



INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ REITORIA DE ENSINO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

JAQUELINE ANTERO DOS SANTOS

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE SORVETES
NA CIDADE DE CUITEGI-PB

GUARABIRA, PB

2023

JAQUELINE ANTERO DOS SANTOS

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE SORVETES
NA CIDADE DE CUITEGI-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador: José Augusto Lopes Viana, Me.

GUARABIRA, PB

2023

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

S237m Santos, Jaqueline Antero dos
Motivação no trabalho: um estudo em uma empresa de sorvetes na cidade de Cuitegi-PB / Jaqueline Antero dos Santos.- Guarabira, 2023.
23 f.; il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2023.

"Orientação: Prof. Me. José Augusto Lopes Viana,."

Referências.

1. Gestão Comercial. 2. Administração de Pessoas. 3. Motivação. 4. Liderança. I. Título.

CDU 658.3:316.46(0.067)

JAQUELINE ANTERO DOS SANTOS

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE SORVETES
NA CIDADE DE CUITEGI-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Defendida em: 05/07/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. José Augusto Lopes Viana
Orientador

Prof. Me. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli
Membro Examinador Interno

Prof. Me. Charles Evandre Vieira Ferreira
Membro Examinador Externo

Dedico esse trabalho a minha mãe, mulher guerreira, forte e determinada que sempre me ensinou a lutar pelos meus sonhos e me incentivou a alcançar meus objetivos. E a todos que acreditaram em mim e contribuíram direta ou indiretamente com a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão...

A Deus, por ser meu sentido em todas as realizações e pelo direcionamento em todos momentos.

A minha mãe, Maria Cristina dos Santos, por ser minha fonte de apoio e segurança, obrigada por todo amor e cuidado de sempre.

Aos meus irmãos Jacilene Antero dos Santos e Jackson Antero dos Santos, que mesmo distantes, estiveram presentes acreditando que eu chegaria onde quer que eu quisesse chegar.

As amigas, Eduarda de Souza Ferreira, Jadcyelle Belarmino de Oliveira e Rayane Cristine Ribeiro da Silva pelas contribuições e apoio durante todo período do Curso.

Ao meu amigo, Me. João Batista de Sousa Costa, pelo companheirismo, apoio, incentivo e conselhos durante minha jornada acadêmica.

Ao meu orientador Prof. Me. José Augusto Lopes Viana, pela exímia orientação e dedicação para comigo, por todas as orientações, sugestões e leituras, que tanto colaboraram para a concretização da minha dissertação.

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba-IFPB Campus Guarabira, por ensinar que a educação é a base para a realização de sonhos.

Aos colegas de turma por dividirem momentos de conhecimento e alegria.

A todos professores que fazem parte do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba-IFPB Campus Guarabira que contribuíram nesta jornada acadêmica.

À banca, por aceitar o convite e pelo tempo dedicado a contribuir com a pesquisa acadêmica.

A prof.^a Me. Aniuska Almeida Neponuceno Fontinelli, pelo acolhimento, carinho, compartilhamento de conhecimentos e por não me deixar desistir.

Agradeço a todos os que cooperaram direta e indiretamente para a realização deste trabalho!

RESUMO

A gestão de uma empresa tem hoje o grande desafio de buscar meios e possibilidades para criar um ambiente capaz de motivar seus trabalhadores. A liderança deve estar sempre atenta a fatores que possam interferir na produtividade da organização e encontrar soluções para tais problemas. Esta pesquisa teve como objetivo verificar o nível de motivação da equipe de trabalho de uma empresa de sorvetes na cidade de Cuitégi-PB. O estudo realizado foi de caráter descritivo com abordagem quantitativa, utilizando como instrumento de pesquisa um questionário on-line, aplicado com todos os funcionários da empresa, obtendo-se dez respondentes. O questionário era composto por 18 itens em formato de escala para avaliar o grau de motivação dos colaboradores a partir da teoria da expectativa de Victor Vroom, baseada em três fatores: a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Como resultado, observou-se um baixo nível de motivação entre os funcionários em todos os aspectos avaliados, a exceção de três itens que tratavam da relação entre os funcionários e destes com a chefia imediata.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Produtividade.

ABSTRACT

The management of a company today has the great challenge of seeking means and possibilities to create an environment capable of motivating its workers. Leadership must always be aware of factors that may interfere with the productivity of the organization and find solutions to such problems. This research aimed to verify the level of motivation of the work team of an ice cream company in the city of Cuitegi-PB. The study carried out was of a descriptive nature with a quantitative approach, using an online questionnaire as a research instrument, applied to all the employees of the company, obtaining ten respondents. The questionnaire consisted of 18 items in scale format to assess the degree of motivation of employees based on theory of expectation of the Victor Vroom based on three factors: expectation, instrumentality and valence. As a result, there was a low level of motivation among employees in all aspects evaluated, with the exception of three items that dealt with the relationship between employees and between them and their immediate superiors.

Keywords: Motivation; Leadership; Productivity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	10
2.2. TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM.....	11
3 METODOLOGIA	14
4 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21
ANEXO A – QUESTIONÁRIO	22

1 INTRODUÇÃO

A motivação é um dos principais fatores de aumento na produtividade da organização, colaboradores satisfeitos desempenham suas funções de forma mais eficaz e as empresas tendem a ganhar quando investem em condições e fatores motivacionais, no entanto esse é um desafio para os gestores que precisam encontrar meios de incentivo e maneiras de manter seus colaboradores motivados.

Os temas motivacionais tiveram início com o aprimoramento dos estudos sobre o desenvolvimento até a teoria humana (SANTANA, 2015). Sardinha (2013) destaca que apesar da motivação ter surgido desde o início da humanidade, vem sendo estudada desde a revolução industrial com o surgimento das teorias humanas. A revolução industrial foi um marco para a história da humanidade, até porque houve a quebra de um paradigma, onde o homem parou de ser tratado como máquina e onde começaram a surgir uma preocupação com a vida do funcionário (SARDINHA, 2013). As organizações deixaram de analisar apenas os resultados e passaram a observar que proporcionar um ambiente de trabalho saudável pode contribuir para que o colaborador possa cumprir suas obrigações com maior rapidez e melhor desempenho.

Os fatores motivacionais possuem papel fundamental dentro de uma organização e podem influenciar na atuação dos colaboradores, dessa forma deve ser visto como um investimento e não como uma despesa, essa estratégia pode torna-se um diferencial, mas para isso o(a) gestor(a) precisa analisar as condições de trabalho e as possíveis falhas dentro da organização e descobrir como e onde melhorar.

Ao encontrar as causas e as necessidades, determinar possíveis soluções, desse modo, o gestor utiliza de todas as informações para implementar as alternativas e criar um ambiente onde todos se sintam satisfeitos e parte da organização. Todavia, o processo pelo qual a empresa vai precisar passar e todo estudo que deve ser levado em consideração para chegar ao resultado esperado é complicado e não depende apenas de boa gestão, mas também de uma inspeção realizada dentro da empresa, conhecer os colaboradores, seus desejos e suas necessidades.

O desafio da gestão é decidir de que forma utilizar esses fatores motivacionais, como trabalhar essas teorias com a equipe e como mensurar seus efeitos. Em busca de aumentar o nível de motivação dos funcionários de uma empresa de sovertes da cidade de Cuitegi-PB, faz-se necessário mudanças no modo de gerir da empresa, sendo fundamental a aplicação de teorias motivacionais.

Assim, considerando o contexto exposto, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: **como se apresenta o nível de motivação da equipe de trabalho de uma empresa de sorvetes na cidade de Cuitegi-PB?**

Para responder a questão de pesquisa foi desenvolvido um trabalho com o objetivo de verificar o nível de motivação da equipe de trabalho de uma empresa de sorvetes na cidade de Cuitegi-PB, registrando a motivação dos empregados da empresa de sorvetes a partir da teoria da expectativa de Vroom, analisando os aspectos de maior impacto no nível de motivação dos empregados da empresa de sorvetes e identificando aspectos relacionados à motivação e produtividade entre os empregados da empresa de sorvetes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação é considerada uma pressão interna surgida de uma necessidade guiando e mantendo a conduta do indivíduo até que alguma meta ou objetivo sejam atingidos, e os motivos são energizadores que dinamizam as atitudes (SANTANA et al, 2015).

A motivação envolve uma necessidade, motivo, impulso básico ou pulso – elemento subjetivo. Todo comportamento humano se deve a uma necessidade de cobrir uma deficiência. Essa necessidade fornece a energia que desencadeia a conduta de uma pessoa (SOTO, 2002, p.118).

Assim, pode-se entender a motivação como a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo, essa força pode ser negativa ou positiva. Considera-se negativa quando o indivíduo se afasta do estímulo, e positiva quando ocorre o contrário, ou seja, quando o indivíduo se aproxima do estímulo (SANTANA et al., 2015). De acordo com Decenzo e Robbins (1999, p. 8), a motivação não é apenas o que o empregado demonstra, mas também um conjunto de questões ambientais que envolvem o trabalho. Nesse sentido, Chiavenato (2002, p. 80), afirma que:

“a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. O que é necessidade para uma pessoa, pode não ser para outra, isto porque os padrões de comportamento dos indivíduos, os valores sociais e a capacidade para atingir objetivos são diferenciados.”

Conforme Bergamini (1988, p. 128), a chave da solução do problema motivacional na empresa está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das

necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidades básicas de ordem física. Tais medidas passam pelo desenvolvimento de políticas de remuneração, qualidade de vida e reconhecimento/crescimento profissional.

A teoria das necessidades humanas surgiu da necessidade de se humanizar e democratizar a administração, transformando conceitos rígidos e mecanicistas das teorias anteriores, adequando-a aos novos padrões de vida e de trabalho, Santana (2015). Segundo Feldman (2015), o conceito de motivação se refere a fatores que direcionam e energizam o comportamento e envolve aspectos biológicos, cognitivos e sociais.

As teorias da motivação são muitas. Entre elas a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, conforme essa teoria para motivar alguém é preciso identificar em que nível da hierarquia a pessoa se encontra, focar e investir na necessidade apontada levando ao aumento da motivação. Segundo Herzberg (1997,61), criador da teoria de 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.”

As Teorias X e Y de Douglas McGregor apresentam duas visões diferentes do ser humano, uma basicamente negativa que se deu o nome de teoria X e a outra basicamente positiva, chamada de teoria Y, Santos (2020), e a teoria da expectativa de Victor Vroom que relaciona esforço e recompensa, uma ligação direta entre esforço e resultado.

2.2. TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM

A teoria de expectativa, também chamada de teoria da expectância, é uma teoria motivacional desenvolvido por Victor Vroom. Essa teoria busca explicar os fatores determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho (MARCORDES, 2021). A motivação no ambiente de trabalho depende de três variáveis: expectativa, instrumentação e valência (VROOM, 1970).

A teoria de expectativa faz uma relação entre desempenho e recompensa, argumentando que um indivíduo se sente motivado a se esforçar em realizar algo quando acredita que seu

desempenho será bem avaliado e que isso resultará em recompensas que atenderão suas metas pessoais (VERGARA, 2009).

A teoria da expectativa foi desenvolvida pelo psicólogo e professor da faculdade de Yale Victor H. Vroom em 1964 e ampliada por Porter e Lawler em 1968. Em sua teoria, Vroom defende que quando colaboradores acreditam que altos níveis de esforço elevam seu desempenho e, através disso, é possível obter recompensas e atingir objetivos, eles se sentem mais motivados, “quanto mais motivado o trabalhador está para uma performance eficaz, mais eficaz será sua performance” (VROOM, 1970. p. 229).

A Teoria da Expectativa defende que o nível motivacional de um indivíduo depende da força de três fatores:

- Expectativa: meu esforço melhora o desempenho;
- Instrumentalidade: meu desempenho traz recompensas;
- Valência: as recompensas são atraentes e valiosas.

Segundo Vroom (1970), os líderes precisam criar e colocar em prática as duas primeiras relações: expectativa e instrumentalidade. A terceira relação, valência, é criada automaticamente, com base nas duas primeiras.

Ainda de acordo com Vroom (1964 apud ROBBINS, 2002), a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados. Sob a forma de perguntas, Robbins (2002) examina as três relações da teoria da expectativa, sendo que todas devem ser respondidas positivamente pelos funcionários para que sua motivação seja maximizada. O Quadro 1 traz as perguntas propostas por Robbins (2002) e a explicação para cada uma delas.

Quadro 1 - As três relações da teoria da expectativa

Pergunta	Explicação
Primeiro: se eu der o máximo de meu esforço, isto será reconhecido em minha avaliação de desempenho?	Para muitos trabalhadores, a resposta é: não. Por quê? Sua capacidade pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que se esforcem, eles nunca terão um desempenho superior. Outra possibilidade é o funcionário, justa ou injustamente, achar que seu chefe não gosta dele. Conseqüentemente, sua expectativa é de uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce. Estes exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é que, não importa o quanto se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho.
Segundo: se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional?	Muitos trabalhadores percebem a relação desempenho-recompensa como fraca. O motivo é que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está de alguma forma ligada a fatores como tempo de casa, capacidade de cooperação ou bajulação do chefe, os funcionários podem perceber a relação desempenho – recompensa como fraca.
Terceiro: se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?	O funcionário trabalha duro na esperança de conseguir uma promoção, mas recebe somente um aumento de salário. Ou espera conseguir um trabalho mais desafiador e interessante, mas consegue algumas palavras elogiosas. Estes exemplos ilustram a necessidade de as recompensas serem adequadas às necessidades. Infelizmente, muitos executivos têm limitações quanto às recompensas que podem oferecer, o que dificulta a possibilidade de individualizá-las. Além disto, muitos executivos assumem erroneamente que todos os funcionários querem as mesmas coisas, deixando de perceber os efeitos motivacionais da diferenciação de recompensas

Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Para Vroom (1964 apud ROBBINS, 2022), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi elaborada com o objetivo de verificar o nível de motivação da equipe de trabalho de uma empresa de sorvetes na cidade de Cuitegi-PB. Ela possui natureza descritiva, pelo qual expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, além de utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2009).

A pesquisa descritiva se interessa em investigar e descobrir fenômenos, enfatizando a descrição, ou levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2009). A natureza da abordagem realizada foi quantitativa que é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como, percentual, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros (MICHEL, 2005).

Para extrair uma realidade do nível de motivação dos funcionários de uma empresa de sorvetes na cidade de Cuitegi-PB, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas. O universo da pesquisa incorpora todos colaboradores que fazem parte da equipe, com o total de 10 funcionários distribuídos entre dois vendedores, dois entregadores, um encarregado de produção, três auxiliares de produção, um estoquista e um gerente.

O questionário foi disponibilizado para todos colaboradores da empresa por meio do site SurveyMonkey, via link, sendo compartilhado pelo WhatsApp de forma individual e simultânea, onde os funcionários decidiram responder voluntariamente. E para garantir a segurança, a imparcialidade, e preservar a identidade do respondente para que o resultado da pesquisa fosse satisfatório não foram solicitados dados dos funcionários tais como idade, sexo, função ou tempo de trabalho. O questionário utilizado foi adaptado de Carneiro (2017), composto por 18 perguntas, para avaliar o grau de motivação dos colaboradores, a partir da teoria da expectativa de Victor Vroom.

As questões foram distribuídas com o intuito de encontrar evidências que deem suporte as abordagens motivacionais, as mesmas foram agrupadas da seguinte maneira: Q1, Q2 e Q3, representando o fator recompensas e independência econômica, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8 e Q9, representando o fator auto expressão, relacionadas a expectativa (meu esforço melhora o desempenho); Q10, Q11, Q12 e Q13 representando as condições materiais de trabalho, e Q14 e Q15 representando o fator responsabilidade, relacionadas a instrumentalidade (meu desempenho traz recompensas); Q16, Q17 e Q18, representando o fator desgaste e desumanização, Q10, Q11, Q12 e Q13 representando o fator justiça no trabalho, relacionadas a

valências (as recompensas são atraentes e valiosas). O Quadro 2 detalha cada uma dessas questões.

Para responder o questionário, os empregados foram orientados a refletir sobre o ambiente de trabalho na empresa e avaliar numa escala (de 1 a 5) o grau de satisfação e atribui uma avaliação a cada aspecto apresentado. E para execução das análises dos dados foi utilizada a planilha eletrônica Excel, do pacote Microsoft Office®.

Quadro 2 – Descrição dos itens do questionário

Item	Descrição	Escala				
		1	2	3	4	5
Q1	A remuneração é satisfatória, em relação ao mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
Q2	Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, entre outros, são itens motivacionais.	1	2	3	4	5
Q3	O salário recebido pelo trabalho é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental.	1	2	3	4	5
Q4	O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom.	1	2	3	4	5
Q5	O reconhecimento leva à recompensa na organização.	1	2	3	4	5
Q6	O esforço empreendido no trabalho é reconhecido pela chefia.	1	2	3	4	5
Q7	A chefia percebe se o(a) empregado(a) se encontra estimulado(a).	1	2	3	4	5
Q8	Existe uma cultura de honra e respeito na empresa.	1	2	3	4	5
Q9	É comum receber elogio no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
Q10	O ambiente de trabalho proporciona motivação.	1	2	3	4	5
Q11	As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.	1	2	3	4	5
Q12	O local de trabalho influencia na produtividade.	1	2	3	4	5
Q13	As instalações proporcionam bem-estar.	1	2	3	4	5
Q14	A sua participação no trabalho influencia na maioria das decisões na empresa.	1	2	3	4	5
Q15	Os empregados têm autonomia na execução do trabalho.	1	2	3	4	5
Q16	Os programas de capacitação oferecidos, como treinamentos, cursos, seminários, promovem crescimento profissional.	1	2	3	4	5
Q17	Os trabalhos realizados são estimulantes.	1	2	3	4	5
Q18	A empresa oferece oportunidade de desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Carneiro (2017).

Como mencionado, a pesquisa foi realizada a contar de uma abordagem quantitativa, com natureza descritiva, a fim de descrever características da amostragem de 10 funcionários, por meio de um questionário (ANEXO A).

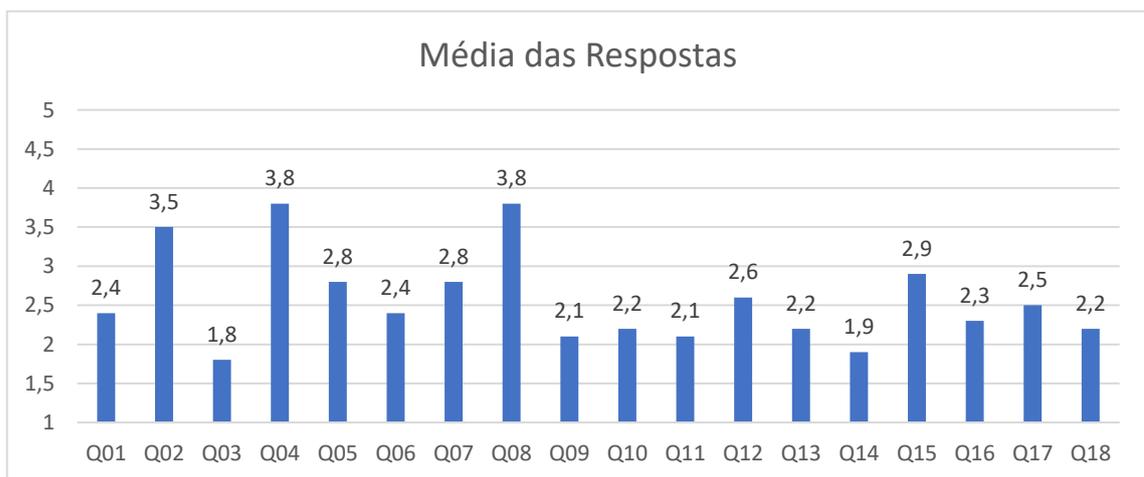
4 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta pesquisa buscou verificar o nível de motivação dos colaboradores de uma empresa de sorvetes na cidade de Cuitegi-PB, tendo como parâmetro a Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom. Participaram da pesquisa todos os empregados da empresa, 10 no total. Todos do gênero masculino com idades entre 24 anos e 52 anos e tempo de empresa entre 1 e 12 anos.

Essa pesquisa analisou a força motivacional da equipe baseada em três fatores: a Expectativa, Instrumentalidade e Valência. O questionário aplicado foi elaborado com 18 questões e os dados foram submetidos a análises estatísticas de média, desvio padrão e coeficiente de variação.

O Gráfico 1 apresenta as médias obtidas segundo as respostas dos respondentes. Para compreensão dos resultados, admitiu-se que na escala utilizada, que variava de 1 a 5, as médias iguais ou menores do que 3 representam uma avaliação negativa, enquanto o grau de motivação pode ser interpretado positivamente para médias superiores a 3. Além disso, um coeficiente de variação maior que 30% indica que o item foi avaliado de forma heterogênea pelos empregados, ou seja, alguns avaliaram negativamente enquanto outros avaliaram positivamente o mesmo item.

Gráfico 1 – Média das respostas obtidas com o questionário



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

É possível observar no gráfico que apenas as médias das questões Q02 (Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, entre outros, são itens motivacionais), Q04 (O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom) e Q08 (Existe uma cultura de honra e respeito na empresa), que pontuaram com 3,5, 3,8 e 3,8

respectivamente, apresentaram valores com avaliações positivas, ainda que não muito acima do ponto central da escala (3). Nas demais questões as médias ficaram sempre abaixo de 3, indicando que, de forma geral, o grau de motivação dos empregados é baixo.

As questões que pontuaram positivamente estão relacionadas com a chefia sugerindo que existe uma boa relação dentro da organização entre os funcionários, e entre funcionários e chefia imediata. Em uma análise individual do coeficiente de variação de Q02 (Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, entre outros, são itens motivacionais) 34%; Q04 (O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom) 23%; e Q08 (Existe uma cultura de honra e respeito na empresa) 26%, considerando que coeficientes de variação em torno de 30% ou inferior indicam homogeneidade nas respostas obtidas, pode-se perceber que a maioria dos respondentes tem a mesma percepção dentro da empresa, ou seja, avaliaram de forma positiva esses fatores.

Na Tabela 1 são apresentados os resultados para os fatores analisados na dimensão Expectativa, recompensas e independência econômica e auto expressão.

Tabela 1 – Resultados obtidos para a dimensão EXPECTATIVA

Fator	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
EXPECTATIVA	2,82	1,52	54%
Recompensas e independência econômica	2,57	1,50	58%
A remuneração é satisfatória, em relação ao mercado de trabalho.	2,4	1,62	68%
Os benefícios, direitos e vantagens, horário de trabalho, entre outros, são itens motivacionais.	3,5	1,20	34%
O salário recebido pelo trabalho é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental.	1,8	1,08	60%
Auto Expressão	2,95	1,52	52%
O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom.	3,8	0,87	23%
O reconhecimento leva à recompensa na organização.	2,8	1,72	61%
O esforço empreendido no trabalho é reconhecido pela chefia.	2,4	1,43	60%
A chefia percebe se o(a) empregado(a) se encontra estimulado(a).	2,8	1,66	59%
Existe uma cultura de honra e respeito na empresa.	3,8	0,98	26%
É comum receber elogio no ambiente de trabalho.	2,1	1,37	65%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A dimensão Expectativa possui uma média de 2,82, desvio padrão de 1,52 e coeficiente de variação de 54%. Uma análise detalhada do fator Recompensas e independência econômica, no item “O salário recebido pelo trabalho é compatível com a responsabilidade e com o esforço

físico e mental”, mostra um índice muito baixo (1,8), enquanto o item “Os benefícios, direitos e horário de trabalho, entre outros” tem um índice de 3,5. Embora acima do ponto médio da escala, o resultado para esse item não foi suficiente para levar a média do fator para acima do ponto médio da escala, sugerindo que na percepção dos respondentes a relação esforço-desempenho não está ligada a relação desempenho-recompensa.

Ao se observar o fator Auto expressão com média de 2,95, desvio padrão de 1,52 e coeficiente de variação de 52%, pode-se notar que o item “O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom” e o item “Existe uma cultura de honra e respeito na empresa” possuem o mesmo índice de 3,8, sugerindo que a organização possui um ambiente de trabalho estável.

A Tabela 3 exibe os resultados para a dimensão Instrumentalidade. Essa dimensão obteve média de 2,32, desvio padrão de 1,35 e um coeficiente de variação de 58%. Ao analisar o fator Condições materiais de trabalho, pode-se perceber índices muito negativos, estes se referem a “O ambiente de trabalho proporciona motivação” (2,2), “As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência” (2,1), “O local de trabalho influencia na produtividade” (2,6) e “As instalações proporcionam bem-estar” (2,2). Essas avaliações negativas sugerem que desse ambiente as condições de trabalho não são boas. Embora o coeficiente de variação seja de 58%, indicando que nem todos os membros da equipe tiveram a mesma percepção, a maioria avaliou negativamente o item, mas alguns avaliaram positivamente.

Tabela 2 – Resultados obtidos para a dimensão INSTRUMENTALIDADE

Fator	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
INSTRUMENTALIDADE	2,32	1,35	58%
Condições materiais de trabalho	2,28	1,36	60%
O ambiente de trabalho proporciona motivação.	2,2	1,33	60%
As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.	2,1	1,22	58%
O local de trabalho influencia na produtividade.	2,6	1,56	60%
As instalações proporcionam bem-estar.	2,2	1,25	57%
Responsabilidade	2,4	1,32	55%
A sua participação no trabalho influencia na maioria das decisões na empresa.	1,9	1,22	64%
Os empregados têm autonomia na execução do trabalho.	2,9	1,22	42%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os itens para o fator Responsabilidade seguiram a mesma linha, pontuaram negativamente, sempre abaixo do ponto médio da escala e com um coeficiente de variação acima de 30%.

Conforme pode ser observado na Tabela 3, que traz os resultados para a dimensão Valências, a média 2,3 dessa dimensão é igual ao fator desgaste e desumanização e inferior ao fator justiça no trabalho, com média 2,28. O coeficiente de variação de 61% sugere que, embora as médias sejam baixas, com a maioria das avaliações negativas, alguns avaliaram positivamente o mesmo item.

Tabela 3 – Resultados obtidos para a dimensão VALÊNCIAS

Fator	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
VALÊNCIAS	2,3	1,40	61%
Desgaste e desumanização	2,3	1,45	62%
As capacitações oferecidas promovem crescimento profissional.	2,3	1,49	65%
Os trabalhos realizados são estimulantes.	2,5	1,50	60%
A empresa oferece oportunidade de desenvolvimento profissional.	2,2	1,33	60%
Justiça no trabalho	2,28	1,36	60%
O ambiente de trabalho proporciona motivação.	2,20	1,33	60%
As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.	2,10	1,22	58%
O local de trabalho influencia na produtividade.	2,60	1,56	60%
As instalações proporcionam bem-estar.	2,20	1,25	57%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Todos os itens para o fator Desgaste e desumanização, assim como os itens para o fator Justiça no trabalho, apresentaram médias abaixo do ponto médio da escala e coeficientes de variação muito acima de 30%. Esses resultados são coerentes com os demais resultados da pesquisa, refletindo uma avaliação geral negativa, mas entre os respondentes ainda houve avaliações positivas sobre os aspectos analisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar a motivação no trabalho em uma empresa de sorvetes na cidade de Cuitegi-PB a luz da teoria da Expectativa de Victor H. Vroom e os

resultados obtidos indicaram um baixo nível de motivação dos colaboradores. É possível observar que os funcionários avaliaram a empresa negativamente em muitos aspectos, e de forma positiva em alguns, como na relação com a chefia imediata.

A teoria da expectância foi utilizada como base desse estudo para analisar fatores positivos e negativos na empresa por meio da expectativa, instrumentalidade e valência. É possível identificar insatisfação na maioria dos quesitos observados no formulário, todas as médias abaixo de 4, e quase todas abaixo de 3, que era o ponto médio da escala. Resultando em uma avaliação geral negativa para empresa e um resultado preocupante para a organização, pois sua equipe pode estar desmotivada.

Os resultados obtidos nessa pesquisa podem contribuir, de certa forma, para possíveis melhorias dentro da empresa, pois o grau de motivação dos colaboradores encontra-se ruim, sendo assim, pode resultar no que sugere a teoria da expectativa, quando os trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho eles fazem o mínimo necessário para continuarem empregados (1964 apud ROBBINS, 2002).

O objetivo desse estudo foi satisfatoriamente cumprido, os dados levantados permitem conhecer a realidade desta empresa e avaliar que ela pode ter perdas na qualidade, produtividade e resultados devido à baixa motivação dos seus funcionários, é importante mencionar que esta pesquisa teve o intuito de analisar a relação esforço-desempenho e desempenho-recompensa pela visão dos colaboradores.

Por fim, ressalta-se que esta pesquisa foi realizada em outubro de 2022 e a empresa citada possuía uma equipe de 10 funcionários, após a análise, a conclusão foi de uma avaliação negativa e baixo nível motivacional por meio dos colaboradores, ainda em 2022 quatro funcionários pediram demissão, dentre os quais três saíram de imediato. Desse modo, esses acontecimentos podem ter sido consequência do que foi apresentado nos resultados desse estudo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CARNEIRO, Paulo César. **Motivação sob o prisma da teoria da expectância**: estudo de um caso em uma organização de controle. 2017. 66 f. Monografia (Especialização) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília - DF.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

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

MARCONDES, José Sérgio. **Teoria da Expectativa de Victor Vroom**: O que diz a Teoria da Expectância. 2021. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-expectativa-de-victor-vroom-o-que-diz-a-teoria-da-expectancia/> – Acesso em: 26 jul. 2022.

SANTANA, Fernando de Souza. et al. Motivação no trabalho: força Impulsionada para a produtividade. @RGUMENTANDUM. v.7. 2015. Disponível em: http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum_volume_7/Artigo11_2015.pdf. Acesso em: 27 jul. 2022.

SARDINHA, Vinicius Henrique. **A origem da motivação**. 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-origem-da-motivacao>. Acesso em: 27 jul. 2022.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

VROOM, Victor. H. **Work and Motivation**. New York: John Wiley, 1964.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Expectativa (Recompensas e independência econômica)					
A remuneração é satisfatória, em relação ao mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, entre outros, são itens motivacionais.	1	2	3	4	5
O salário recebido pelo trabalho é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental.	1	2	3	4	5
Expectativas (Autoexpressão)					
O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom.	1	2	3	4	5
O reconhecimento leva à recompensa na organização.	1	2	3	4	5
O esforço empreendido no trabalho é reconhecido pela chefia.	1	2	3	4	5
A chefia percebe se o(a) empregado(a) se encontra estimulado(a).	1	2	3	4	5
Existe uma cultura de honra e respeito na empresa.	1	2	3	4	5
É comum receber elogio no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
Instrumentalidade (Condições materiais de trabalho)					
O ambiente de trabalho proporciona motivação.	1	2	3	4	5
As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.	1	2	3	4	5
O local de trabalho influencia na produtividade.	1	2	3	4	5
As instalações proporcionam bem-estar.	1	2	3	4	5
Instrumentalidade (Responsabilidade)					
A sua participação no trabalho influencia na maioria das decisões na empresa.	1	2	3	4	5
Os empregados têm autonomia na execução do trabalho.	1	2	3	4	5
Valências (Desgaste e desumanização)					
Os programas de capacitação oferecidos, como treinamentos, cursos, seminários, promovem crescimento profissional.	1	2	3	4	5
Os trabalhos realizados são estimulantes.	1	2	3	4	5
A empresa oferece oportunidade de desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
Valências (Justiça no trabalho)					
O ambiente de trabalho proporciona motivação.	1	2	3	4	5
As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.	1	2	3	4	5
O local de trabalho influencia na produtividade.	1	2	3	4	5
As instalações proporcionam bem-estar.	1	2	3	4	5