

## **FATORES MOTIVACIONAIS NA ÁREA DE VENDAS DA LOJA PONTO FRIO DO CONJUNTO NACIONAL BRASÍLIA**

### **MOTIVATIONAL FACTORS IN THE SALES AREA OF THE STORE PONTO FRIO OF CONJUNTO NACIONAL BRASÍLIA**

**Rosilene Sampaio Leite<sup>1</sup>, Vilma Gomes Miranda<sup>1</sup>, Margarida Flora Silva Gonçalves<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Gestão de Recursos Humanos

<sup>2</sup> Professora Mestre do Curso de Gestão de Recursos Humanos

#### **Resumo**

O presente trabalho objetivou investigar os fatores que contribuem para a motivação dos vendedores da loja Ponto Frio do Conjunto Nacional Brasília (CNB). Para tanto, foi realizada pesquisa de campo que permitiu verificar os principais fatores motivacionais para esses vendedores, que constituem suas expectativas em relação ao que gostariam de receber como recompensa do seu trabalho, para se sentirem motivados, bem como avaliar a percepção dos respondentes sobre o quanto seu empregador propicia esses fatores a seus colaboradores. Finalmente, foram comparados os dois resultados, tendo como eixo teórico a teoria das expectativas, segundo a qual a motivação depende de o trabalhador conseguir satisfazer suas expectativas motivacionais em seu trabalho. Os achados de pesquisa permitiram verificar que algumas das expectativas dos colaboradores não vêm sendo atendidas pela empresa. Esse resultado indica que é conveniente adotar medidas para que todos os fatores motivacionais considerados importantes pelos colaboradores sejam propiciados pela empresa. Com esse intuito, foram apresentadas sugestões para aperfeiçoar os estímulos motivacionais oferecidos pela Ponto Frio do CNB.

**Palavras-Chave:** motivação; vendedores; desempenho.

#### **Abstract**

The present work aimed to investigate the factors that contribute to motivation of the sellers the store Ponto Frio of Conjunto Nacional Brasília (CNB). For this purpose, it was realized field research that allowed to verify the main motivational factors for those sellers, which constitute their expectations about what they would like to receive as a reward of their work, to feel motivated, as well as to evaluate the perceptions of respondents about how much their employer provides these factors to its employees. Finally, both results were compared adopting as theoretical axis the expectations theory, according to which the motivation depends on the workers be able to satisfy their motivational expectations in their job. The research findings allowed identifying that some of the expectations of the sellers are not being propitiated by the company. This result indicates that it is appropriate to adopt measures to ensure that all motivational factors considered important by the sellers are propitiated by the company. With this purpose, suggestions were made to perfect the motivational incentives offered by Ponto Frio of CNB.

**Keywords:** motivation; sellers; performance.

**Contato:** rosis.rh@gmail.com

#### **Introdução**

A motivação pode ser entendida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços que uma pessoa empreende em relação ao alcance de determinadas metas. Ela funciona como um poderoso estímulo ao aumento da produtividade e do moral dos funcionários, desde que estes percebam um vínculo entre seu desempenho e as recompensas que recebem da empresa, as quais devem ser do seu interesse (ROBBINS, 1998).

Por sua vez, para a organização, é importante ter em seu quadro funcionários mais produtivos e comprometidos com os resultados, o que leva a um clima de cooperação em busca de atingir as metas propostas, impactando os seus lucros e competitividade (CHIAVENATO, 2009).

Embora o tema motivação seja muito pesquisado pelos estudantes que concluem curso superior, isso não diminui sua importância, pois cada organização precisa periodicamente pesquisar quais os fatores motivacionais que

influenciam a motivação e o desempenho de seus colaboradores, de forma a oferecê-los adequadamente.

Justifica-se assim a relevância deste trabalho sobre motivação, desenvolvido em uma das lojas da empresa Ponto Frio do Distrito Federal, que se localiza no Conjunto Nacional Brasília (CNB), Setor Diversões Norte LS 46 a 51 e S, especificamente com a equipe de vendas.

A escolha se deveu a que geralmente o setor de vendas de uma empresa é muito voltado à obtenção de resultados. Além disso, envolve o contato direto com o cliente, requerendo do colaborador maior esforço emocional (Robbins, 1998). Nas lojas Ponto Frio, as atribuições próprias do cargo de vendedor abrangem receber o cliente de forma cordial, com agilidade e cautela, e mostrando conhecimento dos produtos que vendem. Para tanto, são requeridas características como proatividade, facilidade de comunicação, simpatia, ética e honestidade. Dessa forma, ressalta-se a importância da motivação para que esses colaboradores desempenhem suas

atribuições com excelência, e que percebam a existência de um vínculo entre o seu trabalho e as recompensas recebidas.

Assim, questiona-se: qual a percepção dos vendedores sobre os estímulos motivacionais que a empresa lhes propicia, dentre aqueles considerados por eles como determinantes para sua motivação?

Para nortear a elaboração deste trabalho, foram definidos objetivo geral e objetivos específicos.

O objetivo geral é investigar junto aos vendedores da loja Ponto Frio do CNB sua percepção sobre a adequação dos fatores motivacionais que a empresa lhes oferece como estímulo ao seu desempenho. Os objetivos específicos são:

a) Verificar quais os fatores motivacionais que os vendedores consideram determinantes para sua motivação no trabalho;

b) Verificar a avaliação que os vendedores fazem sobre o quanto esses fatores motivacionais estão sendo propiciados pela empresa;

c) Apresentar sugestões para aperfeiçoar a oferta de estímulos à motivação dos vendedores.

O presente trabalho traz uma contribuição para a empresa, permitindo aos seus dirigentes avaliar a conveniência de adotar as medidas sugeridas para aperfeiçoar a oferta de estímulos motivacionais que os vendedores consideram importantes e que, por esse motivo, afetam sua motivação para um desempenho de alto nível.

Para o ambiente acadêmico, composto por faculdades, pesquisadores, professores, alunos, o trabalho contribui para ampliar o conhecimento sobre a motivação no trabalho, particularizando o caso dos vendedores da loja Ponto Frio.

## **Desenvolvimento**

O referencial teórico compreendeu pesquisa bibliográfica nos principais autores que tratam do tema motivação no trabalho e apresenta os conceitos de motivação na visão desses autores, as principais teorias de motivação, antigas e contemporâneas, e as principais medidas para estimular a motivação de colaboradores, dentre as quais os programas de reconhecimento, de envolvimento, de habilidades, a remuneração variável e os benefícios flexíveis.

O eixo teórico para elaboração do questionário e para análise dos resultados foi buscado particularmente na teoria da hierarquia de necessidades, proposta por Maslow, e na teoria das expectativas.

Motivação: conceitos e causas

Diversos autores conceituam motivação. Para Robbins (1998), ela consiste no processo que

determina a intensidade, direção e persistência dos esforços que uma pessoa está disposta a empreender em relação ao alcance de determinadas metas que ela considera importantes. Esse autor informa ainda que os impulsos motivacionais diferem de indivíduo para indivíduo. Nesse contexto, a interação entre o indivíduo e o momento vivenciado por ele, pode determinar uma situação de motivação, ou seja, o indivíduo apresentará um nível de motivação para cada situação, de acordo com suas aspirações básicas.

Por sua vez, Bergamini (1997) considera que motivação é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, que vem de dentro, colocando a pessoa em busca de satisfação pessoal, ao mesmo tempo em que realiza os objetivos da organização. Essa autora considera que ela é um aspecto intrínseco às pessoas, já que ninguém pode motivar ninguém. Para ela, a motivação provém de uma conexão entre os objetivos individuais e organizacionais. Cada indivíduo já traria dentro de si anseios que se manifestam em poder de criação. Assim, a motivação é algo natural a cada indivíduo, impulsionada por fatores externos, que restituiriam o equilíbrio perdido.

Chiavenato (2009) considera que motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse autor lembra que a motivação decorre de fatores externos, gerados do ambiente e também no interior de cada indivíduo, através de suas crenças, previsões e pensamentos. Mas tudo isso difere de indivíduo para indivíduo, pois os valores, as necessidades e as capacidades variam em cada um, de acordo com o tempo e o comportamento, tudo isso orientado para um objetivo.

Os três autores concordam que, os indivíduos já trazem em si um anseio natural por satisfação e bem-estar e, que isso dependeria da ocorrência de certos fatores externos, mas sobretudo destacam que o processo é interno e diferenciando, de um para outro, quanto ao tempo, ao contexto social e às aspirações básicas.

Ao longo do século XX, diversas teorias de motivação foram desenvolvidas, para atender a demanda de gerentes que necessitavam estimular a motivação de seus subordinados, como forma de obter desempenhos de alto nível.

### **Teorias antigas de motivação**

Entre as teorias antigas de motivação, Robbins (1998) destaca as propostas de Maslow, de McGregor e de Herzberg, a seguir apresentadas.

## Teoria da hierarquia de necessidades

Segundo Robbins (1998), proposta defendida por Abraham Maslow na década de 50, defende que os indivíduos possuem uma escala de necessidades, representada por uma pirâmide que começava na base indo até o topo. Essas necessidades são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização, a seguir explanadas.

As necessidades fisiológicas dizem respeito às necessidades básicas de sobrevivência, como informa Robbins (1998). Se elas não forem atendidas, a pessoa não sobrevive, ou tem má qualidade de vida. São exemplos desse tipo de necessidade: fome, sede, abrigo, sexo e outras corporais. Robbins (2005) informa que neste início do século XXI, os trabalhadores se queixam de que a linha divisória entre os períodos dedicados ao trabalho e à vida pessoal se tornou obscura. Esse autor apresenta pesquisa realizada em 2001, na qual trabalhadores americanos apresentaram as queixas destacadas no quadro a seguir apresentado.

Quadro 1 – Queixas de trabalhadores.

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>%</b>
Têm excesso de carga de trabalho	54
Estão subjugados pelo excesso de trabalho	55
Não têm tempo para refletir	59
Não têm tempo para concluir tarefas	56
Precisam realizar muitas tarefas diferentes ao mesmo tempo	45

Fonte: Robbins (1998)

Carvalho e Serafim (1995) apontam queixas sobre a excessiva carga de trabalho e também sobre a remuneração insuficiente. Para Bega (2014), os cientistas que estudam o comportamento humano costumam minimizar o papel do dinheiro como agente motivador. No entanto, ele lembra que este é importante para os trabalhadores porque é um meio de troca e tem um valor simbólico: usamos a remuneração como forma de comparar o reconhecimento de nosso desempenho, de determinar se estamos sendo tratados com justiça.

Robbins (1998) destaca que, as necessidades de segurança são relacionadas à busca de proteção contra mal físico ou emocional. São exemplos desse tipo de necessidade: estabilidade no emprego, plano de saúde, seguro de vida, dentre outros.

Já Chiavenato (2009) diz que tais necessidades levam o trabalhador a buscar proteção contra qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato.

Robbins também diz que a administração deve controlar os fatores de estresse, pois:

Altos níveis de estresse, ou mesmo baixos, sustentados por longos períodos de tempo, podem levar à redução de desempenho do empregado e, dessa forma, exigem ação da administração (ROBBINS, 1998, p. 414).

As necessidades sociais ou de afiliação dizem respeito a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. Surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. A frustração dessas necessidades conduz à falta de adaptação social e à solidão (Chiavenato, 2009).

McClelland (apud ROBBINS, 1998) apresenta como exemplos desse tipo de necessidade: afeto, aceitação, amizade, relacionar-se com alguém. Esse autor destaca que, para a pessoa motivada por afiliação, é muito importante poder colaborar com os colegas, prover e receber apoio. Além disso, é importante o relacionamento com o líder. Elas precisam confiar no líder, em sua orientação, para se sentir motivadas. Segundo Bowditch e Buono (2014), o líder deve assumir papel de transformador, sabendo lidar com mudanças e situações de conflito, estabelecendo um clima de harmonia e consenso. Robbins (1998) considera que líderes carismáticos influenciam seus seguidores, dando a estes um sentido de continuidade, propondo expectativas de alto desempenho, estimulando nos seus subordinados a confiança de poder alcançá-las, aumentando a autoestima e autoconfiança dos mesmos.

As necessidades de estima são relativas à maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto avaliação e auto-estima. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias (Chiavenato, 2009). São exemplos das necessidades de estima: amor-próprio, reconhecimento do mérito, prestígio, status. Robbins (1998) diz que, as pessoas almejam do trabalho mais que dinheiro ou realizações tangíveis. Para o autor, é importante também, interagir socialmente. No entanto, Bega (2014) lembra que o dinheiro permite avaliar o reconhecimento do nosso desempenho.

As necessidades de auto realização dizem respeito às pessoas tentarem realizar seu próprio potencial e se desenvolverem continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida. Chiavenato (2009) destaca que a pessoa deseja ser mais do que é e mesmo do que pode ser. Para esse autor, o treinamento propicia o desenvolvimento de competências dos colaboradores, que beneficiarão a eles mesmos e à empresa. Investir em treinamento significa que a empresa se preocupa com o desenvolvimento dos seus colaboradores, e pode funcionar como

estímulo motivacional, levando-os a comprometerem-se com os resultados e objetivos da organização.

A liberdade para organizar as próprias tarefas também está relacionada às necessidades de auto realização. Para Chiavenato (2009), o contexto do trabalho está sofrendo grandes mudanças, de forma a que as pessoas programem seu trabalho de acordo com suas conveniências, isso configurando como meio para atrair e reter a melhor força de trabalho. O autor também defende que para ter funcionários mais comprometidos a empresa deve incentivar em seus colaboradores um espírito mais criativo e empreendedor e a prática de boas ideias.

A teoria de Maslow ainda é muito usada atualmente, e inspirou todas as demais teorias que se seguiram. No entanto, algumas críticas são feitas a essa teoria. Há sempre alguém que não vai concordar com algo, parcial ou totalmente. Para alguns críticos da teoria de Maslow as pessoas não são todas iguais, diferenciando as necessidades de um indivíduo para outro.

Para alguns esta teoria analisa o desenvolvimento das pessoas sem considerar os estímulos oriundos da organização. Muitos dizem que as teorias são muito rígidas, sem considerar que possa haver alterações ou troca de necessidades.

Para Robbins (1998) a hierarquia das necessidades de Maslow alinha-se com a cultura americana. Países como Japão, Grécia e México, onde a evitação de incerteza é forte, a necessidade de segurança comporia o alto da hierarquia. Já em países com alta qualidade de vida como Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Finlândia, as necessidades sociais estariam no alto da pirâmide. Além disso, trabalhos em grupo motivam mais empregados em países onde o critério de qualidade tem pontuação alta.

A hierarquia das necessidades de Maslow é consoante com países onde predomina "quantidade de vida" como Estados Unidos, Canadá e Grã-Bretanha. A cultura de cada país, de acordo com idade, sexo e experiência de cada indivíduo é que determina a maior ou menor importância atribuída a cada tipo de necessidade (ROBBINS, 1998).

Para Chiavenato (2009), auto realização relaciona-se com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização do que cada indivíduo carrega em matéria de talentos. Assim sendo, as outras necessidades não motivariam o comportamento, ao passo que, as de auto realização seriam insaciáveis, no sentido de que quanto mais se obtém mais se almeja.

## Teoria X e Teoria Y

De acordo com Robbins (1998), Douglas McGregor defendeu duas visões dos gerentes acerca de seus subordinados: as teorias X e Y. Na teoria X os gerentes pressupunham que empregados não gostam de trabalho e o evitarão. Por não gostarem teriam que ser coagidos com punições; evitariam responsabilidades buscando orientação formal e a maioria seria pouco ambiciosa, preferindo segurança a outros fatores. Na teoria Y pressupunham que, trabalho seria tão natural quanto descanso ou lazer; auto orientação e autocontrole teriam a ver com comprometimento, pessoas comuns aceitariam, aprenderiam e procurariam responsabilidades e, qualquer pessoa pode tomar decisões inovadoras, não apenas os gerentes.

Para o autor, as duas teorias são válidas, de acordo com a situação em que se apresentem. Assim, as pessoas se comportam de acordo com uma ou outra, dependendo de como são tratadas pelos seus superiores (ROBBINS, 1998)

Para Chiavenato (2007), a Teoria X induz as pessoas a agirem de acordo com o que a organização espera delas, independente de suas opiniões ou seus objetivos pessoais. Segundo esta teoria, a administração deve controlar e aplicar a energia de seu efetivo humano em prol dos objetivos empresariais. Por sua vez, de acordo com a Teoria Y, os trabalhadores encarariam o trabalho com satisfação levando-os a buscarem os melhores resultados. A administração deve responsabilizar-se por criar oportunidades, removendo obstáculos, abrindo espaços para o crescimento conjunto.

MacGregor (1957, apud ROBBINS, 1998) afirma que os chefes tem a responsabilidade de estimular a motivação dos seus subordinados para rirem-se mais e a lamentarem-se menos. Para tanto existiriam 12 propulsores: interesse, realização, reconhecimento, autodesenvolvimento, variedade e mudança, poder e influência, dinheiro e prêmios tangíveis, contato social, estrutura, relações pessoais, condições físicas e criatividade.

## Teoria de dois fatores

Segundo Robbins (1998), Herzberg formulou sua teoria a partir de entrevistas com vários indivíduos pedindo que descrevessem as situações em que se sentissem bem ou mal em seus trabalhos. Depois, categorizou as respostas concluindo que a satisfação no trabalho estaria ligada a fatores intrínsecos como realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e crescimento.

Assim, definiu dois fatores que devem ser levados em conta quando se estuda motivação: os higiênicos e os motivacionais. Os higiênicos não motivam, mas se não forem atendidos, causam desmotivação. São eles: as condições físicas e

ambientais como salários, sociais, as políticas da empresa etc. Os motivacionais dizem respeito ao reconhecimento, responsabilidade e crescimento, relacionados ao conteúdo do cargo, tarefas, deveres relacionados ao cargo em si.

Para Chiavenato (2009), a teoria dos dois fatores de Herzberg divide-se em dois pontos: a satisfação no cargo seria decorrente de atividades desafiadoras e estimulantes advindas do mesmo, ou seja, os fatores motivadores, já a insatisfação seria decorrente do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral, ou seja, os fatores higiênicos.

## Teorias contemporâneas de motivação

### Teoria ERC

Com as críticas feitas à teoria de Maslow, Clayton Alderfer propôs nova teoria, sem a hierarquização das necessidades, mas classificando-as em três grupos: Existência, Relacionamento e Crescimento, que geram a sigla ERC (ROBBINS, 1998).

Ainda em Robbins (1998), para o grupo existência são mais importantes as exigências materiais básicas como as fisiológicas e de segurança, de Maslow. Os desejos sociais ou de relacionamento e de interação estariam de acordo com a classificação de estima. Por fim os de crescimento incluiriam as características de auto realização.

Na Teoria ERC os três objetivos teriam uma relação sequencial: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as de relacionamento que dizem respeito a conseguir ser significativo e lograr bom relacionamento social; por fim as necessidades de crescimento, sendo as de mais alto nível e incluindo auto estima e auto realização. Mais de uma necessidade ativariam o comportamento ao mesmo tempo (BERGAMINI, 1997).

### Teoria da equidade

Segundo Robbins (1998), empregados avaliam o tratamento que recebem como justo ou injusto, comparando os resultados de seus trabalhos com o esforço despendido e com os dos outros (amigos, vizinhos, colegas, profissionais do ramo, empregos anteriores). Quando constatarem injustiças, sentem motivação para corrigir a situação, podendo reduzir esforços, reduzir resultados, distorcer percepções sobre si mesmo ou os outros, largar o emprego.

Esse autor lembra que existem quatro variáveis de comparação – sexo, tempo de serviço, nível na organização e grau de educação ou profissionalização. Pesquisas atestam que

homens e mulheres gostam de ser comparados ao mesmo sexo. Mulheres, na maioria dos casos, recebem pagamento menor que o dos homens para realizarem o mesmo trabalho. Ao ser comparada com outra mulher, o resultado apresenta um padrão comparativo mais baixo.

De acordo com esse autor, percebemos o que ganhamos no trabalho (resultados) em relação ao que colocamos nele (insumos) e fazemos comparações com os resultados - insumos de outros. Se essa proporção se mostra igual, há equidade, se não, constatamos a injustiça.

Robbins informa ainda que:

Empregados com cargos que não são segregados por sexo farão mais comparações cruzadas com outro sexo do que aqueles em cargos que são dominados tanto por homens como por mulheres (ROBBINS, 1998, p. 117).

A Teoria do Equilíbrio, como é chamada, funda-se na proposta de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Ao realizarem o mesmo esforço, duas pessoas devem ter direito à mesma recompensa.

Para Bergamini (1997) a busca de equidade leva a pessoa a comparar suas contribuições com os resultados que obtém, bem como a outras referências.

Segundo Bega (2014), a teoria da equidade sugere que, além de seu valor de troca, o dinheiro tem um valor simbólico, pois usamos a remuneração para determinar se estamos sendo tratados com justiça. Assim, se uma organização pagar 80 mil dólares/ano a um executivo e 95 mil a outro, está passando uma mensagem a ambos, acerca do valor relativo da contribuição de cada um deles.

### Teoria das expectativas

Esta teoria enfatiza a importância que as expectativas dos trabalhadores têm sobre sua motivação e conseqüentemente, sobre seu desempenho. Segundo Robbins (1998), a tendência para atuar de certa maneira depende da força da expectativa de que essa atuação será seguida por um dado resultado e da atração que aquele resultado exerce na pessoa. Assim, um empregado estará motivado a empenhar alto nível de esforço quando achar que esse esforço pode leva-lo a recompensas organizacionais que são do seu interesse, tais como aumento de salário ou uma promoção.

Assim, segundo Victor Vroom (1964, apud ROBBINS, 1998) a teoria enfocaria três relações:

a) Relação esforço-desempenho: o indivíduo acredita que pode desenvolver o desempenho esperado pela organização, a partir do seu esforço;

b) Relação desempenho-recompensa: o indivíduo acredita que se desenvolver o desempenho esperado pela organização, receberá por ele uma recompensa;

c) Relação recompensas-metas pessoais: as recompensas oferecidas devem estar vinculadas às metas pessoais do colaborador.

Segundo Chiavenato (2009), a motivação será maior quando as três relações forem positivas. Assim, quanto mais o indivíduo acreditar que pode desenvolver o desempenho esperado com seu esforço, acreditar que a ele se seguirá a recompensa prometida e estiver muito interessado nessa recompensa, maior será sua motivação. Para que isso ocorra, a organização deve coletar informações que lhe permitam oferecer as recompensas nas quais seus colaboradores estão interessados. Dessa forma, essas recompensas atuarão como estímulos motivacionais. Além disso, deve sempre honrar seu compromisso de premiar o bom desempenho com a recompensa que foi oferecida.

Para Robbins (1998), se o colaborador não perceber o vínculo entre as recompensas e o desempenho que apresentou em seu trabalho, tenderá à desmotivação. Bega (2014) lembra que a teoria da expectativa também atesta o valor do dinheiro como fator motivacional. Para ele, de acordo com esta teoria, o dinheiro motiva se for percebido como capaz de satisfazer as metas pessoais do funcionário e como dependente de critérios de desempenho.

#### Estímulos à motivação

Atualmente, as teorias de motivação não competem entre si, mas se complementam, na busca dos estímulos motivacionais adequados a cada contexto.

Para Robbins (1998), estímulos motivacionais são fatores que levam o indivíduo a empenhar esforços no sentido de atingir os resultados compatíveis com os interesses e as metas da empresa, o que trará para ele benefícios de ordem pessoal.

Em Chiavenato (2009), o impulso à ação é provocado por um estímulo provindo do ambiente e que também pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Seriam forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio, poder e status. Para isso o indivíduo gasta energias para atingir metas.

Bergamini (1997) diz que o trabalho desenvolvido pelas diferentes pessoas tem sentidos diferentes para cada uma delas e esse sentido parece ligado ao conjunto de suas necessidades motivacionais. Para ela as pessoas também possuem necessidades que lhes são próprias e as levam a criar o melhor partido que podem daquilo que já possuem, ou seja, seus

conhecimentos, habilidades e experiências acumuladas. Cada um é visto como impelido para o aproveitamento do seu potencial interior. As habilidades intelectuais e os potenciais de emoções desempenham importante papel nesse contexto.

Esses estímulos compreendem incentivos e recompensas, aquilo que pode ser realizado no ambiente de trabalho por parte da gestão em benefício dos seus colaboradores. São concedidos a estes, a oportunidade e as condições para que satisfaçam necessidades como reconhecimento, status e segurança.

Porém Marques (2014) lembra que o estímulo à motivação deve se originar em um estudo de cada colaborador envolvido, pois todos têm suas próprias necessidades, desejos e metas. A recompensa será o reconhecimento, que pode se dar pelo elogio, por benefícios ou pela remuneração, de acordo com as necessidades e desejos de cada um e as possibilidades da organização. Assim, o gestor deve descobrir as necessidades de sua equipe, combinando motivação e estímulo através de projetos que ofereçam a ela oportunidades de crescimento, introduzindo novas formas de remuneração e participação nos lucros, vinculando vida profissional e pessoal, o que resultará em um colaborador mais produtivo e comprometido em buscar a excelência.

A respeito dos estímulos motivacionais, Robbins (1998) sugere a adoção de programas diversos, como os que aqui são apresentados nos itens que se seguem, enfocando o reconhecimento e o envolvimento de funcionários, a remuneração variável e por habilidades, bem como os benefícios flexíveis.

#### Programas de reconhecimento de funcionários

Marques (2014) destaca a importância do reconhecimento, alertando para o fato de que se o trabalho é falho, é preciso apontar os equívocos, para que o empregado possa crescer profissionalmente e destacando que da mesma maneira, deve haver o reconhecimento quando o funcionário realiza um serviço de alta qualidade, que beneficia a organização.

Esse reconhecimento está diretamente relacionado à motivação, pois com isto o profissional se sente mais valorizado e estimulado a realizar seus deveres com alto nível de desempenho. Reconhecer que o profissional está fazendo um serviço mais que satisfatório é essencial ao seu crescimento profissional, estimulando sua motivação e contribuindo para que ele seja um exemplo para os demais, que tenderão a realizar de forma mais dedicada suas atribuições, para também ter direito a esse reconhecimento.

Robbins sugere a adoção regular de

programas de reconhecimento, destacando que:

Os melhores usam fontes múltiplas e reconhecem tanto as realizações individuais quanto as de grupo. Um dos mecanismos de reconhecimento mais conhecidos e amplamente usados é o uso de sistemas de sugestões. Os empregados oferecem sugestões para melhorar os processos ou cortar custos e são recompensados com pequenos prêmios em dinheiro (ROBBINS, 1998, p. 132).

Para Bergamini (1997), a atração do empregado pelas recompensas externas, como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um nível de produtividade satisfatório. Apontado em pesquisas como motivador mais poderoso, o reconhecimento pode acontecer de várias maneiras, tais como: dar parabéns pessoalmente, mandar elogios via e-mail ou por nota manuscrita, ou mesmo reconhecer publicamente os êxitos do empregado.

#### Programas de envolvimento de funcionários

O envolvimento do empregado tornou-se um tema abrangente conveniente para incluir uma variedade de técnicas. Abrange ideias populares como participação do empregado ou administração participativa, democracia no ambiente de trabalho, delegação de poder e propriedade acionária do empregado. Embora cada uma dessas ideias tenha características singulares, todas elas têm um núcleo comum – o envolvimento do empregado. Ao incluir o empregado nas decisões da organização acerca de sua autonomia e controle, aumentará sua motivação e comprometimento tornando-o mais produtivo e satisfeito (ROBBINS, 1998).

Bergamini afirma que:

A confirmação da dependência entre a variável característica motivacional e a área ou o tipo de atividade desenvolvidas pelos indivíduos ressalta a importância do envolvimento de cada pessoa nas práticas correntes de planejamento da carreira (BERGAMINI, 1997, P. 192).

Para a autora, a falta de respeito a individualidade quanto às necessidades e expectativas pessoais e o planejamento da vida de trabalho facilmente pode transformar-se em fator de contrasatisfação motivacional. Frustrações podem ser evitadas à medida que se respeite o sentido que cada pessoa dá ao trabalho que desenvolve.

#### Programas de remuneração variável

Este plano varia de acordo com o nível de desempenho do funcionário. Os mais usados são: salário por proporção, bônus, divisão de lucro e divisão de ganhos. Este plano aumenta a motivação e produtividade com um impacto positivo sobre os lucros da empresa.

Vinculando pagamento a desempenho, os

ganhos reconhecem a contribuição, em vez de serem uma forma de direito. Pessoas de baixo desempenho descobrem, com o tempo que seus pagamentos estão estagnados, enquanto os de alto desempenho aproveitam aumento de pagamento proporcional a suas contribuições. Descobriu-se que a divisão de ganhos melhora a produtividade na maioria dos casos e frequentemente tem um impacto positivo nas atitudes dos empregados (ROBBINS, 1998).

Com relação ao programa de remuneração variável Chiavenato (2009) afirma que a remuneração variável consiste em parte da remuneração total que é creditada ao funcionário trimestral, semestral ou anualmente, dependendo dos resultados alcançados pela empresa, por meio de trabalho individual ou de equipe. Embora o desenho do programa varie, o objetivo é sempre fazer do funcionário um aliado nos negócios da empresa.

#### Planos de remuneração por habilidades

É uma espécie de pagamento feito de acordo com as competências de cada colaborador. A quantidade de habilidades determinaria os níveis de pagamento relativos aos mesmos. Quanto mais habilidades maior o pagamento. Para Robbins (1998), o pagamento baseado em habilidades facilita a comunicação ao longo da organização porque as pessoas obtêm um melhor entendimento sobre os trabalhos de outros. Ele diminui o comportamento disfuncional de proteção de território. Onde há o pagamento baseado em habilidades, existe menos probabilidade de se ouvir a frase: “não é meu trabalho!”. Ainda segundo Robbins (1998) a investigação sobre a eficácia de se remunerar segundo as habilidades teve como conclusão que tal pagamento aumenta a satisfação do empregado influenciando sobre o seu desempenho.

Chiavenato (2009) afirma que a remuneração baseada em habilidades deve ser condizente com o nível de cognição dos colaboradores e não com o nível dos cargos que eles ocupam.

#### Benefícios flexíveis

É dada ao empregado a opção de escolher, entre uma variada gama, o pacote de benefícios que mais se adequa às suas necessidades e contexto de vida. A maioria deles possuem famílias com filhos, o que requer uma renda específica. Para Robbins (1998), a oferta a todos os empregados dos mesmos benefícios implicaria reconhecer que todos têm as mesmas necessidades, mas isso não se verifica na prática, conforme Marques (2014).

Robbins (1998) lembra que programas tradicionais tendem a não atender à diversidade da força de trabalho que se verifica hoje, mas quanto

a tais benefícios, essa diversidade de necessidades é atendida. A desvantagem é que, poucos benefícios podem ser adquiridos pelo fato de que os individuais são mais dispendiosos. De outro lado, para a organização a vantagem é que esses benefícios produzem economia. No entanto, em contraponto sua supervisão torna-se difícil para a administração.

Chiavenato (2009) explica que a questão fundamental dos benefícios é servir a todos os empregados da organização, visto que, para que sejam percebidos como úteis e eficazes, devem adequar-se ao perfil de cada funcionário. Daí a forte tendência a flexibilizar os benefícios, pois muitos podem ser extremamente úteis para uma pessoa e inúteis para outra.

## Materiais e Métodos

Para classificação das pesquisas deste trabalho, adotou-se a proposta de Vergara (2000). Assim, quanto a fins, trata-se de pesquisa explicativa, pois tem como objetivo investigar os fatores motivacionais importantes para os colaboradores, apontando os estímulos que os explicam, e comparando com os resultados que a organização lhes proporciona pela execução de seu trabalho.

Quanto a meios, foi realizada pesquisa bibliográfica, a partir de livros e de artigos relacionados ao tema do trabalho. Também foi realizada pesquisa documental, buscando informações no sítio da empresa na internet. Finalmente, foi realizada pesquisa de campo junto aos colaboradores.

Quanto ao universo de pesquisa, é composto pelos 50 vendedores da loja Ponto Frio, assim distribuídos:

- a) 16 vendedores no turno matutino;
- b) 34 vendedores no turno vespertino.

Considerando o tamanho e as características da população, optou-se por trabalhar com uma amostra de cerca de 40%, perfazendo um total de 20 sujeitos, distribuídos proporcionalmente por turno, conforme se segue:

- a) 7 vendedores no turno matutino;
- b) 13 vendedores no turno vespertino.

A escolha dos respondentes foi feita pelo critério de acessibilidade, que segundo Vergara (2000), consiste em selecionar aqueles que estão disponíveis e interessados em participar.

Para a coleta de dados, optou-se por usar o questionário, devido ao tamanho da população pesquisada e por se tratar de instrumento adequado à natureza quali-quantitativa do estudo. Assim, as autoras do trabalho elaboraram o questionário constante do Apêndice, a partir de questionário elaborado por Silveira (2011), com

adaptações de algumas questões para se adequar ao caso do Ponto Frio. As questões apresentadas nesse instrumento de pesquisa representam os fatores motivacionais que se busca investigar. Foram escolhidas tendo como referência a teoria da hierarquia de necessidades proposta por Maslow e estão assim distribuídas:

## Quadro 1 – Fatores motivacionais

Necessidades	Questões
Fisiológicas	1, 6, 11, 16 e 21
Segurança	2, 7, 12, 17 e 22
Sociais	3, 8, 13, 18 e 23
Autoestima	4, 9, 14, 19 e 24
Auto realização	5, 10, 15, 20 e 25

Fonte: Elaborado pelas autoras deste trabalho, em outubro de 2014.

O questionário contempla duas colunas de resposta. A primeira permite levantar dados sobre a importância que os respondentes atribuem a esses fatores como estímulos a sua motivação. A segunda possibilita coletar dados relativos à percepção que os respondentes têm sobre o quanto a empresa lhes oferece desses fatores como recompensa pelo seu trabalho. Essa disposição das questões obedece à proposta da teoria das expectativas, segundo a qual um empregado se sentirá motivado a um desempenho de alto nível se perceber que esse esforço será premiado pela organização com recompensas que são do seu interesse.

Para a tabulação dos dados, foi estimada a média de cada fator, para:

- a) Determinar aqueles considerados importantes para os respondentes;
- b) Determinar qual sua percepção sobre o quanto a empresa está oferecendo desses fatores.

Em seguida, foram comparados os resultados entre fatores desejados e fatores efetivamente recebidos. As discrepâncias entre esperado e recebido foram a base para a elaboração de sugestões que possam contribuir para a motivação dos vendedores do Ponto Frio, ainda respaldando-se na teoria das expectativas.

## Resultados e Discussão

### Características da população pesquisada

Os 20 respondentes da pesquisa apresentam as seguintes características:

- a) A maioria é jovem, pois se encontra na faixa etária de 25 a 35 anos (60%), seguida da faixa até 25 anos (15%), mas também se encontram 25% dos respondentes numa faixa etária mais madura, de 35 a 45 anos;



b) 55% são do gênero masculino e 45% do feminino, o que mostra um equilíbrio na força de trabalho no tocante a este aspecto;

c) A expressiva maioria (85%) tem o ensino médio completo, enquanto que 10% têm ensino superior completo e 5% têm apenas o ensino fundamental completo;

d) A expressiva maioria (75%) é nova na empresa, pois trabalham lá na faixa compreendida acima de 1 até 5 anos, e 5% têm menos de 1 ano na empresa, enquanto que 10% se situam na faixa acima de 5 até 10 anos e outros 10% na faixa acima de 10 anos;

e) Metade dos respondentes espera permanecer na empresa por no máximo 5 anos, enquanto 25% espera permanecer até 10 anos, 15% esperam trabalhar mais de 10 anos e 10% espera trabalhar menos de 1 ano.

Vale ressaltar que o fato de metade dos respondentes esperar permanecer no máximo 5 anos na empresa já constitui um indício de que suas expectativas não estão sendo atendidas adequadamente.

#### Fatores motivacionais

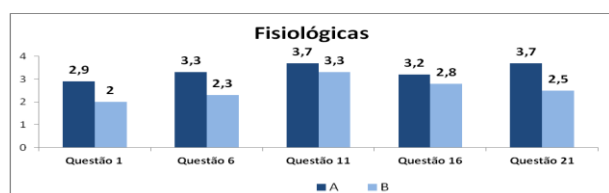
Os resultados relativos aos fatores motivacionais foram explorados considerando os tipos de necessidade e comparando-se as expectativas dos colaboradores, apresentadas na coluna A, com as percepções que têm sobre o quanto a empresa está satisfazendo essas expectativas, apresentada na coluna B. Para a comparação entre os dados apresentados nas duas colunas, foi considerado que:

a) Os fatores importantes para a motivação do trabalhador são aqueles que obtiveram pelo menos média 3, que representa na escala de avaliação “é motivador”;

b) Os fatores que estão sendo oferecidos adequadamente pela empresa são aqueles que obtiveram pelo menos média 3, que representa na escala de avaliação “acontece com frequência”.

A seguir, são apresentados os gráficos e as análises dos cinco grupos de necessidades, a saber: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de auto realização.

Gráfico 1 – Necessidades fisiológicas



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras deste trabalho, em outubro de 2014.

Para esse grupo, observa-se que apenas a

questão 1, relativa a dispor de móveis confortáveis no ambiente de trabalho, não atingiu a média mínima para ser considerada um fator motivacional relevante, tendo obtido apenas 2,9 no item expectativa. Assim, embora a média de realização, de 2, indique que isso acontece apenas raramente, não deve afetar a motivação dos colaboradores.

Quanto aos demais fatores, todos podem ser considerados relevantes para a motivação dos respondentes, pois obtiveram pelo menos média 3.

Dispor do horário de almoço para se alimentar e repousar obteve média elevada no item expectativa, de 3,7, e a realização dessa expectativa pela empresa está adequada, pois obteve média de 3,3, o que significa que isso acontece com frequência.

No entanto, cabe destacar os fatores enfocados nas questões 6, 16 e 21, nos quais a realização das expectativas dos colaboradores por parte da empresa obteve médias inferiores a 3, indicando que são propiciados pela empresa apenas raramente.

A questão 6 diz respeito ao salário atender às necessidades básicas deles e de suas famílias, e obteve média 3,3 para as expectativas, enquanto que obteve média de realização de apenas 2,3.

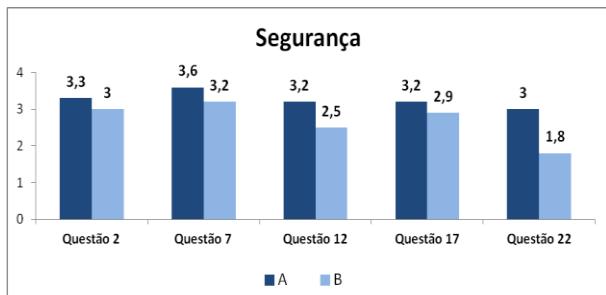
Também a questão 21 diz respeito à remuneração, porém incluindo benefícios, comissões, incentivos, e indaga se esta permite ter conforto e lazer, para eles e para suas famílias, tendo sido apontada como fator motivacional muito importante, pois sua média foi 3,7. No entanto, a média de realização dessa expectativa foi de apenas 2,5.

Essas duas questões, 6 e 21, dizem respeito ao valor do dinheiro como fator motivacional. Aqui vale lembrar o que diz Bega (2014) a esse respeito: para ele, o dinheiro tem valor simbólico e de troca, atuando como motivador se for percebido como capaz de satisfazer as metas pessoais do funcionário, o que não parece estar acontecendo na situação analisada.

Já a questão 16 indica que raramente estão realizando tarefas compatíveis com suas jornadas, havendo sobrecarga de trabalho, pois a média de realização foi de apenas 2,8, enquanto que a expectativa obteve média 3,2.

A esse respeito, Robbins (2005) lembra que os trabalhadores se queixam de que a linha divisória entre os períodos dedicados ao trabalho e à vida pessoal se tornou obscura, estando eles subjugados pela sobrecarga de trabalho, sem tempo para refletir ou concluir tarefas. Além de desmotivar, a sobrecarga de trabalho predispõe ao estresse ocupacional, que resulta em prejuízos para a empresa.

Gráfico 2 – Necessidades de segurança



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras deste trabalho, em outubro de 2014.

Quanto às questões relativas à segurança, observa-se que todas podem ser consideradas como fatores motivacionais pelos colaboradores, pois obtiveram média de 3 a 3,7 no tocante à expectativa.

A questão 7, relativa a contar com seguro de vida, destacou-se dentre elas, obtendo média 3,6 na avaliação das expectativas, o que indica ser um importante fator motivacional. Essa expectativa vem sendo atendida pela empresa, pois a média de realização é de 3,2.

Também a questão 2, relativa a contar com plano de saúde, cuja expectativa obteve média 3,3, vem sendo atendida, pois obteve média 3 na realização pela empresa.

Não obstante, cabe destacar os fatores enfocados nas questões 12, 17 e 22, todos considerados importantes, e nos quais a realização das expectativas dos colaboradores pela empresa obteve médias inferiores a 3, indicando que essas medidas são propiciadas apenas raramente.

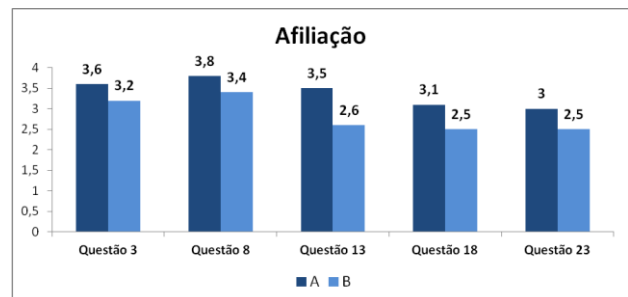
A questão 12, relativa ao ambiente físico, compreende itens como iluminação, temperatura e nível de ruído. Ela obteve média 3,2 de expectativa, enquanto a média de realização por parte da empresa é de apenas 2,5. Aqui cabe lembrar a teoria dos dois fatores proposta por Herzberg (apud Robbins, 1998), segundo a qual as condições físicas e ambientais estão entre os fatores higiênicos, que embora não motivem, podem causar desmotivação se não forem atendidos.

A questão 17, que diz respeito a estabilidade no emprego, obteve média 3,2 para a expectativa, e obteve apenas 2,9 de realização por parte da empresa. Robbins (1998) e Chiavenato (2009) destacam que as necessidades de segurança são relacionadas à busca de proteção contra mal físico ou emocional, real ou imaginário, dentre as quais se destacam queixas quanto à estabilidade no emprego. Assim, sentir-se inseguro nesse aspecto pode levar à desmotivação.

A questão 22, relativa a atividades para prevenção de estresse, como ginástica laboral,

obteve média 3 para as expectativas e obteve a pior média de realização, de apenas 1,8, indicando que nunca acontece. Robbins (1998) destaca que níveis de estresse, sejam altos ou baixos, que ocorrem por períodos extensivos podem desmotivar o colaborador, reduzindo o seu desempenho. Esse autor destaca que dentre as estratégias desenvolvidas pela organização para mudar esse quadro está a adoção de exercícios físicos, tais como a ginástica laboral.

Gráfico 3 – Necessidades sociais (afiliação)



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras deste trabalho, em outubro de 2014.

As questões relativas à afiliação apresentaram médias elevadas para a avaliação das expectativas dos colaboradores, variando de 3 a 3,8, o que indica que são relevantes fatores motivacionais.

O destaque nesse grupo fica com a questão 8, relativa a ter boa comunicação com os colegas, que obteve média 3,8 na avaliação das expectativas, e que vem sendo propiciada pela empresa, pois obteve 3,4 na avaliação da realização. Algumas variáveis interviriam nesse processo, tais como: as emoções, os sentimentos, as motivações e o saber ouvir; barulhos internos, distância física, paredes e ruídos estáticos no telefone; palavras, gestos, sinais e símbolos, que podem adquirir outros significados (CHIAVENATO, 2009).

Também a questão 3, relativa ao bom relacionamento em equipe pontuou 3,6 quanto à expectativa dos colaboradores, e vem sendo propiciada, pois obteve 3,2 quanto a realização por parte da empresa. Chiavenato (2009) destaca que o trabalho deixou de ser individual e solitário para dar lugar ao desempenho conjunto onde a decisão em equipe estimula uma participação mais solidária e consensual, palavras de ordem nas organizações.

No entanto, as questões 13, 18 e 23 vêm sendo oferecidas apenas raramente pela empresa, como se pode verificar nas análises a seguir.

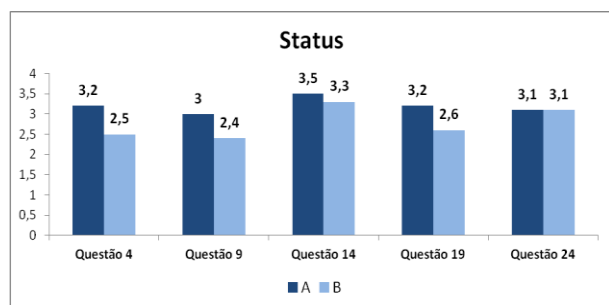
Para a questão 13, que aborda a colaboração para o alcance das metas grupais, a média de expectativa foi elevada (3,5), ao contrário da média de realização, que ficou em 2,6. Segundo McClelland (apud Robbins, 1998),

para as pessoas motivadas por afiliação, é muito importante poder colaborar com os colegas, recebendo e provendo apoio.

Na questão 18 relativa à capacidade do líder de resolver conflitos e manter o bom relacionamento da equipe a média das expectativas foi de 3,1 e a de realização pela empresa foi de apenas 2,5. Também a questão 23 relaciona-se com o líder, quanto à confiança na sua competência e justiça no trato com a equipe, para a qual a média de expectativa foi 3 e a de realização foi de apenas 2,5.

Aqui vale lembrar Bowditch e Buono (2014), que destacam a importância de o líder saber lidar com situações de conflito, estabelecendo um clima de harmonia e consenso. Quanto à necessidade de o líder ser justo, a teoria da equidade estabelece que quando os colaboradores constatarem injustiças, sua motivação se desloca para corrigir a situação, podendo resultar em redução de esforços ou de resultados, distorção de percepções sobre si mesmo ou os outros, e até mesmo largar o emprego.

Gráfico 4 – Necessidades de autoestima (status)



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras deste trabalho, em outubro de 2014.

Também nesse grupo se verifica que todas as questões apontam fatores motivacionais, pois obtiveram média entre 3 e 3,5.

O destaque vai para a questão 14, relativa a contar com programa de participação nos resultados da empresa, que obteve média 3,5 na avaliação das expectativas dos colaboradores, e vem sendo atendida pela empresa, pois obteve média de realização de 3,3. Robbins (1998) diz que, as pessoas almejam do trabalho mais que dinheiro ou realizações tangíveis. Para o autor, a participação do colaborador na tomada de decisões, a sua implementação e o resultado positivo das mesmas, satisfaz suas necessidades de responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento, aumentando a sua auto-estima.

Também a questão 24, que aborda a competição com colegas de trabalho no intuito de alcançar as metas profissionais, supriu as expectativas dos colaboradores e de realização

por parte da empresa, ambas com média 3,1. Aqui cabe comparar o resultado obtido com aquele apresentado na questão 13, onde ficou evidenciado que a empresa não está atendendo adequadamente a necessidade de colaboração com os colegas. Isso mostra que para a empresa é mais importante estimular a competição do que a colaboração para o alcance das metas propostas, talvez por acreditar que esta seja mais eficiente para o alcance de um desempenho de alto nível.

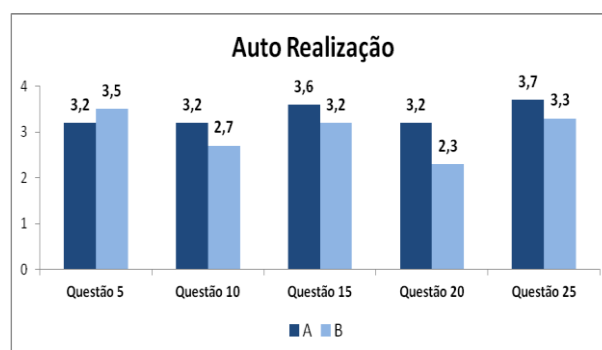
Já as questões 4, 9 e 19 não vêm sendo propiciadas pela empresa, conforme se pode verificar na análise a seguir.

A questão 4, relativa a receber reconhecimento em virtude dos próprios méritos, obteve média 3,2 para as expectativas, enquanto que a média de realização apontou apenas 2,5. Marques (2014) destaca a importância do reconhecimento, que considera diretamente relacionado à motivação, pois permite que o profissional se sinta mais valorizado e estimulado a realizar seus deveres com alto nível de desempenho.

Na questão 9 que refere-se a ter oportunidade de exercer cargo de gerência, a média das expectativas foi 3, e a de realização foi de apenas 2,4. Segundo Bowditch e Buono (2014), as pessoas tendem a motivar-se, ao mesmo tempo, por necessidades sociais, do ego e de realização pessoal. Neste último caso, entraria a possibilidade de exercer papel de gerência, o que para a maioria consiste em grau máximo de realização, pelo menos no que se refere à organização na qual estão inseridos.

Quanto ao recebimento de comissão estimulante sobre as vendas, da questão 19, o nível de expectativa alcançou média 3,2, enquanto que, a realização por parte da empresa chegou apenas a 2,6. De novo cabe citar Bega, quando informa que o dinheiro é importante para os trabalhadores porque tem um valor simbólico: usamos a remuneração como forma de verificar o reconhecimento de nosso desempenho, de determinar se estamos sendo tratados com justiça.

Gráfico 5 – Necessidades de auto realização



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras deste trabalho, em outubro de 2014.

Neste grupo de necessidades também se verifica que todas as questões apontam fatores motivacionais, pois obtiveram média entre 3,2 e 3,7.

O destaque vai para a questão 25, que trata de sentir-se útil para a sociedade realizando seu trabalho, que obteve média 3,7 na avaliação das expectativas dos trabalhadores e está sendo propiciada pela empresa, pois a média de realização foi 3,3.

O mesmo acontece com a questão 15, relativa a receber treinamentos para aprimorar habilidades, desenvolvendo o potencial como profissional. Aqui, a média de expectativas foi 3,6 e a de realização foi 3,2. Esse resultado é favorável para a empresa, pois, conforme Chiavenato (2009), os colaboradores desejam desenvolver seu potencial, e o treinamento propicia esse desenvolvimento, podendo servir como estímulo motivacional.

Quanto à questão 5, que trata da liberdade para organizar o trabalho a seu modo, a média de expectativas foi 3,2 e a de realização foi 3,5, indicando que a empresa vem propiciando satisfatoriamente este estímulo motivacional, até acima do que as pessoas esperam. Isso vem ao encontro do que diz Chiavenato (2009): grandes mudanças têm ocorrido no contexto organizacional, de modo a favorecer uma reestruturação dos padrões de trabalho, de maneira que os colaboradores tenham a liberdade de programar seu trabalho segundo suas conveniências, o que pode incidir positivamente sobre a motivação.

Porém as questões 10 e 20 não vêm sendo propiciadas pela empresa, conforme se pode verificar na análise a seguir.

A questão 10, relativa a receber responsabilidades desafiadoras e que permitem aplicar o potencial, obteve média 3,2 para as expectativas dos colaboradores e apenas 2,7 para a realização por parte da empresa. Esse resultado é desfavorável para a motivação dos trabalhadores, pois Chiavenato (2009) afirma que, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, a satisfação no cargo depende de atividades desafiadoras e estimulantes advindas do mesmo.

A questão 20, relativa a ter autonomia para manifestar criatividade e para inovar, obteve média 3,2 para as expectativas e apenas 2,3 para a realização. Assim, verifica-se que os colaboradores gostariam de poder inovar bem mais do que seu trabalho lhes permite. Conforme Chiavenato (2009), é necessário que a empresa estimule o potencial criativo e empreendedor dos seus colaboradores no intuito de que os mesmos inovem, tornando-se mais comprometidos e menos acomodados. Conceder liberdade para criar e inovar funciona como um poderoso

estímulo motivador.

## **Conclusão:**

Este trabalho teve como objetivo a investigação dos fatores que contribuem para a motivação dos vendedores da loja Ponto Frio do Conjunto Nacional Brasília (CNB). Para tanto, foram verificados os principais fatores motivacionais, aqueles que constituem as expectativas dos vendedores dessa loja em relação ao que gostariam de receber como recompensa do seu trabalho, para se sentirem motivados. Em seguida, foi avaliada a percepção dos respondentes sobre o quanto seu empregador propicia esses fatores a seus colaboradores. Finalmente, foram comparados os dois resultados, tendo como eixo teórico a teoria das expectativas, segundo a qual a motivação depende de o trabalhador conseguir satisfazer suas expectativas motivacionais em seu trabalho.

Os achados de pesquisa permitiram considerar que todos os fatores apresentados aos vendedores foram avaliados por eles como importantes para sua motivação, com exceção de um deles, referente a dispor de móveis confortáveis no ambiente de trabalho. Tais estímulos revestem-se de benefícios que tangíveis ou intangíveis levarão os vendedores a empenharem-se no sentido de atender aos interesses da empresa, ao passo que estarão angariando para si benefícios de ordem pessoal tais como: remuneração justa, participação nos lucros, comissões condizentes com o desempenho e outros que atendam às necessidades de reconhecimento, segurança e status.

Também foi possível verificar que alguns desses fatores, embora sejam importantes para a motivação dos colaboradores, não estão sendo propiciados pela Ponto Frio do CNB, o que pode contribuir para desmotiva-los, com a conseqüente queda em seu desempenho. Para corrigir essa situação, são apresentadas a seguir sugestões de medidas que a empresa poderia adotar, de forma a oferecer esses estímulos motivacionais adequadamente.

Quanto às necessidades fisiológicas, foram apontadas diferenças significativas entre as expectativas e o recebimento de remuneração, que segundo os respondentes, não está permitindo adequadamente atender às necessidades básicas, de conforto e de lazer dos colaboradores e de suas famílias. É importante desenvolver estratégia de remuneração alinhada tanto aos interesses da empresa quanto dos colaboradores e que abranja salários, benefícios, comissões e incentivos que permitam maior conforto e lazer para colaboradores e suas famílias. Assim, sugere-se que a empresa reveja o valor das comissões que são pagas pelas vendas, verificando a possibilidade de estabelecer

percentuais maiores ou mesmo de instituir um valor específico para vendas que ultrapassem as metas.

Ainda no grupo das necessidades fisiológicas, os colaboradores consideram que raramente estão realizando tarefas compatíveis com suas jornadas, havendo sobrecarga de trabalho. Tal situação, quando frequente, pode gerar estresse, fadiga e descontentamento com a consequente desmotivação e queda no ritmo da produtividade. Para evitar o acúmulo de funções e a realização de atividades que não condizem com a jornada dos colaboradores estabelecida em contrato, a empresa poderia inicialmente verificar as normas coletivas a esse respeito e a partir daí fazer um novo planejamento, redefinindo prioridades.

No que se refere às necessidades de segurança, não estão sendo atendidas as expectativas relativas ao ambiente físico. É importante que o ambiente físico de trabalho esteja adequado em termos de iluminação, temperatura, ruído e móveis, de modo a suprir as necessidades de conforto dos colaboradores, propiciando melhor qualidade de vida e satisfação com o trabalho, e o consequente aumento da motivação e produtividade. Sugere-se que a empresa pesquise entre os colaboradores quais as condições que estão desatendidas, de forma a viabilizar sua correção.

Ainda no bloco das necessidades de segurança, a expectativa de estabilidade no emprego não está atendida a contento. Trata-se de questão difícil de atender em uma empresa privada. No entanto, a empresa pode se comprometer a propiciar estabilidade àqueles colaboradores que realmente estejam alinhados com a missão, os valores e os objetivos organizacionais, além de desempenharem suas tarefas com empenho e dedicação, atingindo as metas estabelecidas.

Quanto à expectativa de medidas para prevenção de estresse, sugere-se que a empresa investigue entre os colaboradores aquelas que eles consideram mais interessantes, e dentre elas, escolha algumas que achar mais viáveis. Essas medidas, tais como a ginástica laboral, em geral não requerem altos investimentos e apresentam retorno atraente para a empresa, evitando os custos do estresse elevado entre seus colaboradores.

No bloco das necessidades sociais, destacaram-se as expectativas relativas à liderança, que não vêm sendo atendidas a contento. É importante que a empresa busque garantir que seus colaboradores sejam liderados por alguém que saiba resolver de forma rápida e eficaz os conflitos, promovendo o bom relacionamento entre os membros da equipe, agindo com justiça e ética, de forma a despertar

naqueles uma confiança que os transforme em seus seguidores. Neste caso sugere-se que a empresa promova cursos de capacitação para os líderes e que verifique a possibilidade de adotar a avaliação de desempenho 360°, permitindo aos colaboradores avaliarem seus líderes.

Nesse bloco, também se destacou a importância da expectativa de colaborar para o atingimento de metas grupais, que não vem sendo atendida a contento pela empresa. No entanto, isso se deve à política de favorecer a competição entre os vendedores. Colaboração e competição dificilmente podem andar juntas em um mesmo grupo de trabalhadores.

Quanto às necessidades de autoestima, verifica-se desatendida a expectativa de receber reconhecimento em virtude dos próprios méritos. Sugere-se aqui a adoção de programa de reconhecimento, por meio do estabelecimento de um sistema de sugestões, onde aqueles que oferecerem as melhores quanto ao corte de custos e aperfeiçoamento dos processos de trabalho, ou mesmo para aumentar a satisfação do cliente, sejam adequadamente recompensados com prêmios variados, talvez mesmo em dinheiro. Essa medida poderia ser útil também no bloco de necessidades de auto realização vinculadas ao exercício da criatividade.

Sobre a expectativa de ter oportunidade de exercer cargo de gerência, configura-se uma situação complexa, pois a estrutura hierárquica vai se afunilando, oferecendo poucas oportunidades, especialmente numa empresa desse porte. Dessa forma, considera-se inviável apresentar sugestão para suprir essa expectativa dos colaboradores.

Quanto ao recebimento de comissão estimulante, que não vem sendo propiciado pela empresa, cabe considerar que o setor de vendas, por serem os vendedores aqueles que lidam diretamente com os clientes, configura como um dos mais importantes da empresa, portanto, é justo que as comissões sejam suficientemente estimulantes e motivadoras, no sentido de atenderem às necessidades primordiais e urgentes dos colaboradores, influenciando no bom desempenho e produtividade dos mesmos. Diante disso, a proposta apresentada para melhorar a remuneração como um todo já pode resolver o problema.

No bloco das necessidades de auto realização, os colaboradores apresentaram expectativas insatisfeitas quanto a receber responsabilidades desafiadoras e que permitem aplicar o potencial, bem como a ter autonomia para ser criativo. É interessante que a empresa proporcione aos seus colaboradores a oportunidade de assumir maiores responsabilidades, desenvolvendo atividades mais desafiadoras, podendo assim demonstrar e aplicar suas potencialidades, o que tende a gerar



autoconfiança e maior envolvimento com as metas e projetos organizacionais. Também devem ser criadas condições para que os colaboradores desenvolvam apropriadamente seus potenciais criativos e criem ideias inovadoras, tendo a liberdade de colocá-las em prática. Isso propiciará maior envolvimento, empenho e dedicação, influenciando positivamente sobre a motivação e o desempenho. Aqui pode ser útil a sugestão já apresentada relativa ao estabelecimento de um sistema de sugestões, para que os vendedores apresentem ideias inovadoras quanto ao corte de custos, ao aperfeiçoamento dos processos e à satisfação do cliente, as quais poderiam ser recompensadas com prêmios variados, mas sobretudo, lhes dariam a oportunidade de exercer sua criatividade.

Finalmente, sugere-se que os próximos trabalhos foquem o estresse no ambiente de trabalho e seus possíveis efeitos negativos sobre a produtividade e a motivação dos colaboradores. Essa sugestão está respaldada no fato de que, dentre as análises feitas, a questão que aborda a realização de atividades para a prevenção de estresse apresentou a média mais baixa quanto à expectativa de realização por parte da empresa. Assim, inferiu-se que a pesquisa de estresse merece especial atenção, pois este pode ocasionar doenças graves, ensejando até mesmo o pagamento de tratamentos caros e indenizações.

#### **Agradecimentos:**

A Deus pelas minhas conquistas. Aos meus amados filho Raony e marido Augusto pelo amor, paciência e compreensão quanto às ausências. Aos meus pais e demais familiares e amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu concluísse com êxito mais esta etapa, compartilhando sonhos, alegrias, tristezas e angústias. Em especial à minha amada e saudosa filha Mariana, que em seu curto tempo de vida, foi o apoio e incentivo tão determinantes para que eu não desistisse e chegasse até aqui. Enfim, a todos os professores, pela dedicação na transmissão de conhecimentos, destacando a minha orientadora, professora Me. Margarida Flora Silva Gonçalves, pela dedicação na condução deste trabalho.

Vilma

A Deus pela minha existência e vitórias. À minha mãe pelo amor, dedicação e por não me deixar desistir dos meus sonhos. Aos meus irmãos pelo apoio e paciência. Aos meus professores e mestres pela transmissão competente de conhecimentos que tanto contribuíram para que começasse a se delinear a profissional que eu pretendo me tornar e, em especial, a minha orientadora professora Me. Margarida Flora Silva Gonçalves, a quem a palavra mestre nunca fará justiça, pois o suporte e conselhos sábios foram essenciais para que eu concluísse com êxito este trabalho.

Rosilene

#### **Referências:**

1. BEGA, Wellington. **Dinheiro motiva**. <<http://programadespertar.com.br/portal/?p=289>>. Acesso em outubro de 2014.
2. BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
3. BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2014.
4. CARVALHO, Antônio Vieira e SERAFIM, Oziléia Clean Gomes. **Administração de recursos humanos**. V. II, São Paulo: Thomson Pioneira, 1997
5. CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital humano das organizações**. 9ª Ed.: Elsevier, 2009.
6. MARQUES, J. R. **O reconhecimento e a motivação profissional**, 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/o-reconhecimento-e-a-motivacao-profissional/>>. Acesso em setembro de 2014.
7. ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.
8. SILVEIRA, Guilherme Aprígio. **Avaliação dos níveis de motivação dos colaboradores da área de vendas da Estação Fiat**. Monografia para conclusão de curso de Gestão de Recursos Humanos. Faculdade Icesp Promove, 2010.
9. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE

### Questionário para coleta de dados

O presente questionário faz parte de um trabalho acadêmico de conclusão do curso de Gestão de Recursos Humanos das Faculdades ICESP Promove de Brasília. Visa coletar dados sobre os fatores motivacionais na área de vendas das lojas Ponto Frio. A partir da análise dos dados obtidos na pesquisa, serão elaboradas sugestões para que a empresa possa, se assim o desejar, adotar medidas para promover o nível desejado de motivação dos seus colaboradores.

O questionário está dividido em dois quesitos: “Dados biográficos” e “Pesquisa de Fatores Motivacionais”. Por favor, responda a todas as questões e seja bastante sincero nas suas respostas, pois as informações são de grande importância para o sucesso do nosso trabalho.

Solicitamos que não se identifique, pois o sigilo está garantido a cada respondente. Desde já agradecemos sua colaboração.

#### 1 - Dados biográficos

1.1 Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

#### 1.2 Grau de escolaridade:

( ) Ensino Fundamental incompleto ( ) Ensino Fundamental completo

( ) Ensino Médio incompleto ( ) Ensino Médio completo

( ) Ensino Superior incompleto ( ) Ensino Superior completo ( ) Pós – Graduação

#### 1.3 Faixa Etária:

( ) até 25 anos ( ) mais de 25 até 35 anos ( ) mais de 35 até 45 anos ( ) mais de 45 anos

#### 1.4 Tempo de serviço na empresa:

( ) até 1 ano ( ) mais de 1 até 5 anos ( ) mais de 5 até 10 anos ( ) mais de 10 anos

#### 1.5 Expectativa de permanência na empresa:

( ) até 1 ano ( ) mais de 1 até 5 anos ( ) mais de 5 até 10 anos ( ) mais de 10 anos

#### 2 - FATORES MOTIVACIONAIS

### INSTRUÇÕES

Responda as questões a seguir, observando que as colunas A e B devem ser respondidas como se segue:

a) Na coluna A, indique o quanto as medidas abaixo são importantes para você se sentir motivado no trabalho, de acordo com a seguinte escala: 1 = não é motivador; 2 = é pouco motivador; 3 = é motivador; 4 = é muito motivador;

b) Na coluna B, indique o quanto as medidas abaixo ocorrem realmente no seu trabalho, de acordo com a seguinte escala: 1 = nunca acontece; 2 = acontece raramente; 3 = acontece com frequência; 4 = sempre acontece.

N.	Medidas	A	B
1	Dispor de móveis confortáveis no meu ambiente de trabalho.		
2	Contar com Plano de saúde.		
3	Fazer parte de uma equipe na qual os membros têm bom relacionamento.		
4	Receber reconhecimento em virtude de meus próprios méritos.		
5	Ter liberdade para organizar o trabalho ao meu modo.		
6	Receber salário que atende às necessidades básicas minhas e da minha família.		
7	Dispor de Seguro de vida.		
8	Ter facilidade de comunicação com meus colegas de trabalho.		
9	Ter oportunidade de exercer cargo de gerência.		
10	Receber responsabilidades desafiadoras e que permitem aplicar meu potencial.		
11	Dispor do meu horário de almoço para me alimentar e repousar.		
12	Contar com condições adequadas de iluminação, temperatura e nível de ruído no meu ambiente de trabalho, de forma a preservar minha saúde.		
13	Colaborar com os colegas para alcançar as metas de trabalho do grupo.		
14	Contar com programa de participação nos resultados da empresa.		
15	Receber treinamentos para aprimorar minhas habilidades, desenvolvendo meu potencial como profissional.		
16	Realizar tarefas compatíveis com minha jornada, sem sobrecarga de trabalho.		
17	Ter estabilidade no emprego.		
18	Contar com um líder capaz de resolver conflitos de forma a preservar o bom relacionamento da equipe.		
19	Receber comissão justa sobre as vendas que realizo.		
20	Ter autonomia para manifestar criatividade e para inovar.		
21	Receber remuneração total (salário, benefícios, comissões, incentivos) que permita ter conforto e lazer, para mim e para minha família.		
22	Realizar atividades para prevenção de estresse, como ginástica laboral.		
23	Ter um líder em quem posso confiar, por sua competência e justiça no trato com a equipe.		
24	Competir com colegas de trabalho para alcançar as metas profissionais.		
25	Ser útil para a sociedade realizando meu trabalho.		