

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

DANIELA LILIANA DA SILVA

**A QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO ENTRE
JOVENS TRABALHADORES: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO NA CASA MINEIRA**

RUBIATABA-GO

2006

DANIELA LILIANA DA SILVA



**A QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO ENTRE
JOVENS TRABALHADORES: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO NA CASA MINEIRA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Rural.

Orientadora: Prof^a Dra. Fernanda R. Nascimento

25173
saori

Tombo nº	12642
Classif.:	658.30159.942
Ex.:	1 DANIELA SILVA
Origem:	d
Data:	05.3.07

RUBIATABA-GO

2006

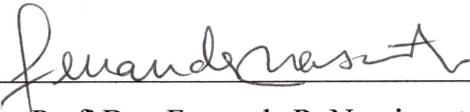
Adm empresa
Recursos humanos
Motivação profissional
Qualidade de vida no trabalho
Rel. humanas

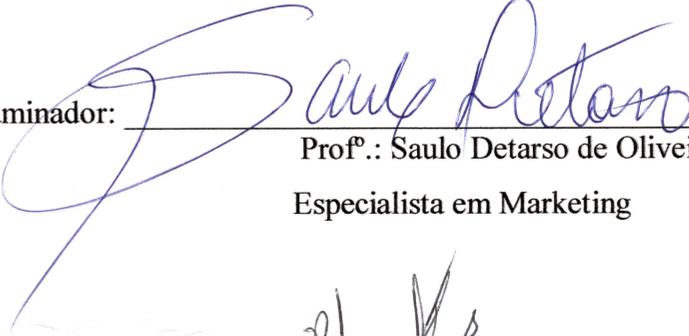
FOLHA DE APROVAÇÃO

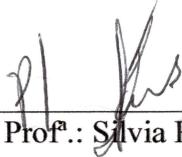
DANIELA LILIANA DA SILVA

**A QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO ENTRE
JOVENS TRABALHADORES: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO NA CASA MINEIRA**

COMISSÃO JULGADORA MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
GRADUADO PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MOTIVAÇÃO

Orientadora: 
Profª Dra. Fernanda R. Nascimento

2º Examinador: 
Prof.º: Saulo Detarso de Oliveira
Especialista em Marketing

3º Examinador: 
Prof.º: Sílvia Regina Starling Assad de Ávila
Especialista em Docência Universitária

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus, que se fez presente em todos os momentos difíceis, onde passo a passo, pude sentir a Tua mão na minha vida, transmitindo-me a segurança necessária para enfrentar meu caminho a seguir. A Tua presença é qualquer coisa como a luz e a vida, e eu sinto que é meu gesto, exigir o Teu gesto e em minha voz a Tua voz.

Com profunda gratidão e afeição aos meus pais, Nilson e Ana que, quando a jornada parecia árdua e difícil, o desânimo tentou-se apossar, percebi suas faces preocupadas e envelhecidas no correr destes anos, suas orações, o apoio incondicional para dar-me o melhor. Obrigada pelo silêncio quando eu reclamava, e pelas palavras de estímulo quando eu me calava e precisava de ajuda.

Aos meus irmãos Nilson Júnior e Aline Juliana, minha cunhada Elisângela e ao meu querido amável sobrinho Matheus Augusto da Silva, o meu abraço carinhoso que pela distância esteve sempre me ajudando, dando apoio para chegar no final deste curso, juntamente com todos.

Aos mestres, que não foram apenas professores, e sim bons amigos, especialmente a minha orientadora e amiga Fernanda, o meu muito obrigada.

Aos colegas, com os quais convivi por muitas horas, compartilhando experiências, alcançando novas aprendizagens. Que a amizade que cultivamos, a distância não separe!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela sabedoria, a persistência para que pudesse ir em busca de meus sonhos e ideais.

Aos familiares, que me acompanharam e me apoiaram nesta longa caminhada, jamais poderei recompensar pelo bem que me dedicaram, meus sinceros agradecimentos.

A minha querida e amável prima, Flávia Lopes que pelo apoio e pela ajuda que me destes para que concluísse esse estudo.

Aos colegas, a boa confraternização e eterna de nossa convivência que nos impõe uma promessa – a amizade- um bem supremo, e isso conseguimos, em especial ao meu amigo Carlos José (Carlão) e Deusimar Mateus que fomos bons companheiros nos trabalhos.

À minha orientadora Fernanda, que não apenas orientou, mas ensinou, foi instrutora, amiga, guia e companheira, acompanhando passo a passo e transmitindo os segredos da caminhada da vida, apoiando quando surgiram as dificuldades.

RESUMO

O trabalho parece estar perdendo a centralidade na vida das pessoas como referencial de auto-estima. Muitas precisam aceitar qualquer tipo de emprego para sobreviver e já não está sendo possível questionar se ele atende ou não às expectativas motivacionais de cada um. O estudo trata da motivação de trabalhadores jovens na loja Casa Mineira de Rubiataba-GO, com objetivo de propor os fatores que podem motivar os funcionários da Casa Mineira. A abordagem metodológica foi pesquisa qualitativa. A motivação foi colocada como elemento teórico da discussão e a técnica de coleta de dados foi a entrevista participativa, conduzida com funcionários da loja Casa Mineira. A amostra foi constituída por doze (12) participantes. Observa-se que esses funcionários andam estressados pelo trabalho rotineiro, com isso causando a desunião entre os colegas de trabalho. A análise e a interpretação dos resultados apontam o fator "salário", seguido pelo "progresso" como os principais responsáveis pela satisfação no trabalho, e que o "trabalho em grupo" seguido pelo stress são os fatores que mais contribuem para a insastifação dos funcionários. Percebeu-se que vendedores motivados e valorizados trabalham com mais vontade, entusiasmo e alegria. Motivar ajuda impulsionar a pessoa a agir de uma maneira cautelosa, porque a pessoa que sente realizada com sua vida pessoal fica satisfeita e exerce trabalho com qualidade dentro da organização.

Palavras chave: Motivação; Organização; Vendedores.

LISTA DE FIGURAS

Fig.1- Modelo básico de motivação	16
Fig.2- Sexo dos entrevistados	33
Fig.3- Faixa etária	34
Fig.4- Grau de instrução	34
Fig.5- Estado civil.....	35
Fig.6- Renda média familiar.....	35
Fig.7- Função que ocupa na empresa.....	36
Fig.8 – Salário recebido X serviço prestado	38
Fig.9- Saúde X convenio	38
Fig.10- Clima organizacional da empresa.....	39
Fig.11- Motivação pra aprender novos métodos de trabalho	40
Fig.12- A importância da motivação nas organizações	40
Fig.13- Motivação para sugerir melhorias.....	41
Fig.14- Como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores... 41	
Fig. 15- Condições de higiene.....	42
Fig.16- Condições de segurança.....	42
Fig.17- Refeitório e bar.....	43

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	08
2- OBJETIVOS.....	10
4. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	11
3.1. Motivação – Definição.....	11
3.2. A Importância de Motivação nas Organizações.....	11
3.3. Motivação Humana.....	13
3.4. A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações.....	15
3.5. Teorias e Seus Teóricos.....	20
3.6. O Modelo Contingencial de Motivação de Vroom.....	22
3.7. Motivação Extrínseca e Intrínseca.....	24
4. METODOLOGIA.....	27
4.1. Local.....	27
4.2. Tipo de Pesquisa.....	27
Pesquisa Descritiva.....	27
Pesquisa Exploratória.....	27
4.3. Técnica de Pesquisa.....	28
4.4. Coleta de Dados e Informações.....	28
4.5. Pesquisa Qualitativa.....	30
4.6. Pesquisa Quantitativa.....	30
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
5.1. Perfil dos Funcionários.....	31
5.2. Disponibilidade dos Fatores Motivacionais e suas Práticas de Trabalho.....	34
5.3. Expectativa dos funcionários quanto ao desempenho esperado pela empresa.....	40
6. CONCLUSÃO.....	42
7. SUGESTÕES.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
APÊNDICE.....	48
APÊNDICE A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	
APÊNDICE C - DADOS DO ALUNO	

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, Daniela Liliana da Silva

A questão da motivação entre jovens trabalhadores: um estudo exploratório na Casa Mineira. / Daniela Liliana da Silva – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

p.

Orientador: Fernanda R. Nascimento (Doutora)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas)

Bibliografia.

1. Motivação. 2. Recursos humanos. I. SILVA, Daniela Liliana da II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 658.3

1. INTRODUÇÃO

O estudo foi realizado na "Casa Mineira", cuja loja atua no ramo de vendas, em Rubiataba/Goiás.

O ambiente de trabalho, na loja "Casa Mineira" é equilibrado, pois os vendedores estão ali motivados para vender bem e crescer, tentando conquistar seu lugar. O trabalho é rotineiro, existem normas no ambiente de trabalho, respeito quanto aos colegas e os clientes, obediência, responsabilidade, honestidade. São pessoas escolhidas pelo comportamento na sociedade para que toda organização cresça unida e com amor.

Todos os vendedores têm uma boa relação com seu superior, todos têm uma grande aceitabilidade do chefe. É um ambiente limpo, higiene adequada, horário para cada tarefa, ou seja, a equipe ajuda a cuidar do ambiente de trabalho.

Então, não é uma equipe perfeita, mas com amor, motivação, o ambiente torna-se agradável e valorizado.

Chiavenato (2002), "as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas".

Na empresa, nota-se que há uma dificuldade de interação dos funcionários, tendo barreiras de relacionamento com a equipe de serviço, com falta de motivação por motivo de trabalho rotineiro sem descontração.

O mundo está cada vez mais competitivo e os negócios exigem altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados, sendo a motivação entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. Ela é a chave do comportamento, pois vários fatores são essenciais para determinar o sucesso organizacional, contudo, o fator "motivação", talvez seja um dos mais significativos, por que as pessoas certamente é a parte mais importantes do processo.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornarem reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Entretanto, com a

industrialização veio a produção em larga escala, a preocupação com produtividade, a exigência de melhora dos procedimentos e, conseqüentemente, novas formas de organizar o trabalho. Desde os partidários da administração científica de Taylor passou-se a defender o uso de formas de controle sobre os subalternos e, no lugar da punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação.

A visão empresarial mudou por necessidade de sobrevivência. Torna-se fundamental detalharmos o caminho para termos equipes de trabalho devidamente motivado, que trabalhem com eficiência, com desprendimento, satisfação, com possibilidades de suprir suas necessidades e expectativas, e tenham condições, de no momento adequado, decidir em prol do sucesso.

Sabe-se que as organizações nascem para dar lucros, satisfazer os objetivos de seus colaboradores, mas esta tarefa tem se tornado cada vez mais difícil e complexa isto por que há uma competitividade acirrada e aquela empresa que cuidar de seu pessoal, motivá-los da maneira correta, certamente estará um passo a frente, e terá condições de contar com o fator da eficiência e eficácia, usando as ferramentas certas com menor custo e com maior qualidade.

Um comportamento motivado se caracteriza pela energia nele contida e está sempre dirigido para o atingimento de uma meta ou a realização de um objetivo.

Os indivíduos têm milhares de necessidades. Todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade.

As empresas de sucesso precisam valorizar as equipes de trabalho, que compreendam as necessidades das pessoas, que sejam parceiros em suas realizações, que mantenham seus funcionários motivados, pois quando ambos pensarem, agirem e se vestirem da mesma forma o sucesso virá como conseqüência natural do processo.

Portanto, devido à tamanha importância do assunto, o presente estudo buscou identificar, dentre os funcionários jovens, o que a empresa pode oferecer para motivá-los, sua percepção quanto à disponibilidade desses fatores potencialmente motivadores em sua prática de trabalho, entre outros. Esse estudo torna-se interessante pelo fato de que pode fornecer subsídios para o delineamento de programas de treinos e outros destinados à atração e manutenção de jovens talentos.

2. OBJETIVOS

2.1. GERAL

- Identificar os fatores que podem motivar os funcionários da Casa Mineira.

2.2. ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil dos funcionários;
- Identificar a percepção que os funcionários têm quanto à disponibilidade dos fatores motivadores em sua prática de trabalho.
- Analisar a expectativa que o funcionário tem quanto ao alcance do desempenho dele esperado.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. MOTIVAÇÃO - DEFINIÇÃO

Segundo Chiavenato (1999, p. 88), “Motivação é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”.

O mesmo autor justifica que a motivação é regida por impulso estando as pessoas com pensamentos positivos para a realização de alguma coisa que se beneficiará para elas. E quando não motivadas se sentem forçadas ou são presas à qual produzirá bom trabalho.

Para Gil (1994), os motivos são que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos, onde também podem identificar as necessidades que os indivíduos são movidos. O ser humano está sempre aumentando suas atividades com desejo de atingir seus objetivos, mas a qualquer movimento podem desvencilhar seus pensamentos que são movidos necessidades mais fortes no determinado momento. A motivação é muito mais ampla que os comportamentos do próprio indivíduo sendo bem observados momentos de alegria, entusiasmo, bem estar e euforia. Nós buscando mais sucesso e vida a tudo que fizermos, ficando assim interessante e deslumbrante a nossa missão de viver e agir com o nosso próximo. A pessoa quanto mais realizada em suas possibilidades pessoais, mais feliz, satisfeita e qualidade de vida ela terá, a ponto de perceber o que é bom e ruim para cada um de nós, dentro e fora de uma organização trabalhando em grupo ou não.

3.2. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

É muito importante a motivação nas Organizações, pois bem antes da Revolução Industrial, a Motivação Humana era incentivada por meio de punições, criando um ambiente de medo entre os colaboradores. As punições não se resumiam à pressões psicológicas, mas também de caráter financeiro e restrições, dessa forma, podendo-se chegar a prejuízos de ordem física. O mesmo autor diz que é possível dizer que a preocupação com a Motivação Humana no trabalho é um fato bastante recente. Com o advento da Revolução Industrial, houveram grandes investimentos com o objetivo de aumento da eficiência nos processos industriais de produção. Por isso, as empresas inseridas no mercado globalizado necessitam

tratar seus colaboradores com humanidade, respeito em todos os setores da empresa, melhorando o ambiente de trabalho, mais comunicação, treinamento e uso de ferramentas e métodos cada vez mais produtivos, as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos estão sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. É muito mais fácil, para as empresas, conseguir pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes. Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, sendo que cada pessoa possui necessidades e personalidades distintas. Há, assim, uma grande diversidade de objetivos e anseios das organizações, e para que todos ganhem, é necessário uma adequada administração dos fatores motivacionais. (CHIAVENATO, 2002, p.79)

O trabalho das pessoas é profundamente influenciado por três grupos de condições:

- 1) **Condições ambientais de trabalho:** como a iluminação, temperatura, ruído, às circunstâncias físicas que envolvem o empregado enquanto ocupante de um cargo, na organização. É o ambiente físico que envolve o empregado, enquanto ele desempenha um cargo.
- 2) **Condições de tempo:** como duração da jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso etc.
- 3) **Condições sociais:** como organização informal, status.

Por outro lado, Chiavenato (2002), diz que a **higiene de trabalho** ocupa-se do primeiro grupo: as condições ambientais de trabalho, embora não se descuide totalmente dos outros dois grupos. Em função da teoria de campo e da teoria da dissonância cognitiva surgem três enfoques ao estudo do comportamento das pessoas, a saber.

1. **O homem como um ser transacional**, que não só recebe insumos do ambiente e reage aos mesmos, mas também adota uma posição proativa, antecipando-se e, muitas vezes, provocando mudanças em seu ambiente;
2. **O homem com um comportamento dirigido para um objetivo**, o que significa dizer que é capaz de ter objetivos ou aspirações e de aplicar esforço no sentido de alcançá-los; e
3. **O homem como um modelo de sistema aberto**, que é dirigido para objetivos,

interdependentemente do meio físico e social, e ativamente envolvido em transações com esse ambiente à medida que persegue seus objetivos. Isso exige que o homem desenvolva capacidades mentais de procedimento – de pensar, decidir etc. -, e que adquira informações e crenças que lhe permitam conhecer as pessoas e as coisas em seu meio ambiente e enfrentá-las “. Torna-se importante conhecer o conteúdo mental do homem e a forma como esse conteúdo é adquirido, isto é, suas percepções e como elas agem como um sistema de filtros por intermédio dos quais concebe a realidade ambiental que o envolve.

Chiavenato (2002), ressalta que o comportamento das *peessoas* dentro da organização é complexo, depende de **fatores internos** (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, entre outros autores.) e **externos** (decorrentes do ambiente que o envolve das características organizacionais, como sistema de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente entre outros).

3.3. MOTIVAÇÃO HUMANA

Dentre os *fatores internos* que influenciam o comportamento das pessoas, daremos especial atenção à **motivação**.

Para se compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da *motivação* de seu comportamento. É difícil definir exatamente o conceito de *motivação*, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, **motivo** 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. (Kast, 1970, p. 25). Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a **motivação** está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. (KRECH; CRUTCHFIELD; BALLACHEY, 1962 apud CHIAVENATO, 2002, p. 17), explicam que

os atos do ser humano são guiados por sua cognição - pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar-se o motivo por que ele age daquela forma, está-se entrando na questão da *motivação*. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como 'desejo' e 'receio'; o indivíduo deseja poder, deseja *status*, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação aberta determina meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

As pessoas são diferentes no que tange à *motivação*: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas. Neste sentido, existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. **O comportamento é causado**, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
2. **O comportamento é motivado**, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. **O comportamento é orientado para objetivos**. Em todo comportamento existe sempre um 'impulso', um 'desejo', uma 'necessidade, uma 'tendência, expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento”.

Se as suposições acima forem corretas, o comportamento não é espontâneo e nem isento de finalidade: sempre haverá algum objetivo implícito para explicá-lo. (CHIAVENATO, 2002, p.79).

Embora o modelo básico de motivação seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades (que também variam conforme a pessoa) e da cognição de cada pessoa. A motivação das pessoas depende basicamente dessas três variáveis. (CHIAVENATO, 2002, p. 81).

Por outro lado, segundo Albuquerque e Oliveira (2001) apud Chiavenato (2002, p. 81)

O Sistema de gestão baseado no cargo tem sofrido muitas críticas, já que foi concebido em um mercado com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, e que se caracterizava por exibir mão-de-obra abundante, com baixa exigência de qualificação, e atividade de produção rotineira e estruturada.

3.4. A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Serafim Filho, (1999 apud CHIAVENATO, 2002) há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais "primitivas", o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Tal maneira sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transformam o conhecimento individual numa obra coletiva. Eventuais revoluções no "como fazer", decorreram da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a inteligência humanas. Nos tempos altamente competitivos de hoje, não poderia ser diferente. Na verdade, com os competidores muito próximos, qualquer alternância na tecnologia pode decidir o momento do jogo. E tecnologia é, segundo os dicionários, totalidade (e aplicação) de conhecimentos. Adicionalmente, com a evolução e o barateamento da tecnologia da informação, há um nivelamento entre os concorrentes no poder de aquisição de *hardware* e *software*. Conseqüentemente, nivela-se a capacidade instalada de cada competidor.

Assim como em outras técnicas de gestão que têm sido destaque no estudo das organizações (qualidade total, reengenharia, administração estratégica, dentre outras), a Gestão do Conhecimento - tem sido apresentada de forma simplista, não no seu conteúdo, sempre rico em detalhes, mas na sua forma de implementação.

A Gestão do Conhecimento passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não. Depende, portanto, do quanto está motivada para isso. Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma bem sucedida Gestão do Conhecimento.

O conhecimento explícito e o conhecimento tácito, segundo Polanyi (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997), para o qual há dois tipos de conhecimento: o tácito, referente à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia, e o explícito, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes.

Muito do que existe hoje em termos de tecnologia da informação, está vinculado à construção automatizada de registros do que definimos como conhecimento explícito. São grandes "armazéns de dados" que registram a experiência da organização e, até, de terceiros, além de uma grande diversidade de dados sobre o seu ambiente interno (processos, rotinas) e externo (clientes, fornecedores, governo, concorrentes). A partir dessa base, *softwares* de última geração conseguem realizar com rapidez o que o ser humano levaria muito tempo para fazê-lo: processar essa grande massa de dados e tirar dela informações relevantes para o sucesso do negócio.

A despeito dessa nítida vantagem da automação no trabalho com o conhecimento explícito, o mesmo não se pode afirmar com relação ao tácito.

O conhecimento tácito é sutil e pessoal. Fica armazenado no cérebro humano aguardando o contexto adequado para tornar-se explícito. Não depende de repetição da experiência. Pode ressurgir num evento totalmente distinto da experiência que o originou criando uma experiência totalmente nova.

Sendo assim, o ambiente psicossocial da organização passa a ser um fator determinante para uma bem sucedida gestão do conhecimento. O outro está dentro da pessoa: sua motivação.

Para Polanyi (apud NONAKA; TAKEUCHI,1997), os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo. E acrescenta: "*Podemos saber mais do que podemos dizer*".

No estudo das organizações, as questões centrais, além da evolução da tecnologia da administração, recaem sobre a posse dos meios de produção, originariamente de propriedade do trabalhador (o artesão) e, posteriormente, dominados pelas organizações. Outro aspecto central trata da divisão de tarefas como fonte da alienação do trabalhador. As obras de Taylor (Administração Científica) e de Weber (Burocracia) evidenciam essa proposital busca da alienação do trabalhador para (santo paradoxo!) obter em contrapartida o aumento da produtividade. Certamente esta foi uma época voltada mais para as mãos do que para a cabeça do trabalhador. Mas, independentemente da racionalização do trabalho, com o conhecimento (o explícito) gerado na administração, percebe-se nessas escolas a preocupação do uso do conhecimento tácito por parte dos empregados. Para Taylor (1990), traduzida no temor de que os trabalhadores pudessem controlar o ritmo da produção. Na burocracia buscando reduzir a

influência da organização informal sempre pairando acima dos regulamentos e normas.

A partir da formulação da teoria das decisões de Simon (1979), encontramos evidências de uma maior atenção ao aproveitamento do conhecimento detido pelo trabalhador. Tal teoria preconiza que uma organização é um sistema de decisões. Desta forma, em todos os níveis da organização decisões são tomadas racionalmente visando a atingir objetivos. O indivíduo contribui para a organização na medida em que recebe incentivos e estará permanentemente avaliando o equilíbrio incentivo/contribuição.

As escolas mais modernas de administração incorporaram definitivamente a visão sistêmica e o estudo do ambiente das organizações. Na área das ciências sociais há uma crescente participação dessas no trabalho organizacional. Estes dois fatos e mais o crescimento do volume e da complexidade do ambiente competitivo fizeram com que os administradores se voltassem para os movimentos de gestão participativa. Primeiramente, na solução de problemas da produção. Atualmente também na tomada de decisões que envolvem questões críticas do negócio.

O trabalho organizacional buscou ao longo de um tempo retirar o poder de participação do trabalhador na realização e no resultado do seu trabalho. Primeiro, pondo as máquinas industriais no lugar das ferramentas artesanais e obrigando-o a sair de sua casa para trabalhar. Depois diminuindo de tal maneira a sua participação no trabalho, através da divisão das tarefas, que o alienasse completamente das "coisas" da administração e utilizasse bem os seus braços. Hoje, o número de organizações é muito maior, praticamente não existem mais fronteiras comerciais e as máquinas... bem, as máquinas todos os concorrentes têm as mesmas. A competição passa a ser ganha, então, por quem "pilota" a máquina. O modelo do "trabalhador-braço" não interessa mais; o que ele tem dentro de sua cabeça é o que faz a diferença. Só que, ao contrário das tangíveis ferramentas de trabalho retiradas pela força do poder econômico, dessa vez, excluindo processos cirúrgicos forçados, o "trabalhador-cérebro" vai precisar concordar em expor o seu intelecto.

As organizações do conhecimento apresentam algumas características comuns. Uma se destaca fortemente: fazem uso intensivo da informação. A tecnologia da informação utilizada inclui ferramentas para trabalho em grupo, uma diversidade de meios de comunicação (correio eletrônico, INTRANET), redes internas de telefonia e de comunicação de dados, dentre muitas outras. Seu modelo de gestão inclui, obrigatoriamente, um número reduzido de níveis hierárquicos e utilizam sempre, independentemente da sua configuração de organograma, o trabalho interfuncional (times, células, grupos de trabalho e de solução de

problemas). Por consequência, o processo decisório é acentuadamente participativo. Todo este desenho visa facilitar a coleta, a assimilação e o aproveitamento do conhecimento.

Segundo Stewart (2000),

Uma empresa tradicional é um conjunto de ativos físicos, adquiridos por capitalistas responsáveis por sua manutenção e que contratam pessoas para operá-los. Uma empresa voltada para o conhecimento é diferente de muitas formas (...) não só os principais ativos (...) são intangíveis como também não está claro quem os possui ou quem é responsável por cuidar deles.

Na organização do conhecimento, portanto, o principal ativo é o capital intelectual.

Por extensão, o trabalhador do conhecimento é, essencialmente, a fonte básica da formação do conhecimento na organização do conhecimento. Numa composição de seu cérebro (inteligência e talento), mais a tecnologia da informação a seu dispor, temos o perfil deste novo trabalhador.

Este profissional, no seu dia-a-dia, analisa dados e informações, comunica-se intensivamente com os demais componentes de sua equipe, possui conhecimentos globais do negócio e especialização em sua área de atuação. Deste modo, conduz sua especialidade ao encontro dos objetivos do negócio. É, potencialmente, um profissional de vendas e aproveita todas as oportunidades externas à sua organização para vender: produtos, serviços, imagem e marcas.

Este perfil descrito é, ao nosso ver, o que apresenta o profissional do conhecimento que encontramos com mais facilidade, normalmente, um executivo ou um assessor. Isto pode fazer com que acreditemos que o trabalho do conhecimento continua restrito à administração. Convém, então, ressaltar a visão de Stewart (2000), "(...) não é apenas o fato de que um número maior de pessoas está executando trabalho do conhecimento; o que está aumentando também é o conteúdo de conhecimento de todo trabalho, seja ele agrícola, operário, burocrático ou profissional". Em sua ascensão, o trabalhador do conhecimento altera a natureza do trabalho e a forma de gerenciar. O predominante modelo burocrático cede a vez a um modelo flexível, onde os relacionamentos são valorizados.

A motivação na organização do conhecimento é muita as teorias sobre a motivação e a satisfação das pessoas no e com o trabalho. Isto, por si só, já demonstra a complexidade do assunto. Neste estudo, nos concentraremos nas teorias que consideram a intencionalidade e as expectativas como premissas para o estudo do comportamento do ser humano na organização. Isto nos reporta ao estudo de Simon (1979), que ressalta o caráter racional da busca de

objetivos, sejam eles pessoais ou organizacionais.

Segundo Motta (1991, p. 62):

... os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação (...) A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.

Outra visão que nos parece adequada para o estudo da motivação no trabalho do conhecimento é a que define o "contrato psicológico". Não se trata de um contrato convencional, já que a sua maior parte não pode ser escrita e nem falada. Segundo Bueno (1992 apud CHIAVENATO, 2002, p. 75):

Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta 'renda psicológica' talvez seja o componente mais crítico do contrato.

Nessa ótica, a motivação depende de duas condições básicas:

- Até que ponto as *expectativas das pessoas* sobre o que a organização lhes dará e o que eles devem dar à organização em troca coincidirem com as *expectativas da organização* em relação ao que ela irá dar e receber; e
- Supondo que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é *efetivamente intercambiado* (por exemplo, dinheiro em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinação variadas dessas coisas).

Nas organizações do conhecimento, onde o trabalho intelectual será cada vez mais predominante, mais os contratos de trabalho serão psicológicos. Organizações e pessoas estarão mais envolvidas na identificação das expectativas dos outros. Reter talentos dependerá fundamentalmente disso.

Como acréscimo, na "era do conhecimento" os sistemas de autoridade com ênfase no controle e na coerção estarão definitivamente sepultados. Também as normas e os valores da organização serão decisivos para definir quem irá (poder/querer) trabalhar para ela.

3.5. TEORIAS E SEUS TEÓRICOS

Há muito tempo, estudiosos e pesquisadores discutem sobre motivação e o assunto não parece ter se esgotado, continuando a intrigar profissionais que atuam em ambientes organizacionais e que seguem diferentes correntes filosóficas e conceituais. Dentro das chamadas teorias de necessidades, nas quais se situam as teorias de Maslow e Herzberg, que discutem fatores de motivação, considera-se que a questão da motivação está na identificação das necessidades do indivíduo e, conseqüentemente, no atendimento às mesmas. Estas teorias classificam as necessidades em dois grupos básicos: necessidades primárias (físicas ou sociais, consideradas praticamente universais porque associadas à manutenção da vida) e necessidades secundárias (mais fortemente condicionadas pela experiência do indivíduo). Nestas teorias considera-se que as diferentes necessidades humanas não possuem igual força e estão agrupadas de acordo com certa hierarquia no que diz respeito à busca de satisfação das mesmas. Para Maslow (1993), há as necessidades primárias e as de nível secundário (DAVIS; NEWSTROM, 1992), e à medida que as necessidades primárias se encontram satisfeitas, o indivíduo investe mais sobre as necessidades secundárias; assim a motivação representa um movimento na busca de satisfação de necessidades. Por outro lado, Herzberg (apud CHIAVENATO, 2002), discute que há fatores que aumentam a satisfação do empregado e outros que diminuem a insatisfação. Para Herzberg (apud CHIAVENATO, 2002), o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; do mesmo modo, o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim nenhuma insatisfação (HERZBERG apud BERGAMINI; CODA, 1997). Ele considera que existam fatores de motivação e que estes estão relacionados às necessidades de reconhecimento, de realização, de possibilidades de crescimento e de reconhecimento, ou seja, o atendimento das necessidades de nível secundário proposto por Maslow (1993) é que poderia efetivamente levar à motivação do sujeito; o atendimento às demais necessidades apenas impediria sua desmotivação. Outra teoria bastante comentada é a de Alderfer, que propõe que o homem é motivado por três grupos de necessidades essenciais: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento, mas acredita que os três níveis podem atuar simultaneamente (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Em uma outra linha de discussão sobre motivação tem-se Archer (apud BERGAMINI; CODA, 1997), que antes de enfatizar os *fatores de motivação*, conforme proposto pelos demais autores, enfatiza os *fatores de satisfação* das necessidades do sujeito. Este autor discute a dificuldade e/ou a impossibilidade de se identificar em um grupo de pessoas quais

necessidades estão atuando em cada sujeito num determinado momento e que sejam responsáveis por sua mobilização em relação a algum objetivo. Assim, o que se pode identificar são os fatores que satisfazem ou contra-satisfazem as necessidades das pessoas, embora não se possa identificar que tipo de necessidade esteja sendo satisfeita (ou contra-satisfeita). Mas a questão da motivação não está apenas na manipulação de fatores de satisfação. (BERGAMINI, 1998, p.11) discute haver uma certa banalização nos estudos relacionados à motivação, onde se atribui exclusivamente à mesma, a causa do sucesso ou do fracasso das empresas. Assim, não se pode desconsiderar: que há uma relação de dependência entre práticas organizacionais e expectativas do indivíduo; que a motivação é um fenômeno complexo, que envolve um grande número de variáveis que interagem entre si; e que o processo de motivação se fundamenta “numa dinâmica profunda e fundamental, capaz de levar cada um a se envolver em processos de escolha e decisões de ação, não se servindo apenas de reações psicodinâmicas aparentes e atuais”. As várias teorias sobre motivação abordam, na verdade, partes do problema e é importante que se tenha em mente que cada uma delas, isoladamente, não dá conta da compreensão da totalidade do problema.

Muitos estudos recentes têm retomado as teorias clássicas de motivação sob novos ângulos, considerando a multiplicidade de fatores que afetam a motivação, que podem ser agrupados em quatro categorias de variáveis: as características individuais, que se referem aos diferentes tipos de necessidades e dos níveis de satisfação das mesmas nas situações de trabalho; características do trabalho, que incluem a avaliação do desempenho individual, a clareza dos objetivos de trabalho e o grau de desafio proposto pelo trabalho; as variáveis associadas a ambiente interno, que se referem à relação do trabalhador com seus pares e com seu supervisor, aos sistemas de recompensa, à diversidade de valores dentre grupos de trabalho e ao clima organizacional; variáveis associadas ao ambiente externo, que afetam a empresa e os trabalhadores e sobre as quais a empresa não tem controle, como variáveis políticas, econômicas, demográficas, tecnológicas (PERRY; PORTER, 1982).

Ainda nesta linha das teorias clássicas, têm-se os trabalhos de Bhuiyan e Menguc (2002), que propõem um modelo para análise onde característica do trabalho e comprometimento organizacional são ambos diretamente e interativamente relacionados à satisfação no trabalho, tratando-se, portanto de uma relação não linear. Consideraram-se como *características no trabalho*: autonomia, variedade de opções no trabalho, identificação dos esforços de trabalho nos resultados alcançados e o recebimento de feedback sobre sua atuação; comprometimento organizacional: comprometimento afetivo que representa o forte desejo de um empregado

continuar em uma organização quando existe a possibilidade de mudança de emprego; satisfação no trabalho: a extensão do sentimento das pessoas (positivo ou negativo) em relação a aspectos intrínsecos ou extrínsecos de seu trabalho. Tudo isso sugere que a satisfação no trabalho e aparece como mediadora entre características do trabalho e comprometimento, ou quando a mediação entre características do trabalho e satisfação no trabalho fique com o comprometimento organizacional. Em outras palavras, as características do trabalho e o comprometimento andam juntos e interferem na satisfação do trabalho.

Dentre os estudos também se destaca o trabalho desenvolvido por Pool (1997), que diferencia satisfação no trabalho de motivação para o trabalho; assim, discute que a satisfação do sujeito na situação de trabalho pode estar associada às seguintes variáveis: substitutos de liderança (características dos subordinados, das tarefas e da organização), estilos de liderança (estrutura iniciadora ou de consideração), e o índice de motivação para o trabalho (dentro da proposta da teoria da expectativa, de Vroom (1964), que considera o esforço que o indivíduo decide exercer em direção ao sucesso do desempenho, o valor que ele percebe nas recompensas associadas ao seu desempenho e os comportamentos que estão associados ao trabalho).

3.6. O MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM

Segundo Chiavenato (2002. p.90), enquanto a teoria de Maslow está baseada em uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades e a de Herzberg em duas classes de fatores, ambas repousam na presunção implícita de que existe “uma maneira melhor” (the best way) de motivar as pessoas, seja por meio de reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja através da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo. Todavia, a evidência tem demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas.

Vroom (1964), desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhece essas diferenças individuais. Sua teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir. Segundo Vroom, existem três fatores que determinam em cada indivíduo, a **motivação para produzir**:

- **Os objetivos individuais**, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;

- **A relação** que o indivíduo percebe **entre produtividade e alcance** dos seus objetivos individuais; e
- **A capacidade de** o indivíduo **influenciar** seu próprio **nível de produtividade**, à medida que acredita pode influenciá-lo.

Para Vroom, uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se apresentam:

1. **Objetivos pessoais do indivíduo:** que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
2. **Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade.** Se um operário tem como importante objetivo Ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se uma necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
3. **Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade.** Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de mostragem de velocidade fixa.

Para explicar a motivação para produzir, Vroom (1964) propõe um **modelo de expectativa da motivação**, que se baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo (fins). Segundo esse modelo, a **motivação** é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um **resultado intermediário** (produtividade elevadas, por exemplo), está buscando meios para alcançar **resultados finais** (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo). Diz que cada indivíduo tem preferências (**valências**) para determinados resultados finais, lembrando a teoria de campo. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final. Os resultados intermediários apresentam valência em função de sua relação percebida

com os resultados finais desejados. Assim, a teoria de Vroom é denominada **Modelo Contingencial da Motivação**, porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e os cargos. O nível de motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las. A teoria de Vroom é uma teoria da motivação e não do comportamento.

3.7. MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

As empresas promovem um conjunto de recompensas formais e informais que estão na sua tecnologia organizacional de vendas, no seu estilo predominante de liderança e na sua cultura. Essas recompensas afetam fundamentalmente as possibilidades de satisfação ou não das necessidades do vendedor, sendo, portanto, fatores vitais à motivação e desenvolvimento dos profissionais de vendas.

Todas as necessidades motivacionais, como as fisiológicas (remuneração justa e correta), as de segurança (plano de carreira, assistência à saúde, etc), de reconhecimento social (participação em grupos e associações) e estima (elogios, promoções, amor, atenção, respeito), são **extrínsecas**. Isto é, são geradas externamente aos vendedores.

A gestão de vendas pode instituir vários programas que busquem gerar recompensas extrínsecas, tais como: bom comissionamento, capaz de permitir uma correta remuneração, prêmios em dinheiro ou bens materiais significativos, cursos, planos de carreira, etc. Tudo isso é possível e, geralmente, é realizado na maioria das organizações. No entanto, a verdadeira e única motivação é a **intrínseca**. É a de **Auto-realização**.

O que fazer e como agir, então, para aumentar as **recompensas intrínsecas**, uma vez que esta **Motivação** só pode ser gerada pelo próprio vendedor ou indivíduo, e, conseqüentemente, não é atendida de fora, pela empresa ou pelos líderes. É aí que entra a competência da gestão.

Os dirigentes devem remover as **CONDIÇÕES RESTRITIVAS À AUTO-REALIZAÇÃO** dos vendedores, eliminando dentro da organização e, em especial, do grupo e das equipes, o paternalismo, o controle excessivamente centralizado e ferrenho, a supervisão “**chata**”, em cima, aquela que não diz por que é feita, o planejamento centralizado, restrito à poucas pessoas e que considera os vendedores sem importância no seu processo, comunicação falha e inadequada, estilo de liderança autoritário, considerar a função de vendedor muito

simples, que qualquer um pode executar, uma atividade descartável.

Deve ser observado que a gestão de vendas, ao dirigir suas atitudes para gerar recompensas extrínsecas, deve, principalmente, orientar esforços para que a motivação intrínseca seja atendida, prioritariamente. Somente a motivação intrínseca permite que vendedores e seus grupos aumentem os níveis de autonomia, participação, autocontrole, autodesenvolvimento e criatividade, resultados desejados por qualquer organização.

Eis o “pulo do gato”. Como agir e o que fazer para obter um estado motivacional permanente.

1 - **Administrar por objetivos:** integrar as necessidades da organização de atingir suas metas de resultados e crescimento, com as necessidades das pessoas, dirigentes e vendedores, de contribuir para o seu próprio desenvolvimento pessoal. A gestão e os vendedores devem definir, conjuntamente, as metas da empresa, as áreas principais de responsabilidade de cada colaborador, em termos de resultados que deles esperam, estabelecendo parâmetros que permitam avaliar a contribuição de cada integrante da equipe. O processo é participativo e exercita a busca do consenso. Este consenso pratica o **Compromisso Grupal**, o envolvimento geral dos vendedores com os projetos de trabalho e seus objetivos, o incentivo e possibilidades de autocontrole e de autodesenvolvimento. A administração por objetivos é um excelente exercício de participação e busca do consenso que deixa bem claro que há possibilidade através de estilos organizacionais, estilos de liderança, de incentivar a participação, a autonomia, o autodesenvolvimento, o autocontrole e a criatividade dos vendedores e das equipes. É, enfim, uma forma promissora de operacionalizar uma democracia organizacional.

2 - **Eliminar** os fatores de insatisfação no trabalho: as condições para o bom exercício da função, o status, a segurança, a remuneração, a comunicação, a falta de participação, a intolerância, a falta de respeito, a falta de reconhecimento da competência, etc; Estimular os fatores motivacionais: o de auto – realização, trabalho desafiante, maior responsabilidade, crescimento e desenvolvimento. As tentativas de criar climas que se limitam a aspectos extrínsecos, exclusivamente ligados ao TER (necessidades fisiológicas e de segurança), quando muito, podem prevenir insatisfações. Propiciar um verdadeiro clima de vitalidade e saúde do desenvolvimento dos grupos de vendas e vendedores requer um permanente estímulo aos fatores motivacionais intrínsecos.

3 - **Permitir** que as pessoas exercitem o direito inalienável da liberdade: de opinar, de

participar, de criar, de planejar, de discordar, de conhecer, de errar e de acertar, etc, para obter a contrapartida da responsabilidade. Se desejar trabalhar com pessoas responsáveis, não lhes cerceie a liberdade. “**A pessoa é um SER condenado à liberdade**”, afirmou **Jean Paul Sartre**. A responsabilidade é a consequência da liberdade. Um bom exercício de estímulo à prática da liberdade é incentivar o vendedor a elaborar suas estimativas de ganho e de vendas. Transferir conhecimentos sobre tudo e permitir que ele escolha o caminho que desejar. Estimular a prática do livre arbítrio. Tomar decisão é assumir responsabilidade.

4 - **Aproveitar** as reuniões matinais e de fim de tarde para praticar os fatores de interação social através de exercícios úteis de dinâmica de grupo. Os grupos das equipes definem um objetivo e discutem a busca do consenso, exercitando os fatores de interação social: tolerância mútua, comunicação total, respeito recíproco, participação, cooperação, antipatia e simpatia.

5 - **Redesenhar** as funções de vendedores e dos demais envolvidos com o grupo de vendas. O que se propõe é aumentar nas funções descritas as possibilidades, e assim oferecer maior campo de enriquecimento e desenvolvimento. Encontrar, em frente, um campo para a auto-realização. Os principais fatores considerados na análise e redesenho das funções dos vendedores são: interesse e desafio do trabalho, responsabilidade compatível, oportunidade de consecução de objetivos, oportunidade de autocontrole (através de retro alimentação direta de informação sobre o andamento do trabalho) e chances de autodesenvolvimento (implementação de um sistema de gestão de informações- transferência permanente de conhecimentos).

6 - **Estimular** o crescimento individual através dos processos de mudanças volitivas, que proporcionam o comportamento adulto e amadurecido. Eliminar o uso de fatores condicionantes (ordens, imposições, regras, normas, a falta de consenso, etc), geradores do comportamento infantilizado. O comportamento infantilizado é próprio das crianças: dependentes, inseguras. Ninguém muda nem motiva ninguém. As pessoas se mudam porque se motivam e se motivam para se mudar.

O líder é um agente de mudanças, capaz de eliminar as restrições que impedem o autodesenvolvimento e a auto-realização de seus liderados.¹

¹(<http://www.saofrancisco.edu.br/edusf/revistas/psicousf/2002-1/PSICO-03.pdf>).

4. METODOLOGIA

4.1. LOCAL

O estudo foi realizado na "Casa Mineira", cuja loja atua no ramo de vendas, em Rubiataba/GO.

4.2. TIPO DE PESQUISA

Foi executado na Casa Mineira – com o objetivo de questionar os vendedores sobre suas necessidades motivacionais; sendo caracterizada conforme o objetivo proposto de:

PESQUISA DESCRITIVA, tomou como método de delineamento o levantamento, que de acordo com Gil (1991, p. 56), são pesquisas que caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informação a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para depois mediante análise quantitativa obterem suas conclusões correspondentes aos dados.

De acordo com Cervo e Bervian, (1996, p. 49), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e característica.

O pesquisador pode-se utilizar várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc., para que se possa conhecer melhor a motivação dos vendedores, buscando informações de todo grupo. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem em seu dia-a-dia.

PESQUISA EXPLORATÓRIA - Segundo Lakatos e Marconi (1998, p. 188),^b tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.

A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (1996), visa uma maior aproximação com o problema para torná-lo mais explícito, mais claro ou desenvolver hipóteses, sendo que, principalmente, visa aperfeiçoar idéias ou descobrir intuições.

Este estudo permite então, que o pesquisador aumente sua experiência em torno de determinado problema. Então, o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam obter os resultados que deseja. Um estudo exploratório pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa.

4.3. TÉCNICA DE PESQUISA

A técnica de pesquisa é um Estudo de Caso que de acordo com Yin (2001), para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências pela ação de outras.

4.4. COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

Os dados foram coletados através de entrevista por meio de um questionário com 12 funcionários, que conforme esclarece Lakatos e Marconi (2001, p.195), "A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional".

A entrevista é uma conversação feita face a face, onde o entrevistado dará ao entrevistador as informações necessárias verbalmente. Também serão coletados dados através de análise documental, ajuda dos funcionários e da observação participativa. Pois ouvi o que os vendedores tinham a dizer, explorando suas idéias, e preocupações sobre o assunto "motivação".

Os questionários também combinam perguntas semi-abertas e fechadas que segundo Richardson (1999, p.193), as perguntas fechadas, destinadas a obter informação sociodemográfica do entrevistado (sexo, idade, escolaridade etc) e respostas de identificação

de opiniões (sim – não, conheço – não conheço etc). e as perguntas abertas destinadas a aprofundar as opiniões do entrevistador. Por exemplo: Por que não gosta? Por que gostaria de conhecer? etc.

Vantagens das perguntas fechadas

1. As respostas a perguntas fechadas são fáceis de codificar; o pesquisador pode transferir as informações ao computador, sem maiores problemas.
2. O entrevistado não precisa escrever; apenas marca com um (x) a alternativa que melhor se lhe aplica. Isso é uma vantagem em caso de pessoas com dificuldades de escrever.

Desvantagens das perguntas fechadas

1. Uma das maiores desvantagens das perguntas fechadas é a incapacidade potencial de um pesquisador de proporcionar ao entrevistado todas as alternativas possíveis de respostas. O entrevistado está forçado a escolher entre alternativas que podem não ajustar-se à sua maneira de pensar. Assim, a informação obtida pelo pesquisador pode ser absolutamente deturpada, prejudicar a pesquisa e sobretudo desrespeitar a verdadeira opinião do entrevistado. É importante que o pesquisador tenha consciência de que à medida que analisar as respostas, estará refletindo sua posição e não a do entrevistado.
2. Em questionários como as escalas de atitudes, os entrevistados podem cair em pauta de respostas. Isto é, responder a primeira alternativa de cada pergunta, com objetivo de terminar o mais cedo possível, sem verificar se ajustam ou não à sua opinião. Para diminuir os efeitos negativos dessas situações e eliminar os questionários duvidosos, alguns incluem mecanismos para controlar a consistência das respostas do entrevistado.

Segundo Sâmara e Barros (1997), A pergunta semi-aberta é a junção de uma pergunta fechada a uma aberta em que, num primeiro momento, o entrevistado responde a uma das opções de alternativas e depois justifica ou explica a sua resposta.

Em resumo, as perguntas de um questionário podem ser fechadas ou semi-abertas. As duas apresentam um ótimo resultado, que devem ser constantemente lembradas pelo pesquisador, para evitar análises erradas de cansaço do entrevistado. Após a coleta de dados foi feita então, a tabulação e a análise, obtendo os resultados que serão vistos à frente.

4.5. A PESQUISA QUALITATIVA

Proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação. (MALHOTRA, 2002, p. 1153).

Portanto, para uma fase exploratória da pesquisa, é apropriado utilizar nos métodos de coleta a pesquisa qualitativa.

Para Fachin (2003, p. 81), a pesquisa qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente.

4.6. PESQUISA QUANTITATIVA

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1999, p. 70).

O método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto a inferências.

Segundo Roesch (1999, p. 131) a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações. Quanto se trata de programas abrangentes, como reestruturação do trabalho, sistema participativo, programa de incentivo, é interessante introduzir mudanças numa base experimental.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Existem vários fatores que influenciam diretamente o desempenho do funcionário, tais como: cultura organizacional, benefícios, salários, companheirismo e a motivação.

Realizou-se, na loja “Casa Mineira” de Rubiataba, uma pesquisa de personalidade qualitativa e quantitativa, buscando analisar a motivação dos funcionários da Organização visto se tratar de jovens vendedores.

Através da pesquisa verificou-se como os funcionários estavam interagindo entre si e com o trabalho, percebeu-se a necessidade da empresa motivar seus funcionários para melhorar seus desempenhos.

Outro fato que também foi percebido é que existe uma dissonância entre os funcionários, pois se trata de uma empresa que atua no ramo de vendas, e seus vendedores recebem comissões; com isso não deixam de existir desavenças, fofocas e mau-humor.

A amostragem foi feita com 12(doze) funcionários, dos quais obteve-se o seguinte resultado:

5.1. PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

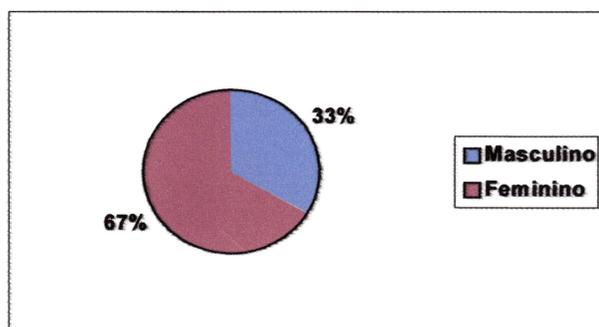


Figura 2: Sexo dos entrevistados

Na figura 2, nota-se, que do total de pessoas entrevistadas, 67% são do sexo feminino, 33% do sexo masculino. Tal fato se deve, pois as mulheres são mais dedicadas e calmas na hora do atendimento e dependendo do produto, elas sabem explicar melhor o funcionamento,

bem como as vantagens e desvantagens. Já os homens, também são ótimos funcionários. Além da atribuição normal, do dia-a-dia, eles são solicitados, inclusive, para trabalhos mais pesados, como descarregar caminhão, por exemplo: os homens, por ter um espírito natural de ser sempre o arrimo de família eles correm mais atrás das oportunidades. Muitos deles, já abriram seu próprio negócio ou foram contratados por outras empresas. Daí, a importância de se mesclar quantidade de funcionários. Além disso, existem pessoas, que não gostam de ser atendidos por homens.

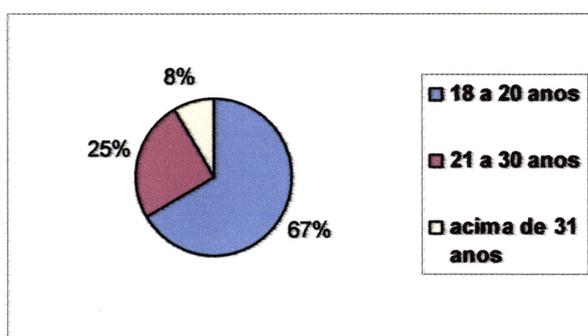


Figura 3: Faixa etária

Por outro lado, na figura 3, observa-se, que 67% dos funcionários possuem idade menor que 21 anos. Isso porque a loja contrata pessoas maior de idade, pois a loja tem uma política que esse perfil de funcionário possui uma auto-estima mais elevada, tem boa memória e são mais dispostas para qualquer tipo de serviço, além da facilidade em aprender coisas novas, principalmente no que se refere tecnologia. Acima de 30 anos, só tem o gerente da loja.

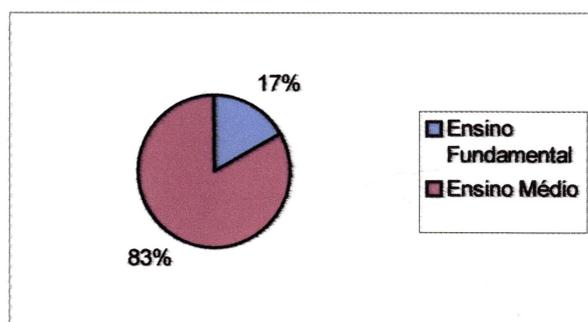


Figura 4: Grau de instrução

Quanto ao grau de instrução dos funcionários, nota-se que 83% dos entrevistados possui apenas o ensino médio. Como a jornada de trabalho do comércio em geral é extensa (das 8:00 às 20:00 horas) fica difícil cursar uma faculdade; por causa dos horários praticados e a falta de incentivos, por parte da empresa. O que causa um certo desânimo nos funcionários. A

empresa não possui uma política de incentivos educacionais estabelecida, sendo esse um fato importante, para a maioria das pessoas no que se refere à motivação, pois de acordo com Chiavenato (2002. p.90), esse tipo de incentivo deixa o funcionário mais motivado e, muitas vezes, por se sentir mais bem acolhido, sua produtividade e sua disposição aumenta.

Por outro lado, 17% dos entrevistados possuem apenas o ensino fundamental. Isso porque muitos não se atentaram ainda para a importância dos estudos e outros, muitas vezes, por falta de oportunidade ou até mesma vontade.

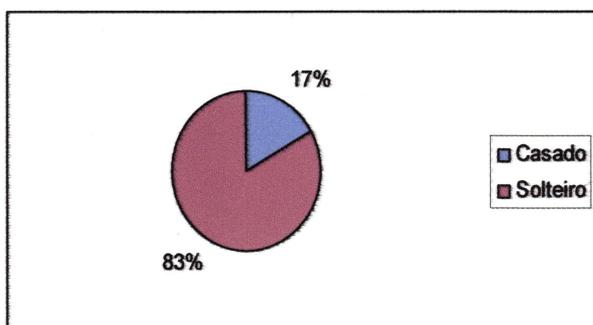


Figura 5: Estado Civil

Quanto na figura 5, percebe-se, que do total dos entrevistados, 83% dos funcionários são solteiros. Por isso, já pensam que jovens solteiros não têm tanta responsabilidade em casa, e se o gerente pedir para ficar alguns minutos extras, como por exemplo, uma reunião depois do horário, eles tem maior disponibilidade por não ter nada a fazer em casa e “ninguém” para cuidar.

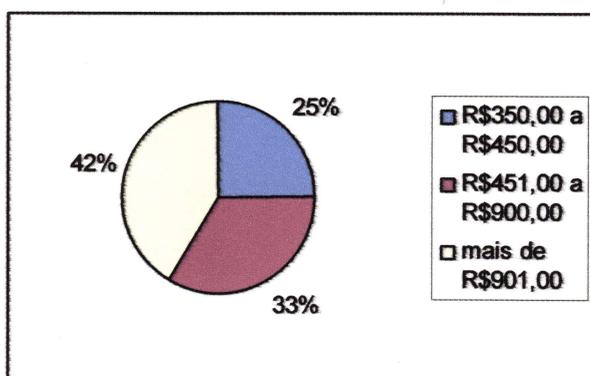


Figura 6: Renda média familiar

Percebe-se, pela figura 6 que 42%, ou seja, quase a metade dos funcionários possui uma renda média acima de R\$ 900,00 reais mensais, o que mostra que os salários pagos pela

empresa não são abaixo da média de Rubiataba. Além disso, todos os funcionários possuem seus direitos assegurados por lei. A “Casa Mineira” preza por estar sempre em dia com as leis trabalhistas (carteira assinada, repouso, pagamentos em dia, etc). Esse tem sido um dos pontos positivos da empresa. O respeito pelos funcionários faz com que a motivação aumente, tornando-se mais responsáveis e dedicados.

5.2. PERCEPÇÃO QUANTO À DISPONIBILIDADE DOS FATORES MOTIVACIONAIS E SUAS PRÁTICAS DE TRABALHO

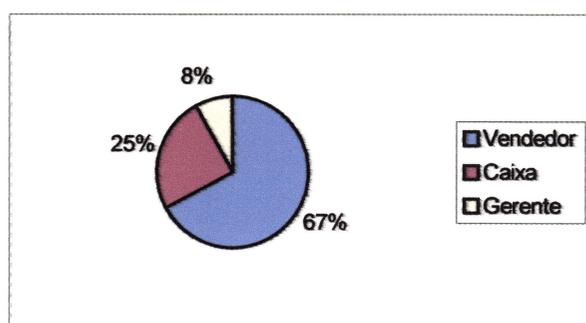


Figura 7: Função que ocupa na Empresa

De acordo com a figura 7, percebe-se que mais da metade do total de funcionários são vendedores. Por ser uma loja com grande variedade de itens, contrata mais vendedores jovens, principalmente em datas comemorativas de grande movimento, também contratam auxiliar de vendas para dobrar roupas e organizar a loja para não ficar desorganizado com os produtos não estarem fora dos lugares adequados. No caixa eles depositam confiança e quase não mexem com as funcionárias que trabalham no caixa por ser um programa complicado não fica fazendo mudanças, porque elas têm experiências sabem como controlar todo processo de vendas e recebimentos.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 79), os funcionários estão sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. É muito mais fácil para as empresas, conseguir pessoas competentes do que comprometidas.

5.2.1 . Treinamento, Plano De Carreira Oferecido Pela Empresa

Quanto ao treinamento, todos os funcionários foram unânimes em afirmar recebe-los,

embora de maneira básica e simples ele existe.

Todo o treinamento da “Casa Mineira” fica a cargo da ACIR (Associação Comercial e Industrial de Rubiataba) e os funcionários que trabalham no caixa da loja são treinados em Nerópolis para aprender a lidar com programa da loja e como organizar na parte de escritório, vendedores também vão e sempre assistem vídeos, DVDs, sobre motivação, vendas, qualidade no atendimento etc. Com isso, o gerente da empresa fala que tem alcançado um bom resultado para o crescimento da empresa e dos seus funcionários a cada dia.

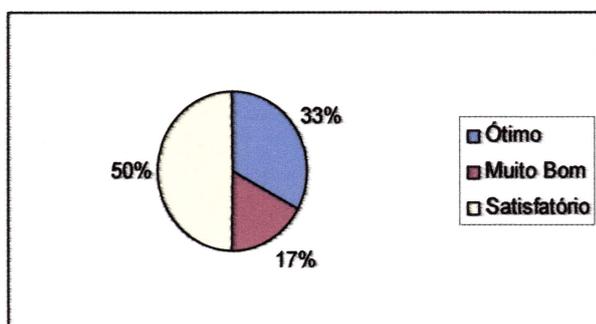


Figura 8: Salário recebido X serviço prestado

Na figura 8, nota-se que 50% dos funcionários acham satisfatórios, porque em nossa cidade a maioria dos trabalhadores de loja recebem R\$350,00 reais ou menos, e na Casa Mineira quanto ao salário é diferente, porque lá se os vendedores não alcançar R\$350,00 reais a Empresa completa em até R\$ 445,00 reais, que com isso 50% dos funcionários ficam satisfeitos e 33% acham ótimo, assim eles se esforçam para cada mês melhorar em suas vendas, prestando um melhor serviço para terem um reconhecimento de ser um bom vendedor ou vendedora.

5.2.2. Planos de Benefícios Sociais

Não oferece, mas quando um funcionário fica doente, a empresa dá um adiantamento em dinheiro para despesas com a doença. A empresa não é tão radical, dependendo do problema são flexíveis, e entendem a situação que o funcionário está passando naquele momento de sua vida.

5.2.3 Rotina no Trabalho Desempenhado

Todos os entrevistados responderam que o trabalho é rotineiro, porque todo dia é a mesma coisa, o mesmo trabalho. Em contra partida, os gestores não se preocupam em fazer

algo para melhorar esse quadro e essa monotonia faz com que as pessoas se sintam desmotivadas. Há tempo, haviam algumas formas/técnicas de descontração, mas isso já não existem mais.

Outro fato pesquisado que merece ser discutido é a existência do trabalho rotineiro, geralmente, apontado como altamente desmotivados pelos funcionários. Homens e mulheres atribuíram a mesma importância ao tema. Surpreendentemente os jovens sentem o peso da rotina.

Outro ponto que deve ser ressaltado é que a empresa não investe no crescimento dos seus funcionários, com receio de perdê-los e por isso não enxerga o auxílio educação como investimento e sim como custos.

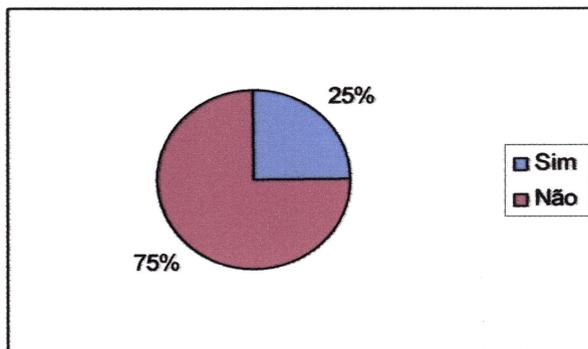


Figura 9: Saúde X Convênio

Na pesquisa desenvolvida observa-se que dos entrevistados 75% deles disseram que a empresa se preocupa com a saúde dos funcionários, embora não tenha convênio de saúde. Sempre que estão com algum problema de saúde tentam compreendê-los, dando remédio se tiver, e os outros 25% disseram que a empresa não se preocupa com a saúde e um ponto que vale ser ressaltado é que altos índices de saúde dos trabalhadores aumentam o rendimento das equipes. As empresas têm feito convênios com academias ou clubes para a prática de esporte, acreditando que isso possa ter, como produto final, o aumento de rendimento das equipes de trabalho. Discute-se, assim que exercícios físicos dão mais ânimo e disposição às pessoas; além do fator associado à percepção dos funcionários que a empresa se preocupa com sua saúde.

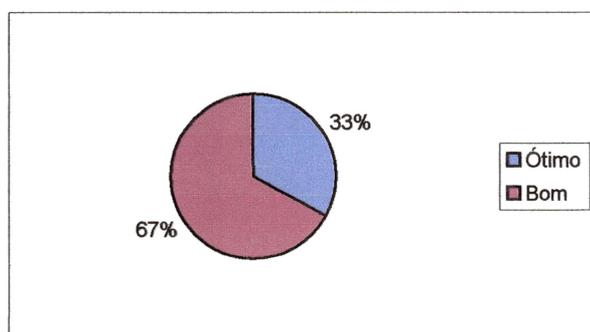


Figura 10: Clima Organizacional da Empresa

O clima organizacional é frequentemente apontado como importante fator motivacional: o mesmo depende de uma série de fatores como auto motivação, liderança, trabalho em equipe, participação em atividades sociais entre outros. Quanto a este último item há uma discussão, nem sempre coerente, em relação a até que ponto almoços coletivos, cafés e até mesmo promover festas, muda significativamente o rendimento do trabalho.

Dos entrevistados 67% dos funcionários disseram que é bom, não é melhor por causa das intrigas de vez em quando, as rodinhas, brincadeiras fora de hora, fofocas o stress que provoca mau humor um com outros o gerente sempre coloca todos unidos para trabalharem juntos, para que assim evitem intrigas. Os funcionários têm expectativa que cada dia possam melhorar, desempenhando com mais qualidade tendo um clima sempre agradável com os colegas de equipe.

Chiavenato (2002, p. 433), diz que o comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos decorrentes da sua expectativa que o funcionário tem do desempenho dele esperado.

Assim, parece que este não é um fator primordial para investimento por parte da empresa. No entanto, não devemos esquecer a lição deixada por Herzberg (apud CHIAVENATO, 2002), um dos grandes teóricos da motivação: “a presença do fator pode não aumentar, mas sua ausência pode desmotivar”.

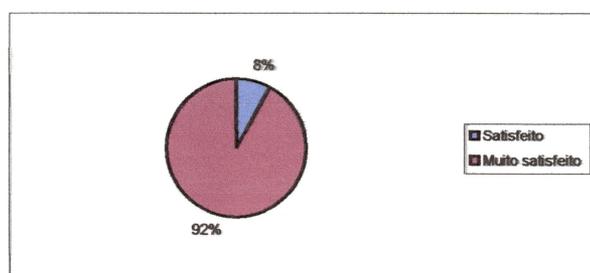


Figura 11: Motivação para aprender novos métodos de trabalho.

Nesta figura, nota-se que dos entrevistados 92% responderam que está muito satisfeito, temos então uma excelente porcentagem, não tivemos 100% por falta de interesse dos funcionários colocarem em prática e incentivo dos gestores.

Segundo Chiavenato (1999, p.88), motivação é regida por impulso estando pessoas a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

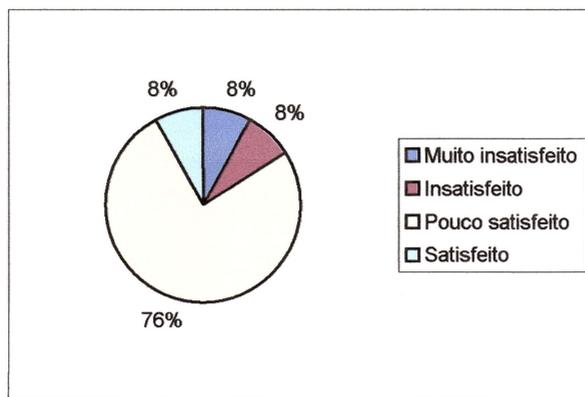


Figura 12: A importância da motivação nas organizações

Na figura, observa-se que 76% responderam que é pouco satisfeito, a equipe é grande e não é 100% unida, então o trabalho às vezes fica difícil de desenvolver, mas sempre o chefe motiva fazendo um trabalhar como outro para se entenderem melhor. Tendo realizar uma interação melhor entre seus funcionários, para que assim aconteçam um ambiente organizacional que favoreça melhorias no desempenho profissional de cada um.

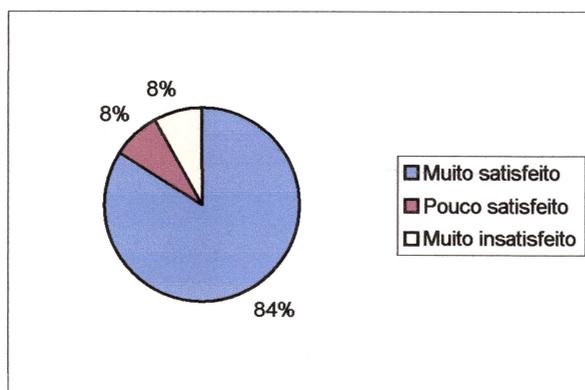


Figura 13: Motivação para sugerir melhorias

Dos entrevistados 84% gostam de sugerir melhorias para a organização, isso fazem com

que os chefes às vezes gostam de suas idéias e elas são aproveitadas, as outras porcentagens não sugerem nada, mas também colocam vários defeitos, que isso se torna o trabalho contra equipe.

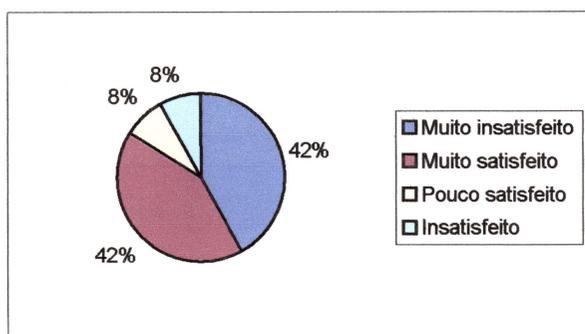


Figura 14: Como a Organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores

Percebe-se que 42% responderam que está muito insatisfeito, falta compreensão, pois quando alguém chega com alguma dificuldade nem sempre é ouvido ou entendido, 42% já acham que está bom que a organização tem colaborado em ajudar e orientar nos momentos que se encontram com problemas, as outras porcentagens disseram que a empresa necessita ter melhor atenção e compreensão neste momento difícil da vida.

5.3. EXPECTATIVA DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA

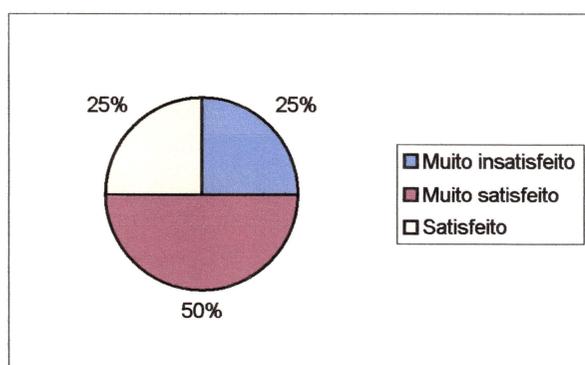


Figura 15: Condições de Higiene

A higiene da loja é muito satisfeito, pois 50% dos jovens gostam, juntam todos e lavam a

loja, limpando os banheiros que cada semana é uma turma para limpeza, e vestiários uma vez por semana, limpam as vitrines com produtos para deixarem de boa aparência, tiram sujeiras e com muita dedicação unem todos fazendo a loja ficar limpa e cheirosa.

Falta só um pouco de colaboração uns com outros, alguns não gostam de estar realizando este tipo de serviço. Com isso, 25% sente muito insatisfeito porque poderia fazer um trabalho de limpeza melhor, mas têm uma expectativa de trabalho que em breve possam contratar uma faxineira para melhor fazer a limpeza.

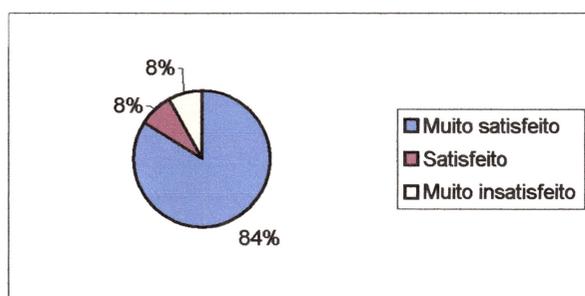


Figura 16: Condições de Segurança

Dos entrevistados 84% disseram que está muito satisfeito com a segurança, somente temos que preocupar mais nas datas comemorativas, pois pessoas de outras cidades vêm comprar, muitas pessoas desconhecidas, estranhas; então contratam seguranças para ficar observando na porta, eles não usam roupas de segurança ficam mais disfarçados para que se chegar a ter algum furto eles estão atentos. 8% acham que a empresa deveria ter um segurança sempre porque a empresa tem uma extensão grande e não dá para observar tudo que esta acontecendo dentro da loja, a expectativa é de muita melhora em relação a segurança para que tenham uma vida tranqüila no trabalho.

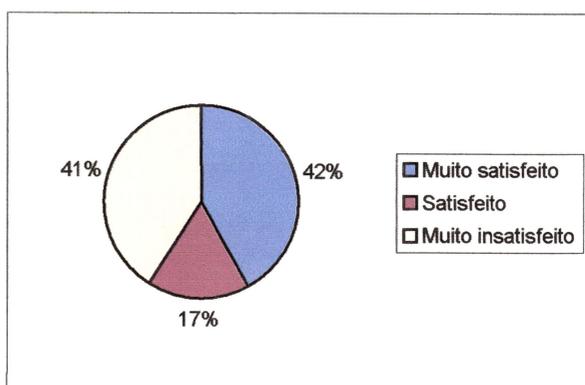


Figura 17: Refeitório e Bar

Dos funcionários entrevistados, 42% estão muito satisfeitos, pois tem cozinha para quem quer fazer ou levar seu próprio lanche, a empresa fornece café, pão e margarina, então ficam todos a critério. E 42% estão muito insatisfeitos porque quando tem maior movimento na loja não tem como fazer o lanche por falta de prazo, então deveria ter uma pessoa para fazer o lanche mais rápido e com maior credibilidade, tem que ser um lanche forte e que sustente, com maior proteína e vitaminas, por terem que ficar na loja com tempo maior até as 20:00 horas, podendo jantar tarde da noite, trazendo problemas de saúde. Pois jovens com suas energias precisam estar sempre atentos na sua alimentação, pois este tipo de serviço exercita muito.

6. CONCLUSÃO

A motivação dentro da empresa é um dos pontos que impulsionam as pessoas a desempenhar um comportamento que força à realização de um trabalho com qualidade. Cada indivíduo tem um conjunto de necessidades que precisam ser atendidas. Quando ele se defronta com uma necessidade não satisfeita, estabelece-se um estado de tensão, que gera desequilíbrio.

Os trabalhadores jovens sentem-se a necessidade de um auto-crescimento e de um reconhecimento, para sentirem que o que fazem é importante e essencial para Casa Mineira.

É muito importante iniciar esforços para adquirir experiências individuais e de grupo, pois quanto maior for a motivação maior será o desempenho no trabalho, mas é muito importante concentrar esforços no sentido de pesquisar o que realmente motiva os funcionários, dando especial atenção à natureza de interação entre o desenvolvimento da equipe e da Casa Mineira.

A empresa oferece oportunidade de participação estimulando os funcionários a dar sugestões nos projetos de mudanças da organização, para que assim, possam acontecer novas idéias para realizar inovações de solucionar as necessidades da empresa.

É preciso lembrar que não há uma mágica para resolver os problemas que os funcionários enfrentam no cotidiano. Alguns desses problemas como a falta de união, stress, isto não quer dizer que não devemos lutar para melhorar estas condições. Mas sim lembrar que se não for melhorados podem vir a aumentar a cada dia.

Os pesquisadores, administradores e analistas políticos, vêem o trabalho e a motivação no trabalho a partir de suas próprias perspectivas e ignoram a realidade que os trabalhadores constroem para si próprio visando enfrentar o dia-a-dia nas organizações.

Portanto, discutiu-se até que ponto há divergências entre as percepções das pessoas sobre o que a organização lhes dá e sobre a importância que elas dão ao que lhes é oferecido. Viu-se, que nem sempre, as expectativas dos trabalhadores coincidem, o que altera, a oportunidade que a empresa tem de concretizar seu negócio através de ações de alto desempenho. No mundo atual, onde impera a força do conhecimento, cada vez mais os contratos de trabalho serão psicológicos. Organizações e pessoas precisarão estar mais envolvidas na identificação das expectativas uns dos outros. Reter talentos e encontrar espaços de trabalho dependerá

fundamentalmente disto. As empresas que já conseguirem descobrir a origem da motivação dos seus colaboradores, devem trabalhar no sentido de mantê-los e incrementar, de forma a maximizar as potencialidades do seu mais importante recurso: as pessoas.

7. SUGESTÕES

- Proporcionar momentos de descontração, como: dinâmicas, visando melhorar o relacionamento dentro da organização;
- Lembrar, de alguma maneira, os aniversariantes do mês, de forma a valorizar mais seu pessoal e motivá-los, fazendo com que eles se sintam como parte integrante da empresa, ou seja, parte da família.
- Oferecer premiação para o vendedor que se destacar nas vendas;
- Desenvolver técnicas para tornar o trabalho menos rotineiro;
- Promover momentos esportivos, evento que direcionem as pessoas à momentos agradáveis;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. A Dificil Administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, abr.1998

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Motivação: como desenvolver e utilizar esta energia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Amado Luiz Cervo. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas 1999.

_____. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira. 1992.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. _____. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAST, Fremont. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1970.

LAKATOS, Eva, Maria.; MARCONI, Marina.de A **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. _____. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MASLOW, Abraham H. A teoria da motivação humana. **Psychological Review**, n. 3, p. 370 – 396, Jul. 1993.

MOTIVAÇÃO. < <http://www.saofrancisco.edu.br/edusf/revistas/psicousf/2002-1/PSICO-03.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2006

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA. Disponível em: <http://www.google.com.br/search?ht=pt-BR&q=motivacao+nas+empresas&meta=lr%3Dlang_pt>. Acesso 03 set. 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da Administração: uma introdução.** São Paulo: Pioneira, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEIXOTO, Isabel. **Motivação nas Organizações.** Disponível em: <http://pme.online.pt/ver_art.asp?ID=86&tema=formacao>. Acesso em: 03 set. 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações.** 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STEWART, T. A. **Intellectual capital: The wealth of organizations.** Londres: Nicholas Brealey, 2000.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1989.

_____. _____. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por


Ana Romano do Amaral Mariani
Bibliotecária - FACER
CRB-n.º 1528

APÊNDICE

APÊNDICE A

CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

Casa Mineira nasceu de um sonho do Sr. Luiz de Carvalho Rodrigues, que vive na cidade de Nerópolis-GO, onde também tem uma grande loja chamada Ana Terra Calçados e Confecções, ele começou vendendo calçados na feira depois montou uma loja com 2 portas, que com sua amizade conquistou mercado e clientes, onde hoje é a maior loja de Calçados e confecções de Nerópolis com 6 portas abertas e ainda se encontra em construção querendo aumentar fazendo o segundo andar.

Então, pensou em abrir uma loja em outra cidade, pesquisou todas as cidades vizinhas à quantidade da população, as lojas de atacado e varejo que atuavam, viu que Rubiataba estava precisando de uma loja como esta. Então veio visitar a cidade. Gostou da sociedade, a quantidade da população. No mesmo dia comprou o lote situado na Avenida Aroeira do Sr. Amâncio. Logo, escolheu um funcionário (gerente Samuel Tomaz) de muita confiança e competência da Ana Terra para organizar sua administração, começando pela construção até os dias de hoje, com 20% depois de tudo pago para ficar de sócios.

Casa Mineira é uma loja grande com 7 vendedores, 3 caixas e 2 gerentes, todos vendedores e caixas são jovens.

A Empresa está dividida da seguinte maneira:

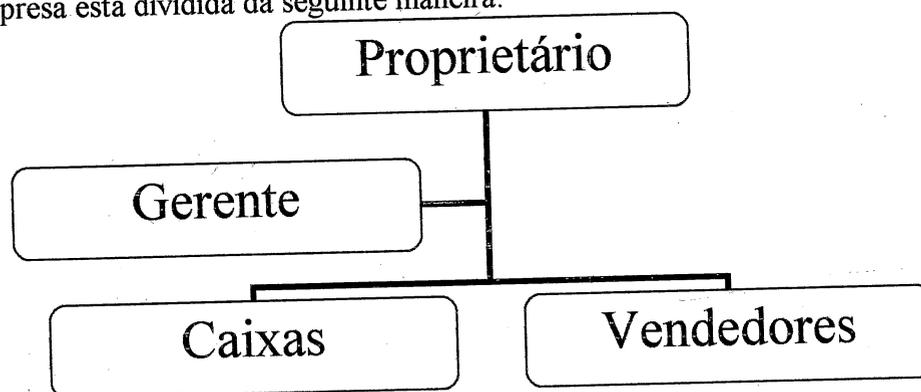


Figura18: Organograma da Empresa

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO

1. Sexo:

- Masculino
- Feminino

2. Faixa Etária:

- de 18 à 20 anos
- de 21 à 30 anos
- acima de 30 anos

3. Grau de Instrução:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Curso Superior
- Pós graduado

4. Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- Viúvo
- Outros. Qual? _____

5. Renda média familiar

- de R\$ 350,00 a R\$ 450,00
- de R\$ 451,00 a R\$ 900,00
- acima de R\$901,00

6. Qual sua função na Empresa?

- Vendedor
- Caixa
- Auxiliar de vendas
- Gerente

7. A Empresa oferece treinamento, plano de carreira, etc?

- Sim. Que tipo? _____
- Não

8. O que você acha do salário recebido, com relação ao serviço prestado para a Empresa?

- ótimo
- muito bom
- satisfatório
- ruim (abaixo da média local)
- péssimo

9. A Empresa oferece plano de benefícios sociais?

- Sim. Qual(is)? _____
- Não

10. O trabalho desempenhado, no dia-a-dia é rotineiro?

- Sim
- Não

11. A Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários? Ou oferece algum convênio?

- Sim. Qual(is)? _____
- Não

12. Como é o clima Organizacional da Empresa?

- Excelente 100%
- Ótimo 80%
- Bom 60%
- Ruim 40%
- Péssimo 20%

13. Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

- 1 = Muito Insatisfeito;
- 2 = Insatisfeito;

3 = Pouco Satisfeito;

4 = Satisfeito; e

5 = Muito Satisfeito.

14. Níveis de Motivação

Indicador	Grau de Motivação	O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	(1) (2) (3) (4) (5)	
Motivação para aprender novos métodos de trabalho	() () () () ()	
Motivação para participar em projectos de mudança na organização	() () () () ()	
Motivação para sugerir melhorias	() () () () ()	

15. Satisfação com as condições de trabalho

Indicador	Grau de Satisfação	O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	(1) (2) (3) (4) (5)	
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores	() () () () ()	
Condições de higiene	() () () () ()	
Condições de segurança	() () () () ()	
Serviços de refeitório e bar	() () () () ()	

APÊNDICE C
DADOS DO ALUNO

NOME: Daniela Liliana da Silva

Nº DA MATRÍCULA: 0208130301

ENDEREÇO: Av. Caraíba nº 26 Centro.

CEP: 76350-000 **CIDADE:** Rubiataba **ESTADO:** Goiás

TEL. RES.: (62) 3325-3228

CELULAR: (62) 84085551

E-MAIL: Daniela.lila@hotmail.com

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: Motivação dos vendedores

EMPRESA: Casa Mineira Calçados e Confecção de Rubiataba.

RESP. PELO ESTÁGIO NA EMPRESA: Samuel Tomaz

ENDEREÇO: Av. Aroeira s/n, Qd. 57, Lt. 17 - Centro

TELEFONE: (62) 3325-1496