

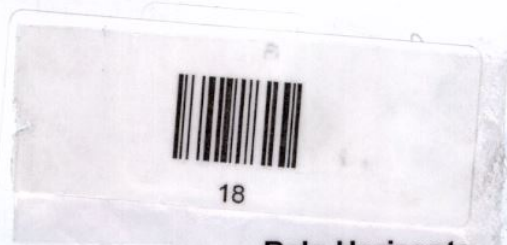
FAMIG - FACULDADE MINAS GERAIS

M. 6 M 658.319
L 318 m
2005
Exp 2

FAMIG - Faculdade Minas Gerais
BIBLIOTECA

MOTIVAÇÃO: ESTRATÉGIAS QUE ESTIMULEM A ÁREA DE VENDAS

ALUNO: ALEXANDRE LUIZ RIBEIRO LARA



18

**Belo Horizonte,
novembro de 2005**

ALEXANDRE LUIZ RIBEIRO LARA

MOTIVAÇÃO: ESTRATÉGIAS QUE ESTIMULEM A ÁREA DE VENDAS

**Monografia apresentada à Faculdade
Minas Gerais como requisito parcial para
obtenção de título do Bacharel em Administração.**

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientadora: Raquel Heloísa Novaes

**Belo Horizonte,
novembro de 2005**

RESUMO

Esta monografia é um estudo realizado na empresa Maq Service Assistência Técnica e tem como objetivo melhorar o ambiente de trabalho no setor de vendas, de forma a estimular a motivação de todos os envolvidos, devido a uma oportunidade que surge com uma nova fase, na qual a empresa se encontra, e que necessita de uma equipe de vendas motivada para, em conjunto, alcançar os objetivos de manter-se competitiva e aumentar suas receitas. O ser humano, em meio a um mercado globalizado e extremamente competitivo, se tornou o principal "ativo" de uma organização. Esse fato deve ser observado por todas, e manter os colaboradores em constante interação, comprometidos e motivados é um dos grandes desafios deste início de século para as empresas.

Como sugestão, este estudo, baseado nas pesquisas feitas na empresa e nas bibliografias citadas, propõe algumas estratégias que podem proporcionar a motivação de vendedores de balcão.

SUMÁRIO

1. Introdução	03
1.1 Caracterização da organização e seu ambiente	04
1.2 Situação de Oportunidade	04
1.2.1 Limite do projeto	05
1.3 Objetivos	05
1.3.1 Objetivo Geral	05
1.3.2 Objetivos específicos	05
1.4 Justificativa	06
2. Referencial Teórico	07
2.1 As principais teorias administrativas e suas visões do homem no trabalho	07
2.1.1 Teoria da administração científica	07
2.1.2 Teoria da administração clássica	08
2.1.3 Teoria das relações humanas	09
2.1.4 Importância das pessoas nas organizações	10
2.2 Motivação	11
2.2.1 Modelo dos recursos humanos	12
2.2.2 Teoria das necessidades de Maslow	14
2.2.3 Teoria dos dois fatores da motivação	17
2.3 Outras teorias sobre motivação	18
2.3.1 Teoria ERC	18
2.3.2 Teoria do reforço	19
2.3.3 Teoria da fixação de metas	19
2.4 Salário x Motivação	20
2.4.1 Remuneração variável	20
2.5 Trabalho em equipe	21
2.6 Enriquecimento de tarefas	22
3. Metodologia	24
3.1 Análise dos dados	25
4. Conclusão	27
5. Anexos	30
6. Referencia Bibliográfica	34

Agradecimentos:

Agradeço a Deus, pela vida.

Agradeço a meus pais e irmãs, pelo incentivo e pelo companheirismo.

Agradeço a minha orientadora Raquel, pela paciência e dedicação.

Agradeço aos meus amigos e familiares, pelo apoio, em todos os momentos.

Agradeço aos professores, pelos conhecimentos compartilhados durante tanto tempo.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo é um projeto realizado na empresa Maq Service Assistência Técnica, que atua na área de assistência técnica de eletrodomésticos, autorizada Eletrolux.

Além de prestar assistência técnica, a Maq service vende peças originais da bandeira que representa e passará a vender peças chamadas paralelas, abrindo assim possibilidade de maiores ganhos, fazendo frente aos demais concorrentes.

A nova fase abre uma oportunidade de, através do meu estudos e pesquisa, sugerir ações que venham a contribuir para seu fortalecimento e competitividade.

A Maq service Assistência Técnica é uma empresa familiar e tem alguns problemas de hierarquia.

Uma forma de contribuir para o desenvolvimento da empresa e de seus funcionários surgiu com este trabalho, que mostra um estudo baseado na importância da motivação de seus vendedores, principalmente por esta empresa se encontrar em um processo de expansão na área de venda, buscando manter-se competitiva em meio a um mercado em constante crescimento.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

O objeto de estudo desta monografia é a empresa Maq Service Assistência Técnica, autorizada Eletrolux, que foi Fundada em 1990, por Augusto de Souza Pinto Neto. Iniciou suas atividades com a prestação de serviços e venda de peças das marcas White Westinhouse, Prosdócimo e Dako.

Após a entrada da marca Electrolux, "sucessora das marcas White Westinhouse e Prosdócimo", optou-se pela exclusividade da marca, primando pela qualidade no atendimento aos clientes. A empresa é certificada pelos padrões de qualidade da Electrolux e possui profissionais qualificados, bem treinados, e equipamentos de última geração.

Hoje a empresa tem um total de 21 funcionários e, além do fundador e sua esposa, os filhos e genro participam da administração, direcionando os objetivos da empresa e primando pela qualidade dos serviços prestados aos seus mais exigentes consumidores, mantendo sua credibilidade no mercado, apesar de toda dificuldade de uma administração familiar, na qual as relações pessoais são misturadas com as relações profissionais.

Seu ambiente principal de atuação é na região de Belo Horizonte e algumas cidades vizinhas como Ribeirão das Neves, Santa Luzia, entre outras.

Missão: Atender às necessidades dos consumidores, oferecendo serviços diferenciados, tendo como base à máxima integração entre empresa, cliente e revendedores.

1.2 SITUAÇÃO DE OPORTUNIDADE:

A empresa, que antes vendia apenas peças originais, está começando a trabalhar com peças chamadas paralelas, tão boas quanto as originais.

Com esses novos produtos; a empresa tem como objetivo continuar competitiva no mercado, oferecendo produtos de várias marcas e aumentando as vendas de balcão.

Os funcionários de vendas do balcão não têm nenhum tipo de incentivo que os estimulem a cooperar, com maior ênfase, para atingir necessidades de vendas da empresa. Por isso, surge a oportunidade de promover condições de motivação, que proporcionem maiores

possibilidades de sucesso na caminhada da organização rumo a seus objetivos de uma forma mais gratificante.

Os dados e informações que dimensionam a oportunidade de atuação foram obtidos através de relatos da gerência administrativa, observações pessoais do pesquisador e questionários aplicados aos funcionários do setor de vendas balcão e à gerência.

1.2.1 LIMITE DO PROJETO

Esta monografia se limita a sugerir instrumentos, estratégias que estimulem a motivação dos funcionários de venda, um tipo de estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento.

Os funcionários de vendas de balcão são quatro no total e estes instrumentos aqui sugeridos visam estimular os vendedores a colaborar, com maior empenho, para atingir os objetivos da empresa, com qualidade no ambiente de trabalho.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Melhorar o ambiente de trabalho no setor de vendas, de forma a estimular a motivação de todos os envolvidos, proporcionando assim desenvolvimento de suas *performances* no trabalho.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Estimular o comprometimento dos funcionários da área de vendas com os objetivos da empresa;
- II. Sensibilizar os funcionários para a importância de um melhor ambiente de trabalho para os vendedores;
- III. Estimular a equipe para desenvolver um melhor trabalho.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho de conclusão de curso se justifica devido à situação em que se encontra a empresa, começando a trabalhar com novos produtos, com a intenção de se manter competitiva, aumentando suas receitas. Constata-se que a empresa não desenvolve nenhuma estratégia que promova a motivação para os profissionais da área de vendas.

Com todos estes pontos relatados pela gerência administrativa da empresa, observados pelo autor desta monografia e confirmados pelos questionários aplicados, a monografia se torna importante para a empresa Maq Service Assistência Técnica, pois mostra uma visão geral da relação empresa empregado, que pode ajudá-la a se manter competitiva no mercado cada vez mais acirrado.

Assim, esta monografia visa estudar e sugerir estratégias e instrumentos que procurem proporcionar motivação aos vendedores de balcão. Alcançado este objetivo, o reflexo certamente será no aumento das vendas e a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

2. Referencial Teórico

2.1 AS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SUAS VISÕES DO HOMEM NO TRABALHO

A administração vem sofrendo grandes mudanças ao longo do tempo, e o ponto de desenvolvimento em que ela se encontra hoje é o resultado cumulativo de numerosos precursores de áreas como a Filosofia, Física, Economia e deve-se, inclusive a empresários que, com o tempo, desenvolveram teorias sobre a administração.

Essa influência é percebida hoje, na moderna administração, que utiliza largamente conceitos e princípios que foram descobertos e são utilizados em ciências como Matemática, Humanas (Psicologia, Sociologia, Educação, etc.), Biologia, Física e também Direito, Engenharia, Comunicação, entre outros.

No fim do século XIX e início do século XX começaram a surgir as principais teorias administrativas, base da atual administração.

2.1.1 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Nos Estados Unidos, o americano e engenheiro Frederick Winslow Taylor desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, tendo como base a ênfase nas tarefas, procurando aumentar a eficiência da indústria por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho operário, na qual os principais aspectos eram a análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos, estudo da fadiga humana, divisão do trabalho, especialização do trabalho, desenho de cargos e tarefas, incentivos salariais e prêmios de produção. De tudo isso surgiu o conceito de "homo economicus".

Na administração científica, o funcionário é visto como "homo economicus", homem econômico. Nessa Teoria toda pessoa é concebida como profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais, ou seja, esse conceito diz que o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas por causa do salário que pode ganhar com ele. O homem é referido como individual, ineficiente e preguiçoso, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social.

No fundo, a administração científica de Taylor considerou os recursos humanos e materiais mais que complementares, sobretudo, "o homem trabalhando como um apêndice da maquinaria industrial". (Amitai Etzioni, 1967).

2.1.2 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

A teoria clássica foi desenvolvida por Henry Fayol (1841 – 1925), um engenheiro Francês, e é, junto com a administração científica, a base para os estudos da Administração.

Na teoria clássica, a ênfase é dada na estruturação da organização, na qual Fayol dizia que a empresa podia ser dividida em seis grandes grupos de funções essenciais: Como as funções Técnicas, Comerciais, Financeiras, de Segurança, Contábil e Administrativa.

Fayol fez também sua definição de Administrar, que seria Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Os chamados princípios Gerais da Administração, como procedimentos aplicados a qualquer tipo de organização, são:

- Divisão do trabalho - especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, para, favorecer a eficiência da produção e aumentar a produtividade;
- Autoridade e responsabilidade - autoridade é o direito de os superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade;
- Unidade de comando - um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, o que evita contra-ordens;
- Unidade de direção - o controle único é possibilitado pela aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos;
- Disciplina - necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização;
- Prevalência dos interesses gerais - os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais;
- Remuneração - deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização;
- Centralização - as atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas;
- Hierarquia - defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa;

- Ordem - deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- Eqüidade - a justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa;
- Estabilidade dos funcionários - uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre o desempenho da empresa e o moral dos funcionários;
- Iniciativa - deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo;
- Espírito de corpo - o trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

A Administração Clássica, assim como a Científica, viam as pessoas apenas como uma parte do processo, assim como uma máquina, a Científica na área produtiva (chão de fábrica) e a Clássica na área administrativa (departamentalização).

2.1.3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Foi George Elton Mayo, em 1924, um dos primeiro estudiosos a enfatizar o lado humano nas organizações, desenvolveu a pesquisa denominada Experiência de Hawthorne, na Empresa Western Electric, em Chicago, no bairro de Hawthorne, que teve como principal objetivo a identificação dos fatores que influenciavam na produção. Sem pretender, essa experiência marca o início de uma nova teoria baseada em valores humanos, desviando-se totalmente da preocupação anteriormente voltada para a tarefa, pois volta-se para a estrutura, com a preocupação com as pessoas.

Na Experiência de Hawthorne, Mayo concluiu que o trabalho é uma atividade tipicamente grupal e quanto mais os seres humanos estiverem integrados, maior será a motivação para produzir. Mayo vai além, ao concluir que o comportamento do indivíduo se apóia no grupo, e que o indivíduo é motivado essencialmente pela necessidade de estar em equipe, de ser reconhecido e de ser devidamente informado, ou seja, essa pesquisa mostrou a importância e a influência dos fatores psicológicos sobre as ações humanas.

A partir desse ponto, várias teorias sobre o comportamento humano e sua relação com o trabalho surgiram. Ressaltam-se a Teoria X e a Teoria Y, desenvolvidas por Douglas McGregor, bem como a Hierarquia das Necessidades, defendida por Abraham H. Maslow, e, ao lado dessas, a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg.

2.1.4 IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A teoria administrativa sofreu e sofre até hoje uma grande mudança conceitual, com a chamada Abordagem Humanística.

A ênfase colocada na tarefa, pela administração científica, e na estrutura organizacional, pela Teoria Clássica da Administração, muda para ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. A preocupação mudou dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

A teoria das relações humanas teve como origem, principalmente:

- I. a necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano;
- II. o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial;
- III. o desenvolvimento de cientistas sociais como: George Elton Mayo (1880 – 1949); Kurt Lewin (1890 – 1947); Ronald Lippit; Alvin Zander; L. Coch; dentre tantos outros;
- IV. as conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, pondo em xeque os princípios da Teoria Clássica da Administração.

Com esse desenvolvimento, surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social, na qual os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores. Seu comportamento no trabalho, assim como em qualquer outro lugar, é consequência de muitos fatores motivacionais.

Com essa mudança conceitual, as pessoas passaram a ser reconhecidas como o principal patrimônio da organização, e não mais como uma peça qualquer do processo de uma empresa.

Há algum tempo, as organizações estão buscando cada vez mais proporcionar a satisfação de seus trabalhadores, fato esse constatado através das inúmeras pesquisas científicas na área da motivação de pessoas.

Porém, vale ressaltar que, em cada época, o enfoque era diferenciado. Nos dias atuais, a relação Homem X Trabalho está voltada para os diversos fatores motivacionais que compõem o universo do ser humano, como: fatores emocionais, que fazem parte de sua essência; fatores intelectuais, que são adquiridos durante sua existência; fatores ambientais, que exercem influência em sua vida como um todo; fatores físicos, que nada mais são do que o suprimento de suas necessidades; e fatores psicológicos, que se compõem pela soma de todo o conjunto citado anteriormente.

Contudo, é de suma importância ressaltar que os fatores motivacionais variam de acordo com o tempo e o espaço, ou melhor, sofrem influência do contexto socioeconômico e dos diversos fatores inerentes a cada indivíduo.

2.2 MOTIVAÇÃO

Santos (1965: 405) define motivação como sendo "... conjunto das causas (móveis ou motivos) que concorrem para determinar a conduta humana". Esta é uma definição básica, com a qual podemos expressar em linhas gerais o que é motivação.

No que se refere à motivação, as pessoas são diferentes, necessidades variam de indivíduo para indivíduo, resultando em diferentes padrões de comportamento, valores sociais e objetivos.

A origem do estudo da motivação remonta à Antiguidade, mais precisamente no hedonismo e no idealismo. Por hedonismo, entende-se a motivação "... tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente o agradável". (Pierón, 1969:209).

A contribuição dos idealistas para o estudo da motivação é que, na concepção dos mesmos, a virtude (a qual significa agir de forma correta) e o saber são os tipos de motivação mais altos.

Lopes (1980), afirma que o hedonismo tem como filosofia a busca do prazer e do conforto. Deve-se a isso a importância de se trabalhar em lugar agradável e com boas condições de trabalho.

Com o passar do tempo, foram acrescentados novos conceitos oriundos de autores que também se preocuparam em estudar a motivação.

Davidoff (1983), Herzberg (1975), Maslow (1954) e outros abordam a motivação a partir de enfoques diferentes, pelo fato de não adotarem as mesmas linhas de pensamentos. Essa diferenciação não se dá no sentido conceitual, mas sim, em como se motiva uma pessoa.

Abraham Maslow considera muito difícil definir e delimitar a motivação, em consequência da demanda exclusiva de critérios comportamentais, externamente observáveis.

Concordando com a dificuldade de se conceituar motivação, Davidoff (1983) afirma que os psicólogos, ao estudarem a motivação, se utilizam de constructos, ou seja, "*... processos internos, hipotéticos que parecem explicar o comportamento, mas não podem ser diretamente observados ou medidos*". (Davidoff, 1983:385).

2.2.1 MODELO DOS RECURSOS HUMANOS

Este modelo de recursos humanos foi definido por Douglas McGregor. O autor fez críticas ao modelo das relações humanas, no sentido de que não passava de um método mais sofisticado para manipular os trabalhadores. Outra crítica feita por McGregor, citado em Stoner & Freeman (1999), foi que tanto o modelo tradicional quanto o modelo das relações humanas simplificaram muito o conceito de motivação, preocupando-se apenas com dois fatores: o dinheiro e as relações humanas. McGregor acreditava que a motivação era muito mais abrangente.

Em seus estudos McGregor, citado em Stoner & Freeman (1999), percebeu que os administradores tinham visões diferentes sobre os trabalhadores. De um lado, considerou os que acreditavam que todo trabalhador tem aversão ao trabalho e que só trabalham porque necessitam; sempre que puderem, vão evitá-lo. Estes diziam ainda que a maioria das pessoas prefere ser dirigidas para não assumirem responsabilidades, porque são preguiçosas e sem ambição. A esse conjunto de suposições baseadas em uma visão tradicional, McGregor chamou de teoria X.

Assim, o trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração. Podemos ver esta teoria funcionando tanto no modelo tradicional como no das relações humanas. Stoner & Freeman (1999: 322)

McGregor formulou uma outra teoria, que foi denominada de teoria Y, a partir de uma relação maior do indivíduo com o trabalho. Essa teoria postula que o trabalho é algo semelhante à diversão ou ao descanso. Sendo assim, as pessoas têm o desejo de trabalhar. Se o trabalho for realizado em um ambiente agradável e adequado, o empregado obtém muita satisfação. Muitas pessoas aceitam e até buscam responsabilidades e atividades em que possam utilizar recursos próprios (inteligência, criatividade) em benefício da empresa.

A teoria Y, afirma-se que:

A vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo. Stoner & Freeman (1999:323)

Outro ponto importante, citado por Stoner & Freeman (1999), é que foi feito um estudo para verificar quais são os modelos adotados pelos administradores contemporâneos, e chegou-se à conclusão de que os administradores utilizam dois modelos:

... para seus subordinados, preferem o modelo das relações humanas; tentam reduzir a resistência aumentando o moral e a satisfação. Para eles próprios, entretanto, os administradores preferem o modelo dos recursos humanos: sentem que seus próprios talentos são subutilizados e buscam receber mais responsabilidade dos seus superiores. Stoner & Freeman (1999: 323)

Lemos (1999) diz que muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho, adotando a teoria X ou a teoria Y, sendo que esses fatores são determinantes da motivação, ou não, do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a teoria X, a

direção tem uma imagem negativa do quadro funcional; as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a empresa adota a teoria Y, a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

2.2.2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Amplamente divulgada, a teoria hierárquica das necessidades de Maslow (1954) tem sido aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana, em situações variadas, como na vida do lar, no trabalho e na sociedade.

De modo geral, podemos dizer que essa teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Maslow considera necessidade a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos.

O autor organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: necessidades fisiológicas, de segurança, afetivo-sociais, de estima e de auto-realização.

I – Necessidades fisiológicas são as mais básicas como a necessidade de alimentação, sono, repouso, abrigo e desejo sexual (reprodução da espécie); são necessidades que garantem a sobrevivência do indivíduo.

II – Necessidades de segurança fazem com que as pessoas busquem se proteger de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

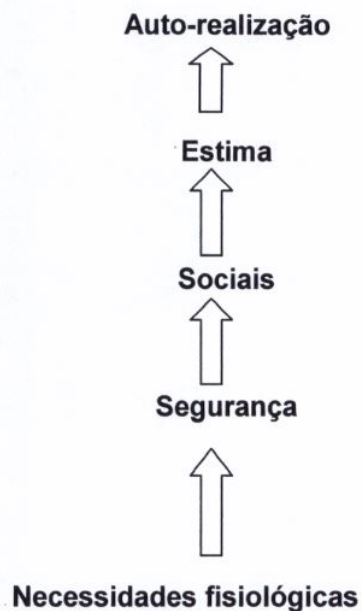
III – Necessidades sociais, são a procura pela associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, de afeto e de amor. A frustração dessa necessidade pode levar à falta de adaptação social e à solidão.

IV - Necessidades de estima relacionam-se com a maneira por meio das quais as pessoas se vêem e se avaliam. Isso envolve autoconfiança, reconhecimento social, status, prestígio, consideração, entre outros.

V – Necessidade de auto-realização é a mais elevada das necessidades humanas. É o que leva as pessoas a se desenvolverem continuamente como humanos ao longo de sua

vida. Auto-realização está relacionada com autonomia, independência, autocontrole, competência e consciência de suas capacidades, seus talentos.

Essas necessidades obedecem a uma hierarquia, demonstrada na figura abaixo:



Maslow, após estruturar conceitualmente o estudo da motivação humana, estabelece uma distinção nítida entre motivação de deficiência e motivação de crescimento.

As necessidades básicas correspondem a motivos de deficiências, que constituem déficits no organismo, ou seja, buracos vazios que devem ser preenchidos, de fora, por outros seres humanos ou por outros objetos. Esse preenchimento se dá através da satisfação desses déficits, promovendo um bom nível de motivação, que vai decrescendo na medida em que outra necessidade surge. Dessa forma, logo que o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim sucessivamente.

A motivação de crescimento, por sua vez, ocorre quando o passo seguinte é subjetivamente mais agradável, mais feliz, intrinsecamente mais satisfatório do que o nível anterior, com o qual nos familiarizamos. Isto é, quando já satisfazemos suficientemente as nossas necessidades básicas de segurança, amor (próprio ou não) e respeito. Assim, seremos primordialmente motivados pelas tendências para a individuação, ou seja, necessidades de crescimento.

Para Maslow, individuação é um processo pelo qual a pessoa já satisfaz as suas necessidades básicas e está muito menos dependente do meio, muito menos vinculado às necessidades de sobrevivência, sendo mais autônoma.

Dessa forma, a motivação de crescimento é uma concepção gradativa, na qual, para atingir a individuação, é necessário satisfazer as necessidades básicas, uma a uma, até surgir na consciência a necessidade seguinte e mais elevada, necessidade de crescimento.

As necessidades básicas e a de individuação (crescimento) não se contrapõem, pois a primeira é condição prévia e necessária para a segunda, de acordo com essa teoria.

A diferença entre as necessidades básicas (deficiência) e as necessidades de crescimento são de ordem qualitativa. A primeira diferença é em relação à atitude, ao impulso. As pessoas que têm necessidade por deficiência, *"... acham que o desejo ou impulso é um inconveniente ou mesmo uma ameaça; e, portanto, tentarão livrar-se delas, negá-las ou evitá-las"*. (Maslow, s/d: 54).

A motivação de crescimento, na qual o indivíduo recebe o estímulo como algo desejado, desfrutável e necessário para o crescimento, passa a ser vista não apenas como satisfação contínua e gradativa das necessidades, mas também como forma de motivações específicas para o próprio desenvolvimento, tais como: a pessoa tende a ser mais criativa, buscando alternativas para o seu crescimento profissional e pessoal; descobre talentos especiais, que antes poderiam estar encobertos; desenvolve melhor sua potencialidade, por ter adquirido mais auto-confiança.

Tanto a segurança como o crescimento tem suas angústias e prazeres. Progredimos quando os prazeres do crescimento e a ansiedade da segurança são maiores que as ansiedades do crescimento e os prazeres da segurança.

Do ponto de vista dinâmico, de acordo com essa teoria, todas as escolhas podem ser sábias, desde que aceitemos duas espécies de sabedoria: a sabedoria da segurança e a sabedoria do desenvolvimento. A primeira é sábia quando evita uma situação dolorosa, que poderia ser maior do que a pessoa é capaz de suportar no momento. Já a sabedoria do desenvolvimento se dá, por exemplo, quando desejamos que uma pessoa se desenvolva; então tudo o que podemos fazer é ajudá-la (se esta pedir que a ajudemos a sair do sofrimento), ou então, simultaneamente permitir-lhe que se sinta segura e daí instigá-la a tentar a nova experiência. Mas somente a pessoa pode escolher.

2.2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DA MOTIVAÇÃO

Como a maioria dos autores que pesquisaram o tema motivação, Herzberg (1975) tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas demonstrou discordar dela em alguns aspectos.

Herzberg (1975) concorda com Maslow em que as necessidades são sempre internas. O indivíduo precisa da necessidade para buscar o satisfator, e assim se põe em movimento, subindo na hierarquia das necessidades. Mas discorda ao afirmar que movimento não é motivação. Herzberg não considera que o indivíduo, ao buscar a saciação da fome, sede, sono etc., esteja motivado, classificando esse ato apenas como movimento, enquanto Maslow o considera motivação.

Para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

I – Fatores Higiênicos

Esses fatores referem-se a condições que rodeiam a pessoa no trabalho, como ambiente, salário, benefícios sociais, política da empresa, entre outros.

Segundo Herzberg, fatores higiênicos destinam-se a evitar fontes de insatisfação em seu meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Portanto, evitam a insatisfação, mas, quando são precários, provocam a insatisfação. Por isso são denominados fatores insatisfacientes. Incluindo :

- condições de trabalho e conforto;
- políticas de organização e administração;
- relações com o supervisor;
- salários;
- segurança no cargo; e
- relações com colegas.

II – Fatores Motivacionais

Esses fatores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas. O termo motivação envolve sentimentos de crescimento, realização, reconhecimento profissional, que são manifestados através do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando ótimos, elevam a satisfação; quando precários,

provocam ausência de satisfação. Por isso são denominados fatores satisfacientes. Incluindo:

- delegação de responsabilidade;
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Concluindo, Maslow considera que motivação consiste na satisfação das necessidades, podendo estas ser de deficiência ou de crescimento. Herzberg, por sua vez, considera que a motivação só ocorre quando a satisfação se dá no sentido do crescimento do indivíduo, em termos de realização e satisfação.

Os fatores que evitam a insatisfação, como o suprimento das necessidades básicas - e aqui ele não se refere somente às necessidades de sobrevivência, mas também às condições de trabalho, salário e política da empresa - são considerados somente como evitadores da insatisfação, porém, não é motivação.

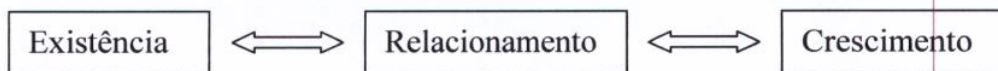
Para Maslow, a motivação é gerada tanto por recompensas externas quanto internas, enquanto que, para Herzberg, a recompensa tem que ser interna, para proporcionar motivação.

2.3 OUTRAS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

2.3.1 TEORIA ERC

Desenvolvida por Aldefer, a ERC – existência, relacionamento e crescimentos (ou ERG, existence, relatedness, growth) - foi uma tentativa de correção de algumas deficiências na hierarquia das necessidades de Maslow. Sua idéia básica é de que as pessoas podem se mover para frente e para trás, de uma categoria de necessidade para outra, e que a não satisfação de necessidades pode afetar as necessidades em outras.

O continuum da necessidade de ERC de Alderfer.



2.3.2 TEORIA DO REFORÇO

Descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. A teoria não lida com estados internos como a motivação. Nela o comportamento é visto como uma resposta ao ambiente. Tem como princípio a lei do efeito (Thorndike, 1913), que diz que a probabilidade de ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa. Recompensas que podem ser tangíveis ou intangíveis, e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si.

2.3.3 TEORIA DA FIXAÇÃO DE METAS

Essa é uma das teorias de motivação mais utilizadas. O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos.

Segundo essa teoria, a meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter, sendo que essa meta pode ser específica (ex. aumento em 10% da vendas) ou genérica (ter um bom desempenho no mês).

De acordo com Locke e Henne (1986), vários fatores são necessários para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho.

Esses fatores são listados a seguir:

1. aceitação da meta pelo funcionário;
2. feedback sobre o progresso em direção às metas;
3. metas difíceis e desafiadoras;
3. metas específicas;

2.4 SALÁRIO X MOTIVAÇÃO

Esta é uma relação complexa e que causa muita controvérsia entre os estudiosos da motivação. Frederick Herzberg, por exemplo, argumentava que a remuneração elimina a insatisfação, mas não cria satisfação. Abraham Maslow idealizou uma hierarquia das necessidades humanas, em que a realização pessoal estava no topo. Nesse caso, dependendo da importância que alguém atribua a ter dinheiro, a remuneração pode satisfazer alguma necessidade no alto da hierarquia.

Os especialistas contemporâneos têm uma leitura desse confronto com diferentes visões. Alguns acham que a remuneração funciona com um fator de motivação, outros acham que ela não substitui a motivação pessoal do indivíduo para fazer aquilo de que ela gosta ou que lhe dê o sentimento de realização pessoal.

Essas visões distintas sobre o mesmo assunto são perfeitamente aceitáveis haja vista que as pessoas são dotadas de personalidades diferentes e por isso priorizam coisas diferentes em suas vidas. Com isso, há pessoas que se sentem motivadas pelo sucesso financeiro do seu esforço de trabalho e há também pessoas que se sentem felizes fazendo coisas de que gostam, desde que esse trabalho lhes dê o retorno financeiro mínimo necessário para uma vida digna.

O salário é um fator importante, dentre vários, que fortalece os aspectos motivadores, mas não é o único, deixando claro que a remuneração, sozinha, não motiva, talvez inicialmente, mas, com o passar do tempo outros fatores podem pesar.

O título de um livro de Marsha Sinetar parece ilustrar bem essa questão da motivação em relação à remuneração: *"Do what you love, the money will follow"* (algo como "Faça o que você gosta que o dinheiro vem atrás").

2.4.1 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração tradicional, por ser fixa, não motiva as pessoas a um desempenho melhor. Principalmente, quando, na empresa, os desempenhos são desiguais e os salários são iguais.

Muito comum na área de vendas de quase todas as empresas, a remuneração variável fortalece o salário que segundo Pontes (2002, p55) *"fortalece os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho"*.

A remuneração variável não pressiona os custos das empresas. Ela é auto-sustentável, devido ao aumento de produtividade e à redução de custos. A motivação, que é gerada pelo salário flexível, tornou-se de grande importância para impulsionar os negócios.

Esse tipo de remuneração exige que os funcionários se comprometam com os objetivos traçados e sejam empreendedores.

2.5 TRABALHO EM EQUIPE

Muitas pessoas, por não compreenderem claramente o que fazem e por que o fazem, não conseguem desenvolver uma motivação efetiva para o trabalho que desenvolvem.

Uma gerência participativa precisa descobrir formas de envolver os subordinados naquilo que executam, demonstrando que a compreensão facilitará a aceitação de tarefas e responsabilidades, obtendo, assim, resultados mais positivos.

Para caminhar nessa direção, é necessário definir quais são os objetivos da área e o que se espera dos subordinados.

A condução de uma equipe depende muito da liderança do gerente, tendo ele que saber combinar de forma efetiva dois elementos-chave de uma gerência participativa: as atividades e as pessoas.

No que se refere às atividades, o gerente tem que identificar as necessidades dos seus clientes e assim estabelecer os requisitos a serem exigidos de seus fornecedores, para definir com precisão as tarefas de seus subordinados.

Quanto às pessoas, o gerente tem que criar um clima de participação, procurando promover a comunicação fluida e um ambiente criativo.

Para conseguir essa participação e envolvimento, é fundamental a criação de um canal de mão dupla com seus funcionários, canal este que só é operativo quando o gerente promove reuniões periódicas com a equipe.

Essas reuniões devem ser bem planejadas, para que não se tornem encontros improdutivos e, para isso, deve-se definir com clareza sua natureza, planejar e preparar a infra-estrutura e clarificar para o grupo os objetivos, antes de iniciá-la. Essas reuniões servem para comunicar, avaliar e solucionar problemas.

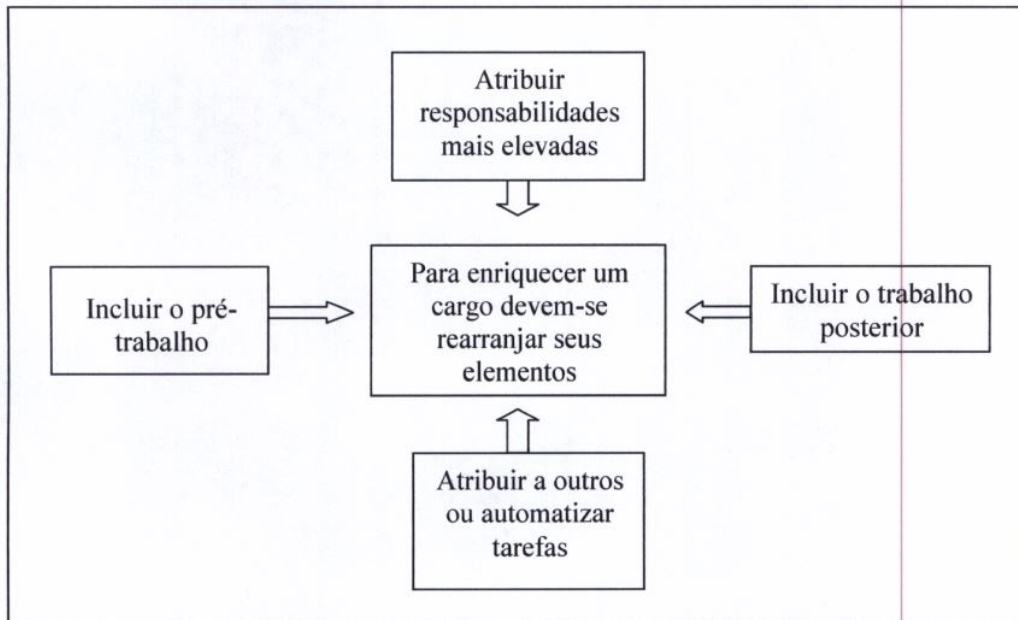
2.6 ENRIQUECIMENTO DE TAREFAS

O enriquecimento de tarefas requer que as funções sejam reorganizadas e expandidas, para que as pessoas possam conhecer o significado daquilo que fazem e, principalmente, ter uma idéia da contribuição de seu trabalho pessoal para as operações da organização como um todo.

Na teoria dos dois fatores, Herzberg preconizou o chamado enriquecimento do cargo como principal forma de obter satisfação intrínseca por meio do cargo. Ou seja, as funções não são interessantes o bastante para determinadas pessoas e precisam ser reorganizadas.

Chiavenato (2002) diz que o enriquecimento de tarefas *é a maneira mais prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante.*

O enriquecimento de tarefas consiste em aumentar deliberada e gradativamente os objetivos, as responsabilidades e os desafios das tarefas do cargo.

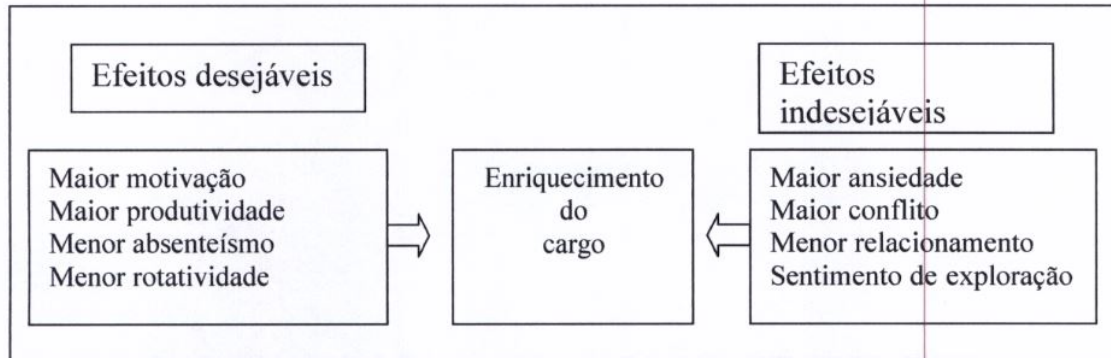


Fonte: Chiavenato, Idalberto -Recursos Humanos, Ed Compacta, pág. 286.

Apesar de todos os aspectos positivos e motivacionais, o enriquecimento de tarefas pode trazer algumas conseqüências indesejáveis.

Toda mudança, mesmo que feita na tentativa de melhorias, provoca diferentes reações nas pessoas e algumas não vêem com bons olhos esse enriquecimento em suas tarefas.

Enriquecimento de tarefas causa efeitos desejáveis e efeitos indesejáveis, assim como mostra a figura abaixo:



Fonte: Chiavenato, Idalberto -Recursos Humanos, Ed Compacta, pág. 287.

Essa adequação do cargo ao ocupante pode permitir o melhor relacionamento entre as pessoas e seu trabalho, possibilitando o início de outras mudanças na organização e na sua cultura, melhorando a qualidade de vida no trabalho.

Espera-se que o enriquecimento de tarefas aumente a produtividade, gere motivação e reduza as taxas de rotatividade e absenteísmo.

3. METODOLOGIA

Foram colhidos dados a respeito dos quatro funcionários da área de vendas da Maq Service e da gerente. Para isso, foram utilizados questionários, nas quais procurava-se identificar suas funções, fatores de sucesso para o desempenho das tarefas, o que era necessário para o bom desempenho de suas funções, dentre outras informações, conforme anexo.

Apesar de os questionários serem utilizados, principalmente, em pesquisas de grande escala, foi utilizado esse método devido à sua economia de tempo e comodidade.

No entanto, foi encontrada dificuldade para a devolução dos questionários e algumas respostas não fiéis as perguntas devido a dificuldades de interpretação de perguntas abertas.

Outro método utilizado para colher dados foi a entrevista, devido à quantidade de perguntas abertas do questionário. Essa entrevista foi feita com a gerente e dois vendedores. Dela foi possível tirar melhores conclusões sobre o ambiente de trabalho, desempenho de suas funções e a relação empresa x funcionário.

Para suprir algumas necessidades de informações, foram feitas observações, pelo pesquisador, de forma a identificar a relação dos vendedores com clientes, colegas, gerente, observar as formas de trabalho, o ambiente e sua possível influência no desempenho das tarefas.

Essas observações foram feitas em visitas nos horários de funcionamento da empresa, o que proporcionou a observação do dia-a-dia de trabalho desses funcionários da área de vendas.

Quanto à entrevista e as observações, não houve dificuldades de acesso a informações da empresa, estando sempre aberta às necessidades do pesquisador.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS

Na prática, pôde ser observado que as empresas nem sempre reconhecem adequadamente seus funcionários e que utilizam mais da pressão para alcançar seus objetivos do que de forma de motivação que possa gerar melhorias nas relações internas e externas, e aumentar de forma duradoura a produtividade nas atividades de seus colaboradores.

Por se tratar de uma empresa familiar, é ainda mais importante que a gerência da empresa se preocupe com os demais funcionários, não familiares, pois estes criam a imagem distorcida da organização, por trabalharem nos mesmos setores e fazerem as mesmas atividades de alguns membros da família e não terem o mesmo tratamento.

Ao serem perguntados se notavam diferença no tratamento no relacionamento dos gestores com os funcionários não-familiares, 40% afirmam que sim, e que isso impacta na motivação para exercer suas atividades, pois o reconhecimento de seus esforços não é o mesmo.

Esse tratamento diferenciado pode gerar um distanciamento dos membros da equipe de trabalho, tornando o ambiente não muito propício para o desenvolvimento das atividades.

Um dos pontos relatados pela gerência, ao responder a pergunta sobre as dificuldades encontradas com os funcionários da área de vendas, do questionário nº 2, foi “falta de tempo para buscar novos clientes no interior de Minas Gerais”, o que demonstra a necessidade de um trabalho mais próximo e de um melhor planejamento das atividades dos colaboradores da área.

Outro ponto constatado no questionário e nas entrevistas é que os vendedores focam mais as vendas no varejo, por serem mais rentável e de menor complexidade, “focam mais na venda varejo devido à rentabilidade ser maior”, e isso é considerado uma dificuldade da empresa com os vendedores, pois a Maq Service tem como clientes em potencial as empresas que prestam serviços semelhantes, mas não são autorizadas.

Os dados colhidos confirmam a oportunidade de aplicar estratégias que estimulem a motivação, proporcionando assim maiores possibilidades de sucesso, na caminhada da organização, rumo a seus objetivos de uma forma mais gratificante.

Pôde-se constatar também, através das entrevistas, dos questionários e da observação do pesquisador, que não havia estratégias que estimulassem a motivação dos

funcionários da área de vendas, que alguns conflitos prejudicavam o ambiente devido à insubordinação hierárquica entre familiares e tratamentos diferenciados. Assim é dada a viabilidade desta monografia, já que a empresa passa por uma transição, ao começar a trabalhar com produtos paralelos, e necessita de pessoas e equipe motivadas para atingir o objetivo da empresa, manter-se competitiva, aumentando sua receita.

4. CONCLUSÃO

Com este trabalho foi possível observar a dificuldade de encontrar meios que proporcionem a motivação das pessoas nas empresas. Em se tratando de um grupo que tem personalidade e desejos diferentes, essa dificuldade aumenta ainda mais.

Observou-se também que, com o passar dos anos, as pessoas foram mais valorizadas nas organizações, o que foi de fundamental importância para a competitividade, pois, na atual situação de mercado na qual as empresas, em sua maioria, se equivalem em recursos tecnológicos e equipamentos de ponta, as pessoas passaram a ter o status de diferencial competitivo.

Dessa forma é necessário que todas as empresas identifiquem os meios possíveis de motivar seus funcionários, de forma a se diferenciar dos demais concorrentes.

Por se tratar de uma empresa familiar, é de fundamental importância que a Maq Service procure tratar a todos os funcionários de forma igualitária, pois o tratamento diferenciado para aqueles que fazem parte da família favorece a animosidade dos demais e isso se reflete na perda da motivação para o trabalho em equipe.

Para se alcançar o principal objetivo proposto neste trabalho, que é o de sugerir ações capazes de melhorar o ambiente de trabalho no setor de vendas, de forma a estimular a motivação de todos os envolvidos, proporcionando assim desenvolvimento de suas *performances*, seria necessário a conscientização de todos, funcionários e gerência, pois o tratamento terá de ser igualitário e condução dessa equipe deverá ser mais participativa, com melhor inter-relação entre as atividades e as pessoas.

Um bom ambiente de trabalho e profissionais motivados transmite segurança e confiabilidade aos clientes, melhorando assim a imagem da empresa perante o mercado. A empresa é feita de pessoas e a prosperidade e sucesso dela depende do compromisso que essas pessoas têm para com a empresa. Por isso é importante valorizá-las e dar a elas o devido reconhecimento.

Uma empresa que quer funcionários comprometidos deve se comprometer também com seus funcionários, dando condições de trabalho e reconhecimento por ele.

No atual momento por que passa o mercado empresarial, é fato a importância das pessoas nas organizações, pois são elas que fazem a empresa e por isso deve se dar a devida atenção às suas atividades e necessidades.

Esta monografia, ao identificar que a Maq Service não tem, ainda, uma estratégia que vise promover a motivação de seus vendedores e ao ter como objetivo melhorar o ambiente de trabalho no setor de vendas, de forma a estimular a motivação de todos os envolvidos, proporcionando assim desenvolvimento de suas *performances* no trabalho; comprometendo os funcionários da área de vendas com os objetivos da empresa; proporcionando um melhor ambiente de trabalho para os vendedores e estimulando o trabalho em equipe, sugere algumas ações que visam a estimular a motivação:

- * Criar uma reunião, quinzenal, que vise esclarecer a situação atual e tornar os vendedores mais atuantes nas decisões sobre o seu setor, mostrando que a suas opiniões são de grande importância;

- * Criar uma premiação que visa reconhecer o esforço do vendedor de melhor desempenho durante o mês e da equipe no semestre ou no ano;

- * Enriquecer as tarefas dos vendedores, fazendo com que eles sejam responsáveis pela captação e cadastro de novos clientes, como empresas de pequeno porte na grande BH, interior e mecânicos autônomos, que sejam responsáveis pela melhor organização e controle do estoque e façam também o trabalho de consultores, indicando o melhor produto para o cliente, de acordo com a situação de cada um.

- * Criar uma remuneração variável para os funcionários da área de vendas no balcão, um benefício básico para o setor de venda de uma empresa que visa a premiação financeira pelo esforço de vendas durante o mês. Essa remuneração variável deve respeitar os vários fatores que são necessários para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho, enumerado por Locke e Henne (1986), e citado nesta monografia no subtítulo 2.3.3 .

Durante este estudo, a empresa pesquisada passou a utilizar a remuneração variável como uma estratégia de estimular a motivação. O resultado é claro no alcance das metas estabelecidas, mas saliento a importância de um conjunto de estratégias para que essa motivação tenha maior durabilidade e consistência. E, em se tratando de atingir metas, é fundamental que os fatores citados na monografia, na página 18 sejam considerados.

Estas sugestões levam em consideração a atual situação da empresa pesquisada, a facilidade e o pouco dispêndio financeiro para sua implementação, a possibilidade de resultados a curto e médio prazos, de forma concreta e duradoura, e a diversidade das pessoas que compõem a área de vendas da empresa.

Sugere-se também a constante revisão dessas estratégias, procurando adequá-las às situações em que a empresa se encontre.

5. ANEXOS

QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGO (Nº 1) (Questionário para os vendedores)

A. STATUS DA ANÁLISE DO CARGO

Data da análise do cargo: _____

Análise de cargo feita por: _____

B. Identificação de cargo

Título do cargo: _____

Divisão ou Departamento ao qual é subordinado.

C. Resumo do cargo

Descreva brevemente o propósito do cargo, o que é feito e como.

D. Deveres

1. Enumere os principais deveres de quem desempenha este cargo e a proporção de tempo necessária ao cumprimento cada um deste deveres.

a)

b)

c)

2. O que constitui desempenho de sucesso desses deveres?

3. Qual o treinamento necessário para o desempenho desses deveres?

E. Responsabilidades. Marque com um X.

Responsabilidade por	menor	Maior
a) operação de ferramentas		
b) uso de ferramentas		
c) uso de materiais		
d) proteção de equipamentos		
e) proteção de ferramentas		
f) proteção de materiais		
g) segurança pessoal		
h) segurança de outros		
i) outras		

F Características físicas. Marque com um X

CARACTERÍSTICA	Dispensável	Útil	Indispensável
a) Visão			
b) Audição			
c) Olfato			
d) Tato			
e) Fala			
f) Paladar			
g) Coordenação olho-mão			
h) Coordenação ouvido-mão			
i) Coordenação global			
j) Força			
k) Altura			
L) Peso			
m) Outros			

G. Características Psicológicas. Marque com um X

Característica	Dispensável	Útil	Indispensável
a) Iniciativa			
b) Engenhosidade			
c) Criatividade			
d) Controle emocional			
e) Capacidade de julgamento			
f) Atenção concentrada			
g) Memória			
h) Raciocínio Abstrato			
i) Raciocínio mecânico			
j) Outras			

H. Escolaridade e nível de instrução

Nível de instrução para exercer o cargo _____ grau.

Especialização necessária.

1. Experiência para o cargo

É importante a experiência para exercer o cargo?

A experiência pode substituir o treinamento? Por quê?

J. Condições de trabalho

Descreva as condições sob as quais o cargo deve ser desempenhado.

K. Saúde e características de segurança

a) Descreva quaisquer riscos de saúde ligados ao desempenho deste cargo.

b) Há exigência de algum treinamento para a segurança?

c) Há necessidade de uso de algum equipamento de segurança?

L. Padrões de desempenho

Como é medido o desempenho do profissional que atua neste cargo?

Quais os fatores que contribuem para o sucesso no desempenho deste cargo?

M. Comentários diversos

Quais os aspectos deste cargo que devem ser notados?

QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA (Nº 2)
(Questionário para a gerente)

EMPRESA: _____ DATA: ____ / ____ / ____

Nome: _____

Cargo: _____

- 1 – Comente sobre o surgimento da empresa e sua caminhada até os dias de hoje.
- 2 – Quantos funcionários a empresa tem atualmente? Desse total, quantos trabalham na área de vendas?
- 3 – Há alguns anos, existia algum tipo de incentivo (financeiro e/ou não financeiro) para estes vendedores? E hoje? Se sim, quais são esses incentivos?
- 4 – Faça uma breve descrição das tarefas (funções) desenvolvidas por aqueles que trabalham na área de vendas.
- 5 – Quais os tipos de clientes da empresa?
- 6 – Quais as principais dificuldades encontradas com os funcionários da área de vendas da empresa?

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERGAMINI, Cecília Whitaker: *Motivação nas Organizações*. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto; *Introdução à teoria Geral da Administração*. 4º ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, São Paulo, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto: *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho*. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7 ed. – São Paulo: Compacta, Atlas, 2002.

LIMA, Frederico O.; TEIXEIRA, Paulo C.: *Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações*. 1ºed. São Paulo: Atlas, 2000.

PROMERITO. Consultoria e Treinamento. Artigo Motivação e Remuneração, Vanderlei Silva. Belo Horizonte: 2004. Disponível em <<http://www.promerito.com.br/artigos/artigo3.html>> . Acesso em : 03 Ago. 2005

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo: *Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SPECTOR, Paul E. . *Psicologia nas Organizações*. 2º ed. – São Paulo: Saraiva, 2005.