias. Segundo esta autora: As diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente. O termo motivação vem do latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Segundo MAXIMINIANO (2000, p 347), a palavra movimentação (deriva do latim *movus, movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razão ou motivos explica, induz, incentiva ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”.

Segundo Vargas (apud FIORELLI, 2004) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. Quando a motivação acontece, as pessoas tornam-se cada vez mais produtivas e empenhadas a desenvolverem suas atividades e tarefas com uma maior eficiência.

Muchinsky (2004, p.367) descreve que a motivação constitui em um benefício para a organização que deseja ter funcionários comprometidos com o sucesso da empresa.

A motivação aliada ao comprometimento dos funcionários e conseqüentemente a satisfação desses trazem para a empresa um maior aumento da produtividade e da qualidade dos seus produtos ou serviços.

Segundo Robbins (2002, p.152), atualmente as empresas vêm passando por grandes mudanças e o seu sucesso depende das pessoas que nelas trabalham.

Não existe uma regra geral e única para motivar as pessoas devido à diferença de personalidade, comportamento e escolhas.

O grande desafio dos gerentes é descobrir como despertar e influenciar a motivação em cada um de seus funcionários de maneira que possam vir a desempenhar as suas atividades com um maior rendimento possível, atingindo assim, objetivos e metas organizacionais, e conseqüentemente seus próprios objetivos.

Antigamente acreditava-se que a força motivacional era depositada nas pessoas, mas ao decorrer do tempo as teorias motivacionais explicam que essa mesma força leva em conta dois tipos de fatores que são: fatores intrínsecos e extrínsecos.

A motivação intrínseca, segundo Bergamini (1997, p 142), refere-se a um processo subjetivo, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades deste trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer.

A motivação extrínseca é mais conhecida como condicionamento ou envolvimento. O envolvimento relaciona-se com incentivos os quais podem ser benefícios e recompensas podendo, essas, serem monetárias ou não, com a finalidade de incentivar e aumentar o desempenho dos seus funcionários para que possam atingir seus objetivos propostos e ampliar comprometimento dos mesmos com a organização.

De acordo com CIMBALISTA (2002, P 39), os bons resultados aparecem quando as organizações respeitam as pessoas em suas individualidades, valorizam seus pontos fortes no dia-a-dia e principalmente, oferecem oportunidade de exercerem seu potencial criativo.

Um profissional devidamente motivado é um entusiasta com tudo aquilo que faz. Desenvolve todas as suas atividades no trabalho com a criatividade e eficiência, além de poder influenciar outros dentro do âmbito organizacional, pois se apresenta como um disseminador de energias positivas. O processo da motivação depende de se permitir que as pessoas possam alcançar recompensas que as satisfaçam.

A motivação é formada por uma tríade a qual é composta de: benefícios, incentivos e treinamento (ROSE, 2005). Ela tem que ser devidamente harmonizada por estes três elementos:

- **Benefícios:** é mais conhecido no âmbito empresarial como salário indireto ou complementação salarial. São serviços ou produtos oferecidos pela empresa que caso os funcionários usassem teriam que pagar (ROSE, 2005). Como exemplos citamos: Cesta básica, ticket refeição, parcerias com clientes e convênio de assistência médico - hospitalar, odontológica etc.

- **Incentivos:** São ações com a finalidade de incentivar o funcionário para que o mesmo possa aumentar a sua motivação em seu trabalho, mais para que isso aconteça é necessário que o gerente conheça bem as necessidades, anseios e carências de seus funcionários (ROSE, 2005). Exemplos: Elogios, premiações por metas alcançadas, etc.
- **Treinamento:** Significa capacitar os funcionários para que, com um maior conhecimento de suas atividades, possa desempenhar as suas funções com maior profissionalismo, transmitindo aos clientes maior segurança e um atendimento diferenciado (ROSE, 2005) Exemplos: Cursos, seminários, palestras, workshop, etc.

O Investimento em treinamento dos funcionários com o objetivo de capacitá-los traz inúmeros benefícios para a empresa, visto que com uma maior qualificação, os mesmos tornam-se mais capazes de oferecer um atendimento impar e diferenciado de seus devidos concorrentes.

2.1.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

As motivações classificam-se em dois grupos (ROSE, 2005):

1. **Motivações Fisiológicas (primárias, biológicas, orgânicas)** = São aquelas que estão ligadas a sobrevivência do organismo.

São necessidades básicas ligadas a determinado estado interno do organismo. Exemplos: frio, calor, fome, sede, sexo etc.

De acordo com (FIORELLI, 2004) “A motivação origina-se em alguns casos de mecanismos de *homeostase* do corpo humano destinados a regular o equilíbrio do meio interno; a que se inclui calor, fome, frio, sede. São alguns ajustes fisiológicos indispensáveis à vida. Outra motivação encontra-se ligada à sobrevivência das espécies, como é o caso do sexo”.

2. **Motivações Racionais (secundários, culturais)** = São aquelas motivações adquiridas nos processos de socializações. Exemplos: reconhecimento, necessidades de segurança, necessidade de convivência, etc. Essas motivações podem ser subdivididas em: motivações sociais centradas no individuo ou centradas na sociedade:

- **Centradas no individuo:** Desejo de ser admitido pelo grupo a qual integra ou convive. Desejo de segurança, êxito social, etc.

- **Centradas na sociedade:** Necessidade de aprovação pela sociedade e de pertencer a um grupo, status social, desejo de ser reconhecido pelo grupo, etc.

A motivação apresenta-se com um conjunto de fatores determinantes da conduta de um indivíduo.

Na administração há pelo menos três objetivos da motivação, sendo que cada um deles apresenta suas abordagens e táticas.

- Incentivar e encorajar seus empregos potenciais e ingressar na empresa “vestindo realmente a camisa da empresa” para que os objetivos traçados possam ser atingidos.

- Auxiliar e estimular os empregados a aumentar sua produtividade, desenvolvimento ou desempenhando suas atividades ou tarefas com o máximo nível de rendimento possível.

- Incentivar os funcionários a permanecer na empresa oferecendo incentivos para que os mesmo possam aumentar o seu nível de desempenho e satisfação, fazendo com que atinjam os objetivos organizacionais ao ponto que satisfaçam também seus próprios objetivos.

Torna-se importante considerar que as pessoas trazem consigo um elevado potencial motivacional, que são as suas necessidades, desejos e anseios. A maneira como esse conjunto é atendido é determinado pela presença de maiores ou menores níveis de satisfação motivacional. As organizações devem considerar que são importantes para motivar quem quer que seja, pois as pessoas já estão motivadas ao serem portadoras de necessidades próprias. Elas só podem oferecer a oportunidade para que essas forças motivacionais entrem em ação. (BERGAMINI, 1997).

Motivar um empregado é dar crédito, elogiar e fazer com que todos se sintam satisfeitos e participantes do resultado conquistado pela empresa. Para que isso ocorra é fundamental que todo o seu capital intelectual saiba as metas e objetivos organizacionais, as formas e ações que serão tomadas para que se possam atingi-lo, pois tudo o que se faz são para as pessoas e somente elas podem agregar valor através de seu trabalho, experiência, vivência e conhecimento. Sem elas de nada adiantaria todo o trabalho despendido pelas organizações, pois é com as pessoas que se trabalha, e para elas.

2.2 AS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Ao longo do tempo inúmeras teorias e escolas de pensamento tem surgido, para tentar explicar como essa força chamada motivação age dentro do individuo, impulsionando-o a optar por determinados tipos de comportamento e escolhas. A motivação tornou-se fundamental dentro das organizações, visto que, mesma mantém influência direta na satisfação, desempenho e total produtividade dos funcionários.

Os dois grupos de teorias da motivação mais conhecidos e divulgados são: a teoria do conteúdo e a teoria do processo.

- A teoria do conteúdo relaciona-se com o que passa dentro das pessoas ou no ambiente de trabalho a qual esta inserida. Estuda mais especificamente todas as ferramentas que motivam as pessoas. Essa teoria focaliza principalmente as necessidades dos indivíduos e sugerem que a chave para obter a motivação dentro do ambiente de trabalho e fazer com que a empresa ofereça meios para que as necessidades dos trabalhadores sejam totalmente satisfeitas. Segundo LÉVY-LEBOYER (1994), são aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações, as chamadas teorias de conteúdo estático que observam o que energiza o comportamento humano. As mais importantes teorias do conteúdo são: a Hierarquia das necessidades humanas e a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

- As Teorias do Processo tentam explicar como o comportamento é orientado e sustentado. Essas teorias tentam explicar a relação existente entre esforço, desempenho e resultado. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza da interação, bem como procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional (LÉVY-LEBOYER,1994) e os fatores que dirigem o comportamento (BOWDITCH e BUONO;1992). As principais teorias de processo são: a Teoria da Equidade e a Teoria da Expectância.

2.2.1 Abraham Maslow: Teoria da Hierarquia das Necessidades

Maslow, psicólogo e consultor americano (1908-1970), afirma que o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas.

A Teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias motivacionais. Segundo ele, as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide em uma escala de valores, dispostas em níveis numa hierarquia de importância e de influência, onde as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (necessidades de auto-realização).

1. Necessidades Fisiológicas: São aquelas necessidades que constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. Nesse nível encontram-se as seguintes necessidades: água, alimento, abrigo, luz solar, oxigênio, sexo etc.

As necessidades consideradas fisiológicas relacionam-se com a sobrevivência do indivíduo, são instintivas, e já nascem com o indivíduo.

2. Necessidades de segurança: São aquelas necessidades humanas que se encontram em segundo nível. São as necessidades de segurança ou de estabilidade: estar livre do medo e das ameaças, de proteção, de autonomia.

No momento em que o indivíduo encontra-se nesse estágio, ele procura satisfazer essas necessidades que quando estão satisfeitas logo passam a dar importância a outras prioridades.

3. Necessidades sociais e afetivas: Surgem logo que as necessidades inferiores (fisiológicas e de segurança) encontram-se satisfeitas. As necessidades sociais são: de aceitação, necessidade de amizade, filiação, participação.

4. Necessidade de auto-estima: São necessidades relacionadas à forma a qual o indivíduo se auto-avalia e se vê. São necessidades de auto-estima, de estima dos outros, autoconfiança, status, prestígio, auto-apreciação.

5. Necessidade de auto-realização: São aquelas necessidades humanas que estão em níveis mais altos e estão no topo da hierarquia. São elas: necessidades de realização, crescimento pessoal, alcance da plena potencialidade, etc.

As necessidades de alto nível como as necessidades de baixo nível são relativamente satisfeitas.

Para Maslow, a grande diferença entre essas duas classes é de que as necessidades consideradas de nível mais elevado são satisfeitas internamente, ou seja, dentro de cada pessoa, enquanto as necessidades de nível mais baixo são satisfeitas externamente.



Figura 1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Maitland (2000).

2.2.2 Frederick Herzberg: Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores foi proposta inicialmente pelo psicólogo Frederick Herzberg. E também chamada de teoria dos dois fatores higiênicos e motivacionais.

A elaboração da teoria de Herzberg desenvolveu-se através da seguinte pergunta. O que as pessoas desejam em seu trabalho?

Segundo Herzberg, a única maneira para que os indivíduos sentissem cada vez mais vontade de realizar suas atividades e tarefas seria através de uma maior satisfação no trabalho.

Herzberg concluiu que as variáveis que faziam com que os funcionários se sentissem mal, não tinham relação nenhuma com os que faziam os mesmos se sentirem bem.

Apartir daí, ele classificou as variáveis em fatores higiênicos e fatores motivacionais. Para ele a motivação viria através do enriquecimento da tarefa.

- Fatores higiênicos ou insatisfacientes - São fatores relacionados com o ambiente de trabalho, ou seja, como a pessoa se sente. A insatisfação dos funcionários está mais ligada ao ambiente em que a pessoa trabalha ou desenvolve as suas atividades do que com a natureza do trabalho. Os fatores higiênicos envolvem: condições do ambiente de trabalho, estabilidade no emprego, salário, políticas da organização.

- Fatores motivacionais ou satisfacientes - São fatores que estão relacionados com o conteúdo do trabalho, ou seja, como a pessoa se sente em relação ao cargo. Os devidos fatores motivacionais são: realização pessoal, reconhecimento no trabalho por parte do chefe e de colegas de trabalho, ascensão profissional, responsabilidade etc.

Por último, Herzberg concluiu que a total satisfação no trabalho era decorrente da presença de fatores como reconhecimento, incentivos e oportunidades fatores esses já associados ao trabalho, e não somente acrescentados a ele.

Figura 2: Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

FATORES DE HIGIENE	MOTIVADORES
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	

Fonte: Maitland (2000).

2.2.3 - J.Stacy Adams e G.C.Homans: Teoria da Equidade

O modelo da teoria da equidade foi desenvolvido por J. Stacy Adams. Baseia-se na premissa de que as pessoas dentro das organizações buscam e esperam um tratamento justo e igualitário.

De acordo com essa teoria cada pessoa tende a comparar as recompensas oferecidas pela organização às outras pessoas, com desempenho semelhante ao seu.

Essa mesma teoria destaca que qualquer injustiça percebida nesse tipo de comparação social de recompensas irá motivar as pessoas a agirem de maneira que restaurem a equidade percebida.

De acordo com Robbins (2002), os funcionários fazem comparações entre o seu trabalho - as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) – e as entradas e resultados dos outros.

Quando a equidade torna-se negativa, ou seja, quando a pessoa percebe que não está tendo o reconhecimento merecido, ela pode adotar inúmeras escolhas como:

1. Fazer bem menos esforço;
2. Pedir demissão do cargo;
3. Modificar todos os seus resultados;
4. Diminuição da motivação.

De acordo com HAMPTON (1990:177), O modelo “é a crença compartilhada, especialmente em sociedades de pequena distância de poder de que a honestidade no tratamento, incluindo recompensas, é um direito a ser procurado”.

Dentro das organizações as pessoas assumem um processo básico para se verificar a existência da equidade.

1. A pessoa avalia o tipo de tratamento que é oferecido a ela dentro da empresa;
2. A pessoa avalia como os outros são tratados dentro da organização;
3. A pessoa compara o desempenho e as condições dos outros com o seu próprio desempenho;
4. Conforme o que foi percebido e tendo por base o sentimento de justiça a pessoa adota um determinado tipo de comportamento.

2.2.4 Teoria da Expectância: Victor H. Vroom

A Teoria das Expectativas ou da instrumentalidade, como conhecida foi desenvolvida inicialmente pelo psicólogo Victor Vroom em 1964.

Apesar de alguns críticos, boa parte das pesquisas dá fundamento a esta teoria (ROBBINS, 2002).

Segundo CHIAVENATO (2003), o modelo de motivação da expectativa é um modelo contingente. Essa teoria traz o sentido de contingência, uma vez que leva em consideração as diferenças entre as pessoas e as situações.

Vroom desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito (QUEIROZ, 1996).

A teoria da motivação de Vroom que ao contrário dos modelos que haviam sido propostos tanto por Maslow quanto por Herzberg, não determina que exista apenas uma única maneira de motivar os indivíduos, mas sim, inúmeras possibilidades, a qual vai depender de conhecimento por parte do gerente e das recompensas e valores que os indivíduos mais desejam.

A teoria das Expectativas de Vroom constitui um marco importante e significativo, no desenvolvimento de diversas escolas de pensamento e teorias explicativas do comportamento e da motivação humana desde a década de 60. De acordo com Ambrose e Kulik (1999) a teoria das expectativas tornou-se num Standard ao nível de motivação, devido à sua incorporação como estrutura geral numa variedade de pesquisas quer, na motivação, quer noutros campos científicos.

O modelo de motivação apresentado por Vroom, afirma que a força motivacional é determinada pelas probabilidades que o indivíduo tem de que com um maior esforço, logo, obterá o sucesso.

Segundo essa teoria, as pessoas irão trabalhar bem mais e desenvolver melhor suas atividades e tarefas quando acreditarem que apresentam boas probabilidades de completar todo o trabalho a eles atribuídos com sucesso e de receber, conseqüentemente, recompensas pessoalmente valorizadas por elas.

O modelo de motivação proposto por Vroom foi desenvolvido por Edward Lawer III, que relacionando com o dinheiro chegou a conclusão que as pessoas desejam o dinheiro, pois o mesmo permite a realização e satisfação de suas necessidades fisiológicas, de segurança e de estima.

Quando as pessoas acreditam e crêem que para obterem dinheiro (resultado final) irá depender do seu esforço e desempenho (resultado intermediário) elas se dedicarão a esse desempenho de forma que alcance seus objetivos finais.

Através dessas constatações Lawer percebeu que realmente o dinheiro apresenta-se como um grande fator motivacional. Ele apresenta-se como um resultado intermediário mais com uma

grande expectativa que através dele se alcançarão resultados finais. O Modelo Contingencial proposto por Victor.H.Vroom parte do princípio de que o nível de produtividade depende de três forças básicas que atuam em cada indivíduo. Ele explica que a motivação é um produto de três fatores: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho resultará no recebimento de uma recompensa (instrumentalidade), (Davis e Newstrom,1989:Vol I, 73).

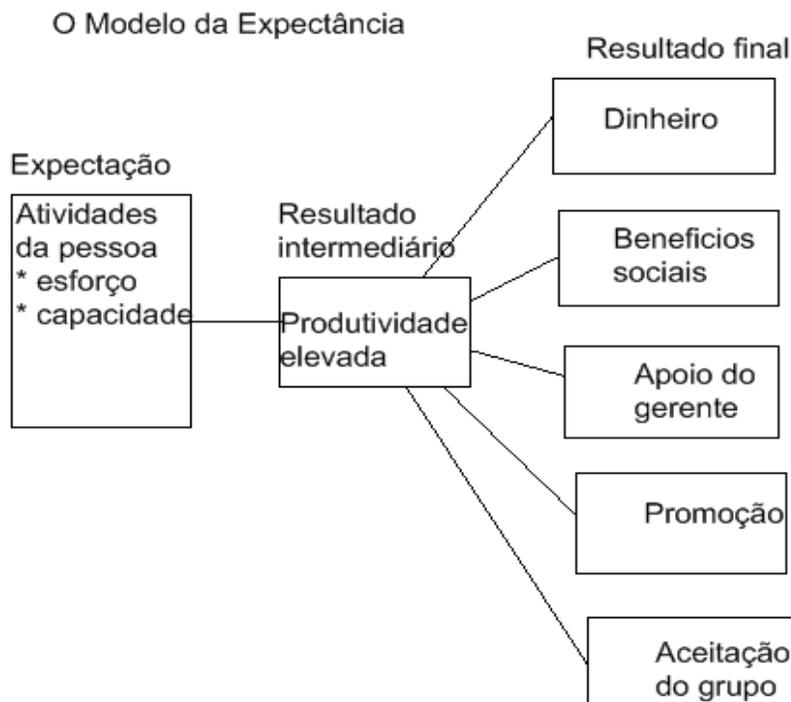


figura 3. Modelo de Expectância.

A teoria de Vroom revela que para que as pessoas se sintam devidamente motivadas é necessário que as mesmas se sintam capazes de atingir os objetivos já traçados, e que só através do alcance dos seus próprios objetivos se sentirão capazes de atingir os objetivos organizacionais.

Para BERGAMINI (1997, p.67), O modelo de Expectância propõe que a motivação seja o produto de quanto uma pessoa almeja alguma coisa e da probabilidade do esforço mobilizado por ela que levará a realização da tarefa e, por conseguinte a recompensa.

A Teoria das Expectativas considera a fixação de metas. Para Vroom uma pessoa com metas claras e específicas vai apresentar um desempenho bem maior que outra sem metas. Esta

teoria possibilita ao individuo analisar e visualizar as suas metas mais precisas para conseguir o desempenho desejado.

A Teoria da Expectância afirma que uma pessoa estará mais motivada a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que o esforço levará a uma boa avaliação de desempenho, que uma boa avaliação de desempenho, levará a recompensas organizacionais como bônus, um aumento de salário ou uma promoção; e que as recompensas satisfarão a metas pessoais do empregado (ROBBINS, 1998).

A Teoria da Expectância enfoca três relações:

1. **Relação esforço - desempenho** - A probabilidade percebida pelo individuo de que com uma maior quantidade de esforço irá levar a um maior desempenho em suas atividades e tarefas dentro da empresa.

2. **Relação desempenho - recompensa** - É o grau em que o individuo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar o resultado desejado.

3. **Relações recompensa - metas pessoais** - É o grau em que as recompensas oferecidas pela empresa satisfazem as metas pessoais ou as necessidades não satisfeitas do individuo, e o poder de atração ou importância que essas recompensas representam para eles.

Conforme BERGAMINI (1997, p. 67) “O modelo da Expectância propõe que a motivação seja o produto do quanto uma pessoa almeja alguma coisa e da probabilidade do esforço mobilizado por ela que levará a realização da tarefa e, por conseguinte, a recompensa”.

Nas organizações, a avaliação quanto ao desempenho não está associada à lealdade, iniciativa ou coragem, o que significa que maior esforço não necessariamente resultará em uma boa avaliação mais elevada. Ao contrário do que realmente ocorre, a pessoa deve perceber que quanto mais desenvolve suas ações profissionais, maior será a probabilidade de ter uma boa avaliação do desempenho, pois os processos de seleção, treinamento, remuneração, acompanhamento do desempenho e carreira indicam e reforçam padrões culturais sinalizando para os funcionários sobre quais são as habilidades, a postura e o perfil que estão sendo valorizados (VASCONCELOS, 2002).

Vroom (1964) desenvolveu o modelo multiplicativo VIE: “Valência X Instrumentalidade X Expectância”. Este modelo pretendia prever escolhas entre empregos, tarefas e níveis de esforço que produzem os mais altos benefícios percebidos. Na sua visão o que motiva uma pessoa a tomar uma decisão é um produto destas três variáveis: do quanto uma pessoa deseja uma

recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar à recompensa (instrumentalidade). E esses relacionamentos são apresentados na seguinte equação matemática (Bergamini,1997):

“Valência X Expectância X instrumentalidade = Força motivacional”

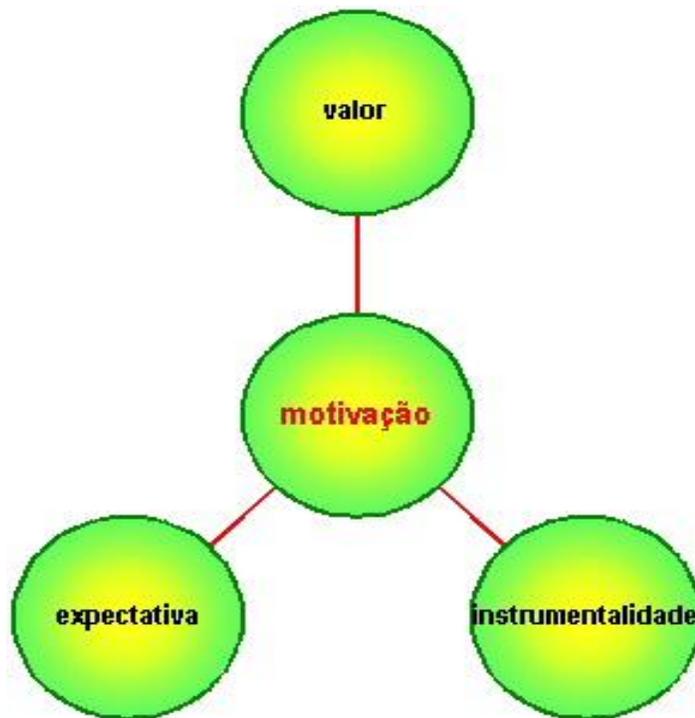


figura 4. Teoria da Expectância

Força motivacional, que é a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se. Deriva do conceito de força de Lewin (segundo Vroom 1964/1995).

Partindo destes conceitos apresenta uma segunda proposição:

$$\mathbf{FM = E[V \cdot I]}$$

Na qual, **FM** é a força motivadora, **E** a expectativa, **V** a valência e **I** instrumentalidade.

2.2.4.1 EXPECTATIVA é também conhecida como expectativa do resultado do desempenho de alcançar os seus próprios objetivos (objetivos individuais).

É quando os indivíduos praticam uma ação e esperam certas conseqüências de seus comportamentos, ou seja, a relação entre a ação e seus resultados.

Também pode ser definida pela soma das expectativas do individuo ou dos seus objetivos individuais e a percepção que ele tem de si mesmo e de sua capacidade para atingir todos os seus objetivos.

2.2.4.2 VALÊNCIA: são os valores em que os indivíduos atribuem aos seus objetivos finais, podendo ser forte ou fraco, a depender do momento.

A Valência pode ser também definida pelo peso ou valor que o individuo atribuiu as recompensas obtidas em conseqüência do seu desempenho.

De acordo com a teoria das expectativas, os indivíduos vão optar e escolher comportamentos que os levem as recompensas mais valorizadas.

Conforme CHIAVENATO, 1997 “Cada pessoa tem preferências quanto a determinados resultados finais que pretende alcançar ou evitar. Uma Valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final. Os resultados intermediários somente apresentam valência em função de sua relação percebida com os resultados finais desejados”.

2.2.4.3 INSTRUMENTALIDADE é a percepção de que o trabalho executado apresenta claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado.

Representa a crença do individuo de que uma recompensa será recebida em função do seu desempenho no ambiente de trabalho.

Segundo Vroom, estes três aspectos influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se um desses elementos encontra-se ausente, logo a motivação torna-se fraca, logo se todos os elementos estão presentes (alta expectativa, alta instrumentalidade e alta valência) a motivação é alta. A presença desses fatores determina a motivação do individuo para produzir em qualquer situação ou circunstância que se encontre, e que a motivação é um processo que orienta diversas opções de comportamento (resultados intermediários). Quando uma pessoa deseja alcançar um objetivo final, ele o busca através de vários resultados intermediários. E o que se chama de objetivos intermediários ou gradativos para o alcance de objetivos finais.

Algumas críticas são feitas à teoria da expectativa de Victor. H. Vroom, devido à sua reduzida aplicabilidade nas organizações, visto que, estas não associam a recompensa ao desempenho, quando a efetuam é de forma imperceptível para o empregado.

As críticas destinadas a essa teoria não a invalidam, apenas confirmam a total complexidade desse fenômeno psicológico de difícil controle e que influenciam diretamente o comportamento e escolhas dos indivíduos.

A essência da teoria das Expectativas é a total compreensão dos objetivos individuais e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensa e por último entre recompensa e alcance de metas pessoais.

A Teoria das Expectativas de Victor Vroom leva nos a concluir, que as organizações obtêm o resultado desejado dos seus empregados, não só apenas quando satisfazem os objetivos dos mesmos, mas sim quando os mostram que a direção ou caminho para a satisfação desses objetivos ou necessidades está no alcance do desempenho esperado por eles.

3.0 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia é a explicação do tipo de pesquisa a ser utilizado, do instrumental o qual será usado (questionário, entrevista etc), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados adquiridos, enfim de tudo aquilo que se utilizou para a concretização do trabalho de pesquisa.

Segundo Gonçalves (2001, p.26) “Metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo ai os procedimentos escolhidos”.Para que o desenvolvimento dessa pesquisa possa ter sido satisfatório e devidamente elaborado a metodologia utilizada foi alcançada da seguinte maneira: Caracterização da pesquisa, Aspectos operacionais, Instrumentos de coleta de dados e Tratamento dos Dados.

3.1-CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O propósito da Caracterização da pesquisa é de descrever as características de um fenômeno organizacional estabelecendo relações entre variáveis e fatos. Sendo assim, constatou-se que esta é uma pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva baseia-se na descrição de fenômenos relativos a profissão, baseados em observação, descrição e classificação dos fenômenos observados. É uma modalidade de pesquisa muito utilizada na área de administração. Para uma melhor obtenção dos resultados utilizou-se a pesquisa de campo. A pesquisa de campo busca a descrição dos fenômenos cenários naturais, examinando profundamente às práticas, comportamentos e atitudes das pessoas ou grupos em ação na vida real; Em relação à abordagem da pesquisa pode-se dizer que ela é quantitativa.

Segundo Roesch (2005, p.130) a pesquisa quantitativa é recomendada para ser utilizada para “avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, para um melhor delineamento da pesquisa garantindo uma boa interpretação dos resultados. São pesquisas mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados (questionários). São utilizadas quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa”.

3.2 ASPECTOS OPERACIONAIS

3.2.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Esta pesquisa foi desenvolvida na padaria Trigos & Cia, instalada no bairro do Stº Antônio, na cidade de Campina Grande – PB. A pesquisa realizou-se no mês de Setembro no ano de 2007. O principal critério adotado para determinar o ambiente da pesquisa constitui-se na importância do estudo da força motivacional dos funcionários da padaria Trigos& Cia, à luz da Teoria da Expectância de Victor. Henry. Vroom.

Define-se população ou Universo de Dados como sendo o conjunto dos elementos que tem características em comum que possa ser contada, medida, pesada ou ordenada de algum modo e que sirva de base para as propriedades a serem investigadas.

“População é o conjunto dos indivíduos, casos ou observações onde se quer estudar o fenômeno”. (ALMEIDA & FREIRE, 2003:103).

A pesquisa foi desenvolvida em todo o ambiente interno da padaria Trigos & Cia, composto por um número de 18 (dezoito) funcionários.

A elaboração desse trabalho teve caráter censitário, ou seja, abrangeu a totalidade dos componentes do universo. O Censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população. É uma técnica indicada para populações pequenas, quando há poucos recursos (humanos ou financeiros) disponíveis ou é impraticável a sua realização (SILVA, 1999; MALHOTAA, 2001).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O Instrumento de coleta de dados foi elaborado e adaptado a partir da metodologia de RÉGIS.H.P.et al (2002) e foi constituído por 49 (Quarenta e nove) questões,onde 1(uma) referiu-se a variável expectância, 24(vinte e quatro) sobre a variável valência e 24(vinte e quatro) a respeito da variável instrumentalidade. Para o desenvolvimento da coleta de dados, utilizou-se nesta investigação, revisão bibliográfica através de artigos, livros, *sites* e documentos

informativos referente ao tema estudado para fundamentar as análises dos resultados obtidos, e logo em seguida, aplicou-se o questionário com os funcionários da padaria Trigos & Cia.

Questionários são instrumentos que servem de apoio aos pesquisadores para os processos de coleta de dados e apresentam os seguintes aspectos: São as espinhas dorsais de qualquer levantamento; precisam reunir todas as informações necessárias, nem mais nem menos; devem ter uma linguagem adequada, ou seja, uma certa dose de visão psicológica introspectiva para apanhar o pensamento das pessoas (OLIVEIRA, 1997).

Um questionário pode ser autopreenchido: este deve ser constituído por uma série ordenada de perguntas que serão respondidas por mecanismos de escrita diretamente pelos pesquisados, sem a presença do entrevistado. Diversos autores concordam a respeito de vantagens e desvantagens dos questionários. Algumas vantagens comumente citadas: pode-se obter uma boa amostra da população, o anonimato é garantido, não há pressão por parte do entrevistador, a tabulação de dados pode ser feita com maior facilidade e rapidez que outros instrumentos (entrevista, por exemplo), o custo é reduzido (não há necessidade de entrevistadores), rapidez e ausência de vieses por parte dos entrevistadores na aplicação. Como desvantagem principal, todos citaram a percentagem pequena de devoluções. (LAKATOS e MARCONI, 1991; GIL, 1991; RICHARDSON, 1989; SELTZ, 1987). O questionário o qual foi elaborada a pesquisa encontra-se em anexo.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O Tratamento dos Dados é aplicado de forma onde esses dados coletados sejam organizados e sintetizados para justificar o fornecimento das respostas ao problema proposto.

Os dados analisados referentes a esta pesquisa, foram compreendidos como dados quantitativos, da seguinte forma, o processo de coleta dos dados antecede a análise, onde as principais técnicas são: entrevistas, questionários e testes. Obteve-se os dados através de questionários e apresentou-se na forma de gráficos do tipo (tabelas) para facilitar a visualização da importância das recompensas para esses funcionários, da possibilidade de disponibilização dessas por parte da empresa e de suas expectativas individuais de atingir as metas e alvos propostos com sucesso. Esses dados foram elaborados e formatados no Software Excel. Para a

determinação desses resultados foram utilizadas médias aritméticas para facilitar a visualização e a obtenção dos dados relativos às recompensas analisadas pelos pesquisados.

4.0 RESULTADOS

Análise do Valor da Força Motivacional dos Funcionários da Padaria Trigos & Cia, à luz da teoria das expectativas de Victor Vroom

Com a coleta, mensuração e interpretação das informações contidas no questionário (em anexo) elaborado, com o fim de analisar a motivação dos funcionários da padaria Trigos & Cia – alvo da pesquisa formulou-se tabelas que representam as recompensas que os funcionários mais valorizam (valência), as recompensas que são mais oferecidas dentro da empresa (instrumentalidade), e a expectativa desses em que com um maior esforço e participação, conseqüentemente, acarretarão um maior desempenho (expectância).

4.1 EXPECTÂNCIA

Para a determinação da expectância utilizou-se uma escala que variava de “Concordo totalmente a discordo totalmente” e foram atribuídos a essa escala valores que iam do número 1 ao 4.

O número 1 representaria a escala Discordo totalmente, o número 2 discordo, 3 concordo e o número 4 concordo totalmente.

No questionário uma questão se referiu a variável Expectância onde perguntou- se aos pesquisados o seguinte:

Você acredita que com um maior esforço e dedicação obterá uma melhor performance?

De acordo com os entrevistados, 9 (nove), ou seja 50%, concordaram totalmente com a pergunta acima, eles acreditam que com um maior esforço obterão uma melhor performance ou um desempenho bem sucedido no ambiente de trabalho, 8(oito),ou seja, 44,4% concordaram e apenas 1(uma) pessoa discordou da pergunta acima.

A média obtida das devidas respostas foi de (3,4). Em comparação ao valor atribuído as variáveis da escala percebeu-se que o nível de expectância dos funcionários é bastante elevado, visto que eles realmente acreditam que se desempenharem suas funções e atribuições no ambiente

de trabalho com a máxima eficácia, logo obterão uma melhor performance ou um desempenho muito bem sucedido.

AVALIAÇÃO DA EXPECTÂNCIA

Expectancia		Legenda	
Questionários		1	Discordo Totalmente
1	4	2	Discordo
2	4	3	Concordo
3	4	4	Concordo Totalmente
4	3		
5	4		
6	3		
7	3		
8	4		
9	3		
10	3		
11	2		
12	4		
13	3		
14	3		
15	4		
16	4		
17	3		
18	4		
Média da Expectancia	3,44		

Tabela 1: Expectativa dos Funcionários

Fonte: Pesquisa direta, setembro/ 2007.

4.2 VALÊNCIA

Para a determinação da valência utilizou-se uma escala que variava de Muito desejável a muito indesejável. Para essa escala foram também determinados valores que iam de 1 a 4. O número 1 representava as recompensas muito indesejáveis, a 2 uma recompensa indesejável, a 3 desejável e a de número 4 muito desejável.

Os valores atribuídos à valência apresentaram uma média de (3,12) entre os 18 dos entrevistados o que representou um alto grau de favorabilidade as devidas recompensas analisadas, ou seja, essas devidas recompensas foram bastante valorizadas pelos funcionários.

Entre os fatores com maior valência, o fator mais valorizado foi - Maior segurança no emprego (estabilidade) onde 11 (onze), ou seja, 61,11% dos entrevistados afirmaram como sendo uma recompensa muito desejável.

E a recompensa que menos valorizada para os funcionários foi - Oportunidade de vender serviços (Prestar serviços externos), no qual, 7 (sete), ou seja, 38,8% deles elegeram como sendo um recompensa indesejável

Analisando as médias de cada um das 24 recompensas ou fatores, pode-se verificar aqueles com maior ou menor favorabilidade (em relação a média geral encontrada - 3,12). Aqueles com maior favorabilidade são: Maior segurança no emprego (3,6), Oportunidade de beneficiar a sociedade (3,4), Oportunidade de aprender coisas novas (3,3), Oportunidade de melhorar a capacitação profissional (3,3), Maior competitividade da Trigos & Cia, diante da concorrência (3,3), Oportunidade de promoção e desenvolvimento profissional (3,28), Reconhecimento por parte dos clientes (3,28), Sentimentos fortes de auto-respeito (3,28), Reconhecimento da gerência pelas suas contribuições a empresa (3,22), Possibilidade de aumentar a qualidade de vida pessoal e a qualidade de vida no trabalho (3,22), Maior oportunidade de crescimento como pessoa (3,17), Sentimentos fortes de orgulho e estima (3,17), Melhor comunicação entre os funcionários e a gerência (3,11), Sentimentos fortes de satisfação com o emprego (3,06), Variedade nas obrigações no trabalho (3,06), Maiores sentimentos de amizade com os colegas de trabalho (3,06).

Os demais fatores apresentaram uma menor valência, ou seja, um menor peso ou valor foi atribuído pelos funcionários a essas recompensas, que são: Utilização e desenvolvimento em outras atividades (2,94), Reconhecimento especial por parte dos colegas de trabalho (2,94),

Oportunidade de melhorar o desempenho individual no trabalho (2,94), Oportunidade de trabalhar de maneira mais próxima a gerência (2,94), Oportunidade de sentir que faz algo importante (2,9), Oportunidade de exercer liderança (2,89), Oportunidade de contribuir para decisões importantes (2,83) e a Oportunidade de vender serviços (2,5).

O Fator mais desejado pelos funcionários, ou seja, que obteve a maior valência foi – Maior segurança no emprego (estabilidade).

Questionários	AVALIAÇÃO SOBRE AS RECOMPENSAS (VALENCIA)																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
2	4	2	3	2	1	3	3	4	3	2	2	3	1	1	4	2	3	1	1	3	1	1	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4
5	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1
8	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
9	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
11	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3
12	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
13	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	4	4
14	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3
16	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2
17	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
18	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	1	1	4	1	3	2	2	2	3	1	2	3	3
Média por recompensa	3,44	3,28	3,06	3,33	2,5	2,89	3,06	3,28	3,17	3,6	2,9	2,94	2,83	3,06	3,22	3,33	2,94	2,94	3,11	3,33	2,94	3,22	3,28	3,17
Média da Valencia	3,11574																							

Legenda	
1	Muito Indesejável
2	Indesejável
3	Desejável
4	Totalmente Desejável

Tabela 2: Avaliação da Valência

Fonte: Pesquisa direta, setembro / 2007

4.3 INSTRUMENTALIDADE

Para se determinar a instrumentalidade também utilizou-se uma escala que variava entre Certamente acontece e Impossível acontecer. Para cada uma dessas variáveis foram atribuídos valores que iam de 1 a 4 onde o número 1 representava impossível de acontecer, o de número 2 improvável de acontecer, o 3 seria provável de acontecer e o 4 certamente acontece.

De acordo com a percepção dos funcionários em relação à oferta ou disponibilização dessas recompensas pela empresa à média encontrada foi (3,07), o que percebeu-se foi que a maioria dessas recompensas são bem prováveis de acontecer.

Os fatores mais disponíveis pela empresa são: Oportunidade de beneficiar a sociedade (3,61), Maior competitividade da Trigos & Cia diante da concorrência (3,39), Melhor comunicação entre os funcionários e a gerência (3,33), Oportunidade de trabalhar de maneira mais próxima da gerência (3,33), Possibilidade de aumentar qualidade de vida pessoal e a qualidade de vida no trabalho (3,33) Sentimentos de auto- respeito (3,33), Sentimentos fortes de orgulho e auto- estima (3,33) , Maior oportunidade de crescimento como pessoa (3,17), Maiores sentimentos de amizade com os colegas de trabalho (3,17), Reconhecimento por parte dos clientes (3,11), Sentimentos fortes de satisfação com o emprego (3,06), Oportunidade de exercer liderança (3,06), Oportunidade de aprender coisas novas (3,0), Variedade nas obrigações do trabalho (3,0) e o Reconhecimento da gerência pelas suas contribuições pela empresa (3,0).

Já os fatores percebidos como menos disponíveis pela empresa (menor instrumentalidade) são: Oportunidade de vender serviços (2,94), Maior segurança no emprego (2,94), Oportunidade de sentir que faz algo importante (2,94), Oportunidade de melhorar a capacitação profissional (2,94), Utilização e desenvolvimento em novas atividades (2,89), Reconhecimento especial por parte dos colegas de trabalho (2,83), Oportunidade de promoção e desenvolvimento (2,78), Oportunidade de melhorar o desempenho individual no trabalho (2,78) e a Oportunidade de contribuir para as decisões importantes (2,4).

De acordo com os entrevistados a recompensa que apresentou a maior instrumentalidade foi - Oportunidade de beneficiar a sociedade. E a grande maioria das recompensas analisadas, no caso um total de 14 (quatorze), foi considerada com sendo bem prováveis de acontecer.

AVALIAÇÃO SOBRE AS RECOMPENSAS (INSTRUMENTALIDADE)																								
Questionários	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	3	2	4
5	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4
6	4	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
7	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	4
8	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
9	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
10	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	3
11	4	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4
12	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4
13	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3
14	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2
15	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
16	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
17	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3
18	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Média por recompensa	3,61	2,78	3,06	3	2,94	3,06	3	3,11	3,17	2,94	2,94	2,89	2,4	3,17	3	2,94	2,83	2,78	3,33	3,39	3,33	3,33	3,33	3,33
Média da Instrumentalidade	3,06713																							

Legenda	
1	Impossível Acontecer
2	Improvável
3	Provável
4	Certamente Acontece

Tabela 3: Avaliação da Instrumentalidade

Fonte: Pesquisa direta, setembro/ 2007

As Recompensas utilizadas para a análise da Valência e da Instrumentalidade são as seguintes:

1. Oportunidade de beneficiar a sociedade.
2. Oportunidade de promoção e desenvolvimento profissional.
3. Sentimentos fortes de satisfação com o emprego.
4. Oportunidade de aprender coisas novas.
5. Oportunidade de vender serviços (prestar serviços externos).
6. Oportunidade de exercer liderança.
7. Variedade nas obrigações do trabalho.
8. Reconhecimento por parte dos clientes.
9. Maior oportunidade de crescimento como pessoa.
10. Maior segurança no emprego (estabilidade).
11. Oportunidade de sentir que faz algo importante.
12. Utilização e desenvolvimento em novas atividades.
13. Oportunidade para contribuir para decisões importantes.
14. Maiores sentimentos de amizade com os colegas de trabalho.
15. Reconhecimento da gerência pelas suas contribuições a empresa.
16. Oportunidade de melhorar a capacitação profissional.
17. Reconhecimento especial por parte dos colegas de trabalho.
18. Reconhecimento de melhorar o desempenho individual no trabalho.
19. Melhor comunicação entre os funcionários e a gerência.
20. Maior competitividade da Trigos & Cia, diante da concorrência.
21. Oportunidade de trabalhar de maneira mais próxima à gerência.

22. Possibilidade de aumentar a qualidade de vida pessoal e a qualidade de vida no trabalho.
23. Sentimentos fortes de auto - respeito (eu me respeito como profissional).
24. Sentimentos fortes de orgulho e auto - estima (sua percepção a respeito do seu próprio valor).

Tabela 4: Gaps por fator

Variável	Valência (médias)	Instrumentalidade (médias)	Gaps (I -V)
Oportunidade de beneficiar a sociedade	3,44	3,61	0,17
Oportunidade de promoção	3,28	2,78	-0,5
Sentimentos fortes de satisfação com o emprego	3,06	3,06	0
Oportunidade de aprender coisas novas	3,33	3	-0,33
Oportunidade de vender serviços	2,5	2,94	0,44
Oportunidade de exercer liderança	2,89	3,06	0,17
Variedade nas obrigações do trabalho	3,06	3	-0,6
Reconhecimento por parte dos clientes	3,28	3,11	-0,17
Maior oportunidade de crescimento como pessoa	3,17	3,17	0
Maior segurança no emprego	3,6	2,94	-0,66
Oportunidade de sentir que faz algo importante	2,9	2,94	0,04
Utilização e desenvolvimento em novas atividades	2,94	2,89	-0,05
Oportunidade de contribuir para decisões importantes	2,83	2,4	-0,43
Maiores sentimentos de amizade com os colegas	3,06	3,17	0,11
Reconhecimento da gerência pelas suas contribuições a empresa	3,22	3	-0,22
Oportunidade de melhorar a capacitação profissional	3,33	2,94	0,11
Reconhecimento especial por parte dos colegas de trabalho	2,94	2,83	-0,11
Oportunidade de melhorar o desempenho individual no trabalho	2,94	2,78	-0,16
Melhor comunicação entre os funcionários e a gerência	3,11	3,33	0,22
Maior competitividade da Trigos & Cia diante da concorrência	3,33	3,39	0,06
Oportunidade de trabalhar de maneira mais próxima à gerência	2,94	3,33	0,39
Possibilidade de aumentar a qualidade de vida pessoal a QVT	3,22	3,33	0,11
Sentimentos fortes de auto - respeito	3,28	3,33	5
Sentimentos fortes de orgulho e auto - estima	3,17	3,33	0,16

Essas diferenças (Gaps) entre as médias da Instrumentalidade e Valência de cada fator revelam as discrepâncias entre o que os funcionários esperam , ou desejam e o que é percebido por eles como disponível pela empresa em seu ambiente de trabalho (média de Instrumentalidade – média de Valência = Gaps).

Os gaps de 10 fatores foram negativos, comprovando o fato de que a disponibilidade desses fatores (segundo a percepção desses funcionários está aquém do desejado (valência). Os outros 8 (oito) fatores foram positivos ,devido a concepção desses funcionários a uma disponibilização desses pela padaria Trigos & Cia. Os fatores com maiores Gaps são: Maior segurança no emprego (-0,66), Variedade nas obrigações do trabalho (-0,6), Oportunidade de promoção (-0,5), Oportunidade de contribuir para decisões importantes (-0,43), Oportunidade de aprender coisas novas (-0,33).

Os demais fatores apresentaram os menores Gaps: Reconhecimento da gerência pelas suas contribuições a empresa (-0,22), Reconhecimento por parte dos clientes (-0,17), Oportunidade de melhorar o desempenho individual no trabalho (-0,16), Reconhecimento especial por parte dos colegas (-0,11) e Utilização e desenvolvimento em novas atividades (-0,05).

FORÇA MOTIVACIONAL

Para determinar as variáveis, Expectância, Valência e Instrumentalidade utilizou-se a seguinte fórmula:

24

$$F_n = E_m \times [(V_{ni} \times I_{ni})]$$

- F_n**- Força Motivacional dos funcionários no ambiente de trabalho
- E_m**- Expectância de atingir as metas propostas pela empresa
- V_{ni}**- Valência para cada fator motivacional de cada funcionário
- I_{ni}** - Instrumentalidade para cada fator motivacional de cada Funcionário
- i**- Iésimo fator avaliado do conjunto de 24 fatores
- n**- Identificação do questionário por ordem de numérica (1 – 18)
- 24**- Número de fatores avaliados pelos funcionários

$$F_{n1} = E_{q1} \times [(V_{n1} \times I_{n1})]$$

$$F_{n2} = E_{q2} \times [(V_{n2} \times I_{n2})]$$

$$F_{n3} = E_{q3} \times [(V_{n3} \times I_{n3})]$$

$$F_{n4} = E_{q4} \times [(V_{n4} \times I_{n4})]$$

$$F_{n5} = E_{q5} \times [(V_{n5} \times I_{n5})]$$

$$F_{n6} = E_{q6} \times [(V_{n6} \times I_{n6})]$$

$$F_{n7} = E_{q7} \times [(V_{n7} \times I_{n7})]$$

$$F_{n8} = E_{q8} \times [(V_{n8} \times I_{n8})]$$

$$F_{n9} = E_{q9} \times [(V_{n9} \times I_{n9})]$$

$$F_{n10} = E_{q10} \times [(V_{n10} \times I_{n10})]$$

$$F_{n11} = E_{q11} \times [(V_{n11} \times I_{n11})]$$

$$F_{n12} = E_{q12} \times [(V_{n12} \times I_{n12})]$$

$$F_{n13} = E_{q13} \times [(V_{n13} \times I_{n13})]$$

$$F_{n14} = E_{q14} \times [(V_{n14} \times I_{n14})]$$

$$F_{n15} = E_{q15} \times [(V_{n15} \times I_{n15})]$$

$$F_{n16} = E_{q16} \times [(V_{n16} \times I_{n16})]$$

$$F_{n17} = E_{q17} \times [(V_{n17} \times I_{n17})]$$

$$F_{n18} = E_{q18} \times [(V_{n18} \times I_{n18})]$$

1- Cálculo para determinação da Força Motivacional

1.1 Expectância

- 1- Discordo Totalmente (0% a 30%)
- 2- Discordo (30% a 50%)
- 3- Concordo (50% a 70%)
- 4- Concordo Totalmente (70% a 100%)

Fq1 =	1	x	268 =	268	Fq10 =	0,70	x	225 =	157,5
Fq2 =	1	x	187 =	187	Fq11 =	0,50	x	220 =	110
Fq3 =	1	x	233 =	233	Fq12 =	1	x	206 =	206
Fq4 =	0,70	x	280 =	196	Fq13 =	0,70	x	207 =	144,9
Fq5 =	1	x	239 =	239	Fq14 =	1	x	181 =	181
Fq6 =	0,70	x	219 =	153,3	Fq15 =	1	x	255 =	255
Fq7 =	0,70	x	226 =	158,2	Fq16 =	1	x	261 =	261
Fq8 =	1	x	252 =	252	Fq17 =	0,70	x	251 =	175,7
Fq9 =	0,70	x	243 =	170,1	Fq18 =	1	x	190 =	190

Tabela 5: escala da força motivacional

Força Motivacional	Frequência	Percentuais
- 268 a 0	0	0%
0 a 110	1	6%
110 a 210	11	61%
210 a 268	6	33%
Total	18 funcionários	100%

O Cálculo da força motivacional revelou valores que variou de 0 a 268. Nenhum dos 18 (dezoito) funcionários obteve Força motivacional negativa ou nula. Apenas 1 funcionário, ou seja, 6% obteve valor entre 0 e 110.

A maior concentração de funcionários (61,1%) obteve força motivacional entre 110 e 210.

De acordo com a pesquisa apenas um entrevistado obteve força motivacional abaixo da média (134) e somente 6 (seis) deles obteve valores acima de 210.

Os resultados encontrados para a força motivacional dos funcionários mostram que a média da Instrumentalidade acompanha os valores da favorabilidade e que a força motivacional da grande maioria está acima da média ideal (134), o que veio a concluir-se que os funcionários estão devidamente satisfeitos no ambiente de trabalho o que é justificado pelo fato de que a disponibilidade dessas recompensas terem atingido o nível desejado pela grande maioria deles.

Conforme a análise dos resultados apurados percebeu-se também que o fator motivacional dos funcionários da padaria Trigos & Cia, foi considerado muito positivo ou muito elevado. Esses resultados são de suma importância para toda e qualquer organização que deseja fixar-se no mercado, estabelecer relacionamentos duradouros com clientes potenciais e aumentar significativamente a sua produtividade. Com esses índices, e levando em consideração a teoria de Vroom, a padaria Trigos & Cia dispõe-se de todas as ferramentas para continuar mantendo-se como líder no mercado a qual esta devidamente inserida, fator esse que está diretamente ligado à motivação, capacidade e eficiência do seu capital intelectual ou humano ao ponto que quando incentivados e impulsionados, conseqüentemente passam a satisfazer tanto objetivos individuais quanto organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as empresas vêm passando por grandes mudanças e o seu sucesso depende das pessoas que nelas trabalham. Por isso, a motivação constitui-se em um benefício para a organização que deseja ter seus funcionários comprometidos e cada vez mais satisfeitos. O gerente pode motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os devidos objetivos da empresa e simultaneamente alcançar satisfação em todo o contexto organizacional.

Considerando as constantes mudanças no cenário sócio-econômico e visando aumentar a sua produtividade, qualidade dos seus produtos e serviços, a Trigos & Cia tem investido consideravelmente em ferramentas para aumentar a motivação dos seus funcionários. Uma delas é o reconhecimento do funcionário que obteve um maior número de vendas mensais, fator este que objetiva mostrar para o mesmo, a sua importância para o sucesso da empresa e eficiência no desenvolvimento de seus trabalhos e tarefas.

Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou até ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção ao alcance dos seus determinados objetivos. Uma dessas teorias motivacionais é a da Expectância de Victor Vroom. Apresenta-se como uma teoria que rejeita noções já pré-concebidas sobre as necessidades humanas, supondo que haja uma melhor maneira de impulsionar e motivar as pessoas.

Dado o exposto, a empresa Trigos & Cia percebeu que uma elevada motivação de seus funcionários é um aspecto extremamente relevante para o alcance de seu sucesso, visto que, a mesma tem pretensões de atingir novos mercados, clientes potenciais e continuar mantendo-se inserida no mercado como líder no ramo da panificação.

Na avaliação da motivação dos funcionários da Trigos & Cia, apresenta-se as seguintes conclusões:

Em relação a expectância, a grande maioria dos funcionários concordaram que com um maior esforço obterão uma melhor performance para a realização de suas tarefas no ambiente de trabalho. A quantidade de pessoas que concordaram totalmente foi 9(nove), ou seja, 50%, as que apenas concordaram foram 8 (oito) ou 44,4% e as que discordaram foi apenas 1(uma) ou 5,6%.

A respeito da avaliação da valência, uma grande parte dos funcionários entrevistados consideraram as recompensas como sendo “muito desejáveis” e “desejáveis”, ou seja, atribuíram grande valor ou peso às mesmas;

Em relação à instrumentalidade, os pesquisados consideraram que a maioria das recompensas por eles analisadas são prováveis de acontecer, e dos mesmos através delas atingirem os objetivos esperados.

A pesquisa tornou-se um pouco limitada devido a total complexidade do estudo da motivação, da dificuldade de determinar como essa força misteriosa age verdadeiramente dentro do indivíduo, como eles são diretamente afetados por fatores tanto intrínsecos quanto extrínsecos, e também pela falta de interesse dos respondentes de analisarem as questões apresentadas pelo questionário e respondê-las seguramente.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO: **Teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2002.

AGUIAR, Maria Aparecida F.de. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ANTUNES, S; Celso. **A inteligência emocional na construção do novo eu**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BERGAMINI, Cecília.W. **Motivação: Mitos Crenças e Mal-entendidos**. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.2, 23-34 p, Abril/ Junho.1999.

BORGES, Livia de Oliveira; FILHO, Antonio Alves. **Estudo. Psicologia (Natal)**. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?sriptsci_artlect\\$pid=51413-299x2001000200000](http://www.scielo.br/scielo.php?sriptsci_artlect$pid=51413-299x2001000200000). acesso em 10 de julho. 2007.

BORGES, Livia de Oliveira. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=5ci_atex&ped=51413-294x2001000200006. acesso em 20 de agosto.2007.

BORGES, Livia Andrade de Oliveira e FILHO, Antonio Alves. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho, Estudos de psicologia**. 2001; 177 – 194p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**; são Paulo. Atlas, 2002. acesso em 21 de agosto.2007.

CHIAVENATO, I, **teoria geral da administração**, v.2, são Paulo, Atlas.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração** São Paulo: campus; 6 edição.

CLAYTON, A; PIMENTEL, L; ROBERTO; M. **Motivação de colaboradores**. Disponível em: <http://www.maurolucia.adm.br/trabalho/mat..htm>. Acesso em 10 agosto, 2007.

CLAYTON,A.et al. **Motivação**. Disponível em <http://www.mauolaruccia.adm.br/trabalhos/motiv.htm>. acesso em 20 de agosto.2007.

DAVIS, Keith& w. newstrom, John. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: pioneira 1998.

FIORELLI, I. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 1980.

FIORELLI, I.O. **Psicologia aplicada à administração**.São Paulo: Atlas, 2004.p.118-132.

FILHO, Antônio Alves; ARAUJO, Maria Arlete Duarte. 2001. Disponível em <http://www.ead.fea.USP.br/cad-pesq/arquivos/v08-2art03.pdf>

FONTES, Carlos.**Conceito de motivação, navegando na filosofia**.São Paulo

FREIRE, Ayalla Cândido; FREITAS, Lúcia Santana de.**A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos**.Campina Grande, 2005.

JORGE, Fátima; PAULO.**Instrumento para o Desenvolvimento Organizacional de PME's- Programa Leonardo da Vinci**. Portugal: Universidade de Évora. 92p.

MANAGEMENT, Maringá: **Revista de Ciências Empresarias**, v.2, n.1,p.20-25, Janeiro/ Junho. 2005.

MARTINS, Isaac José. **A influência da comunicação no processo de motivação extrínseco de empregados: um estudo do departamento comercial**.São Paulo, 2002.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaro. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Atlas, 1998, 152-220 p.

MONTANA, Patrick j; CHARNOV, Bruce 4. **administração; história e conceitos in: Administração**. São Paulo: Saraiva, 1988, 18-19 p.

MUNICUCCI; Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

RÉGIS, H. P.et al.**Teoria da Expectância: um teste empírico da sua validade no ambiente brasileiro da educação tecnológica.in:XXII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA,2002,Salvador.**

OLIVEIRA, Cezar A. **A Contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Florianópolis: UFSC, 2002,141p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção,UFSC,2002.

PEDROSA, Ricardo. **Teorias de comportamento**.São Paulo, 2001.

PISANDELLI, Glória Maria Veríssimo Lopes.**Teoria de Maslow**. Disponível em c:/ documents and settings/teoria de Maslow.htm.

ROSE, Gilberto. **Motivação das pessoas**.Consulta sebrae.SãoPaulo, 2005.
<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao.aspx>. Acesso em 25 de agosto de 2007.

SCOARIZE, Ricardo.**TGAI: material de apoio para complementação das discussões acerca da Teoria Geral da Administração**.Maringá, 2004.

SEHN, Caroline. **A motivação dentro de motivação do grupo Arcor**. São Paulo, 2005.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow. A hierarquia das necessidades**

TADIM, A. P. et al. **Conceito de motivação na teoria das relações humanas (pda)**

TORRES, Anderson Carvalho. **Portal do administrador.** Disponível em <http://www.portaladm.adm.br/ARM.ARH.htm>

TRAVENSSOLO, A. et. al. **Revista eletrônica de administração.** Disponível em <http://www.faiif.edu.br/testergb/downloads/2001.images/rela%63%95ES%20Humanas%20E%20motivacionais.pdf>. acesso em 20 de agosto.2007.

WAAL, Paula de; TELLES, Marcos. **A teoria da Expectativa (Vroom).** Disponível em <http://www.dynamiclab.com/moodle/mod/forum/discuss.php?d=432>. acesso em 10 de agosto.2007.

Anexos

Caro pesquisado

Essa pesquisa tem por objetivo identificar a força motivacional dos funcionários da padaria Trigos & Cia, levando em consideração a teoria da expectativa de Victor. H. Vroom. Portanto, pedimos que responda este questionário com muita sinceridade, pois ele é um instrumento de relevância para o meu trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração na Universidade Federal de Campina Grande.

Atenciosamente, agradeço
Cavalcante(MSc)
cecav1@yahoo.com.br

Mirtes Vasconcelos

Profº. Carlos Eduardo

mirtesadm@yahoo.com.br

Questionário.

I- ANÁLISE DAS RECOMPENSAS MAIS VALORIZADAS PELOS FUNCIONÁRIOS NO AMBIENTE DE TRABALHO (VALÊNCIA).

Nº	Recompensas	Muito desejável	Desejável	Indesejável	Muito indesejável
01	Oportunidade de beneficiar a sociedade.				
02	Oportunidade de promoção e desenvolvimento profissional.				
03	Sentimentos fortes de satisfação com o emprego.				
04	Oportunidade de aprender coisas novas.				
05	Oportunidade de vender serviços (prestar serviços externos).				
06	Oportunidade de exercer liderança.				
07	Variedade nas obrigações do trabalho.				
08	Reconhecimento por parte dos clientes.				
09	Maior oportunidade de crescimento como pessoa.				
10	Maior segurança no emprego (estabilidade).				
11	Oportunidade de sentir que faz algo importante.				
12	Utilização e desenvolvimento em novas atividades.				
13	Oportunidade para contribuir para decisões importantes.				
14	Maiores sentimentos de amizade com os colegas de trabalho.				

15	Reconhecimento da gerência pelas suas contribuições a empresa.				
16	Oportunidade de melhorar a capacitação profissional.				
17	Reconhecimento especial por parte dos colegas de trabalho.				
18	Oportunidade de melhorar o desempenho individual no trabalho.				
19	Melhor comunicação entre os funcionários e a gerência.				
20	Maior competitividade da Trigos & Cia diante da concorrência.				
21	Oportunidade de trabalhar de maneira mais próxima à gerência.				
22	Possibilidade de aumentar qualidade de vida pessoal e a qualidade de vida no trabalho.				
23	Sentimentos fortes de auto-respeito (eu me respeito como profissional).				
24	Sentimentos fortes de orgulho e auto-estima (sua percepção a respeito do seu próprio valor).				

II- ANÁLISE DA INSTRUMENTALIDADE PERCEBIDA PELOS FUNCIONÁRIOS DENTRO DA EMPRESA:

Nº	Recompensas	Certamente acontece	Provável de acontecer	Improvável de acontecer	Impossível de acontecer
01	Oportunidade de beneficiar a sociedade.				
02	Oportunidade de promoção e desenvolvimento profissional.				
03	Sentimentos fortes de satisfação com o emprego.				
04	Oportunidade de aprender coisas novas.				
05	Oportunidade de vender serviços (prestar serviços externos).				
06	Oportunidade de exercer liderança.				
07	Variedade nas obrigações do trabalho.				
08	Reconhecimento por parte dos clientes.				
09	Maior oportunidade de crescimento como pessoa.				
10	Maior segurança no emprego (estabilidade).				
11	Oportunidade de sentir que faz algo importante.				
12	Utilização e desenvolvimento em novas atividades.				
13	Oportunidade para contribuir para decisões importantes.				

14	Maiores sentimentos de amizade com os colegas de trabalho.				
15	Reconhecimento da gerência pelas suas contribuições a empresa.				
16	Oportunidade de melhorar a capacitação profissional.				
17	Reconhecimento especial por parte dos colegas de trabalho.				
18	Oportunidade de melhorar o desempenho individual no trabalho.				
19	Melhor comunicação entre os funcionários e a gerência.				
20	Maior competitividade da Trigos & Cia diante da concorrência.				
21	Oportunidade de trabalhar de maneira mais próxima à gerência.				
22	Possibilidade de aumentar qualidade de vida pessoal e a qualidade de vida no trabalho.				
23	Sentimentos fortes de auto-respeito (eu me respeito como profissional).				
24	Sentimentos fortes de orgulho e auto-estima (sua percepção a respeito do seu próprio valor).				

III-Você acredita que com um maior esforço e dedicação, obterá uma melhor performance?

	Concordo
	Concordo Totalmente
	Discordo
	Discordo Totalmente