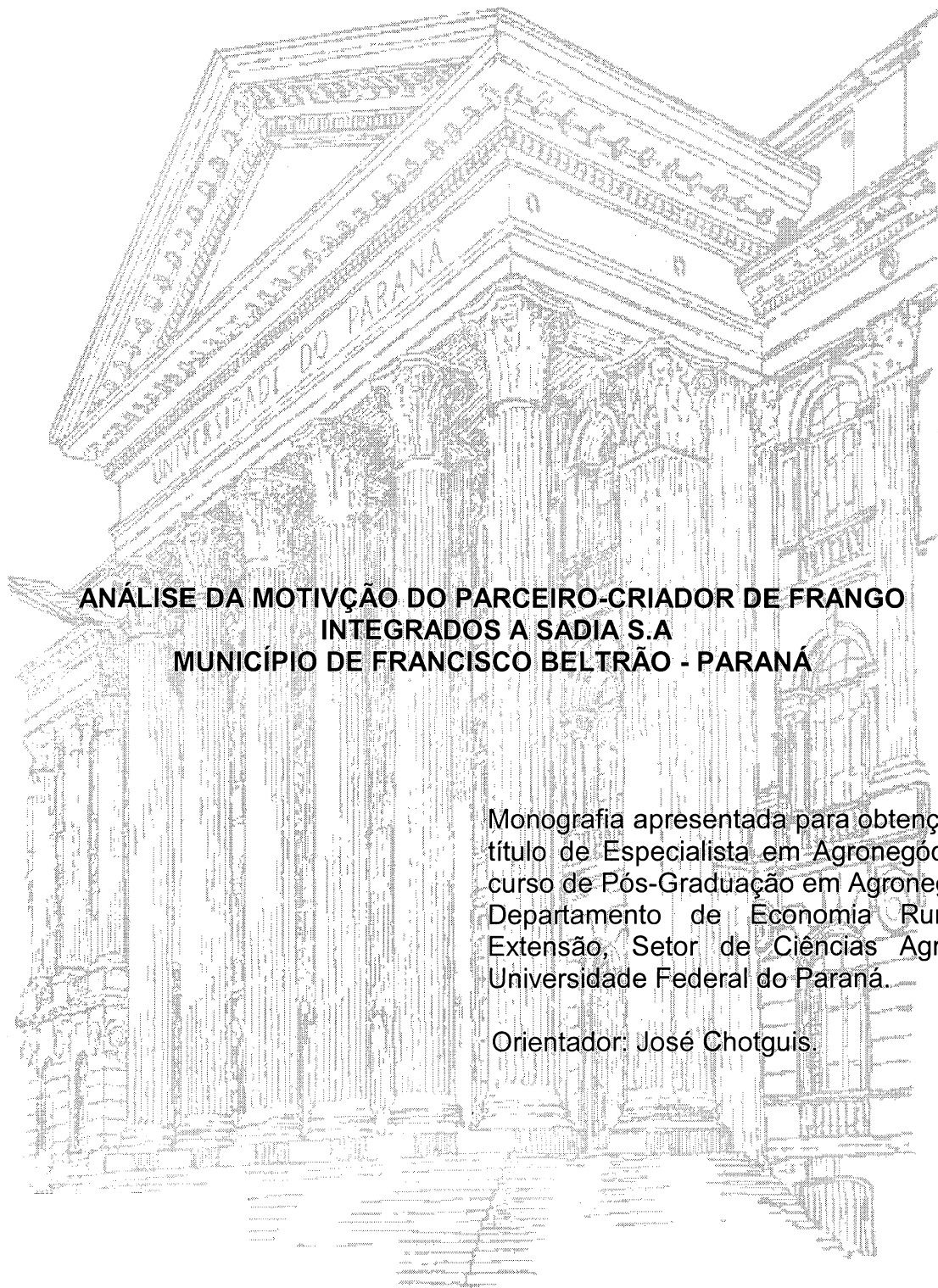


LARA CONTINI



**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DO PARCEIRO-CRIADOR DE FRANGO
INTEGRADOS A SADIA S.A
MUNICÍPIO DE FRANCISCO BELTRÃO - PARANÁ**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Agronegócio no curso de Pós-Graduação em Agronegócio, Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: José Chotguis.

CURITIBA

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Curso de Pós-Graduação em Agronegócio

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DO PARCEIRO-CRIADOR DE FRANGO
INTEGRADOS A SADIA S.A
MUNICÍPIO DE FRANCISCO BELTRÃO – PARANÁ**

CURITIBA
2004

AGRADECIMENTOS

Em qualquer iniciativa que alguém se proponha, sempre lança mão da ajuda de muitas pessoas e serviços, a maioria dos quais fica no anonimato. De todo modo gostaria de agradecer:

Ao Professor José Chotguis, meu orientador, pelo apoio e presteza.

Aos meus pais, pelo seu imenso amor e carinho.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iv
RESUMO	v
INTRODUÇÃO	01
1.1 Problemática da Pesquisa.....	01
1.2 Objetivos.....	02
1.2.1 Objetivo Geral.....	02
1.2.2 Objetivos específicos.....	02
1.3 Delimitação da Pesquisa.....	02
1.4 Justificativa.....	03
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	04
2.1 Motivação.....	04
2.2 Possuir Metas Específicas Aumenta a Motivação?.....	07
2.3 O Reforço e a Motivação.....	09
2.4 O que Acontece quando os Colaboradores Acreditam que estão Sendo Injustamente Recompensados?.....	10
2.5 As Expectativas e a Motivação.....	12
3. METODOLOGIA	14
3.1 Classificação da Pesquisa.....	14
3.2 Instrumento de Coleta de dados.....	14
3.3 Análise e Interpretação dos Dados.....	15
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO	16
4.1 Sadia S.A.....	16
4.1.1 Sadia S.A - Francisco Beltrão.....	19
4.2 Contrato de Relação entre a Sadia e o Criador.....	21
5.. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA	24
5.1 Motivação do Parceiro-Criador de Frangos da Sadia S.A de Francisco Beltrão Pr.....	24
5.2 Parecer do Chefe do Departamento de Fomento da Sadia S.A sobre o Resultado da Pesquisa de Campo.....	26
CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	31
ANEXO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO	32

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 01 – PRODUTORES DE FRANGOS DA SADIA	15
QUADRO 02 – DISTRIBUIÇÃO DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS.....	16
QUADRO 03 – PRODUTORES DE FRANGO / ANO.....	20
GRÁFICO 01 - PRODUTORES DE FRANGO SADIA S.A	20
GRÁFICO 02 - PRODUTORES DEFRANGOS ENTREVISTADOS.....	24
GRÁFICO 03 – SATISFAÇÃO DO PEQUENO PRODUTOR DE FRANGO.....	25
GRÁFICO 04 – SATISFAÇÃO DO MÉDIO PRODUTOR DE FRANGO.....	26
GRÁFICO 05 – SATISFAÇÃO DO GRANDE PRODUTOR DE FRANGO.....	27

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi detectar a motivação do parceiro-Criador de Frango da empresa Sadia S.A., no município de Francisco Beltrão – Pr. no sentido de captar os principais motivos que o desestimulem a trabalhar com a empresa. Para tanto, buscou-se na teoria da motivação, respaldo teórico para em seguida, fazer a aplicação da pesquisa de campo. Após, aplicada a pesquisa de campo e realizado o levantamento dos resultados, fez-se a exposição através de gráficos, descreveu-se primeiramente os pontos negativos apontados pelo Parceiro-Criador de frango e logo em seguida os pontos positivos. O resultado foi apresentado por classificação: Pequeno; Médio e Grande Produtor de Frango. Após a exposição dos dados gerais da pesquisa, aponta-se o parecer do Chefe do Departamento de Fomento. Enfim, constatou-se neste estudo que apesar de haver manifestação de insatisfação por parte dos Criadores de frango, os motivos que os levam a tal sentimento, podem ser resolvidos sem grandes dificuldades pela empresa, basta somente criar estratégias específicas para o problema apresentado, e é o que a direção se propôs a fazer.

INTRODUÇÃO

A complexidade do mercado avícola, em geral, e o crescente aumento na produção de carnes de frango no mercado brasileiro, justificam a realização deste trabalho, que buscou detectar a motivação do Parceiro-Criador de frango da Empresa Sadia.

A Motivação dos colaboradores é considerada por muitos estudiosos da área empresarial como a chave do sucesso de qualquer empresa. Sem um quadro funcional adequado, satisfeito, com suas condições de trabalho salariais, reconhecimento de superiores e cientes de suas responsabilidades não existe a eficácia nem o rendimento necessário para fazer com que qualquer empresa tenha sucesso.

Muitas vezes, uma empresa com uma excelente estrutura, moderna em todos os seus campos de trabalho, não possui a qualidade dos serviços e produtos que oferece, adequados as necessidades do mercado; ao passar por uma análise de seus pontos positivos e negativos, depara-se com seus colaboradores insatisfeitos, sem perspectivas de crescimento profissional ou pessoal, fazendo com que a empresa não alcance os resultados esperados, apesar de já estar utilizando tecnologia de ponta.

Do ponto de vista seus objetivos, é uma pesquisa exploratória, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tem experiência prática com o problema pesquisado.

1.1 Problemática da Pesquisa

A crescente competitividade em nível mundial deflagrou uma verdadeira avalanche de preocupações com a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, mudanças organizacionais.

Para aqueles que fazem acontecer, o desafio é maior pois, significa tornar real o que até agora fora expresso só em vagas intenções, ou seja: criar condições para que cada colaborador tenha orgulho da sua organização e como corolário, uma

espontânea e forte disposição de lutar pelo crescimento dela em relação à concorrência. Diante do exposto, surge a problemática desta pesquisa:

- Os Parceiros-Criadores da empresa Sadia, sentem-se motivados em comercializar com a empresa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Detectar a motivação do Parceiro-Criador de frangos da Sadia S.A de Francisco Beltrão Pr.

1.2.2 Objetivos específicos

descrever a avaliação (dos) Parceiro-Criador de Frango: positivos/negativos em relação ao contrato de parceria com a empresa Sadia S.A;

relatar através dos resultados obtidos da pesquisa, parecer do Chefe do departamento de Fomento, sobre o que representou o resultado da pesquisa.

1.3 Delimitação da Pesquisa

A delimitação desta pesquisa, dá-se no município de Francisco Beltrão – PR., com produtores de frango da Empresa Sadia S.A.

1.4 Justificativa

O interesse por este estudo, deu-se primeiramente, pelo fato da pesquisadora trabalhar na Sadia há anos, e ter conhecimento da importância do parceiro-criador de frango para a empresa.

Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. Entretanto, é óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

A integração, particularmente no Sul, tomou duplo sentido na indústria avícola: de um lado, significou a crescente verticalização das empresas de diversas atividades, desde a matéria-prima para o avicultor (os pintos de um dia e ração) até o abate e industrialização; e de outro, o relacionamento com o produtor agrícola integrado através do sistema de con-tratualização da produção.

Portanto, a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para se compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos.

De modo geral conclui-se, que motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Diante do que foi mencionado, justifica-se esta pesquisa, para a Sadia S.A., que tem interesses em manter seus colaboradores satisfeitos, garantindo assim produtividade com qualidade.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial apresentado, procurou tratar a motivação sob o ponto de vista abordado com colaboradores, pois, busca-se nesta pesquisa detectar a motivação dos parceiros-produtores de frango da Sadia S.A, portanto, para que fosse possível alcançar seus objetivos, buscou-se na Literatura conceitos e formas de Motivação através de livros.

2.1 Motivação

Existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. Vemos ainda que a motivação é quase sempre relacionada com desempenho positivo. Mas, será que é verdade? Ao longo dos anos, passou-se a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos.

Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa.

Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido.

A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a

eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

Para BERGAMINI (1997, p. 26):

Motivação é uma força ou tensão capaz de desencadear e manter uma ação, canalizando o comportamento para um determinado fim. A motivação conduz a atitudes dinâmicas, ativas e persistentes. Quem está motivado fica facilmente mobilizado para intervir, sente-se com forças intrínsecas, valoriza-se, dá menos relevância aos obstáculos do que à idéia de sucesso. É quando fazemos algo por prazer derivando-se a satisfação. Pode-se até ter uma recompensa por isso, mas não é a principal razão que motiva.

As pessoas altamente motivadas para levar a efeito os seus objetivos segundo BERGAMINI (1997, p. 26), “encontram-se intrinsecamente motivadas preocupam-se mais com a realização pessoal do que com as recompensas que resultam do sucesso, (daí que se sintam melhor com a percepção de que tiveram sucesso do que com as gratificações materiais ou sociais) e, confiam nas suas capacidades”. Percepcionam o esforço como algo natural que irá ser compensado com o resultado final. Estabelecem metas difíceis, mas passíveis de concretização, antecipam o resultado da ação de modo a avaliar o desempenho e a pertinência do objetivo.

As pessoas que facilmente se encontram em situações condutoras de desmotivação, caracterizam-se pela baixa auto-estima, problemas de identidade, debilidades no projeto de vida (pessoal, social e profissional) o que as conduz freqüentemente à apatia, inércia e passividade. Estas pessoas subvalorizam o "EU" e sobrevalorizam as capacidades e poder dos "OUTROS".

Motivação Extrínseca, “é quando fazemos determinada coisa por razões externas como, dinheiro, recompensas, troféus, prestígio, tudo o que está vindo por fora. Tornamo-nos consumido mentalmente com "o que eu vou ganhar fazendo isso"(BERGAMINI, 1997, p.28).

Deve haver uma combinação do intrínseco com o extrínseco. Pode ocorrer uma hora quando a motivação intrínseca é mais forte ou quando a motivação extrínseca for maior.

Motivação pode-se entender como o conjunto dos “meus” motivos, quer dizer, de tudo aquilo que, a partir do “meu” interior, me move a fazer (e a pensar e a decidir). Pode expressar também a ajuda que “me” presta outra pessoa para

reconhecer os “meus” motivos dominantes, a ter outros mais elevados, a retificar motivos torcidos a ordená-los ou hierarquizá-los (BERGAMINI, 1997).

Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Processo que governa escolhas entre comportamentos. Espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Geralmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc. É o objetivo que imaginamos possuído pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio.

No entanto, as metas pelas quais as pessoas parecem lutar, ao serem analisadas, freqüentemente são apenas meios de alcançar uma outra meta mais fundamental. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas, que supomos ser a "causa" do comportamento humano, não passam de instrumentos de que se serve o indivíduo para atingir seu verdadeiro objetivo, que é ter personalidade própria.

É imprescindível para BERGAMINI, (1997, p.32) que se conheça o maior “número possível de explicações para que se tenham meios de compreender o comportamento humano dentro de uma gama maior de circunstâncias de vida. Isto quer dizer que a motivação enquanto faceta típica dos comportamentos individuais precisa ser examinada de forma mais ampla possível, evitando pretender que um só tipo de explicação esgote sua própria riqueza.”

Ainda segundo autor, a integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

As empresas não podem motivar os seus colaboradores, apenas podem descobrir-lhes as motivações e proporcionar-lhes condições para a sua satisfação. Nova questão surge entretanto: como fazer com que os indivíduos acreditem que as condições que lhes são proporcionadas permitem a satisfação das suas carências?

Continua o autor que cada pessoa tem o seu padrão de comportamento próprio, que corresponde à maneira segundo a qual as pessoas preferem lidar com

as diferentes situações, sem esforço para manter o controle sobre o que estiver ocorrendo.

Para que uma organização mobilize a energia e faça subir a criatividade e a iniciativa de seus colaboradores, pode se dizer, que é necessário que se cria uma cultura comum disposta a aceitar as mudanças. A mudança é uma parte vital da evolução de uma organização. As mudanças permitem que as empresas cresçam e prosperem. Se elas permanecem estáticas é muito provável que não sobrevivam no mercado.

2.2 Possuir Metas Específicas Aumenta a Motivação?

Marina Sanders achava que estava sendo honesta e apoiadora com seus funcionários quando lhes dizia: “Simplesmente façam o melhor que puderem. Isso é tudo que alguém pode pedir de vocês”. Teria sido ela mais eficaz se tivesse substituído a meta genérica de “fazer o melhor que puderem” por metas específicas? A resposta provavelmente é sim. Vejamos por quê (ROBBINS, 2000, p. 351).

Existe atualmente um conjunto extenso de dados demonstrando que as metas são fonte importante de motivação do trabalho. O principal é que podemos dizer o seguinte: metas específicas melhoram o desempenho; metas complexas, quando aceitas, resultam em melhor desempenho que as metas fáceis; e *feedback* sobre as metas resulta em melhor desempenho que a falta dele. A esses princípios chamamos de teoria da fixação de metas.

Metas específicas difíceis causam grau mais elevado de resultados que metas genéricas de “fazer o máximo que puder”. A especificidade da meta em si atua como um estímulo interno. Quando um motorista de caminhão, por exemplo, se compromete a fazer quatro fretes de ida e volta por semana entre São Paulo e Rio de Janeiro, essa intenção lhe dá um objetivo específico a ser alcançado.

Pode-se dizer que, todas as coisas permanecendo iguais, o motorista de caminhão com uma meta específica superará outro motorista que esteja operando sem metas ou com a meta genérica de “fazer o máximo que puder” (ROBBINS, 2000, p. 351).

Se fatores como habilidade e aceitação das metas forem mantidos constantes, podemos afirmar também que quanto mais difícil a meta, maior o nível de desempenho. É lógico supor-se que quanto mais fáceis às metas, maior sua probabilidade de aceitação. Mas, uma vez que um funcionário aceite uma tarefa difícil, empenhará um nível alto de esforço até que ela seja realizada, reduzida ou abandonada.

As pessoas fazem o máximo quando obtêm *feedback* sobre o grau em que estão progredindo rumo às suas metas, porque ele ajuda a identificar discrepâncias entre o que fizeram e o que desejam fazer, ou seja, o *feedback* atua na orientação do comportamento. Mas nem todo *feedback* é igualmente poderoso. O *feedback* autogerado, no qual o funcionário é capaz de monitorar seu próprio progresso, tem-se evidenciado como motivador mais eficaz que o *feedback* gerado externamente.

Se os funcionários dispõem da oportunidade de participar no estabelecimento de suas próprias metas, despenderão mais esforços na tentativa? As evidências não são conclusivas com relação à superioridade das metas participativas sobre as atribuídas. Em certos casos, metas estabelecidas de modo participativo provocaram desempenho superior; em outros, os indivíduos as desempenharam melhor quando foram atribuídas por seus chefes. Mas uma vantagem importante da participação pode ser a aceitação maior da meta em si como algo desejável de ser alcançado.

Para ROBBINS (2000) a resistência é maior quando as metas são difíceis. Se as pessoas participarem do estabelecimento delas, estarão mais propensas a aceitar até mesmo uma meta difícil do que se elas lhes forem atribuídas arbitrariamente por seus chefes. Isso porque os indivíduos se comprometem com as decisões das quais participam. Dessa forma, embora as metas participativas possam não ser superiores às atribuídas quando a aceitação está garantida, a participação aumenta a probabilidade de que metas mais difíceis sejam discutidas e realizadas.

Existem algumas contingências na teoria do estabelecimento de metas ou podemos assumir como verdade universal que as metas difíceis e específicas sempre resultarão em desempenho melhor? Além do *feedback*, constatou-se que três outros fatores influenciam na relação metas-desempenho: comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional. A teoria do estabelecimento

de metas pressupõe que um indivíduo esteja comprometido com a meta, ou seja, esteja decidido a não reduzi-la ou abandoná-la. O comprometimento tem maior propensão a ocorrer quando as metas são tornadas públicas, quando a pessoa possui uma sede interna de controle e quando as metas são mais autofixadas que atribuídas. Auto-eficácia refere-se à convicção de um indivíduo de que ele é capaz de executar uma tarefa (ROBBINS, 2000,).

Quanto mais elevada sua auto-eficácia, mais confiança ele tem em sua capacidade de ser bem-sucedido em uma tarefa. Dessa forma, em situações difíceis, constatamos que as pessoas com baixa auto-eficácia tendem a reduzir seu empenho ou desistir completamente, ao passo que aquelas com elevada auto-eficácia tentarão se empenhar mais para vencer o desafio.

Além disso, indivíduos com elevada auto-eficácia parecem reagir a um *feedback* negativo com mais empenho e motivação, ao passo que os de pouca auto-eficácia tendem a reduzir seu empenho quando recebem um *feedback* negativo.

Por último, a teoria do estabelecimento de metas tem uma limitação cultural. Ela é bem adaptada a países como Canadá e Estados Unidos porque seus componentes principais encontram boa ressonância nesse tipo de cultura. A teoria supõe que os subordinados são razoavelmente independentes (com uma pontuação não muito alta em distância do poder), que gerentes e subordinados buscam metas desafiadoras (com baixa aversão à incerteza) e que o desempenho é considerado importante para ambos (com pontuação alta em quantidade de vida). (ROBBINS, 2000, p. 352).

Segundo o autor, não se deve esperar que a fixação de metas resulte necessariamente em melhor desempenho do funcionário em países como Portugal ou Chile, onde vigoram condições opostas.

2.3 O Reforço e a Motivação

Um contraponto à teoria do estabelecimento de metas é a teoria do reforço. A primeira é uma abordagem cognitiva, propondo que os objetivos de um indivíduo governam sua ação.

Afirma ROBBINS (2000, p. 352) que a teoria do reforço:

É uma abordagem comportamentalista que afirma que o reforço condiciona o comportamento. As duas são claramente antagônicas em termos filosóficos. Os teóricos do reforço concebem o comportamento como sendo provocado pelo ambiente. Segundo eles, não é necessário que se esteja preocupado com eventos cognitivos internos; o que controla o comportamento são reforços, qualquer consequência que, quando imediatamente acompanhada por uma resposta, aumente a probabilidade de que o comportamento se repita

A teoria do reforço para o autor citado, ignora o estado interior do indivíduo e se concentra exclusivamente naquilo que acontece a uma pessoa quando ela pratica alguma ação. Uma vez que ela não se preocupa com o que aciona o comportamento dela, ela não constitui, em termos estritos, uma teoria da motivação. Mas ela fornece um meio poderoso de análise daquilo que controla o comportamento, e é por esse motivo que ela é geralmente considerada nas discussões sobre motivação.

Sem dúvida, o reforço é uma influência importante sobre o comportamento, mas não é a única. Os comportamentos assumidos pelos funcionários no trabalho e a quantidade de esforço que dedicam a cada tarefa são afetados pelas consequências derivadas desses comportamentos e esforços.

“Dessa forma, se os colegas de um funcionário, por exemplo, constantemente o repreendem por ele estar superando em produção, é provável que ele reduza sua produtividade. Mas a menor produtividade pode também ser explicada pelas metas, desigualdades ou expectativas (ROBBINS 2000, p. 352).”

2.4 O que Acontece quando os Colaboradores Acreditam que estão Sendo Injustamente Recompensados?

São os conceitos de justiça e equidade relevantes na motivação do colaborador? Com toda certeza. Na discussão sobre as falsas concepções que se tornaram populares, as pessoas são sensíveis a diferenças relativas nas recompensas. Em outras palavras, elas fazem comparações entre seu empenho e resultado com o empenho e resultados obtidos pelos demais. Elas percebem aquilo que recebem de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que

contribuíram para ela (investimento) e, em seguida, comparam seu coeficiente resultado-investimento com o coeficiente de outras pessoas importantes. Se o coeficiente é igual ao das pessoas comparáveis, existe uma situação de equidade, ou seja, um indivíduo perceberia a situação como justa. Mas quando o coeficiente é desigual, existe uma tensão de equidade. A teoria da equidade propõe que essa situação negativa de tensão cria a motivação para fazer algo a corrigi-la (ROBBINS, 2000, p. 353).

Os dados indicam de acordo com o autor, que o referente escolhido é um elemento importante na teoria da equidade. Existem quatro comparações com referentes que um funcionário pode utilizar:

- Igual-interno. As experiências de um funcionário em uma posição parecida dentro da sua organização.
- Igual-externo. As experiências de uma outra pessoa externa à sua organização em uma situação ou posição parecida.
- Outro-interno. Outro indivíduo ou grupo de indivíduos de dentro da organização.
- Outro-externo. Outro indivíduo ou grupo de indivíduos de fora da organização.

Dessa forma, os funcionários podem-se comparar com amigos, vizinhos, colegas de trabalho, colegas de outras organizações ou cargos anteriores que eles mesmos ocuparam. A escolha será influenciada pela atratividade e informações de que ele dispuser sobre os referentes.

A teoria da equidade prevê segundo ROBBINS (2000, p. 353) que ao perceberem uma desigualdade, os funcionários farão uma dentre seis escolhas:

- alterar suas contribuições (não despende tanto esforço, por exemplo);
- alterar seus resultados (indivíduos remunerados por quantidade produzida, por exemplo, podem aumentar sua remuneração produzindo uma quantidade maior de unidades de qualidade inferior);
- distorcer as percepções de si (por exemplo, "eu costumava achar que trabalhava em ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho bem mais que todos os outros");
- distorcer as percepções sobre os outros (por exemplo, "o cargo dele não é tão desejável quanto eu pensava");
- escolher um referente diferente (por exemplo, "eu posso não ganhar tanto quanto meu cunhado, mas estou ganhando bem mais que meu pai quando ele tinha a minha idade");
- abandonar a área (por exemplo, sair do emprego).

A teoria da equidade reconhece que os indivíduos não estão preocupados apenas com o montante absoluto de recompensas que recebem por seus esforços, mas, também, com a relação entre esse montante e aquele recebido pelos demais. Eles fazem julgamentos sobre a relação entre esse montante e aquele recebido pelos demais. Eles fazem julgamentos sobre a relação entre seus investimentos,

como esforço, experiência, educação e competência; e resultados, como níveis salariais, aumentos, reconhecimento e outros fatores; e os investimentos e resultados de outros indivíduos.

Quando as pessoas percebem um desequilíbrio em seu coeficiente resultado-investimento em relação ao dos demais, surge a tensão. “Essa tensão fornece a base para a motivação, à medida que as pessoas se empenham naquilo que percebem como igualdade e justiça” (ROBBINS, 2000, p. 354).

No geral, essas proposições têm sido confirmadas com algumas ressalvas. Em primeiro lugar, as iniquidades criadas pela boa remuneração não parecem ter impacto muito importante sobre o comportamento na maioria das situações de trabalho. Aparentemente, as pessoas possuem muito mais tolerância a iniquidades de boa remuneração que para as de má, ou seguem racionalizá-las melhor. Segundo, nem todas as pessoas são sensíveis à equidade.

Existe, por exemplo, uma pequena parte da população ativa que realmente prefere que seu coeficiente resultado-investimento seja menor do que a comparação com o referente. As previsões da teoria da equidade não tendem a ser muito precisas com esses “tipos benevolentes” (ROBBINS, 2000, p. 354).

Também é importante notar que, embora muitos dos estudos da teoria da equidade tenham se concentrado na remuneração, os funcionários parecem procurar equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais. Tem sido demonstrado, por exemplo, que o uso de títulos de cargos de alto *status*, bem como os escritórios grandes e prodigamente mobiliados, funciona como resultado para alguns funcionários em sua equação de equidades.

2.5 As Expectativas e a Motivação

Uma das explicações mais amplamente aceitas sobre a motivação é apresentada pela teoria da expectativa, que afirma que a força de uma tendência para agir de certa maneira depende da força de uma expectativa de que o ato seja acompanhado por dado resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo.

Em termos mais práticos, a teoria da expectativa diz que um funcionário será motivado a se esforçar no trabalho quando acreditar que seu esforço levará a

uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação resultará em recompensas organizacionais, como gratificação, aumento de salário ou promoção; e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais.

A teoria, portanto, concentra-se em três relações de acordo com ROBBINS (2000, p. 355):

- Relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que o dispêndio de determinada quantidade de esforço resultará em desempenho.
- Relação desempenho-recompensas. O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho resultará na consecução de um resultado desejado.
- Relação recompensas-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais e a atratividade dessas recompensas potenciais para o indivíduo.

Para o autor, a teoria da expectativa ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e fazem apenas o mínimo necessário para não perdê-los. Essa atitude é evidente quando observamos um pouco mais de perto as três relações da teoria. Vamos apresentá-las em forma de perguntas que os funcionários precisam responder afirmativamente se pretendem maximizar sua motivação.

Em primeiro lugar, se eu fizer um esforço mínimo, ele será reconhecido em minha avaliação de desempenho? Para muitas pessoas, a resposta é não. Por quê? Seu nível de habilidade pode ser deficiente, o que significa que, não obstante o esforço que despendam, seu desempenho não tenderá a ser alto. Ou, se o sistema de avaliação de desempenho da organização for projetado para avaliar fatores de não desempenho, como lealdade, iniciativa ou coragem, mais esforço não resultará necessariamente numa avaliação melhor.

Em segundo lugar, de acordo com o autor, se recebo boa avaliação de desempenho, isso resultará em recompensas organizacionais? Muitos colaboradores consideram fraca a relação desempenho-recompensas em seu cargo.

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa exploratória, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com produtores de frango que têm experiência prática com o problema pesquisado (GIL, 2002).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, classifica-se como uma pesquisa de levantamento, caracteriza-se pela interrogação direta dos produtores de frangos da Empresa Sadia S.A, cujo desempenho se deseja conhecer.

“Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativos de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 2002, p. 50).

3.2 Instrumento de Coleta de dados

Utilizou-se para esta pesquisa, questionários, contendo perguntas fechadas, foram aplicadas pelos técnicos da Empresa Sadia S.A, nos meses: junho a setembro de 2003. O quadro 01 apresenta o total de produtores de frango e sua classificação.

QUADRO 01 – CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTORES DE FRANGOS DA SADIA S.A

PRODUTORES	QUANTIDADE	%	CLASSIFICAÇÃO
Até 9.200 frangos (aviários de 50 metros)	270	36,2	PEQUENO
13.800 frangos (aviários de 75 metros)	2	0,3	MÉDIO
18.400 frangos (aviários de 100 metros)	389	58,4	MÉDIO
23.400 frangos (aviários de 125 metros)	34	4,6	MÉDIO
27.000 frangos (aviários de 150 metros)	4	0,5	GRANDE
TOTAL	699	100,0	

FONTE: SADIA S.A, JULHO, 2003

Sendo que se optou em aplicar aproximadamente 30% de questionários, para o pequeno e médio produtor, e 50% para o grande produtor. Sendo assim distribuídos, conforme demonstra o quadro 02:

QUADRO 02 – DISTRIBUIÇÃO DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS

PRODUTORES	TOTAL	PRODUTORES PESQUISADOS
PEQUENO	270	88
MÉDIO	425	130
GRANDE	04	02
TOTAL	699	220

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, 2003

3.3 Análise e Interpretação dos Dados

Os dados da pesquisa, após o levantamento dos resultados foram expostos em forma de gráficos, para melhor visualizar o resultado. A interpretação dos dados foram analisadas de forma descritiva, obedecendo fielmente as respostas dos questionários.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

4.1 Sadia S.A

Em meio às grandes transformações mundiais e ao avanço industrial brasileiro que marcaram a década de 40, a região de Concórdia, no Estado de Santa Catarina, também atravessava por mudanças em seu perfil.

Se nas décadas anteriores a região era vista como área de difícil acesso e desprovida de desenvolvimento social ou econômico, nos anos 40 começa a se tornar importante centro produtor. O cultivo do milho, trigo, feijão, fumo e batata crescia, assim como a criação de suínos, o que posicionavam o município de Concórdia entre os 10 mais prósperos do Estado.

É neste cenário de desenvolvimento, trabalho árduo e visão do potencial econômico e social que surge a Sadia.

Fundada por Attilio Fontana em 7 de junho de 1944, a partir da aquisição de um frigorífico em dificuldades, a S. A. Indústria e Comércio Concórdia é batizada por seu fundador, pouco tempo depois, como Sadia. O nome foi composto a partir das iniciais SA de "Sociedade Anônima" e das três últimas letras da palavra "Concórdia", DIA, e virou marca registrada em 1947.

Foi um início modesto. Tudo o que se tinha para começar era um moinho de baixa capacidade e um frigorífico inacabado. Os produtos iniciais nos dois primeiros anos eram a farinha e o farelo de trigo.

O retorno dos investimentos aplicados no moinho permitiu completar a construção do frigorífico, que, já em 1946, abatia mais de 100 suínos por dia. Com a matéria-prima resultante, outros itens como banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça entraram para a lista dos produtos da empresa. Attilio Fontana lança, desde essa época, o trinômio que faria as bases de seu empreendimento: o respeito ao trabalho do homem, o cuidado com a terra e a valorização da técnica.

A industrialização do País avançava, a urbanização acelerava seus passos e mudavam-se os padrões de consumo alimentar urbano. Era preciso ajustar a técnica à visão do negócio e ao mercado emergente. Em 1947, a Sadia abre uma

filial distribuidora em São Paulo e já se prepara para os próximos passos a serem dados nos anos 50: a conquista do mercado nacional.

O Brasil, no início dos anos 90, ainda sofria as conseqüências do descontrole inflacionário, com desequilíbrio da balança comercial e números da produção industrial nos mesmos patamares dos anos 80. O Plano Real, em meados da década, dava, finalmente, início à estabilização econômica nacional. O mercado fechado dá lugar ao mercado aberto da concorrência internacional, entra em cena a era do conhecimento, da desestatização, da busca frenética pela competência e competitividade, das parcerias, os países se unem em bloco para competir, as organizações empresariais têm de ser repensadas no que tange a seu foco. Globalização é o nome do jogo.

A Sadia, diante dos desafios da década e das demandas dos mercados nacional e internacional, opta pela estratégia de criar e oferecer ao consumidor produtos de conveniência e de maior valor agregado. Implanta novos métodos gerenciais, programas de Qualidade Total e novos processos produtivos, além de realizar uma significativa expansão internacional. É a década que se destaca por grandes transformações no rumo da companhia.

A implantação do sistema de gestão e operação pela qualidade total, com o TQS - Total Qualidade Sadia, começou em 1991.

Entre 1994 e 1997, mediante sua Visão Estratégica e centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, a empresa sai, deliberadamente, das atividades com bovinos e soja, alienando vários ativos dedicados a essas operações.

Conhecida e consolidada, ao longo de cerca de 50 anos, pela excelência no segmento agroindustrial, a Sadia passa a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados, de maior valor agregado, à base das mais diversas matérias-primas. Tanto assim que a década de 90 é o período em que ocorreu uma expressiva quantidade de novos lançamentos, a maioria deles nas categorias dos semiprontos e prontos congelados e de conveniência, além de uma diversidade jamais antes realizada, com produtos à base de peixe, de vegetais, massa e doces.

Em 1994, tem início um processo deliberado de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária

para obtenção de economia de escala, redução de custos administrativos e tributários, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais. Esse processo culmina, em 1998, numa só empresa, a Sadia S.A., consolidando em uma única companhia aberta todas as atividades operacionais da organização.

Como parte de sua internacionalização, entre 1991 e 1992, a empresa implanta filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires. Em 1994, com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria *Beijing* Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon e, em 1996, com os olhos no Mercosul, inaugura uma central de armazenagem e distribuição em Garin, na Grande Buenos Aires.

Como base para a expansão produtiva, em 1991, inaugura sua fábrica de hidrogenados, em Paranaguá, PR, marcando o ingresso no segmento de margarinas, com a margarina Qualy, sucesso de mercado desde seu lançamento. Na primeira metade da década, outras três unidades produtoras passam a operar, dando suporte à produção: em 1991, um abatedouro de frangos em Francisco Beltrão, PR; em 1992, um abatedouro de suínos em Ponta Grossa, PR, e um abatedouro de frangos em Várzea Grande, MT. Em 1996, é implantado o segundo abatedouro de perus da Sadia, quando a unidade produtora de Francisco Beltrão ganha novas linhas para abate e produção da ave.

Já quase no final da década, três importantes empreendimentos ratificaram a vocação da empresa pela produção diversificada de alimentos. Em 1998, foi a vez da implantação de uma unidade produtora em Ponta Grossa, PR, com uma fábrica de pizzas prontas congeladas e uma fábrica de massas frescas refrigeradas, marcando o ingresso da Sadia em dois novos segmentos alimentícios. Em 1999, duas novas aquisições: a compra da empresa Miss Daisy, que permitiu à Sadia ingressar no ramo de sobremesas prontas congeladas, e da Granja Rezende, em Uberlândia, MG, centro de excelência em genética e produção avícola e suinícola, permitindo à empresa posicionar um pólo industrial em região geográfica estratégica do País.

Fruto de sua reorganização ao longo da década, a Sadia chega ao final dos anos 90 com um parque fabril composto por 12 fábricas: em Concórdia e Chapecó (SC), Três Passos (RS), Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Toledo,

Paranaguá e Ponta Grossa (PR), Várzea Grande (MT), Duque de Caxias (RJ), São Paulo (SP) e Uberlândia (MG).

Em 1994, a Sadia comemorou seu cinquentenário e fechou o ano com um faturamento de US\$ 2,9 bilhões, com uma receita de exportação ultrapassando o meio bilhão de dólares. Dos cerca de 60 funcionários de 1944, ano da fundação, a empresa empregava, 50 anos depois, cerca de 32 mil pessoas diretamente.

Institucionalmente, os anos 90 foram marcados por conquistas relevantes nos âmbitos empresarial, comunitário e ambiental. Em 1992, a empresa criou a Casa do Consumidor Sadia, localizada em São Paulo, dedicada exclusivamente ao intercâmbio com seus consumidores. Em 1995 e 1999, a Sadia, por sua fábrica de Chapecó, SC, foi o primeiro abatedouro-frigorífico do Brasil a ser certificado com a ISO 9001 e a ISO 14001, respectivamente. Inúmeras premiações e iniciativas distinguiram a empresa ao longo dos anos 90.

4.1.1 Sadia S.A - Francisco Beltrão

A empresa emprega em Francisco Beltrão Paraná:

- 1.801 funcionários;
- 5.400 empregos indiretos (serviços de apoio, transporte, terceirizados);
- 699 avicultores de frangos e;
- 158 avicultores de perus.

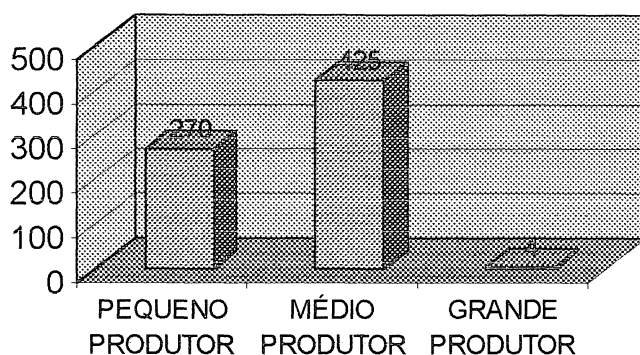
QUADRO 03 – PRODUTORES DE FRANGO / ANO

HISTÓRICO	Nº de produtores
Final de 1.999	514
Final de 2.000	580
Final de 2.001	534
Final de 2.002	599
Final de julho/2003	699

FONTE: SADIA S.A

O gráfico 01 apresenta a classificação e o total dos produtores de frango da Sadia S.A.

GRÁFICO 01 – CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTORES DE FRANGO DA SADIA S.A



FONTE: SADIA S.A, 2003

Os avicultores trabalham em sistema de parceria com a empresa. Distribuídos em 17 municípios da região. A alta qualidade de sua produção assegura colocação garantida de seus produtos nos mais exigentes mercados estrangeiros. Cerca de 80% da produção de frangos da unidade produtora é exportada para o Oriente Médio, países como:

- Arábia Saudita, Kwait, Bahrein, Emirados Árabes, Omã, Iemen e Qatar. Para a Comunidade Européia constam Alemanha, Itália, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Ilhas Canárias, Federação Russa. Além de Extremo Oriente (Hong Kong e Cingapura), Japão. Para outros mercados constam a Ucrânia, Moldávia, Romênia, Azerbaijão, Armênia, Geórgia, Cazaquistão, Turcomenistão, Uzbequistão, Irã, Iraque, Jordânia, Egito, Angola, África do Sul, Nigéria, Cuba e República Dominicana.

4.2 Contrato de Relação entre a Sadia e o Criador

Existe um contrato de parceria para produção avícola integrada que é assinado pela a Sadia e o criador de frangos.

O objeto do contrato de parceria é a criação e engorda até a terminação, pelo Parceiro-Criador, de aves que serão destinadas ao abate, sendo que estas serão fornecidas pela parceira-proprietária (Sadia).

O Parceiro-Criador é o produtor rural possuidor de infra-estrutura para a produção de aves, contemplando:

- os galpões;
- os equipamentos;
- água de qualidade;
- energia elétrica;
- material para formação de cama;
- insumos para o aquecimento das aves e;
- mão-de-obra adequada para a criação de aves.

O criador deve desenvolver a terminação das aves segundo normas técnicas e recomendações fornecidas pelos técnicos da Sadia, tanto no que se refere às instalações, bem como no manejo da criação, no manejo ambiental, no bem-estar animal, na segurança alimentar e, também, no registro das informações. O criador deve informar a Sadia, no prazo máximo de 12 horas, quando ocorrer mortalidade anormal de aves, para que a mesma possa, em tempo hábil, verificar a causa e tomar providências técnicas possíveis.

É compromisso do criador disponibilizar os equipamentos para o carregamento, e mão-de-obra para apanhar as aves, de acordo com as recomendações técnicas. Também deve garantir a trafegabilidade das vias de acesso ao aviário para transporte de pintos, rações ou aves, permanentemente.

Tendo assinado o contrato com a Sadia, o Parceiro-Criador não pode ter contrato de parceria avícola com outra empresa integradora no mesmo imóvel descrito no contrato.

A parceira-proprietária (Sadia) é a integradora proprietária das aves, das rações, das vacinas e medicamentos necessários para a criação de aves.

A Sadia realiza todas as operações de transportes de pintos, rações e frangos, de apoio laboratorial e assistência técnica e veterinária necessária para o desenvolvimento da produção.

A Sadia fornece ao integrado, pintos de um dia para serem criados até a idade de 28 a 35 dias.

O princípio básico da fórmula de calcular a renda é o de fazer a partilha da produção entre as partes de forma proporcional ao custo aplicado por cada uma das partes para produzir um lote de frangos.

Os custos suportados pela Sadia para produzir um lote de frangos são da ordem de 93% do custo total e os custos suportados pelo criador são da ordem de 7% do custo total.

O efeito dos fatores externos ao processo do criador que afetam o desempenho e o volume de produção do lote de frangos, como sexo das aves, linhagem, peso médio dos pintos alojados e idade de abate serão considerados, com o objetivo de minimizar seus efeitos no resultado do lote.

Os avanços genéticos e nutricionais serão incorporados aos resultados esperados, de acordo com a evolução dos resultados obtidos.

Sempre que um determinado grupo de aves ou um determinado grupo de lotes de frangos for alimentado com rações diferenciadas, estes lotes poderão ser tratados separadamente no acerto, de acordo com o tipo de rações fornecidas, como se fossem animais diferentes, inclusive no valor do quilograma de frango vivo.

Os resultados previstos para mortalidade em função da idade prevista de abate e conversão alimentar ajustada, serão disponibilizados a partir do primeiro dia útil após o alojamento de cada lote.

Os resultados previstos para a mortalidade e conversão alimentar ajustada para cada sexo das aves e para cada tipo de ração fornecida aos animais, serão estimados pela Sadia que terá como objetivo acertar a média que poderá ocorrer quando do abate dos referidos lotes, tendo como base os resultados correntes, conhecimento da realidade do campo e pela sazonalidade, quando for o caso.

A partir do 3º dia útil após o abate do lote de frango, a Sadia deposita o pagamento na conta corrente do criador. No prazo máximo de três dias após o depósito, a Sadia considera aceito o valor e quitada a dívida com o criador. Caso o

criador discorde do acerto, deve encaminhar por escrito para a Sadia, qualquer reclamação referente ao acerto e pagamento do lote entregue.

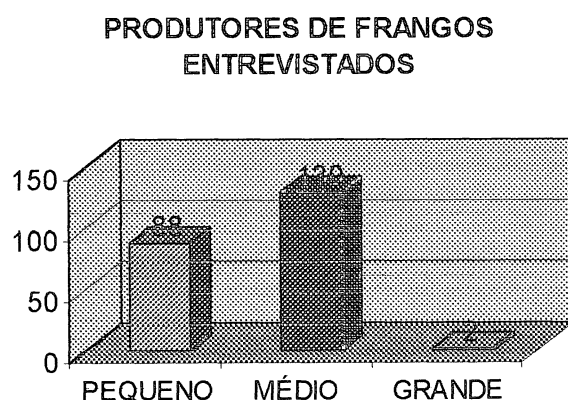
O contrato poderá ser rescindido automaticamente caso, os resultados obtidos pelo criador não superar o resultado mínimo por três lotes em um período de 12 meses, ou os resultados ficarem abaixo da média em 70% dos lotes produzidos no período de 12 meses.

Se o criador aplicar medicação às aves, sem a anuência por escrito do médico veterinário ou do técnico responsável da Sadia. Se o criador agir de má fé, desviando ração destinada às aves, vendendo aves a terceiros. Se a Sadia não fornecer as rações e medicamentos necessários, e não prestar a assistência técnica e veterinária necessária, quando solicitado pelo criador. Se o criador vender ou arrendar suas instalações, a Sadia não fornecerá aves ao novo proprietário ou arrendatário visto a impossibilidade de cessão ou transferência deste contrato.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Para que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados, foram aplicados questionários para o Parceiro-Produtor de Frango da Sadia S.A. distribuídos conforme mostra o gráfico 02, o resultados da pesquisa é apresentado através de gráficos para facilitar a compreensão e logo em seguida é feita a sua análise

GRÁFICO - 02

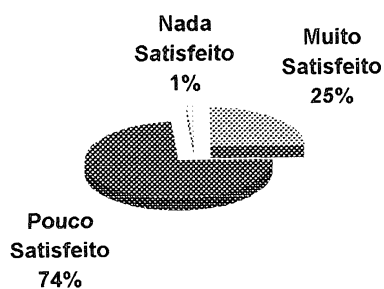


FONTE: PESQUISA DE CAMPO, 2003

5.1 Motivação do Parceiro-Criador de Frangos da Sadia S.A de Francisco Beltrão Pr.

GRÁFICO - 03

**SATISFAÇÃO DO PEQUENO PRODUTOR DE
FRANGO**



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, 2003

Percebe-se no gráfico 03, que 74% do pequeno produtor está pouco satisfeito com a empresa Sadia S.A, 25% muito satisfeito e 1% nada satisfeito, os motivos que levam a este resultado foram relacionados abaixo em pontos negativos e pontos positivos.

Pontos Negativos:

Segundo os produtores os principais motivos são:

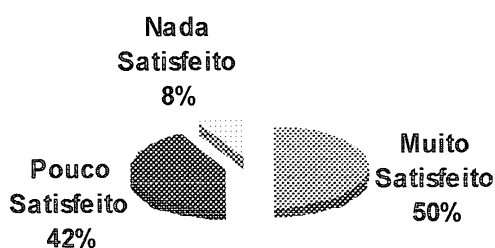
- Instalações inadequadas;
- Consideram as informações técnicas fornecidas pela empresa Sadia como de difícil entendimento.

Pontos Positivos:

- Pagamentos conforme estipula o contrato;
- Bom relacionamento com a Empresa Sadia;
- Suporte técnico adequado.

GRÁFICO - 04

SATISFAÇÃO DO MÉDIO PRODUTOR DE FRANGO



FONTE: PESQUISA DE CAMPO, 2003

De acordo com o gráfico 04, 50% do médio produtor, está muito satisfeito com a empresa Sadia S.A, 42% está pouco satisfeito e 8% não está satisfeito, abaixo estão relacionados os principais pontos negativos e positivos que caracterizam este resultado.

Pontos Negativos:

Segundo os produtores os principais motivos são:

- Instalações inadequadas;
- Consideram as informações técnicas fornecidas pela empresa Sadia como de difícil entendimento.

Pontos Positivos:

- Pagamentos conforme estipula o contrato;
- Bom relacionamento com a Empresa Sadia;
- Suporte técnico adequado.

GRÁFICO - 05

SATISFAÇÃO DO GRANDE PRODUTOR DE FRANGO

De acordo com o gráfico 05, é possível perceber que o grande produtor, está plenamente satisfeito com a empresa.

Pontos Positivos:

Quanto ao grande produtor rural, todos os entrevistados responderam estar satisfeitos com o contrato de parceria.

5.2 Parecer do Chefe do Departamento de Fomento da Sadia S.A sobre o Resultado da Pesquisa de Campo

Conforme resultado da pesquisa de campo, constatou-se que o alto grau de insatisfação dos pequenos produtores se deve principalmente a baixa

escolaridade dos mesmos, pois o nível escolar não passa do 7º ano, sendo difícil na maioria das vezes entender as normas apresentadas pelos técnicos da Sadia.

Diante do resultado apresentado, faz-se necessário, que a empresa, elabore estudos que orientem de forma clara e eficiente às normas do contrato de parceria, e as aplique através de seminários, para dirimir dúvidas para que num futuro próximo consiga reduzir este índice de insatisfação para níveis aceitáveis.

Entretanto, com relação, às instalações inadequadas, a empresa por ocasião da assinatura do contrato, frisa que o produtor deve ter os galpões em perfeitas condições de uso, sendo que a manutenção dos mesmos fica por conta exclusiva do produtor.

Esta pesquisa contribui para a empresa tomar decisões estratégicas, principalmente por representar praticamente 30% do total de Parceiro-Criador. Pois, a empresa necessita conhecer as reais necessidades de seus colaboradores. A verdadeira motivação só é efetivamente conseguida, quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa.

A motivação só é possível em ambientes em que confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa. Onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas. Onde haja esforço contínuo para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais.

A motivação plena só é atingível na medida em que não existam medos de qualquer natureza na organização. Este é um aspecto extremamente importante em tempos de mudanças aceleradas, tempos em que inúmeras ameaças afloram.

Isto exige da alta administração esforço consciente e intenso para que decisões de "sobrevivência" não destruam o ambiente e as relações entre a empresa e seus parceiros.

Caso contrário, compromete-se irremediavelmente o potencial de contribuição das pessoas, principal patrimônio das empresas em tempos de desafios, novas tecnologias e competição. Não se constrói nada duradouro sem a integração da inteligência e das motivações, sem a contribuição criativa e solidária das pessoas.

A motivação na Sadia tem sido alvo de diversos estudos. O que é que leva realmente os produtores a estarem motivados e mais produtivos? os gestores tentam encontrar resposta para esta questão.

O sucesso da organização passa sem dúvida pelo nível de motivação dos seus parceiros. Afinal, o que é que leva os produtores a continuarem ligados à empresa, seguindo as regras e convicções da mesma?

Mais importante que o pagamento no final do mês, é a satisfação que se pode levar para casa, ao final de cada dia, sabendo que se desempenhou bem as funções que estavam atribuídas, e que esse desempenho irá ser reconhecido.

É este o melhor prêmio que a empresa quer dar ao seu Parceiro-Criador trabalhador para levar para casa. Idealmente, a remuneração deve acompanhar o bom desempenho, como forma de recompensa e reconhecimento. Mas, mesmo que tal não aconteça, o trabalhador tem consciência das suas capacidades e habilitações, o que faz com que não desanime, pois tem sempre a possibilidade de oferecer os seus serviços a outras organizações que se disponham a valorizar as suas capacidades.

A empresa já conseguiu descobrir a origem da motivação dos seus colaboradores, e deve trabalhar no sentido de a manter e incrementar, de forma a maximizar as potencialidades dos seus mais importante recurso: as pessoas.

Sendo assim, um bom gestor é aquele que consegue gerir as aptidões e competências que se movem na empresa, mantendo interditamente a motivação. Se o gestor adaptar os seus métodos de gestão às capacidades e talentos revelados pelos seus colaboradores, haverá uma resposta muito mais positiva por parte dos mesmos.

Convém não esquecer que trabalhadores motivados e reconhecidos, aumentam o nível de qualidade e quantidade de desempenho, e conseqüentemente, aumenta a produção.

Enfim, a empresa vem sentindo não apenas a necessidade de se ajustar ao novo contexto das relações de trabalho, mas também às mudanças observadas no sistema económico. Com uma economia mais aberta à competitividade, passa-se a exigir mais das empresas no tocante à qualidade de seus produtos e as formas de sua comercialização.

As modernas teorias administrativas, bem como as pesquisas desenvolvidas mais recentemente, vêm enfatizando o fator humano na empresa. Mesmo os teóricos da qualidade vêm enfatizando cada vez mais o lado humano desse setor.

CONCLUSÃO

O objetivo principal desta pesquisa foi detectar a motivação do Parceiro-Criador de frangos da empresa Sadia S.A. No qual, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário. Após a análise e interpretação dos dados coletados, foi possível chegar a algumas conclusões importantes que será útil a empresa Sadia S.A.

Para avaliar a motivação do Parceiro-Criador da empresa, foi necessário conceituar “motivação”. A motivação de uma empresa tem a meta de melhorar as condições de vida do seu parceiro.

Este trabalho possui também um estudo bibliográfico sobre o conceito de motivação, e a definição utilizada foi aquela que apresenta a motivação como uma força ou tensão capaz de desencadear e manter uma ação, canalizando o comportamento para um determinado fim. A motivação conduz a atitudes dinâmicas, ativas e persistentes. Quem está motivado fica facilmente mobilizado para intervir, sente-se com forças intrínsecas, valoriza-se, dá menos relevância aos obstáculos do que à idéia de sucesso. É quando fazemos algo por prazer derivando-se a satisfação. Pode-se até ter uma recompensa por isso, mas não é a principal razão que motiva.

Sintetizando o caminho trilhado até aqui, constata-se que de maneira geral os produtores não estão plenamente satisfeitos em função de alguns requisitos conforme a apresentação da pesquisa. Desta forma, conclui-se que o parceiro deve receber tantas facilidades quantas possíveis para a produção de frangos, para que possa se sentir motivado.

Parece possível afirmar que a metodologia indicada nesta pesquisa conseguiu uma série de informações úteis à direção da empresa e que, portanto, comprovou ser útil e eficiente para detectar a motivação do Parceiro-Criador.

Quanto a motivação foi possível chegar a algumas conclusões importantes que será útil a Sadia S. A. no sentido de implementar novas medidas para incentivar a motivação do Parceiro-Criador, preservando assim, o rendimento dos mesmos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

EMBRAPA, 2003.

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

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

RIZZI, A. T. **O capital industrial e a subordinação da pequena produção agrícola: o complexo agrícola no sudoeste do Paraná**. Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG. 1984. Dissertação.

RIZZI, A. T. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil**. Campinas. Unicamp. 1993.

ROBBINS, S. P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO
QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CAMPO

PESQUISA - QUESTIONÁRIO

Criador de Frangos

Empresa Sadia – Francisco Beltrão – Pr.

DETECTAR SATISFAÇÃO DO PRODUTOR DE FRANGOS

Idade: _____

Grau de Escolaridade: _____

Há quanto tempo faz parceria com a empresa Sadia S.A? _____

Qual a sua produção frangos mês _____

1. O Sr. Está satisfeito com o contrato de parceira para produção avícola integrada pela empresa Sadia?

() Muito satisfeito

() pouco satisfeito

() nada satisfeito

Comentários _____

2. O Sr. (produtor rural) considera que possui infra-estrutura adequada para a produção de aves?

() Suficientemente adequada

() Pouco adequada

() Nada adequada

Comentários _____

3. Como o Sr. (produtor rural) considera as normas técnicas e recomendações fornecidas pelos técnicos da Sadia?

- Adequadas
 Pouco adequadas
 Nada adequadas

Comentários _____

4. Quando ocorre mortalidade anormal de aves, (depois de avisados) os técnicos da empresa sadia, procuram verificar a causa e tomar providências técnicas possíveis em tempo hábil?

- Sim
 Não

Comentários _____

5. Como o Sr. considera o fato (parceiro-criador) não poder ter contrato de parceria avícola com outra empresa integradora no mesmo imóvel descrito no contrato?

- Considero adequado
 Considero Inadequado

Comentários _____

6. O Sr. Está satisfeito com a renda da produção de frangos?

- Satisfeito
 Pouco satisfeito
 Nada satisfeito

Comentários _____

7. O Sr. Está comprometido com os objetivos propostos pela Empresa?

Sim

Não

Comentários _____

8. Como o Sr. considera o seu relacionamento com a Empresa?

Ótimo

Bom

Regular

Comentários _____

9. O Sr. Acha que a empresa reconhece o valor de (seus) parceiro-criador?

Sim

Não

Comentários _____
