

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE SOBRE A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS DE UMA LOJA
DO VAREJO DA CIDADE DE JUINA-MT: um estudo de caso**

Autora: Viviane Puertas de Matos

Orientadora: Prof^a. Ms. Terezinha Márcia de Carvalho Lino

JUÍNA- MT

2011

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE SOBRE A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS DE UMA LOJA
DO VAREJO DA CIDADE DE JUÍNA-MT: um estudo de caso**

Autora: Viviane Puertas de Matos

Orientadora: Prof^a. Terezinha Márcia de Carvalho Lino

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.”

JUÍNA – MT

2011

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

Profª Ms. Cleiva Shaurich Mative

Profª Esp. Juciane Alves da Silva Post

ORIENTADORA

Profª. Ms. Terezinha Márcia de Carvalho Lino

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e saúde concedida, por ter me dado força em não deixar-me desistir nesses quatro anos e meio de estudo tão difíceis em minha vida, pois sem Ele nada seria possível. Este trabalho significa a concretização de um objetivo, mas também um percurso da minha vida, do qual fizeram parte muitas pessoas que deixaram sua marca. Deste modo, gostaria de agradecer a todos que me ajudaram nesta fase do meu percurso acadêmico e que me ajudaram a crescer. A todas elas, em especial: aos meus pais que já faleceram, mas sem eles eu não existiria.

À professora Márcia Lino pelo apoio e disponibilidade, por esse semestre ter sido mais do que uma professora e orientadora.

Ao meu esposo Nelson que sempre esteve ao meu lado, para me ajudar a ultrapassar os obstáculos e celebrar as vitórias.

Aos amigos e colegas as amizadas que foi construída nessa caminhada, em especial, Josiane, Carla, Adriana, Rafaela, Jocielle e Mariza que me ouviram sempre que precisava, e que foram e serão sempre companheiras nos bons e maus momentos.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos, muito obrigada!

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes na minha vida, meu esposo Nelson, meus filhos Alana e Mateus, meus irmãos Marta, Adriana e Umberto, pela compreensão e incentivo que a mim dedicaram e torceram, para a realização dos meus sonhos,

O Senhor trabalha de dentro para fora. O mundo trabalha de fora para dentro. O mundo tira as pessoas das favelas. Cristo tira as favelas de dentro das pessoas, e depois elas mesmas saem das favelas. O mundo molda o homem, mudando o seu meio. Cristo muda o homem, e depois muda o meio. O mundo determina o comportamento humano, mas Cristo pode mudar a natureza do homem.

Ezra Taft Benson

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi estudar o nível de motivação da equipe de vendas da Loja União do Lar Magazine Ltda buscando identificar quais são os fatores motivacionais percebidos pelos colaboradores. Portanto, partindo da preocupação em atender as exigências do mercado, é imprescindível compreender o nível de motivação que se encontra a equipe de vendas da empresa em estudo e observar quais são os estímulos motivacionais proporcionados pela empresa e que são percebidos pelos colaboradores. A pesquisa foi realizada pelo método do estudo de caso e os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário estruturado. Vinte e seis vendedoras responderam o questionário, que trazia perguntas fechadas sobre determinadas categorias que influenciam o nível de motivação no trabalho. A motivação pode ser definida como um estado interior, que conduz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos, buscando alcançar algum objetivo. Por isso, é necessário que os colaboradores estejam sempre motivados a crescer e atingir metas em prol a empresa, realizando enfim um melhor trabalho e relacionamento alcançando os objetivos da melhor forma possível.

Palavras-chave: Motivação. Equipe de Vendas. Colaboradores.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representação do sexo.....	40
Gráfico 2 - Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma que considero melhor	41
Gráfico 3 - A empresa exige um procedimento rígido para a execução das atividades pertinentes as minhas funções.....	41
Gráfico 4 - Estou satisfeito com meu cargo.....	42
Gráfico 5 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.....	43
Gráfico 6 - Acredito que o trabalho que realizo atualmente poderia ser melhorado..	43
Gráfico 7 - O meu salário é adequado ao meu cargo.....	44
Gráfico 8 - se melhorar meu desempenho melhoraria também o meu salário.....	45
Gráfico 9 - A empresa remunera os empregados melhor que o mercado local.....	45
Gráfico 10 - O gerente acompanha de perto o desempenho dos funcionários.....	46
Gráfico 11 - Sempre falo com o gerente sobre as dificuldades do trabalho.....	47
Gráfico 12 - Compartilho com o gerente novas idéias sobre a forma de atendimento	47
Gráfico 13 - O gerente nunca chama atenção de um funcionário perto dos colegas e/ ou clientes.....	48
Gráfico 14 - Quando tenho dúvidas sobre o meu trabalho sei a quem devo procurar	48
Gráfico 15 - O gerente é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.....	49
Gráfico 16 - As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas	49
Gráfico 17 - Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa.....	50
Gráfico 18 - O relacionamento entre os vendedores é amistoso.....	50
Gráfico 19 - Os assuntos importantes são debatidos em equipes.....	51
Gráfico 20 - A empresa estimula o trabalho em equipe.....	51
Gráfico 21 - Considero que meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.....	52
Gráfico 22 - Recebi o devido treinamento para execução do meu cargo.....	53

Gráfico 23 - O treinamento que recebi me capacita a fazer bem o meu trabalho	53
Gráfico 24 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias, no que diz respeito à temperatura.....	54
Gráfico 25 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatória, no que diz respeito ao espaço.....	54
Gráfico 26 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias, no que diz respeito ao mobiliário.....	55
Gráfico 27 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatória,no que diz respeito à higiene	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tempo que trabalha na empresa.....	39
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade	19
Figura 2 - Hierarquia das necessidades humana, segundo Maslow	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.3 HIPÓTESES	14
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 OBJETIVO GERAL	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.6 JUSTIFICATIVA	15
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 MOTIVAÇÃO	17
2.2 CICLO MOTIVACIONAL	18
2.3 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW	20
2.4 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	22
2.4.1 FATORES HIGIÊNICOS	24
2.4.1.1 CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO	25
2.4.1.2 SALÁRIO COMO FONTE DE SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES HUMANA	25
2.4.1.3 RELAÇÕES COM O SUPERVISOR - LIDERANÇA	26
2.4.1.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	27
2.4.2 FATORES MOTIVACIONAIS OU SATISFACIENTES	28
2.4.2.1 RESPONSABILIDADE	29
2.4.2.2 RECONHECIMENTO E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	30
2.4.2.3 CRESCIMENTO E TRABALHO EM SI	31
2.5 OUTROS FATORES MOTIVACIONAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALCANÇE DOS RESULTADOS	32
2.5.1 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	33
2.5.2 TREINAMENTOS	34
2.5.3 AUTONOMIA	35
3. METODOLOGIA	36

3.1 CONCEITO DE PESQUISA	36
3.2 CARÁTER DE PESQUISA	36
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	37
3.4 COLETA DE DADOS	37
3.5 DESCRIÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	38
4 ANÁLISE E RESULTADOS	39
5 CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE.....	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Entender o que leva o cliente a decidir pela compra é um grande desafio para as empresas. De acordo com Futrell (2003), fatores psicológicos, como motivos, percepções, conhecimento, atitudes, crenças e personalidade podem influenciar a tomada de decisão dos indivíduos sobre a compra.

Tais influências passam desde a geração das necessidades em relação a determinados produtos/serviços até a forma de como eles irão adquiri-los. Percebe-se que, além de ter o produto que atenda às necessidades dos clientes a empresa deverá, por meio de sua equipe de vendas, desenvolver bons relacionamentos com eles, de forma a influenciá-los na decisão de compra.

Fechar vendas e manter bom relacionamento com os clientes não é um trabalho simples, deve-se ter colaboradores treinados, motivados, satisfeitos e comprometidos com a visão de contribuir para permanência da empresa no mercado.

A motivação dos colaboradores é um fator preponderante na busca de sucesso de qualquer empresa, todavia, apesar da motivação ser uma ação geradora de desenvolvimento humano, nem sempre ela é encontrada no ambiente de trabalho, criando insatisfação e baixa produtividade.

Toda empresa necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado, assim, os colaboradores e, principalmente, aqueles que formam a equipe de vendas são elementos fundamentais e alavancadores de sucesso, pois são eles que estão em contato direto com os clientes. Em mercados altamente competitivos, onde os produtos estão se apresentando com pouco ou nenhum diferencial, o serviço é que se apresenta como valor para o cliente.

Portanto, partindo da preocupação em atender as exigências do mercado, é imprescindível compreender o nível de motivação que se encontra a equipe de vendas da empresa em estudo e observar quais são os estímulos motivacionais proporcionados pela empresa e que são percebidos pelos colaboradores.

Nesse sentido, este trabalho buscará aprofundar sobre o tema, por meio de busca bibliográfica, pesquisando autores e fazendo leituras que subsidiarão o estudo de caso e análise da empresa União do Lar Magazine Ltda. A intenção é destacar os fatores motivacionais considerados mais importantes na perspectiva dos colaboradores.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Gil, (2002, p. 26), “Toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema, ou indagação. Todavia a conceituação adequada de problema de pesquisa não constitui tarefa fácil, em virtude das diferenças acepções que envolvem este termo”.

Percebe-se que uma das maiores dificuldades das lojas de varejo é reter o seu cliente. Isso acontece porque o mercado está se tornando cada vez mais competitivo, não apenas no sentido de oferecer inúmeras alternativas de compras, mas pela melhoria do nível de atendimento ao cliente.

As empresas precisam, além de profissionalizar sua força de vendas, também manter um alto grau de motivação entre os seus colaboradores fazendo com que eles desempenhem da melhor maneira possível as suas atribuições, e que isso reflita no bom atendimento ao cliente.

Com a visão de que o bom atendimento ao cliente é fator fundamental para a permanência das empresas no mercado, esta pesquisa buscará investigar a seguinte questão:

Quais os fatores que motivam a equipe de vendas de uma loja de varejo, na perspectiva dos colaboradores?

1.3 HIPÓTESES

H1 – As lojas de varejo propiciam estímulos motivacionais aos membros de sua equipe de vendas.

H2 – Os colaboradores da equipe de vendas de loja de varejo identificam estímulos motivacionais proporcionados pela sua empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Estudar o nível de motivação da equipe de vendas de uma Loja de varejo, buscando identificar quais são os fatores motivacionais percebidos pelos colaboradores.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- descrever sobre algumas das principais teorias sobre motivação no trabalho;
- identificar os fatores que promovem a motivação no trabalho;
- identificar os fatores motivacionais percebidos pelos colaboradores da equipe de vendas da empresa em questão;
- entender o nível de motivação dos profissionais da equipe de vendas da empresa em estudo.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como foco a motivação de pessoal no trabalho, e para a compreensão do tema se baseará em diversos autores os quais contribuirão para o desenvolvimento da mesma. Para o estudo de caso, serão aplicados questionários com perguntas fechadas aos colaboradores da área de vendas de uma loja varejista, situada no município Juina-MT.

1.6 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de compreender os fatores que promovem a motivação dos colaboradores no trabalho, pois é sabido que a falta desses fatores interfere no desempenho das funções no que diz respeito ao atendimento ao cliente.

Nos dias atuais, os clientes estão cada vez mais exigentes, na medida em que, a abertura dos mercados possibilitou o acesso a um número cada vez maior de produtos. O uso da tecnologia nos processos produtivos está levando à

padronização dos produtos, dessa maneira o atendimento ao cliente torna-se o grande diferencial entre as empresas.

Portanto, a importância deste tema está no fato de que será avaliado como está o nível de motivação dos colaboradores que formam a equipe de vendas da empresa, o que poderá contribuir para a tomada de decisão dos dirigentes no sentido de melhorar a qualidade do nível de atendimento prestado aos clientes.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi tratado em capítulos. No primeiro capítulo está a introdução ao tema, com a contextualização, problema de pesquisa, hipóteses, objetivo geral, objetivos específicos, delimitação da pesquisa, justificativa e estrutura do trabalho.

Já no segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa. No terceiro capítulo, a metodologia. No quarto capítulo, a análise e resultados encontrados ao longo do estudo. No quinto capítulo, apresenta-se a conclusão do trabalho.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

Motivação para Bergamini (2003 p. 45), “é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo”. O que leva a entender que, dificilmente, uma pessoa pode motivar a outra. Em vez disso é melhor aceitar a hipótese de que ela é capaz apenas de gerar estímulos motivacionais para outrem. Fazer com que uma pessoa siga uma determinação dependerá do seu desejo de mudar um padrão estabelecido.

É fundamental reconhecer que fatores motivacionais podem influenciar o bom desenvolvimento de uma empresa, garante Bergamini (2003). Os gerentes precisam identificar a origem dos motivos e/ou necessidades que leva os seus colaboradores a alcançar resultados antes não alcançados.

Sobre a motivação, Chiavenato (2003), explica que:

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. De modo geral, 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 ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2003).

“A motivação não é um produto acabado”, esta é uma afirmação de Vergara (1999), que complementa o seu pensamento dizendo que é um processo que muda a cada momento, no fluxo permanente da vida, se configura pelo caráter de continuidade, levando a crer na possibilidade de ter sempre algo capaz de motivar alguém.

Portanto, se em uma empresa compreende-se como gerar um ambiente motivador há possibilidades de melhorar a produtividade, o que pode refletir no aumento dos lucros. Desse modo, é imprescindível detectar, se a motivação está na capacitação dos profissionais, em premiações ao fim do mês, bônus salarial, décimo quarto, ou outros fatores motivacionais.

Bergamini (2003), concorda com Vergara (1999), com o fato de qualificar a motivação como algo inacabável, quando diz que: “a motivação é um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida, ou seja, dá idéia de algo contínuo”. A autora complementa que a motivação é “intrínseca, na realidade é a pessoa que se motiva, e não os outros que a motiva. Pode-se levar outras pessoas a se motivarem, mas motivação é algo particular. Vem de dentro para fora”.

2.2 CICLO MOTIVACIONAL

Conforme Chiavenato (2006, p. 90), “o primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas”. O autor explica que o comportamento de cada indivíduo leva a diferentes percepções aos estímulos motivacionais.

O ciclo motivacional na descrição de Chiavenato (2006, p. 91), inicia-se quando determinado estímulo é capaz de tirar o indivíduo do estado de equilíbrio psicológico e a partir daí cria-se uma necessidade. A necessidade que se instala traz consigo um estado de tensão.

A tensão provoca uma mudança no comportamento na intenção de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade. Se a necessidade é satisfeita o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial, até que um novo estímulo apareça.

Quando a necessidade for capaz de alterar a situação de equilíbrio do organismo, gera também um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Essa situação traz o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de livrar a tensão ou retirar o desconforto e o desequilíbrio, reforça Chiavenato (2006, p. 91). Quando o comportamento é eficaz, o indivíduo considera satisfeita a sua necessidade, livrando da tensão provocada por ela. Satisfeita essa necessidade, o organismo inicia seu estado de equilíbrio.

O ciclo motivacional está representado na FIG. 1.

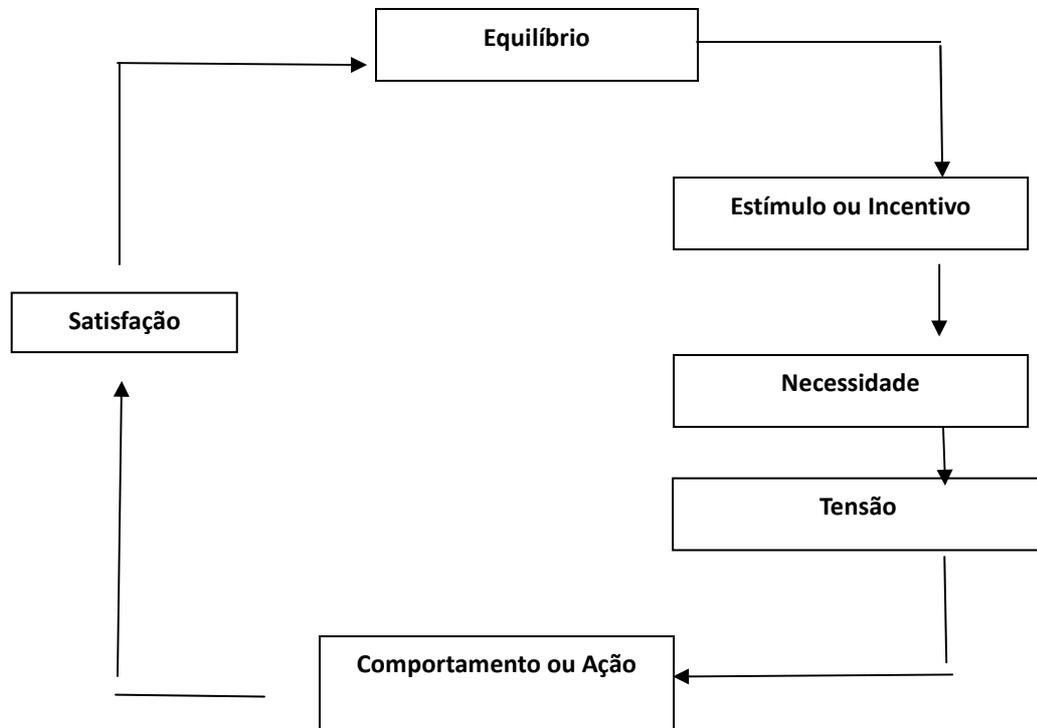


Figura 1 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade
 Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2006, p. 91)

O ciclo motivacional começa com o aparecimento de uma necessidade, ou seja, a partir do momento que aquela necessidade é suprida a pessoa passa a se sentir motivada para desempenhar suas atividades.

Esse ciclo motivacional se repete sempre quando surge uma nova necessidade. À medida que vai se repetindo – reforço positivo - os comportamentos se tornam mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, deixando de causar tensão e desconforto.

No ciclo motivacional a necessidade nem sempre pode ser satisfeita, ela pode ser frustrada ou transferida para outro objeto, pessoa ou situação. No caso de frustração a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra barreiras e obstáculos para sua liberação. Não encontrando um escape, a tensão procura um meio de saída que pode ser representado pela agressividade, descontentamento,

tensão emocional, apatia, indiferença ou tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas (CHIAVENATO, 2006, p. 92).

Em outras situações a necessidade não é satisfeita, nem mesmo frustrada, mas transferida ou compensada, que ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer alguma necessidade impossível de ser satisfeita, por meio da satisfação de outra necessidade complementar ou substituta.

A frustração pode levar a certas reações generalizadas, a saber:

- Desorganização do comportamento;
- Agressividade;
- Reações emocionais: ansiedade, aflição, nervosismo, insônia e outros;
- Alienação e apatia: desinteresse pelo alcance dos objetivos.

2.3 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW

Dentre as várias teorias sobre motivação, pode-se destacar a teoria de Maslow que evidenciou a hierarquia de necessidades humanas. Chiavenato (2004), esclarece que, Maslow distribuiu as necessidades humanas de acordo com o arranjo de uma pirâmide. As necessidades primárias estão alocadas na base da pirâmide.

Tais necessidades são representadas por: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidade de estima; necessidade de auto-realização. Logo acima aparecem as necessidades secundárias que estão no topo e são mais avançadas.

A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow está representada na FIG. 2.

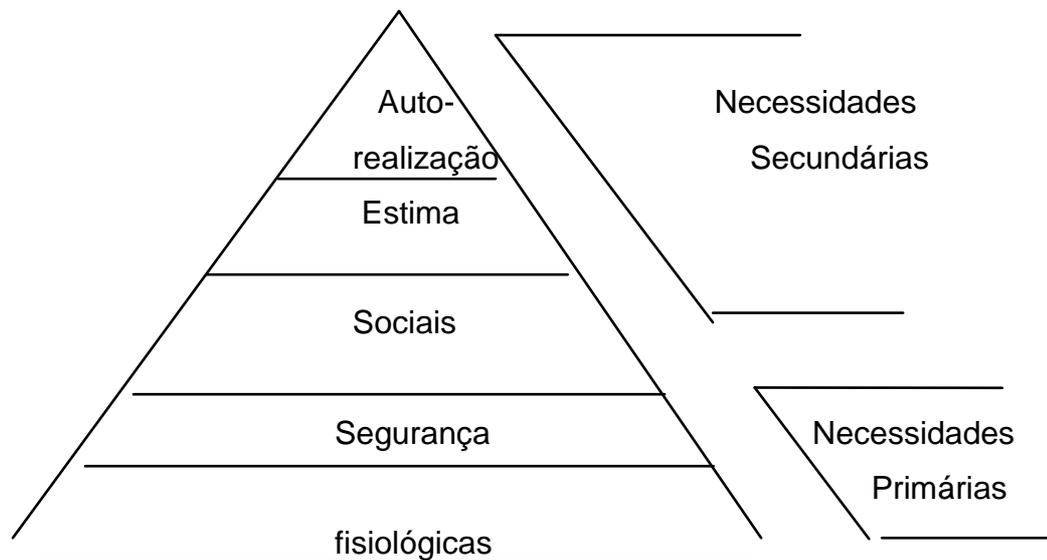


Figura 2 - Hierarquia das necessidades humana, segundo Maslow

Fonte: Chiavenato (2006, p. 93)

- Necessidades fisiológicas: ar, comida, repouso, abrigo;
- Necessidades de segurança: proteção contra perigo ou privação;
- Necessidades sociais: amizade, inclusão em grupos;
- Necessidades de estima: reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor;
- Necessidades de auto-realização: realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais.

Segundo Chiavenato (2006, p. 93), a maioria das pessoas da sociedade com alto padrão de vida tem suas necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) diariamente satisfeitas, desta maneira deixam de ser percebidas como incentivo motivacional. Por isso, passam a predominar as necessidades secundárias (sociais e de auto-estima e de auto-realização).

A respeito das classes sociais mais baixas, as necessidades primárias passam a predominar nos comportamentos das pessoas, por não serem regularmente satisfeitas, o indivíduo busca suas necessidades básicas.

Chiavenato (2006, p. 93), apresenta a teoria de Maslow em alguns aspectos:

- Todo individuo nasce com suas necessidades fisiológicas, (inatas ou hereditárias). No principio, seu comportamento é voltado para a satisfação dessas necessidades, como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo etc.
- Com o amadurecimento, o individuo se envolve na aprendizagem de novos princípios de necessidades. Aparece a necessidade de segurança, com a intenção de proteger contra o perigo, ameaças e privações. Ambas necessidades estão voltadas para conservação do indivíduo;
- As necessidades mais elevadas não vão surgindo somente quando as mais baixas são satisfeitas, mas influencia as mais baixas conforme a hierarquia de Maslow. Neste caso as necessidades mais elevadas prevalecem em relação às necessidades mais baixas;
- As necessidades mais baixas, solicitam um ciclo motivacional mais rápido (comer, dormir etc.), enquanto as necessidades mais elevadas solicitam um ciclo motivacional ao longo prazo;
- Quando uma necessidade mais baixa demora para ser satisfeita, ela se torna imperativa, paralisando o efeito das necessidades mais elevadas. Por isso, uma depende da outra para a satisfação do individuo.

2.4 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

De acordo com Maximiano (2007, p. 275), a Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg “é um dos estudos mais influentes sobre a motivação no trabalho”. Kwasnicka (2006, p. 67), esclarece que, enquanto Maslow “estudou as fontes de motivação de forma geral, Herzberg dirigiu sua atenção apenas às que se relacionam com a realização do trabalho”.

Sobre a teoria de Herzberg, Maximiano (2007, p. 276) evidencia que:

- Em situação de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em

si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir satisfeitas;

- Os fatores extrínsecos não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho. Eles influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Tais fatores reduzem a insatisfação;
- O principal aspecto da teoria dos dois fatores é a proposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos. Os dois estados – satisfação e insatisfação – são processos diferentes influenciados por diferentes fatores.

Baseado na teoria dos dois fatores Maximiano (2007), explica que, as condições ambientais, não são o bastante para levar a um clima de motivação no trabalho. Para existir essa motivação é necessário que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que veja nele a oportunidade de colocar em prática suas habilidades e competências.

Sobre a pesquisa de Herzberg em relação à satisfação e insatisfação no cargo, Chiavenato (2006, p. 99), explica alguns pontos quando diz que:

[...] Enquanto os insatisficentes raramente atuam como satisficentes, estes podem causar insatisfação, como no caso de falta de reconhecimento, insucesso na realização etc. Os satisficentes apresentam um efeito máximo na ausência de insatisficentes ativos, mas tendem a ultrapassar o efeito dos insatisficentes quando estes estão presentes (CHIAVENATO, 2006, p. 99).

Chiavenato (2006), traça um paralelo entre a Teoria de Maslow e Herzberg, quando diz que enquanto Maslow enfatiza que “qualquer necessidades pode ser motivadora de comportamento quando insatisfeita”, Herzberg afirma que somente “as necessidades mais elevadas aparecem como motivadoras, podendo um trabalhador ter como insatisfeitas as necessidades motivacionais e higiênicas”.

Sendo assim as necessidades mais elevadas são motivadoras, porque as necessidades mais baixas sempre são satisfeitas e são percebidas pelos empregados.

Conforme a teoria de Herzberg pode-se concluir que a interação entre o ambiente de trabalho e da tarefa de trabalho é que direciona o andamento interno da organização. Ambos são dependentes um do outro para serem eficazes.

Os dois fatores considerados por Herzberg, para avaliar a satisfação no trabalho são:

- Fatores higiênicos;
- Fatores motivacionais.

2.4.1 FATORES HIGIÊNICOS

Os fatores higiênicos, descritos na teoria de Herzberg, não são capazes de promover a satisfação dos indivíduos, mas a falta deles pode provocar a insatisfação dos mesmos.

Chiavenato (2006, p. 96), esclarece que esses fatores estão relacionados às circunstâncias em que as atividades do cargo acontecem, ou seja, “se referem às condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha”. O autor enumera os fatores considerados higiênicos e esclarece que, normalmente as organizações buscam atender esses fatores, na intenção de motivar seus empregados. São eles:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Salários;
- Relações com colegas.

Alguns desses fatores serão abordados nos próximos tópicos.

2.4.1.1 CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

De acordo com Chiavenato (2004, p. 350), as condições ambientais de trabalho estão relacionadas à questão física a qual os empregados estão expostos durante a execução de um cargo na organização.

Na atualidade, os estudiosos dos recursos humanos estenderam as questões ambientais também às condições de saúde e bem estar dos empregados, diminuindo os riscos de acidentes no trabalho. A higiene e segurança no trabalho são consideradas fator essencial para o bem estar das pessoas.

Chiavenato (2004, p. 350), afirma que o trabalho das pessoas é profundamente influenciado por três grupos de condições:

- Condições ambientais de trabalho: como iluminação, temperatura, ruído etc;
- Condições de tempo: como duração da jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso etc;
- Condições sociais: como organização informal, relacionamentos, status etc.

2.4.1.2 SALÁRIO COMO FONTE DE SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES HUMANA

A leitura da teoria de Herzberg por Chiavenato (1977, p. 339), em relação ao salário diz que “as pessoas, em sua maioria, não se deixam influenciar fortemente pelo salário, a menos que o considerem inadequado – quando então se sentem insatisfeitas e são capazes de tomar ações que corrijam essa situação”.

Leva-se ao entendimento de que o aumento salarial proporciona níveis de satisfação momentâneos. Com pouco tempo surge um novo sentimento de que o salário recebido não está mais de acordo com as funções desempenhadas.

2.4.1.3 RELAÇÕES COM O SUPERVISOR - LIDERANÇA

No ambiente empresarial, muitas são as definições apresentadas para liderança. E em todas elas percebe-se que recai sobre esse termo a responsabilidade de conduzir as equipes de forma a gerar resultados para as empresas.

Na perspectiva de Maximiano (2007, p. 289), liderança “é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”.

Soto (2002, p.216), concorda com esse conceito quando diz que “liderança é uma parte importante da administração, mas não é tudo, os gerentes devem planejar e organizar, mas o papel primário de um líder é influir sobre os demais para que tratem de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos”.

Sobre liderança Soto (2002), complementa que:

É um fator decisivo que ajuda as pessoas ou grupos a descobrir as suas metas e que depois as motiva no cumprimento dos propósitos estabelecidos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, se assemelhando a uma orquestra sem maestro. Assim, como a orquestra, outras organizações necessitam da liderança para chegar ao seu pleno desenvolvimento (SOTO, 2002, p.216).

A liderança é um dos papéis da gestão de pessoas ou grupos que ajuda no desenvolvimento de suas metas e objetivos. Sem ela seria uma desordem nas organizações, por isso, é fundamental uma boa liderança nas empresas, e conseqüentemente um desempenho eficaz.

A esse respeito, Soto (2002, p.242), descreve que:

Sem dúvida, o resultado mais importante conseguido recentemente para entender da melhor forma a liderança foi o reconhecimento justo, à necessidades de incluir os fatores situacionais. Pode-se esperar que façam melhores progressos com os modelos de liderança, mas já na década passada, se fez muitos avanços. Esses avanços têm sido tão significativos que agora pode-se fazer prognósticos moderadamente eficazes sobre quem dirigir melhor um grupo e explicar as condições em seu enfoque dado com orientação à tarefa, ou a pessoa, pode conduzir a um alto desempenho e satisfação do trabalhador, (SOTO, 2002, p. 242).

Conforme Soto (2002), para ser um líder competente é necessário influenciar seus seguidores a serem líderes de si mesmos. Nos dias atuais, a liderança predomina-se no líder inovador, que transforma a organização criando uma nova visão dela.

Segundo Maximiano (2007, p. 290), “líderes são aqueles que têm condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo”.

2.4.1.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Conforme Chiavenato (2004, p. 403), “as atividades de relações com funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional”. Vale destacar a importância das relações interpessoais nas organizações, pois as mesmas levam à transformação do ambiente de trabalho em um ambiente agradável, amistoso e motivador.

De acordo com Covey (2010, p.259):

Pensar em Ganha/Ganha é o hábito da liderança interpessoal. Ele envolve o exercício de cada um dos diversos dons humanos – autoconsciência, imaginação, consciência e vontade independente – no relacionamento com os outros. Implica aprendizado mútuo, influencia mútua e benefícios mútuos, (COVEY, 2010, p.259).

Diante da afirmativa do autor, pode-se compreender que o relacionamento interpessoal tem como objetivo desenvolver vários tipos de dons humanos. Por exemplo, ter controle de si mesmo, percepção, ética e independência nas relações interpessoais. Significa ter vontade própria de aprender, e influencia o benefício mútuo.

Bergamini (1994, p. 174), descreve que:

Acredita-se, agora, que muito mais do que habilidades técnicas e conceituais, o líder necessita de habilidade interpessoal, como foi proposto por Katz: “esta é a habilidade, realmente, importante ao se trabalhar com outras pessoas e que deve se tornar uma atividade natural e contínua, uma vez que envolva sensibilidade não somente no momento da tomada de

decisão, mas no comportamento do dia-dia do indivíduo" (BERGAMINI, 1994, p.174).

Entende-se que o relacionamento interpessoal é a união de duas ou mais pessoas, que estão ligadas de tal maneira a se perceberem, sentindo-se a presença uma da outra. No ambiente de trabalho é fundamental desenvolver relações saudáveis, mantendo uma interação positiva, melhorando o bom relacionamento e, conseqüentemente, a produtividade e a eficácia (MASCOVICI, 1993).

Nos dias de hoje, os trabalhos tendem a ser realizado em equipes, o que tornam as relações interpessoais, um fator essencial na construção das atividades organizacionais, obtendo desenvolvimento na qualidade dos produtos e serviços, (COHEN e BAILEY, 1997).

Ter conhecimento de suas competências e saber qual é o seu valor dentro da equipe é fundamental para se obter um bom relacionamento e desempenho no trabalho.

Silva (2008), afirma que o bom relacionamento interpessoal faz com que, as pessoas troquem experiências e conhecimentos tornando o trabalho em equipe mais eficaz. Na troca de experiências e conhecimentos é essencial saber ouvir e aprender com as diferenças, mostrando respeito e consideração diante das diversas situações no ambiente de trabalho, proporcionando também o equilíbrio emocional nas pessoas, reforça o autor.

2.4.2 FATORES MOTIVACIONAIS OU SATISFACIENTES

Os fatores motivacionais na perspectiva de Herzberg "são aqueles relacionados com a execução das tarefas, ou seja, com o conteúdo do cargo" (CHIAVENATO, 1977, p. 340). Tais fatores tendem a produzir um efeito de satisfação que permanece por longo tempo e como conseqüência podem contribuir para elevar o nível de produtividade.

Chiavenato (1977, p. 340), explica que Herzberg emprega o termo motivação "num sentido restrito, referindo-se apenas aos tipos de sensações que produzem satisfação continuada e não usa o termo em seu sentido geral que inclui influências que têm efeito de pouca duração".

Segundo Chiavenato (2003), os fatores motivacionais freqüentemente atuam diariamente no desempenho do cargo, e estão inter-ligados com as necessidades mais altas da hierarquia de Maslow. O autor explica ainda que “os fatores satisfacientes ou motivacionais” são:

- Responsabilidade;
- Reconhecimento;
- Crescimento e trabalho em si;
- Realização.

Tais fatores influenciam positivamente no desempenho do indivíduo levando à melhoria no desempenho, diminuindo a rotatividade no trabalho e atitudes do comportamento organizacional.

2.4.2.1 RESPONSABILIDADE

Estimular os empregados a assumir responsabilidade pelo seu trabalho é característica do novo estilo de gestão, garante Parente (2007, p. 370). Nesse novo conceito, a gerência deverá incentivar os empregados a contribuir para melhoria do resultado de suas atividades, transformando-os em agentes capazes de controlar o processo em que estão trabalhando.

Segundo Parente (2007, p. 370), as chefias da organização precisam transmitir aos seus funcionários segurança, confiança e equilíbrio, dessa forma eles irão se esforçar mais no desempenho de suas atribuições, buscando inovações e comprometimento com a empresa a fim de alcançar suas metas e objetivos.

Na visão de Stanton e Spiro (2000 p. 309), “responsabilidade e autoridade individuais referem-se à responsabilidade dada aos indivíduos do grupo ou da organização e às oportunidades para exercerem a iniciativa individual”. Os desafios servem para aperfeiçoar as pessoas, como estratégia de desafiá-las a obter mais responsabilidade, autoridade e equilíbrio profissional. Os autores ilustram essa afirmativa citando que “a Hewelett-Packard pratica o *empowerment* - delegação de autoridade -, porque a administração acredita que os funcionários se sentem melhor

em relação a uma empresa que lhes proporciona um sentimento de controle”. Pode-se entender que a delegação de autoridade exige maior responsabilidade e comprometimento dos empregados no desempenho de suas funções.

A respeito de delegação entre pessoas Maximiano (2007, p. 220), enfatiza que:

A delegação pode ser feita de uma pessoa para outra, com a transferência de poder de decisão para a execução de tarefas específicas. Quanto mais tarefas e poder de decisão forem transferidos para uma pessoa, mais autonomia ela tem. Delegar não é o mesmo de dar ordens. Delegar é transferir um problema para outra pessoa, para que ela o resolva. (MAXIMIANO, 2007, p. 220).

Segundo Maximiano (2007), “delegar é uma habilidade gerencial” que leva os colaboradores a desempenhar melhor suas funções. O gerente que apresenta esse perfil consegue supervisionar um número maior de pessoas, diferente daquele que não sabe delegar, o chamado centralizador. Este se sobrecarrega de atividades, pois, não sabe distribuir as tarefas entre os membros da equipe, complementa o autor.

Sobre responsabilidade Maximiano (2007, p.213), afirma que “responsabilidades são as obrigações ou deveres das pessoas pela realização de tarefas ou atividades”. O cargo ocupado em uma empresa atribui ao empregado a responsabilidade por um conjunto de tarefas. Geralmente um setor é uma associação de cargos.

2.4.2.2 RECONHECIMENTO E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

O reconhecimento e a realização profissional podem ser atingidos a partir do momento que os indivíduos desempenham tarefas e atividades com determinado nível de desafios e importância para o trabalho, esclarece Lopes (1980). Ter reconhecimento sobre o desempenho de suas funções é um aspecto importante para o bom rendimento do colaborador e que pode contribuir para a sua satisfação no trabalho. De acordo com essa afirmação Stanton e Spiro (2000, p. 312), defendem que, “as pessoas gostam de ser reconhecidas por um trabalho bem feito”. Para os colaboradores, o reconhecimento é a forma de valorização dos esforços despendidos por ele em prol do sucesso da empresa. Eles passam a sentir parte importante na empresa e doa a ela valorosa retribuição. “Os gerentes de vendas que

buscam a opinião e a orientação de seus vendedores despertam neles interesse e auto-estima, fazendo que se sintam parte importante da organização” (STANTON e SPIRO, 2000).

Na visão de Maximiano (2007), os programas de reconhecimento, promovem recompensa psicológica ou social aos vencedores. A distinção pelo destaque em suas atribuições pode ser merecedora de prêmios, ou até mesmo, de manifestação de apreço em forma de placas, certificados, anúncios públicos no mural da empresa, dentre outros. De acordo com Maximiano (2007, p. 284), “os incentivos representam o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador”.

Segundo Maximiano (2007), é motivador para a maioria buscar um apoio em competição com outros ou com si próprio, com o propósito de ter reconhecimento ou auto-realização. A maior parte das pessoas procura a satisfação interior de ganhar o prêmio e se vangloriar ou simplesmente pela satisfação de concorrer, e outras porque gostam de homenagear, contemplar, e retribuir o vendedor. Reconhecimento e auto-estima são necessidades valiosas para todo indivíduo. Por esse motivo que os programas de incentivos estão em busca de melhorar o atendimento dessas necessidades.

2.4.2.3 CRESCIMENTO E TRABALHO EM SI

Sobre atividades de vendas Stanton e Spiro (2000, p. 310), destacam que, “o cargo e o indivíduo devem combinar.” Se os funcionários se sentem incapaz de produzir, automaticamente, estarão insatisfeitos, certas pessoas ficam insatisfeitas diante das pressões e frustrações em seu cargo. Os autores esclarecem que o “trabalho deve oferecer variedade, desafio, oportunidade de aprendizado, autonomia e controle”.

A respeito de desempenho no trabalho Stanton e Spiro (2000, p. 312), enfatizam que:

O bom desempenho, por si só, também pode levar à satisfação. Se os vendedores forem bem-sucedidos, indubitavelmente, eles ficarão mais satisfeitos com o seu trabalho do que se não tivessem alcançado sucesso. Além disso, algumas empresas estabelecem grandes expectativas porque crêem que pessoas altamente motivadas gostam de superar desafios. (STANTON e SPIRO, 2000, p. 312).

De acordo com a teoria dos dois fatores Maximiano (2007, p. 276), evidencia que: “as condições ambientais não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho”. É necessário que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho para fluir a motivação.

2.5 OUTROS FATORES MOTIVACIONAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS

A satisfação profissional envolve diversos aspectos, dentre eles pode-se evidenciar: o bom relacionamento com os colegas de trabalho, a remuneração e os benefícios, as condições e a natureza do trabalho e o tipo de liderança. Na visão de Chiavenato (2004), as recompensas ofertadas pela organização também influenciam a satisfação dos colaboradores. Sendo que os mesmos darão como retorno, melhor desempenho de suas atividades. Levando a entender que todos trabalham visando uma remuneração. Em uma relação de trabalho, o funcionário está interessado em investir em trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. Em contra partida as organizações estão preocupadas em investir nas pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004, p. 257).

Considerar e tratar as pessoas como fator de produção – recursos financeiros, materiais, tecnológico e outros -, já não condiz com os novos modelos de administração. Bergamini (1997, p. 21), esclarece que diante dos estudos de Elton Mayo - um dos criadores da Teoria das Relações Humanas - as organizações percebem “a necessidade de promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar, a satisfação das suas necessidades sociais”.

O fato das pessoas se sentirem úteis e importantes em situação de trabalho pode se mostrar como estímulo motivacional. Bergamini (1997, p.23), enfatiza que as pessoas apresentam habilidades e talentos potenciais de forma individualizada e os dirigentes têm a incumbência de criar estratégias que façam tais valores serem transformados em ações produtivas.

Sabe-se que, as empresas estão buscando novas estratégias para promover melhoria na qualidade de vida de seus colaboradores, com o propósito de despertar neles o interesse para o crescimento pessoal e profissional. As organizações que

investem no capital humano, se diferenciam das demais, melhoram sua imagem, tornam-se referencial no mercado, e conseqüentemente, promovem a satisfação no ambiente de trabalho.

2.5.1 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

De acordo com Chiavenato (2004, p.264), "a remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar a sua vida mais fácil e agradável". Sabe-se que os benefícios e serviços oferecidos pela organização aos seus colaboradores refletem de forma positiva nas relações internas de trabalho.

A respeito da forma de remuneração Chiavenato (2004, p.264), observa que:

Os funcionários podem ser remunerados em um nível percentual abaixo ou acima do mercado. Essa escolha afeta os custos da organização e a satisfação dos funcionários. A decisão de pagar abaixo do mercado é comum em organizações pequenas, jovens e não sindicalizadas, que operam em áreas economicamente pouco desenvolvidas e que apresentam elevada proporção de mulheres e minoria em sua força de trabalho. A decisão de pagar acima do mercado é comum em organizações que procuram reter e motivar seus funcionários e minimizar seus custos de rotatividade e absenteísmo, (CHIAVENATO, 2004, p. 264).

Perante desse relato do autor Chiavenato (2004), pode-se dizer que um funcionário com baixa remuneração trabalha desmotivado, prejudicando a produtividade da organização. Ao contrário de um funcionário bem remunerado, que trabalha motivado, satisfeito e desempenhando seu cargo com competência.

Segundo Chiavenato (2004, p. 314), "benefícios constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários. Incluem saúde e segurança, férias pensões, planos de educação, descontos em produtos da companhia, promovendo uma boa qualidade de vida".

Outras formas de benefícios são destacadas por Chiavenato (2004, p.314):

Benefícios representam a compensação financeira indireta, através de recompensa e serviços proporcionados pela organização, além dos salários como: pagamentos legalmente impostos pela previdência social, seguros, planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalhado, pagamento de bônus baseado no desempenho, e os custos

de serviços relacionados com alimentação, transporte etc, (CHIAVENATO, 2004, p. 314).

Para Chiavenato (2004), o benefício pode ser em forma de uma retribuição não financeira utilizada para cativar e conservar os funcionários. O autor reforça que, juntamente com a remuneração, o benefício é um dos fatores motivacionais que mais influencia os funcionários, por isso, quase todas as organizações tem uma política de benefícios única.

De acordo com Chiavenato (2004, p.319), as organizações oferecem um plano de benefícios de acordo com os critérios próprios e específicos, na maioria das vezes, a definição da política de benefícios tem sido unilateral, já que as reivindicações dos funcionários, quase sempre se situam na área de salários.

2.5.2 TREINAMENTOS

Conforme Chiavenato (2004, p. 338), “o conceito de treinamento pode apresentar diferentes significados. No passado, alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento como um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização”. Pode-se entender que o treinamento tem como objetivo aumentar o conhecimento e a percepção dos funcionários para o desempenho de suas funções no trabalho.

Chiavenato (2004, p.338), assegura que:

Recentemente, o conceito foi ampliado, considerando-se o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar, (CHIAVENATO, 2004, P. 338).

Deve-se levar em consideração que o treinamento serve para aumentar o desempenho do cargo atual com eficiência, buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas ao desempenho imediato do cargo. Chiavenato (2004, p. 338), assegura que “o treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que as tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”.

Perante a afirmativa do autor pode-se concluir que o “treinamento é um processo educacional de curto prazo, com o objetivo de desenvolver as habilidades dos funcionários para se tornarem competentes, como propósito de alcançar os objetivos organizacionais e pessoais”.

Chiavenato (2004, p. 339), complementa que o treinamento “é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam, efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, a organização e aos clientes”.

2.5.3 AUTONOMIA

Autonomia pode ser entendida como o ato de dividir o poder de decisão entre os vários níveis hierárquicos da organização, o que permite promover a motivação nos colaboradores, na medida em que permite ter iniciativa e liberdade na execução de suas atividades.

De acordo com Bergamini (1994, p.192), “a auto-liderança está focada nas recompensas individuais, ampliando a motivação interior buscando maior interação do querer com o dever, construindo uma visão da auto influencia para o desempenho do próprio trabalhador”.

Segundo Maximiano (2007, p. 282-283), autonomia significa:

[...] “atribuir poderes a alguém” e é uma palavra que traduz a prática de transferir poderes de decisão a funcionários individuais e a equipes. Levado ao extremo, a autonomia envolve não apenas a redefinição das atividades do funcionário, como também de suas competências e do papel do gestor. A autonomia vai além do simples alargamento e enriquecimento de cargos. (MAXIMIANO, 2007. p. 282-283).

3 METODOLOGIA

3.1 CONCEITO DE PESQUISA

De acordo com Gil (2002), a pesquisa científica é definida como “procedimento racional e sistemático”. Seu objetivo é solucionar os problemas presentes nas diversas áreas do conhecimento. Segundo o autor é fundamental desenvolver uma pesquisa quando as informações disponíveis não são consistentes e que não mostrem a solução de um problema. Para a realização de uma pesquisa é essencial o conhecimento do problema da empresa, e manuseio cuidadoso dos métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Dentre as várias utilidades as pesquisas podem ser realizadas para identificar e resolver problemas esclarece Malhotra (2006, p.38), e complementa que “uma pesquisa é realizada para ajudar a identificar problemas que talvez não apareçam na superfície, mas que existem ou provavelmente irão existir no futuro”.

Conforme Bervian (2002, p. 25),

Toda investigação nasce de algum problema observado ou sentido, de tal modo que não pode prosseguir, a menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada. Essa seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que vai guiar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado. Daí o conjunto de processos ou etapas de que se serve o método científico, tais como a observação e coleta de todos os dados possíveis, a hipótese que procura explicar provisoriamente todas as observações de maneira simples e viável, a experimentação que dá ao método científico também o nome de método experimental, a indução da lei que fornece a explicação ou o resultado de todo o trabalho de investigação, a teoria que insere a assunto tratado num contexto mais amplo, (BERVIAN, 2002, p. 25).

3.2 CARÁTER DE PESQUISA

Para confrontar o embasamento teórico adquirido por meio da pesquisa bibliográfica, foi realizado também, um estudo de caso especificamente na Loja União do Lar Magazine Ltda que teve como objetivo analisar a motivação da equipe de vendas da loja. A intenção é identificar quais os estímulos que podem motivar os colaboradores e se os mesmos percebem os estímulos motivacionais proporcionados pela empresa. Assim como, sugerir novas estratégias motivacionais à empresa analisada.

Os dados foram coletados a partir da aplicação de questionário estruturado na forma de perguntas fechadas previamente formuladas. Malhotra (2006, p. 290), explica que a técnica estruturada de coleta de dados “consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais que o entrevistado deve responder”. O autor complementa que o questionário “deve transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que os entrevistados tenham condições de resolver”.

A coleta de dados foi realizada pela própria pesquisadora, baseada em um questionário aplicado diretamente aos funcionários. Os dados coletados foram organizados de maneira a apurar a forma de como a empresa busca motivar seus funcionários; se os funcionários estão satisfeitos ou se tem algo que possa ser melhorado ou implantado pela empresa para criar novos estímulos motivacionais aos seus funcionários.

Aos participantes foi solicitado o consentimento para a utilização dos dados, por meio da assinatura do Termo de Consentimento.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Para desenvolver a pesquisa utilizaram-se os métodos de pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. O estudo de caso tem com base a análise qualitativa dos dados, que neste estudo foi sobre a motivação da equipe de venda de uma loja varejista. A pesquisa qualitativa definida por Malhotra (2006), é baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema.

3.4 COLETA DE DADOS

Os primeiros dados coletados foram os bibliográficos, em seqüência foi a aplicação do questionário com perguntas fechadas. A aplicação aconteceu nas dependências da empresa, no setor de vendas que tem uma equipe com 26 vendedoras. O questionário foi elaborado utilizando de perguntas dicotômicas. Malhotra (2006, p. 299), explica que pergunta dicotômica “tem apenas duas alternativas de resposta – sim ou não -, ou – concordo ou discordo -, podendo colocar também uma alternativa neutra – não tenho opinião -”.

A coleta de dados foi realizada da seguinte forma:

- Contato com a empresa;
- Solicitação de autorização para aplicação do questionário;
- Aplicação do questionário no início de junho de 2011.

A seguir apresenta-se a descrição e estruturação do questionário.

3.5 DESCRIÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Para esta pesquisa foi elaborado um questionário direcionado aos membros da equipe de vendas da empresa em estudo. Composto por perguntas fechadas, que visam identificar o modo como os colaboradores percebem a motivação da equipe de vendas.

3.6 LIMITAÇÃO DAS PESQUISAS

Esta pesquisa teve como objetivo principal estudar sobre a motivação da equipe de vendas de uma loja do setor varejista. Os dados levantados nos questionários são de natureza qualitativa e resultante de uma única empresa. Por isso, os resultados não podem ser considerados conclusivos e nem podem representar a imagem do segmento de mercado em questão.

Como o assunto tratado é muito importante na condução dos negócios, seria recomendável realizar novos trabalhos e monografias no sentido de avaliar se o nível de motivação da equipe de vendas interfere no atendimento ao cliente, um estudo na perspectiva do cliente.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

O objetivo da pesquisa foi analisar a motivação da equipe de vendas de uma loja de varejo. A intenção foi identificar quais os estímulos que podem motivar os colaboradores e se os mesmos percebem os estímulos motivacionais proporcionados pela empresa.

Optou-se em organizar os dados e apresentá-los na forma de gráficos.

A primeira pergunta apresenta-se de forma descritiva da seguinte maneira: quantos meses você trabalha nesta empresa?

O QUADRO 1 traz o resultado apurado e demonstra que a equipe é formada, na sua grande maioria, por funcionários que entraram na empresa há menos de 1 ano, ou seja, 65% deles.

Menos de 1 ano	17 pessoas
Entre 1 e 2 anos	5 pessoas
Entre 3 e 4 anos	2 pessoas
Entre 5 e 6 anos	1 pessoa
Mais de 6 anos	1 pessoa

Quadro 1 - Tempo que trabalha na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

A 2ª pergunta teve o objetivo de identificar a formação da equipe em termos de gênero. Os funcionários responderam a seguinte pergunta: qual o seu sexo?

O gráfico 1 representa a definição do sexo. Conforme os dados observa-se que 25 dos participantes da pesquisa são do sexo feminino e apenas 1 funcionário do sexo masculino.

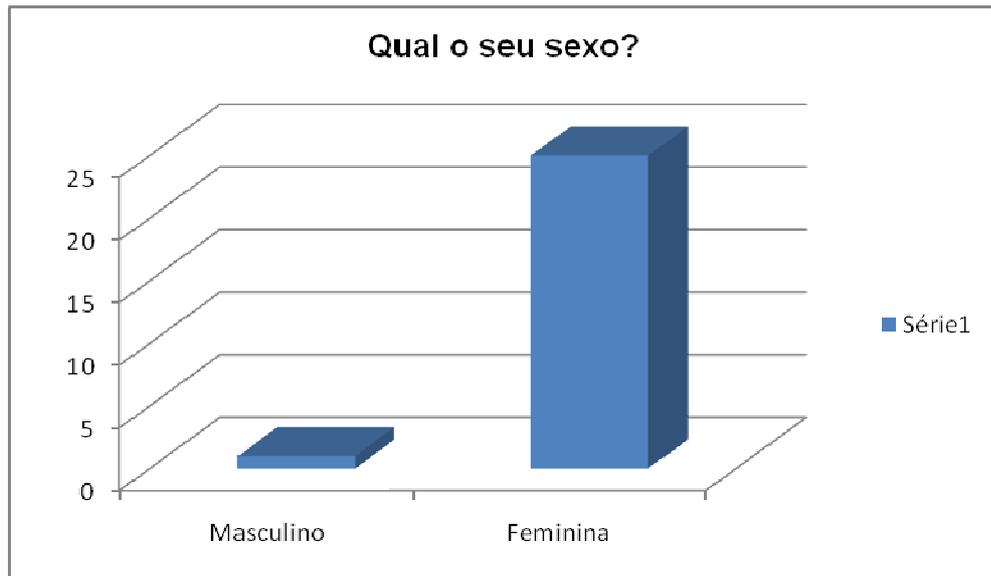


Gráfico 1 - Representação do sexo

Fonte: Dados da pesquisa

As demais questões foram realizadas na intenção de levantar a percepção dos colaboradores da equipe de vendas em relação aos fatores motivacionais. Tais questões foram agrupadas por categorias que são identificadas na literatura como fatores que promovem a satisfação e motivação dos colaboradores.

Sobre cada uma das categorias foram feitas algumas afirmativas que os colaboradores poderiam concordar, discordar ou não ter opinião a respeito.

A primeira categoria abordada foi autonomia e duas questões foram feitas sobre ela. A questão 3 e 4.

A questão nº. 3 fez a seguinte afirmação: tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma como considero melhor.

O gráfico 2 apresenta os dados sobre a 3ª questão e observa-se que 61% dos funcionários concordam que tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma que consideram melhor, e 35% discordam com essa questão alegando não ter livre escolha, e apenas 4% não quiseram opinar.



Gráfico 2 - Tenho liberdade para fazer meu trabalho da forma que considero melhor

Fonte: Dados da Pesquisa

A questão nº. 4 afirma que: a empresa exige um procedimento rígido para a execução das atividades pertinentes às minhas funções.

O gráfico 3 traz os resultados, que mostram que prevalece a maioria com 69% concordando com as exigências estabelecidas pela empresa referente ao desenvolvimento das tarefas em suas funções, já 23% discordaram com essa questão, e somente 8% não opinaram.

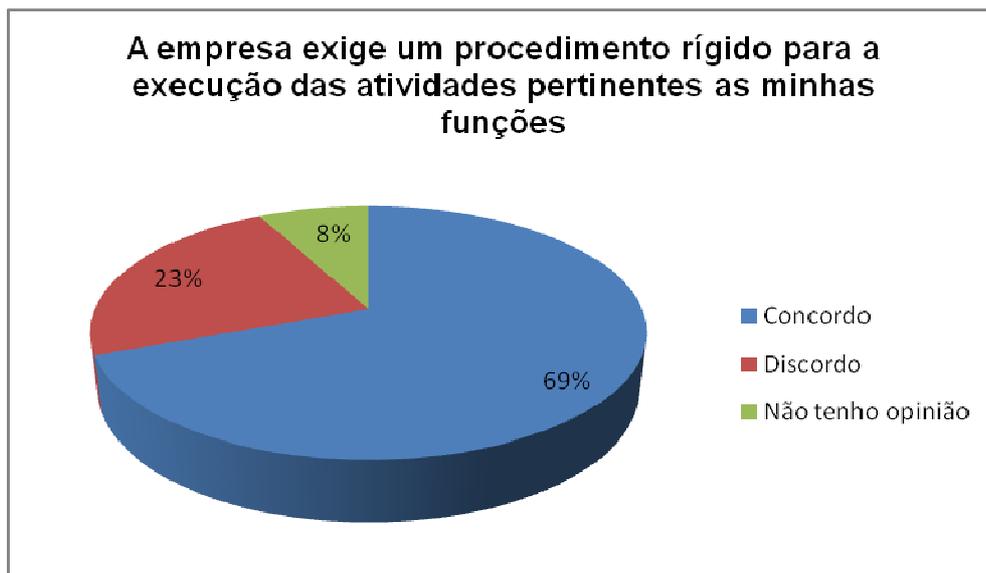


Gráfico 3 - A empresa exige um procedimento rígido para a execução das atividades pertinentes as minhas funções

Fonte: Dados da pesquisa

A segunda categoria abordada foi realização profissional, e sobre ela foram feitas três afirmativas que estão nas questões 5, 6 e 7.

A questão 5 afirma que: estou satisfeito com o meu cargo.

Pelo gráfico 4 observa-se que a maioria está satisfeita com seu cargo, concordando com 88% e somente a minoria discordou não estando satisfeito com seu cargo com apenas 12%.

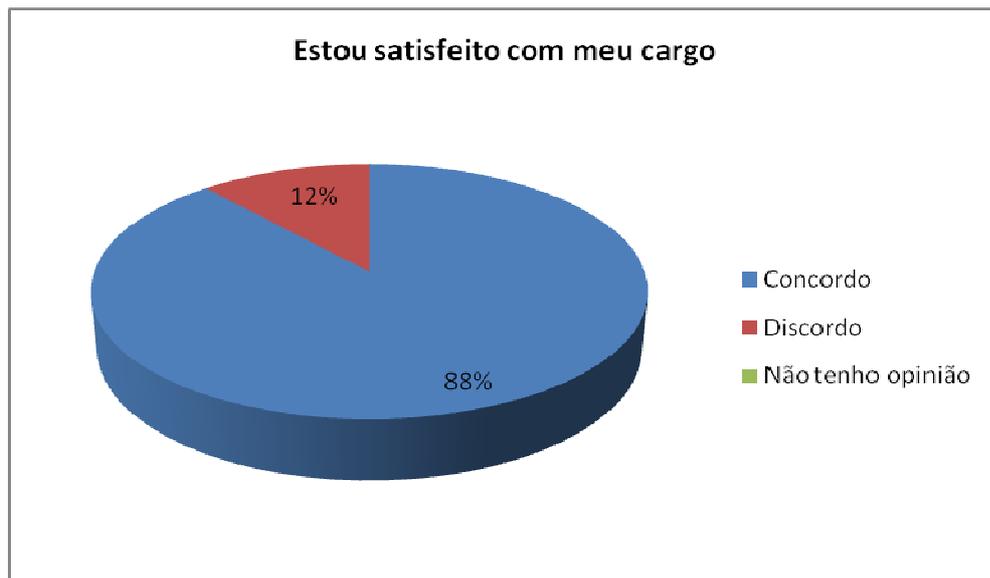


Gráfico 4 - Estou satisfeito com meu cargo
Fonte: Dados da pesquisa

A questão 6 fez a seguinte afirmativa: meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.

O gráfico 5 mostra o que foi respondido na questão 6. Observa-se que neste quesito 77% dos funcionários concordam com a realização profissional no trabalho, já outra parte dos funcionários estão insatisfeitos e discordam, representados por 19%, e apenas 4% não teve opinião.

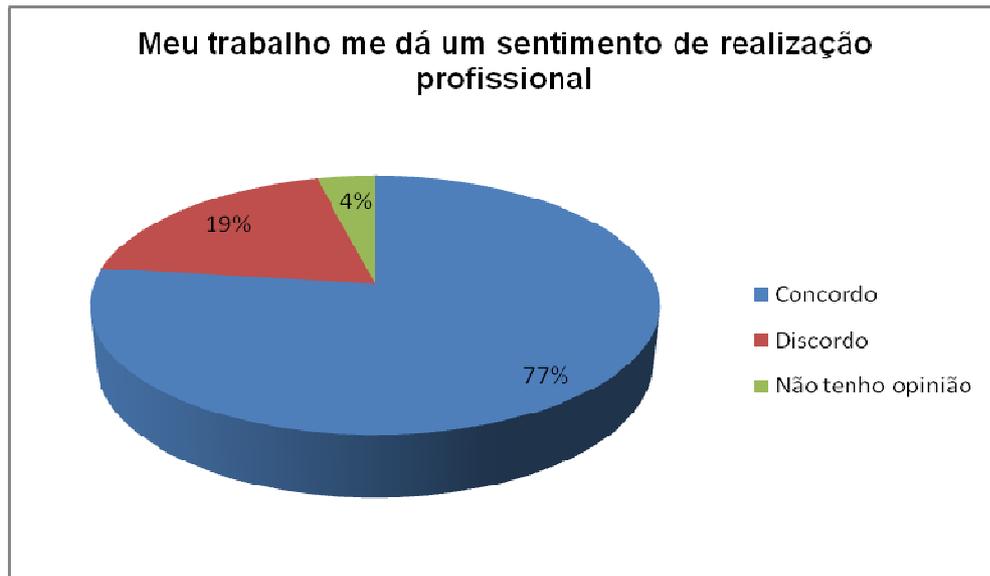


Gráfico 5 - Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional

Fonte: Dados da pesquisa

A questão 7: acredito que o trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado traz o seu resultado no gráfico 6 e mostra que a maior parte dos funcionários – 88% - que estão há mais tempo na empresa concordaram, já os funcionários que estão há menos tempo na empresa discordaram representados por 8% e apenas 4% não opinaram.



Gráfico 6 - Acredito que o trabalho que realizo atualmente poderia ser melhorado

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a categoria remuneração foram feitas 3 afirmativas que estão descritas na questões 8, 9 e 10.

A questão 8 apresenta a seguinte afirmativa: o meu salário é adequado ao meu cargo. Na percepção dos funcionários o salário não é adequado ao cargo, representando 65% das opiniões. Já os demais funcionários concordaram, sendo que 35% estão satisfeitos com o seu salário.



Gráfico 7 - O meu salário é adequado ao meu cargo

Fonte: Dados da pesquisa

A questão 10: se melhorar o meu desempenho melhoraria também o meu salário.

No quesito desempenho, os funcionários que estão há menos tempo na empresa concordam com 66%, já os que estão a mais tempo discordaram com 19% e somente 15% não quiseram opinar.



Gráfico 8 - se melhorar meu desempenho melhoraria também o meu salário

Fonte: Dados da pesquisa

A questão 10: a empresa remunera os empregados melhor que o mercado local.

Quando se compara o salário pago pela empresa e o mercado local, 54% dos empregados acreditam que o seu salário não é melhor, 35% acredita que é melhor e 11% não quiseram opinar.

No quesito remuneração, os funcionários não estão satisfeitos com seu salário discordando com 54%, já alguns concordaram com 35% estando satisfeito com seu salário e somente 11% não quiseram opinar.

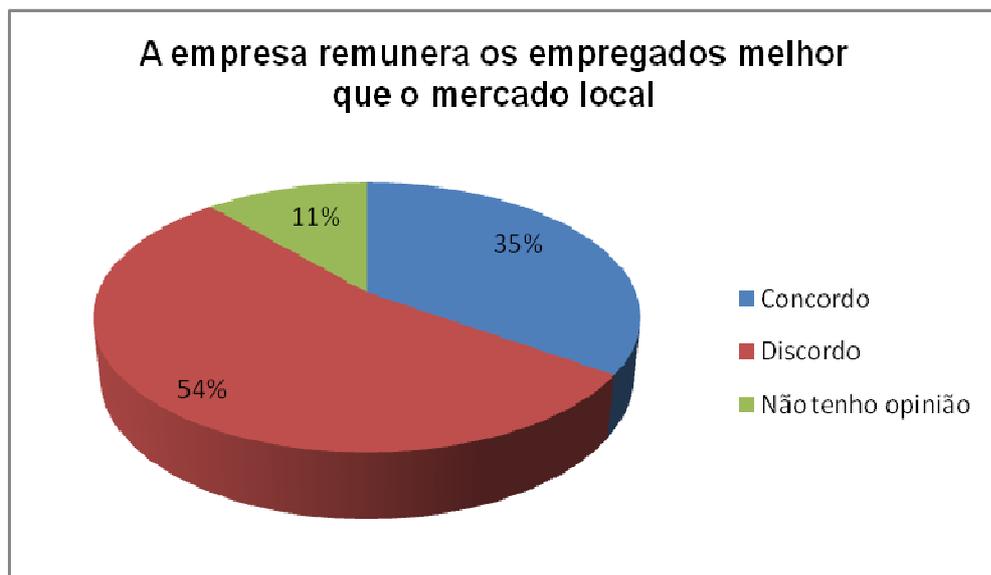


Gráfico 9 - A empresa remunera os empregados melhor que o mercado local

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a categoria “relacionamento com a chefia” foram formuladas 7 afirmações.

Questão 11: o gerente acompanha de perto o desempenho dos funcionários.

A respeito do desempenho dos funcionários pode-se afirmar que 88% concordam que o gerente é atencioso com a equipe, mas 8% não concordam com esta questão e somente 4% não quiseram dar opinião.

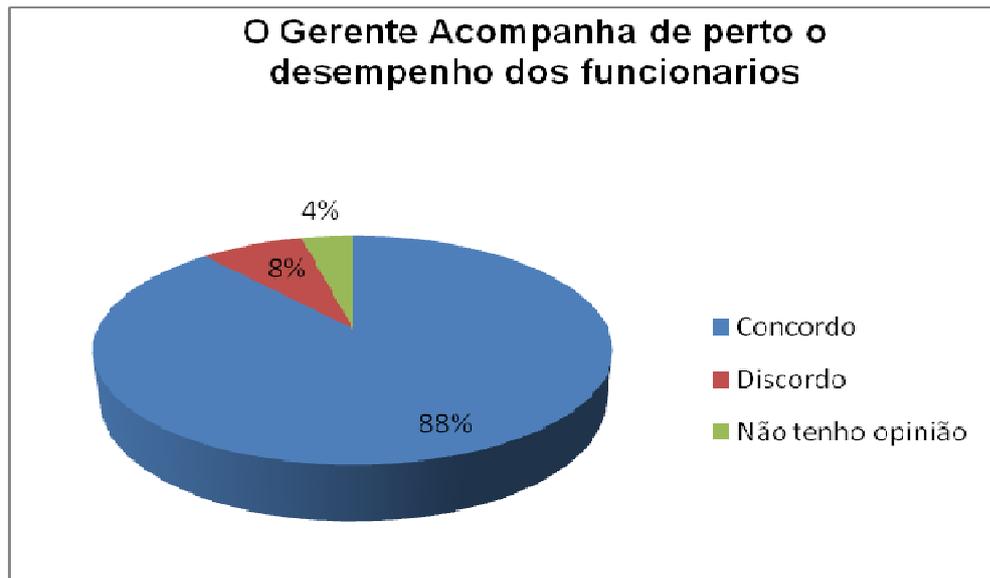


Gráfico 10 - O gerente acompanha de perto o desempenho dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

A questão 12: sempre falo com o gerente sobre as dificuldades do trabalho.

No que diz respeito ao gerente, nota-se que 88% dos funcionários estão de acordo, já a minoria discorda com esta questão com apenas 4% e somente 8% não quiseram opinar.



Gráfico 11 - Sempre falo com o gerente sobre as dificuldades do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no aspecto de compartilhar idéias com o gerente, que os funcionários estão contentes com a maneira de sugerir novas idéias sobre o atendimento ao cliente, concordando com 62%, já alguns que não tem um relacionamento contínuo com o gerente discordaram com 23%, e 15% não quiseram opinar.

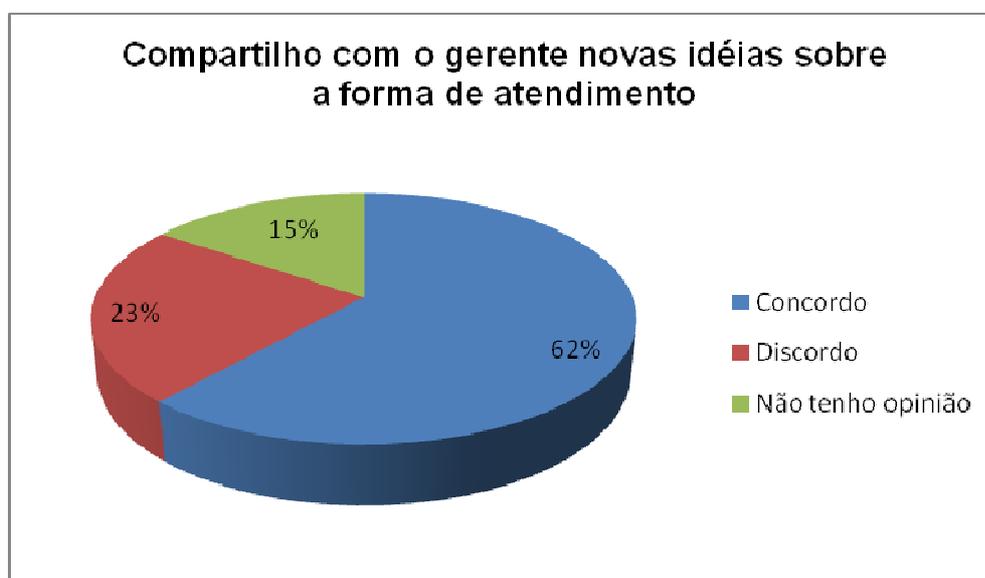


Gráfico 12 - Compartilho com o gerente novas idéias sobre a forma de atendimento

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que para 42% dos funcionários concordaram com a afirmativa de que o gerente não chama atenção na frente dos colegas ou clientes, ele faz reunião

para devidas correções. Já na opinião dos 39% dos funcionários deixa a desejar, gerando constrangimento e desmotivação, e apenas 19% não tiveram opinião.

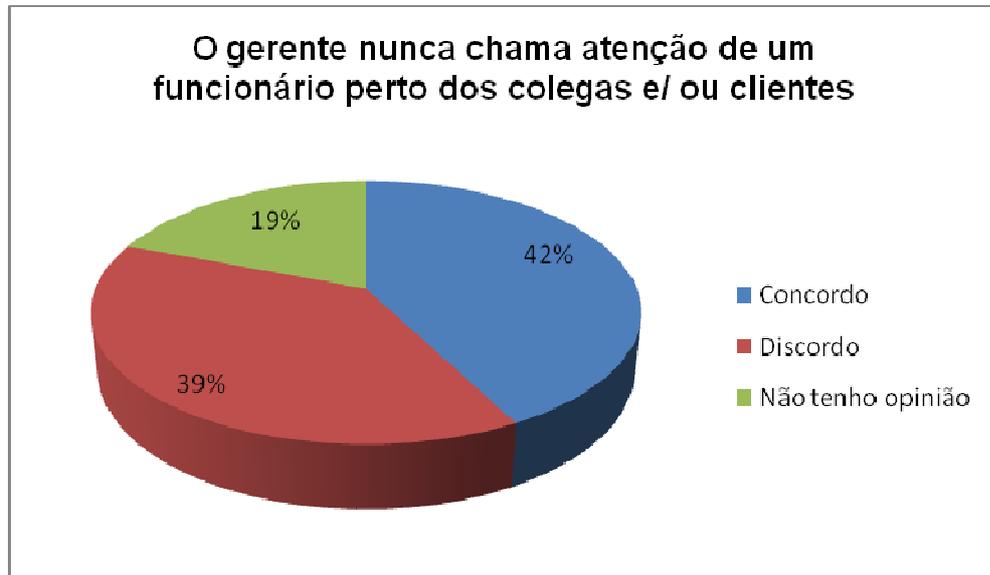


Gráfico 13 - O gerente nunca chama atenção de um funcionário perto dos colegas e/ ou clientes

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que de acordo com o gráfico, a maioria dos funcionários - 85% - está de acordo no que diz respeito aos esclarecimentos no trabalho e 11% discordaram, acreditam que falta um relacionamento diário entre colaboradores e gerentes, e apenas 4% não opinaram.

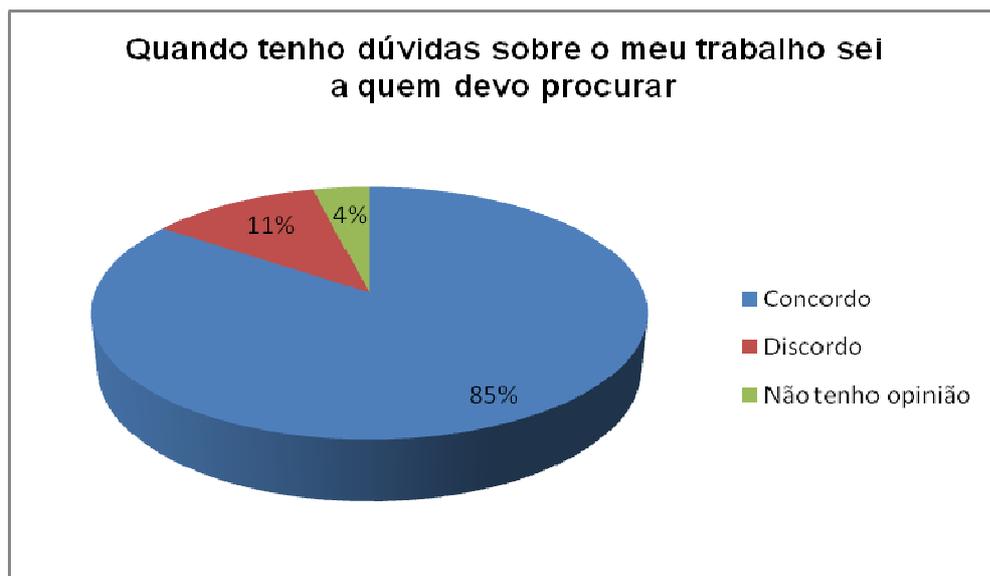


Gráfico 14 - Quando tenho dúvidas sobre o meu trabalho sei a quem devo procurar

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados do gráfico 15 mostram que os funcionários têm autonomia em participar das tomadas de decisões juntamente com seu gerente, concordando com esta questão com 52%, e os funcionários mais novatos discordaram com 40%, e o restante de 8% não deram sua opinião.

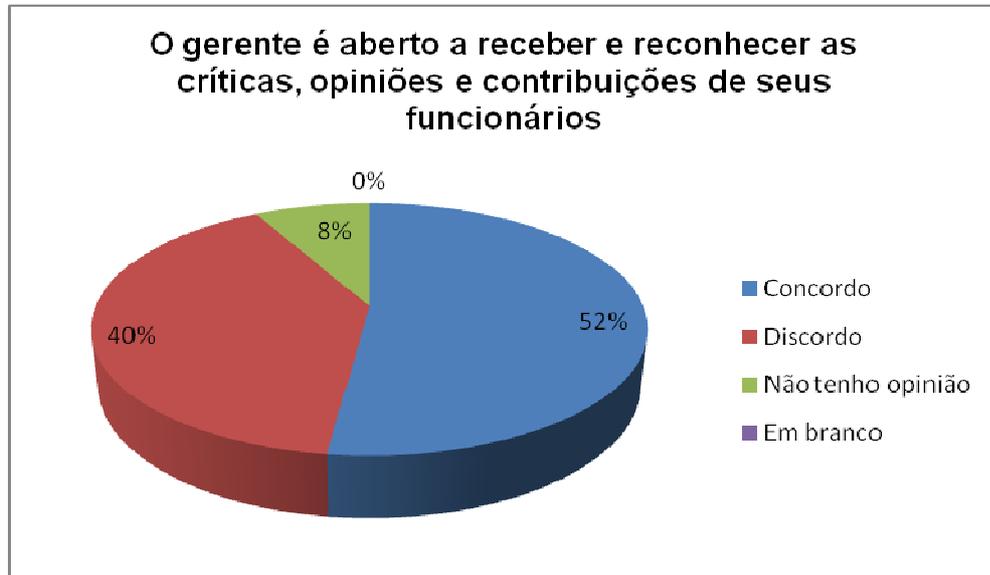


Gráfico 15 - O gerente é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito às orientações no trabalho a maioria dos funcionários concordaram com esta questão com 81%, mas alguns ainda não estão satisfeitos discordando com 15%, e somente 4% não deram sua opinião.



Gráfico 16 - As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a categoria “relacionamento interpessoal” foram elaboradas 4 questões.

No quesito relacionamento de cooperação entre os departamentos teve um empate de 42% em ambas opiniões, tanto concordo como discordo e o restante com apenas 16% não quiseram opinar.

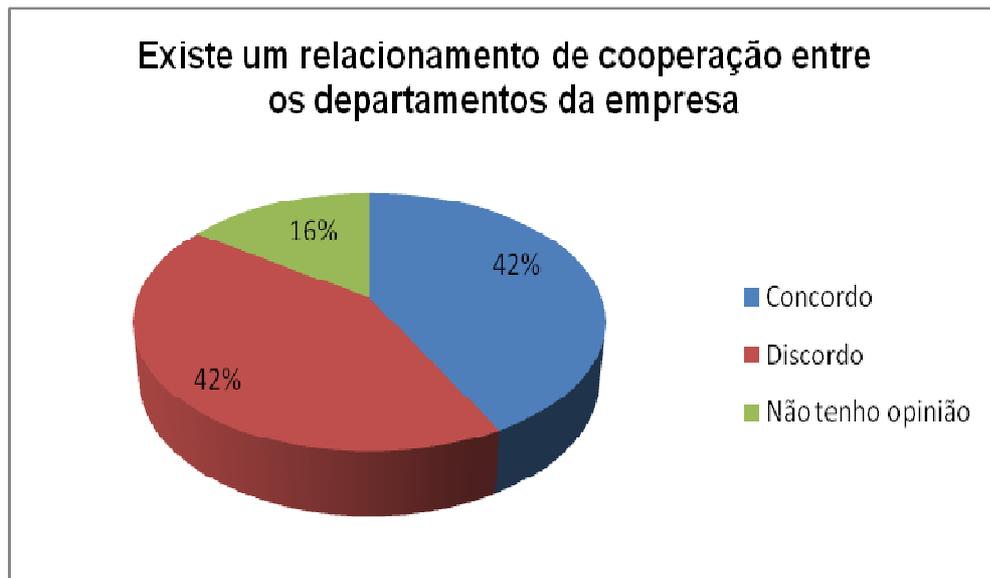


Gráfico 17 - Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra o gráfico 18 existe um bom relacionamento entre os vendedores com 50% de aprovação, e os vendedores que ainda não interagiram com a equipe discordaram com 42%, e apenas 8% não opinaram.

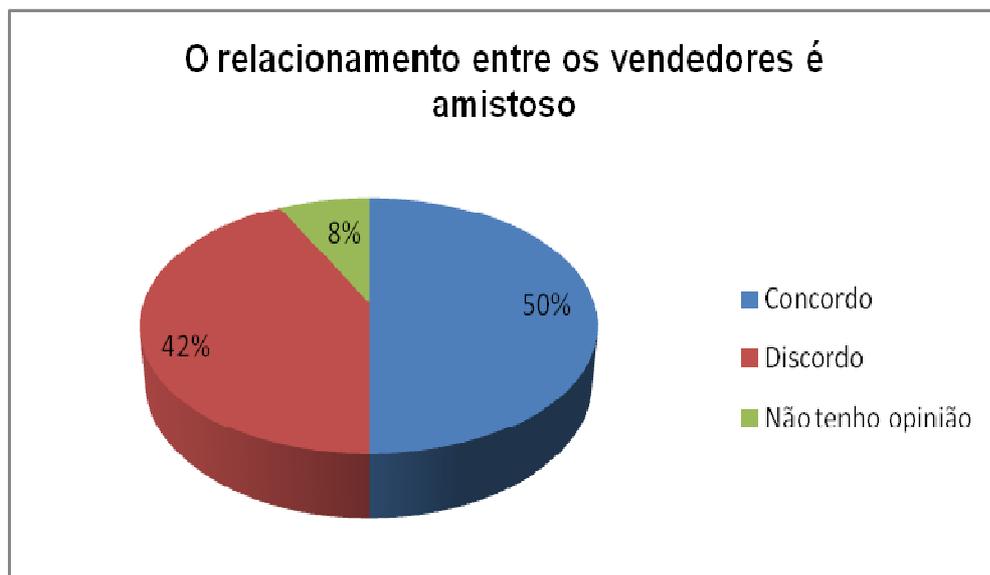


Gráfico 18 - O relacionamento entre os vendedores é amistoso
Fonte: Dados da pesquisa

Na percepção dos funcionários a empresa necessita fazer mais reuniões com a equipe, atualmente a tomada de decisão está sendo feita somente pela gerência, por esse motivo 58% discordam com essa questão e 31% concordam e somente 11% não quiseram opinar.

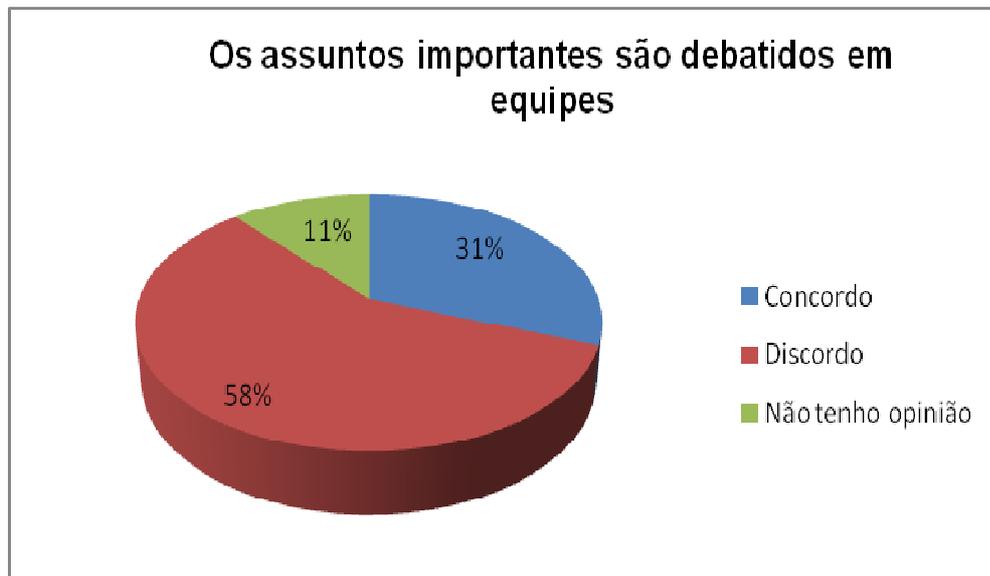


Gráfico 19 - Os assuntos importantes são debatidos em equipes

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 20 percebe-se que falta incentivo no trabalho em equipe, discordando com 65%, já os demais funcionários alegam receber estímulos da empresa referente ao trabalho em equipe concordando com 27%, e apenas 8% não deram opinião.

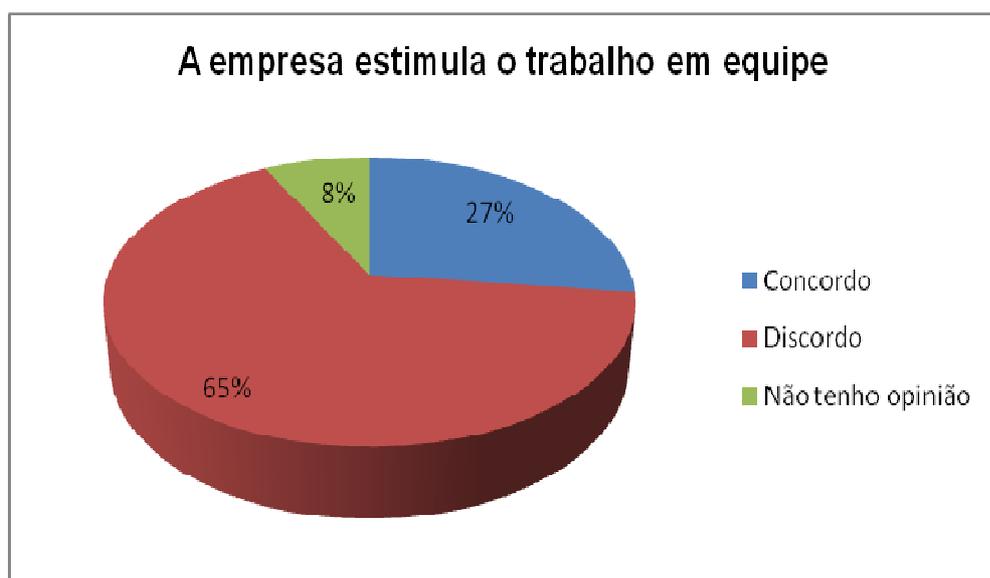


Gráfico 20 - A empresa estimula o trabalho em equipe

Fonte: Dados da pesquisa

A categoria: “valorização profissional” foi abordada com apenas uma questão.

No quesito sobre realização profissional a maioria concordou com a afirmação, totalizando 65%, estando satisfeitos com seu trabalho, já outros não deram opinião com 19%, e a outros estão insatisfeito com o clima de trabalho discordaram com 12%, e somente 4% não compreenderam a questão.



Gráfico 21 - Considero que meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado
Fonte: Dados da pesquisa

A categoria “treinamento” obteve três questionamentos.

Questionados sobre treinamento para a execução do cargo foi aprovada essa questão com 81%, e a menor parte dos funcionários ainda precisa de mais treinamentos discordando com 19%.



Gráfico 22 - Recebi o devido treinamento para execução do meu cargo

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme evidencia o gráfico 23 grande parte dos funcionários concordou que o treinamento que receberam foi excelente para realizar bem seu trabalho com 73%, enquanto outros discordaram com essa afirmação com 23%, e apenas 4% não quis dar sua opinião.



Gráfico 23 - O treinamento que recebi me capacita a fazer bem o meu trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante às condições de trabalho a maioria está satisfeita em relação a temperatura da loja concordando com 81%, e 15% discordaram com esta questão , e somente 4% não opinaram.

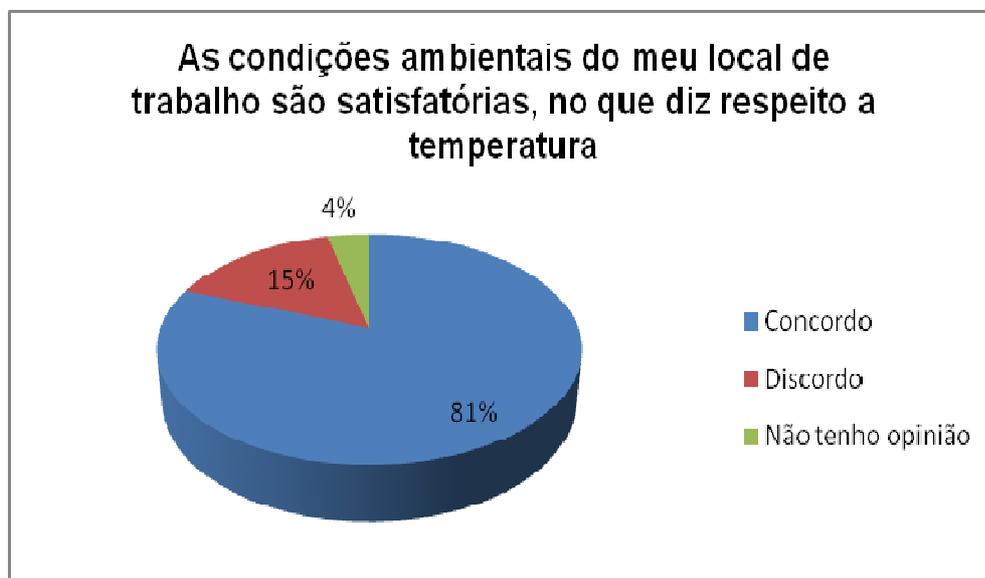


Gráfico 24 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias, no que diz respeito à temperatura

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito do espaço da empresa os funcionários estão satisfeitos, pois o local de trabalho oferece um amplo espaço e conforto fazendo com que a maioria concordasse com 88%, já a menor parte dos funcionários discorda com esta questão com 8%, e somente 4% não opinaram.

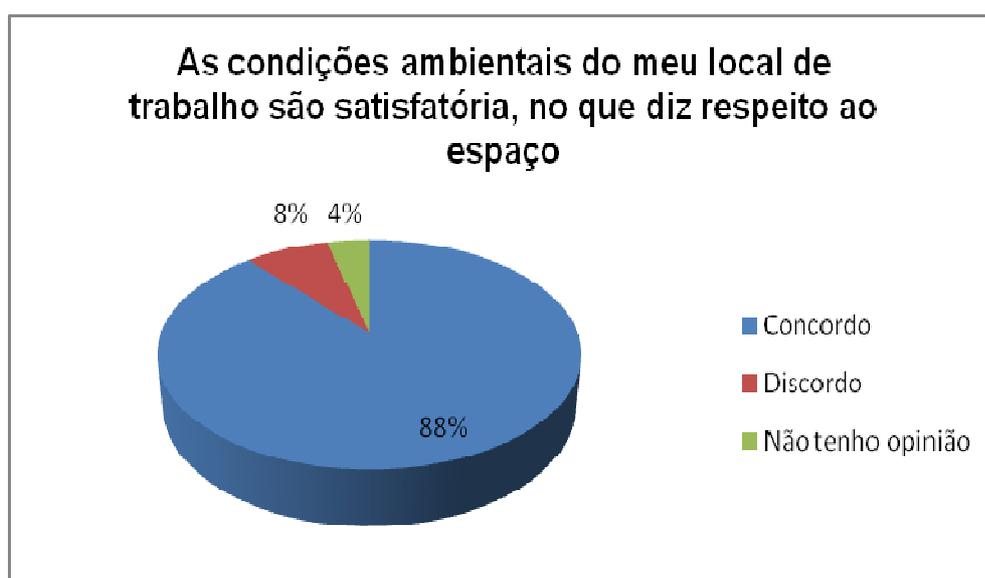


Gráfico 25 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatória, no que diz respeito ao espaço

Fonte: Dados da pesquisa

No quesito sobre o layout da empresa grande parte dos vendedores concordou com 58%, mas para outros vendedores responderam que poderia melhorar mais discordando com 19%, e o restante não opinaram.

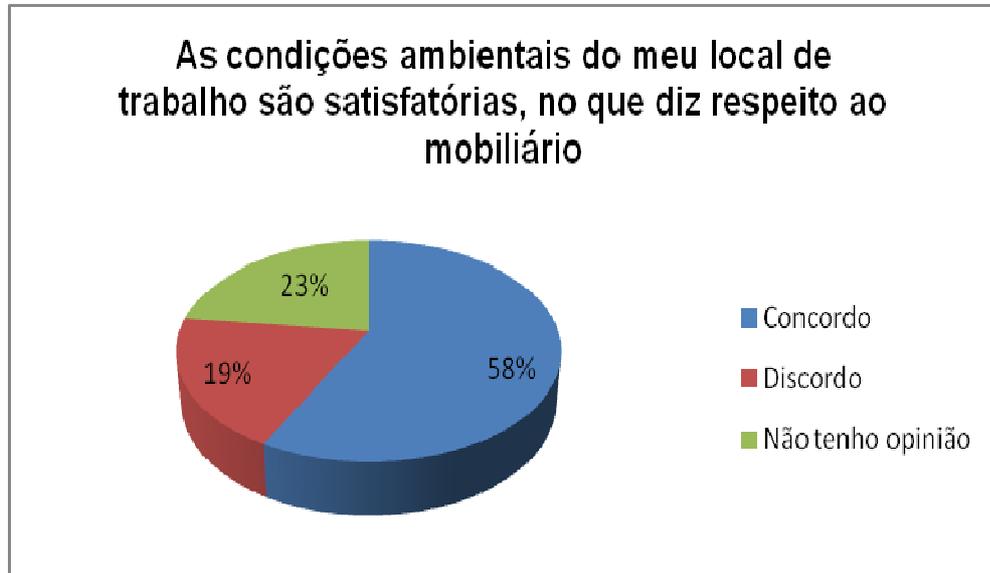


Gráfico 26 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias, no que diz respeito ao mobiliário

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 54% dos funcionários concordaram que a higiene da empresa é satisfatória, percebendo que existe uma rotatividade de limpeza duas vezes por dia e para 46% dos funcionários discordaram alegando que pode melhorar mais aumentando a equipe de serviços gerais.



Gráfico 27 - As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatória, no que diz respeito à higiene

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONCLUSÃO

A intenção geral deste estudo foi analisar o nível de motivação da equipe de vendas de uma loja de varejo, buscando identificar quais são os fatores motivacionais percebidos pelos colaboradores.

Atendendo aos objetivos específicos da pesquisa foi possível identificar os fatores que promovem a motivação no trabalho e os fatores motivacionais percebidos pelos colaboradores da equipe de vendas da empresa em questão. Para se conhecer a opinião dos colaboradores as perguntas do questionário foram agrupadas de acordo com algumas categorias que são avaliadas quando se estuda a motivação no trabalho. Essas categorias são: autonomia, realização profissional, remuneração, relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal, valorização profissional, treinamento e condições físicas no trabalho.

Sobre autonomia analisou-se que 61% dos funcionários estão satisfeitos no que diz respeito à liberdade no trabalho, já na realização profissional no trabalho observa-se que 77% dos colaboradores estão satisfeitos. A respeito do relacionamento com a chefia foram formuladas sete questões todas com resultados satisfatórios.

No quesito relacionamento interpessoal foram avaliadas quatro afirmativas, sendo duas positivas e duas negativas. A análise favorável diz respeito ao relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa, sendo que os pesquisados apresentam opiniões divididas sendo que 42% deles concordam que existe cooperação e 42% discordam. A respeito do relacionamento entre os vendedores 50% concordam que ele é amistoso. Esses resultados podem ser considerados elementos motivadores para os empregados. Quanto às duas questões que receberam opiniões desfavoráveis e que podem ser considerados fatores que levam a desmotivação, a primeira diz respeito ao incentivo da empresa em promover o desenvolvimento do trabalho em equipe, 65% dos participantes não percebem ação da empresa nesse sentido. Quando se perguntou se os assuntos importantes são debatidos em equipes, 58% discordaram com essa questão e 31% concordaram e 11% não quiseram opinar.

Na categoria sobre valorização profissional a maioria está satisfeita com seu trabalho totalizando em 65%.

No quesito remuneração, 65% dos funcionários têm a percepção de que os seus salários não estão adequados ao cargo. Apenas 35% dos deles estão satisfeitos com o seu salário

Na categoria treinamento foram feitos 2 questionamentos que são: 1º) recebi o devido treinamento para a execução do cargo com 81% aprovado, 2º) o treinamento que recebi me capacita a fazer bem o meu trabalho com 73% favorável, e por último as questões forma sobre a condições físicas no trabalho que obteve um resultado satisfatório nas 4 afirmativa.

Perante esta análise pode-se concluir que a maioria dos fatores motivacionais proporcionada pela empresa é percebida e reconhecida pelos colaboradores. Nesses quesitos os mesmos se mostram satisfeitos com a atuação da empresa. Poucos elementos - no que diz respeito ao relacionamento interpessoal e salário -, não foram bem avaliados, os quais podem provocar a desmotivação da equipe.

Pode-se dizer que a empresa está no caminho certo na condução da sua equipe de vendas, faltando ajustar poucos quesitos, para assim atingir um patamar mais elevado, na opinião dos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução da teoria geral da administração**. 7. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**, 5ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COHEN, S.G.; BAILEY, D.E. **What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite**. Journal of management. V. 23, n3, p. 239-290, 1997.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller 2010.

FUTRELL, Charles M. **Vendas Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. SP: Atlas, 2002.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, T. **Motivação no trabalho**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Antonio Cesar. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas.2007.

MASCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SILVA, Márcio Roberto da. **A implantação de equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais**: Um estudo de caso na produção de cosméticos. – Dissertação de Mestrado apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2008. Disponível em: <www.teses.usp.br> acessado em: 25 de maio de 2011.

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

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill; LTC Livros Técnicos e Científico Editora, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO

Contribua para o estudo da motivação da equipe de vendas da Loja União do Lar Magazine Ltda. respondendo as perguntas com a máxima precisão possível.

Por favor, indique a data ____/____/____

1 - Quantos anos você trabalha nesta empresa? _____

2 - Qual o seu sexo?

Masculino () Feminino ()

AUTONOMIA

3- Tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma como considero melhor.

() Concordo () Discordo () Não tenho opinião

4- A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes às minhas funções.

() Concordo () Discordo () Não tenho opinião

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

5- Estou satisfeito com o meu cargo.

() Concordo () Discordo () Não tenho opinião

6- Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.

() Concordo () Discordo () Não tenho opinião

7- Acredito que o trabalho que realizado atualmente poderia ser melhorado.

Concordo Discordo Não tenho opinião

REMUNERAÇÃO

8- O meu salário é adequado ao meu cargo.

Concordo Discordo Não tenho opinião

9- Se melhorar o meu desempenho melhoraria também o meu salário.

Concordo Discordo Não tenho opinião

10-- A empresa remunera os empregados melhor que o mercado local.

Concordo Discordo Não tenho opinião

RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

11- O gerente acompanha de perto o desempenho dos funcionários.

Concordo Discordo Não tenho opinião

12- Sempre falo com o gerente sobre as dificuldades do trabalho

Concordo Discordo Não tenho opinião

13- Compartilho com o gerente novas idéias sobre a forma de atendimento.

Concordo Discordo Não tenho opinião

14- O gerente nunca chama atenção de um funcionário perto dos colegas e/ou clientes.

Concordo Discordo Não tenho opinião

15- Quando tenho dúvidas sobre o meu trabalho sei a quem devo procurar.

Concordo Discordo Não tenho opinião

16- O gerente é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.

Concordo Discordo Não tenho opinião

17- As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.

Concordo Discordo Não tenho opinião

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

18- Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa.

Concordo Discordo Não tenho opinião

19- O relacionamento entre os vendedores é amistoso.

Concordo Discordo Não tenho opinião

20- Os assuntos importantes são debatidos em equipe.

Concordo Discordo Não tenho opinião

21- A empresa estimula o trabalho em equipe.

Concordo Discordo Não tenho opinião

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

22- Considero que o meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.

Concordo Discordo Não tenho opinião

TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

23- Recebi o devido treinamento para a execução de meu cargo.

Concordo Discordo Não tenho opinião

24- O treinamento que recebi me capacita a fazer bem o meu trabalho.

Concordo Discordo Não tenho opinião

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

25- As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias, no que diz respeito à temperatura.

Concordo Discordo Não tenho opinião

26- As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias, no que diz respeito ao espaço.

Concordo Discordo Não tenho opinião

27- As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias, no que diz respeito ao mobiliário.

Concordo Discordo Não tenho opinião

28- As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias, no que diz respeito à higiene.

Concordo Discordo Não tenho opinião