

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS**  
**BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RELAÇÃO ENTRE FATORES MOTIVACIONAIS E DESEMPENHO**  
**PROFISSIONAL EM EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR**

MARCEL DOURADO MOREIRA

VANESSA DE MELO RODRIGUES ARAUJO

ANÁPOLIS

2014/2

MARCEL DOURADO MOREIRA

VANESSA DE MELO RODRIGUES ARAUJO

**RELAÇÃO ENTRE FATORES MOTIVACIONAIS E DESEMPENHO  
PROFISSIONAL EM EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada a coordenação do curso de Administração da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em administração, sob orientação do Professor Mestre. Artur Vandré Pitanga.

ANAPOLIS

2014/2

MARCEL DOURADO MOREIRA

VANESSA DE MELO RODRIGUES ARAUJO

**RELAÇÃO ENTRE FATORES MOTIVACIONAIS E DESEMPENHO  
PROFISSIONAL EM EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR**

Trabalho de conclusão de curso para obtenção de título Bacharel em Administração, apresentado a Faculdade Católica de Anápolis, do curso de Administração de empresas.

**AVALIADORES**

---

**Professor Ms. Artur Vandr  Pitanga  
(Orientador)**

---

**Professora Dra. Elaine Abrao Amaral**

---

**Professor Esp. Rodrigo Messias de Souza**

**Nota:** \_\_\_\_\_

**DATA DE APROVAÇÃO:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## **AGRADECIMENTO**

Agradecemos primeiramente a Deus pelas nossas vidas, e por ter nos dado força para realizar este trabalho.

Aos nossos amados Pais, pelos momentos de compreensão e esforço prestado por nos apoiarem nesta nossa jornada.

E a todos que de forma direta ou indireta colaboraram para a elaboração deste.

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este a Deus que é tudo em nossas vidas, a nossas famílias queridas que sempre estiveram ao nosso lado, e também ao nosso orientador pela paciência e dedicação a nós prestada.

## RESUMO

Motivação é o que leva o ser humano a se mover na vida, no trabalho, em sua família. É o que o impulsiona a desempenhar bem suas atividades a lutar por seus objetivos e ideais mesmo que eles pareçam difíceis ou distantes, às vezes se é necessário apenas um reconhecimento por um trabalho já realizado. O presente trabalho de conclusão de curso apresenta uma pesquisa em uma empresa de telefonia celular, onde foi aplicado um questionário a seus funcionários, visando identificar os fatores entre motivação e desempenho profissional e se esta motivação influencia positivamente seu desempenho. Depois de coletar os dados se observou que os fatores: Salário, reconhecimento profissional e melhor ambiente de trabalho influenciam positivamente na motivação dos funcionários quando aplicados de forma correta. Desta forma, pode-se concluir que, se necessita fazer uma grande mudança na política motivacional desta organização, para que sejam alcançados as necessidades dos seus colaboradores trazendo assim a motivação necessária para que possam desenvolver melhor suas atividades dentro da empresa e de forma satisfatória.

**Palavras-Chave:** Motivação; Desempenho; Vendedores.

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 01 Qual o fator que mais motiva em seu trabalho?.....	27
Gráfico 02 Mediante bonificações extras como você se sente?.....	28
Gráfico 03 Quais os fatores que mais tem influência a um baixo rendimento?.....	29
Gráfico 04 O que o gestor da empresa que você trabalha, faz para motivar a equipe?.....	30
Gráfico 05 Quais os fatores que mais atrapalham o atendimento aos clientes?.....	31
Gráfico 06 Qual o Principal fator que influência a um alto rendimento no trabalho?.....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 Resposta dos funcionários sobre, melhorias relacionadas ao desempenho profissional.....	33
Quadro 02 Resposta dos funcionários sobre, o que seria um ambiente de trabalho motivador.....	34

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 MOTIVAÇÃO</b> .....	12
1.1 AÇÕES MOTIVACIONAIS QUE RESULTAM EM UM BOM DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	12
<b>2 TEORIAS MOTIVACIONAIS</b> .....	16
2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES .....	16
2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES .....	17
2.3 TEORIA DAS EXPECTATIVAS .....	18
2.4 TEORIA MOTIVACIONAL DE PORTER-LAWLER.....	18
2.5 TEORIA MOTIVACIONAL DE DOUGLAS MCGREGOR.....	19
2.6 TEORIA DA FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS .....	19
2.7 TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA .....	19
2.8 TEORIA DA EQUIDADE .....	20
<b>4 INFLUÊNCIAS POSITIVAS DO AMBIENTE EMPRESARIAL</b> .....	23
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	24
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	24
5.2 UNIVERSO / AMOSTRA .....	24
5.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	24
5.4 COLETA DE DADOS .....	25
5.5 TRATAMENTOS DOS DADOS .....	25
5.6 DIFICULDADES DO MÉTODO .....	25
5.7 IMPLICAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA .....	26
<b>6 ANÁLISE E RESULTADOS</b> .....	27
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	40
<b>ANEXO</b> .....	42

## INTRODUÇÃO

Motivação consiste no que faz com que os indivíduos deem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que almejam, ou seja, a motivação é essencial na vida de cada profissional, aliás, o ser humano é movido à motivação, tudo que fazemos é por um motivo, seja ele bom ou ruim, e é importante dizer, que as pessoas pensam e agem de forma diferente para cada caso ou situação, o que pode ser ótimo para um, pode não ser para o outro, havendo assim um desempenho diferente em cada um. Por isso é muito importante que as empresas invistam em motivar seus funcionários.

Com isto, tem-se grandes variáveis para se pensar e tentar buscar a melhor estratégia para se manter ou tentar a motivação. Aparelhos eletrônicos, por exemplo, estragam, desregulam ou ficam ultrapassados, para todos estes casos existe uma solução eficiente e rápida para se resolver o problema, porém com pessoas é mais complicado ou complexo, pois envolvem sentimentos, razões de fatores psicológicos que às vezes está distante do trabalho, e que se deve levar em conta para se ter um bom desempenho profissional.

A empresa escolhida esta situada no Centro da cidade de Anápolis a 7 anos, e possui um quadro de 08 funcionários com a faixa etária de 18 a 30 anos, a empresa é do ramo de telefonia celular e comercializa não só planos pós-pago, pré-pago e aparelhos celulares, mas também, tabletes, modems de internet, assinatura de TV, chips, serviços de pós venda, e apoio ao cliente no que lhe é preciso sobre seu plano. A empresa possui outra unidade, situada em um Shopping também na cidade de Anápolis, com um quadro também de 8 funcionários.

A área de telefonia celular é de grande importância para o comércio, e para a população em geral, o celular passou de artigo de luxo para algo de extrema necessidade, diante disso as empresas de telefonia se aprimoram cada dia mais fabricando aparelhos com alta qualidade e aplicativos de última geração, diante de tanta perfeição, pode-se dizer que as empresas de telefonia não vendem mais aparelhos celulares, vendem sonhos, pois alguns celulares têm tantos atrativos que encantam, atraem e despertam os desejos de quem os veem.

Portanto, é essencial que a empresa invista no colaborador procurando mostrar a necessidade dele na mesma, e o que ele significa para organização, fazendo-o entender o que a empresa faz para a sociedade e que ele faz parte deste

contexto, pois de nada adianta ter um produto de grande qualidade se não tiver um profissional bem qualificado para vendê-lo com eficácia.

Este estudo tem como objetivo principal compreender quais os principais fatores entre, motivação e desempenho profissional dos vendedores. Desta forma será trabalhada a seguinte problemática: A motivação dos vendedores das empresas pesquisadas influencia positivamente seu desempenho profissional?

O presente trabalho tem como justificativa o interesse profissional e acadêmico, considerando que a motivação é algo indispensável na vida, seja ela, familiar, acadêmica, social ou profissional. Identificar e esclarecer as causas do desempenho profissional através da motivação.

Um colaborador satisfeito provavelmente terá um desempenho satisfatório, e com isso o retorno para a empresa pode ser positivo, porém, existem empresas que desistem do processo motivacional quando se deparam com o custo que terão.

Portanto, estudar essa relação entre fator motivacional e desempenho profissional, pode ajudar a esclarecer o que ocorre na vida dos funcionários e tentar resolver possíveis problemas administrativos. Os objetivos específicos são:

- Levantar/saber sobre as estratégias motivacionais da empresa pesquisada;
- Entender o desempenho profissional dos funcionários da empresa.
- Verificar a relação entre fatores motivacionais e desempenho profissional;
- Esclarecer os passos necessários para o desempenho profissional através da motivação;

O texto se inicia apresentando a motivação e sua relação com o desempenho, a seguir serão apresentadas as teorias motivacionais, e por fim compreender o desempenho profissional sob a perspectiva da motivação.

## 1 MOTIVAÇÃO

Motivação representa o empenho em direção ao alvo que se deseja alcançar. O funcionário estando motivado é persistente naquilo que faz, e realiza com mais facilidade determinada tarefa. Suas motivações pessoais estão alinhadas com a missão e visão da Organização. (ROBBINS, 2000).

As pessoas nunca se sentem totalmente satisfeitas, mesmo que no trabalho suas necessidades básicas estejam supridas, no entanto estarão insatisfeitos, pois o ser humano tem carência de ser aceito pelo grupo e reconhecido pelo que faz. (LACOMBI, 2009)

De acordo com Maximiano (2011) as pessoas agem por determinadas razões, sejam por motivos particulares ou por circunstâncias externas.

Para (MASCOVICI 2011) pode-se dizer que o ser humano vive uma tensão a necessidades ou desejos que nunca são completamente saciados.

A motivação de certa forma tem início através da necessidade, toda vez que ocorre o caso de necessidade, começa a sensação de ansiedade, desejo incontrolável, ou até mesmo de desconforto, com isso a pessoa é levada a tomar uma atitude mediante a sua necessidade e através da motivação de conseguir atingir o seu objetivo (CHIAVENATO 2009).

### 1.1 AÇÕES MOTIVACIONAIS QUE RESULTAM EM UM BOM DESEMPENHO PROFISSIONAL

Segundo (MAYO 2003) motivar consiste em criar um ambiente de trabalho de uma forma que incentive as pessoas e equipes a desempenhar melhor o seu trabalho desenvolvendo suas aptidões. Observa-se também que há muitas formas de um gestor estimular a motivação interna de seu colaborador, recompensá-lo como reconhecimento pelo serviço prestado é uma das formas de incentivo, estimulando-o assim para melhorar o seu desempenho, e quando se fala em recompensa a primeira coisa que se vem à mente é o dinheiro. Mas para muitos gestores o dinheiro não é a melhor opção, pois se causa uma motivação momentânea, o colaborador pode até se esforçar bastante, melhorar suas atividades

por um tempo, mas depois o dinheiro é gasto e suas despesas aumentam tornando o bônus coisa do passado.

(MAYO 2003) acrescenta que, quando pessoas recebem um bônus extra para realizar seus serviços, com o passar do tempo podem também pensar que seus gestores não estão fazendo mais que suas obrigações em remunerar suas atividades, deixando assim de enxergar que estão sendo pagas a mais do que deveriam receber por seus serviços. Não se pode deixar de dizer que embora o dinheiro não seja visto como o único incentivador a motivação, quando o salário pago não condiz com o trabalho executado, o funcionário poderá ficar desinteressado.

Para (GIL 2012, p. 209) “para lidar adequadamente com a motivação requer-se, antes de qualquer outra coisa, a identificação de quem está motivado e de quem não está”. Para isso é necessário observar bem o comportamento de cada pessoa, pois na maioria das vezes é a única forma de se obter a resposta, pode estar em um gesto, forma de falar ou maneira agir, mas é claro que essa observação com algumas pessoas pode não dar certo, pois a pessoas que escondem seus sentimentos tornando assim, mais difícil a identificação.

De acordo com GIL (2012) salienta ainda que, a motivação vem da necessidade, com isso não se pode afirmar com certeza que alguém ou um gestor possa motivar o funcionário, ele pode criar situações para suprir suas necessidades e assim sua motivação seja mantida.

Para MAXIMIANO (2011, p. 201) “o desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos, são forças que produzem a motivação para o trabalho”. Portanto, quem se esforça em suas atividades, para fazer sempre o melhor, consegue um bom desempenho no seu trabalho, aumentando assim sua produtividade e mantendo-se por tanto sempre motivado, e alcançando seus objetivos e metas, colaborando também com o crescimento de sua empresa.

De acordo com VERGAGA (2005) Pode-se dizer que motivação é uma energia, uma força que nos leva na direção de algo. Supõe-se que não é ninguém que nos motiva e sim nós mesmos, tudo que fazem é incentivar, estimular nossa motivação. Diante disso entende-se que a motivação está no interior de cada um e o estímulo está no exterior. É normal se deparar com o fato de algum colaborador se sentir motivado com alguma coisa e outro não.

Uma definição de motivação é apresentada por ROBBINS (2000, p. 151), segundo o autor esse termo pode ser um,

(...) processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A motivação de maneira geral se relaciona com o esforço em relação a qualquer objetivo.

Segundo Deeproze (1995, p. 120) “as pessoas trazem o seu capital humano pessoal, em toda sua diversidade, para nossa organização, e temos a possibilidade de nutri-lo e desenvolvê-lo.” Mas pode acontecer de haver colaboradores bem capacitados e mesmo assim não conseguirem desempenhar com louvor suas tarefas, talvez lhes falte motivação.

Segundo MASCOVICI (2011) a motivação é algo complexo, mas ao mesmo instante é constante na vida do indivíduo que se motiva não apenas por partes, mas como um todo, obtendo assim a satisfação por inteiro. Pode-se dizer que o ser humano vive uma tensão em razão das necessidades que nunca são inteiramente saciados.

Para MAXIMIANO (2011, p.201) “motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”. Diante o exposto, observa-se que motivação é uma energia que nos impulsiona a realizar as nossas tarefas com satisfação.

Lacombi (2009, p.129), define: “o princípio básico da motivação com uma necessidade satisfeita não é motivador do comportamento”.

Segundo ROBBINS (2000, p. 342) “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas de uma Organização”.

O que motiva os indivíduos pode variar de acordo com certas etapas em suas vidas. Como por exemplo, as expectativas profissionais de um jovem casal são diferentes de um senhor de idade, que já está no fim de sua carreira profissional. Mas muitos estudos comprovaram que dentre os principais elementos motivacionais estão o sentimento de consideração mútua como pessoa humana e manter-se estáveis em seus empregos em momentos de crise econômica. Charnov e Montana (1998).

Segundo SILVA (2008) a motivação pode-se dizer que é o que encoraja, impulsiona o que direciona o indivíduo a determinada ação, isto está ligado com a forma com que as pessoas conduzem a ação, ou o porquê que elas continuam como objetivo escolhido mesmo diante de muitas dificuldades. Muitas vezes as pessoas são determinadas a perseguirem nos seus ideais, não apenas porque o ato de desempenhar suas atividades no trabalho lhe traz algum significado, mas sim um conjunto de forças internas e externas que move as pessoas, mesmo enfrentando tarefas ou situações difíceis, mas que vão de encontro aos anseios da empresa e porque a organização foi ao encontro às expectativas desse indivíduo também. É preciso considerar que as pessoas buscam um salário digno, boas condições de trabalho, seguro de vida, benefícios, para que o indivíduo produza bons resultados é necessário que ele faça com paixão aquilo que lhe foi proposto, isto implica em ele se sentir bem acolhido pelos seus colegas e que o gerente mostre pra ele o quanto é importante para organização e encorajando para o alcance das metas da organização.

De acordo com CHIAVENATO (2003) é necessário conhecer bem uma pessoa, saber o que a motiva em suas ações, para assim entender o seu comportamento.

Segundo GIL (2006, p.202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Antigamente se tinha uma visão de que a motivação era vinda através de pessoas que tinham influências sobre outras, como por exemplo, pais, professores e chefes. Já nos dias de hoje se entende que a motivação vem das próprias necessidades, vem do interior, ou seja, através de uma necessidade existente se cria um desejo, sentimento o qual faz nascer à motivação para conseguir realizá-lo. A partir deste pensamento pode se analisar também que não é correto afirmar que alguém é capaz de ser o motivador de outra pessoa, já que a motivação é algo interior é um desejo próprio e pessoal. Isso não significa que os gestores não precisam prestar atenção no nível de motivação dos seus funcionários, pelo contrário precisam estar atentos, e observarem qualquer tipo de desmotivação devem criar situações ou condições para que os seus funcionários se sintam satisfeitos, seria assim uma forma de manter ou despertar a motivação dos mesmos, fazendo assim com que eles se sintam cada vez mais a vontade em exercer suas funções.

GIL (2006) salienta ainda que, o ser humano é movido a atividades, atividades as quais podem mudar com frequência o que pode ser um desejo forte de conquista hoje, pode não ser o mesmo desejo de amanhã. O que move ou mantém a forma de comportamento do ser humano, são os motivos, eles os levam a ação.

KWASNICKA (1989, p.93) diz que:

A influência sobre a motivação individual na organização é uma função controlada parcialmente pela organização e parcialmente pelas relações extras organizacionais, ou seja, pelos fatores comportamentais dentro da organização e pelos fatores externos fora da organização.

Para MAYO (2003, p. 15) “as pessoas são motivadas por diferentes necessidades, as mais elementares são conseguir casa e alimento”. Porém as necessidades mudam de uma pessoa para outra, por isso é tão importante o gestor estar atento aos funcionários para identificar as necessidades de cada um, para assim buscar a melhor forma de supri-la, para que ele não venha ficar desmotivado e com isso acabe acarretando mais problemas para empresa, pois pode acontecer de um funcionário desmotivar outro e assim por diante.

## **2 TEORIAS MOTIVACIONAIS**

### **2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES**

A Teoria da pirâmide das necessidades de Abram Maslow (apud ARAUJO E GARCIA, 2010) compreendem em duas etapas denominadas necessidades primárias e secundárias, necessidades essas que são organizadas em uma ordem crescente de importância. Na primeira etapa estão contidas necessidades de comer, beber, e poder se proteger de qualquer perigo ou ameaça. Na segunda estão as necessidades de se relacionar bem com as pessoas, de amar e ser amado, sentir-se estimado por você e pelos outros e sentir-se auto realizado. Apenas quando forem satisfeitas as necessidades da primeira etapa, uma após a outra, as necessidades da segunda etapa aparecerá na mesma ordem, isso não é uma regra, pois não dá para prever se o ser humano seguirá essa ordem de necessidades.

## 2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

De acordo com CHARNOV E MONTANA (2006), a Teoria dos dois fatores ou da motivação-higiene de ( apud FREDERICK HERZBERG) diz que ele se preocupou com a motivação das pessoas no trabalho ao contrário de Maslow que via a motivação humana na vida de forma geral. Porém com seus estudos ele chegou a conclusão que tem necessidades da teoria de Maslow parecidas ligadas ao trabalho. Conforme essa teoria as necessidades que estão na parte superior da pirâmide de Maslow como a estima e auto-realização são características essenciais para se obter um bom desempenho. As necessidades sociais para ele faz referência ao trabalho como por exemplo o tratamento entre o gerente e o seu funcionário e os relacionamentos fora do convívio do ambiente de trabalho, são essas as necessidades chamadas por Herzberg de fatores motivadores para o trabalho. As necessidades localizadas na parte de baixo da pirâmide, fisiológicas e de segurança, foram consideradas por Herzberg como fatores higiênicos, As quais as pessoas entendem que na maioria serão atendidas. As necessidades de sentimento de amor, amizade estão localizadas no meio da pirâmide.

De acordo com OLIVEIRA (2012, p. 168) “na prática, o ideal é as organizações trabalharem, conjuntamente com as abordagens de Maslow e Herzberg, quando a sua preocupação for o debate das questões e dos meios de motivação existente a serem aprimorados”.

SILVA (2008) diz que a teoria ERC de ALderfer (Existência, relacionamento e crescimento) está fundamentado em um único elemento de frustração das necessidades não satisfeitas pelos funcionários. Enquanto a teoria de Maslow afirma que as pessoas se sentem mais motivadas na medida em que as necessidades da primeira e segunda etapa da pirâmide, vão sendo satisfeitas. Essa teoria diz que se o desejo de crescer e desenvolver-se como pessoa está sempre sendo frustrado, ele sentira motivado com a necessidade de se relacionar bem com as pessoas.

De acordo BATEMAN e SNELL (2011) ( apud DAVID McCLELLAND) encontrou diversas necessidades em sua teoria motivacional que guiam os indivíduos. As de maior relevância para os gestores são as necessidades de realização onde as pessoas são dirigidas por uma preocupação constante para alcançar os objetivos da organização. Necessidade de afiliação é uma grande

vontade que as pessoas têm de ser respeitada e valorizada pelas outras. Os indivíduos que apresentam essa necessidade estão mais motivados a se relacionar bem com as pessoas ao invés de pensar em como melhorar seu desempenho. E a necessidade de poder, onde a pessoa é desejosa a influenciar e comandar as outras, para a realização de seus objetivos, o ponto positivo dessas necessidades é quando esse indivíduo tem a intenção de usar o seu poder para conceder melhores condições à empresa e a sociedade.

## 2.3 TEORIA DAS EXPECTATIVAS

Segundo CHARNOV e MONTANA (2006) esta teoria desenvolvida por Vroom, explica as reações motivadoras do funcionário através daquilo que ele espera conseguir. Essa teoria diz que ele consegue estabelecer qual o sucesso ele terá em suas atividades e avaliar quais as oportunidades ele terá para isso acontecer. Ou seja, quanto maior o esforço dos indivíduos em alcançar ou até ultrapassar suas metas, melhor será o seu desempenho, desempenho este que gerará uma expectativa de um bom salário e comissão. Por exemplo: uma loja de celular vende em média 5 celulares por dia, porém um dos vendedores percebe que se ele se esforçar ele consegue aumentar suas vendas pra uma faixa de 8 celulares por dia, em quanto seus colegas de trabalho continuam na média de 5, porém se a sua comissão não for de acordo com a expectativa gerada, seu rendimento voltará a ser o que era antes ou até mesmo se tornar pior, por isso esta teoria tem por objetivo enfatizar a importância de garantir com que as recompensas estabelecidas, estejam de acordo com as expectativas do vendedor.

## 2.4 TEORIA MOTIVACIONAL DE PORTER-LAWLER

De acordo com CERTO (2003) a teoria da motivação do Porter-Lawler destaca três particularidades do processo motivacional a saber:

1. O Valor percebido das recompensas que o indivíduo recebe podem ser internas e ou externas. As recompensas internas vêm da satisfação do

trabalho feito. As recompensas externas é uma remuneração recebida pelo trabalho.

2. A maneira como um serviço é realizado pelo colaborador é decidido por duas variantes: o modo como ele se acha capaz para fazer este serviço e sua qualificação ou experiência profissional. E quanto mais esse colaborador é capacitado para sua função melhor será o seu desempenho nessa tarefa.

3. A percepção do funcionário de que a recompensa recebida pelo trabalho é justa.

## 2.5 TEORIA MOTIVACIONAL DE DOUGLAS MCGREGOR

Segundo ARAUJO e GARCIA (2010) as pessoas reagem de maneiras diferentes as mudanças ocorridas no trabalho, para alguns funcionários eles as veem como algo motivador, já outros são mais resistentes a essas mudanças.

## 2.6 TEORIA DA FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS

Para LUSSIER, REIS e FERREIRA (2011) essa é hoje a teoria mais aceita a fim de produzir a motivação, sendo os objetivos, fatores que levam as pessoas ser mais motivada e a mostrar altos índices de desempenho. Essa teoria diz que os objetivos complexos a serem atingidos, mas não impossíveis, motivam os empregados. Os objetivos nos concedem um direcionamento do nosso desígnio e explica o motivo de estarmos trabalhando na execução da tarefa.

LUSSIER, REIS e FERREIRA (2011) salientam que para os funcionários apresentem bons níveis de desempenho é necessário que os objetivos sejam bem definidos, garantindo que eles sejam alcançáveis, que traga desafios, fáceis de serem medidos, que tenham um dia certo para a concretização dos mesmos e que esses objetivos sejam decididos com todos os envolvidos da organização.

## 2.7 TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

Segundo Robbins (2002) essa teoria se refere a maneira que os funcionários são recompensados nas empresas. Ela se baseia em recompensas externas como forma de reconhecimento pelo seu desempenho, que resultara em uma queda da motivação intrínseca que está relacionada com o gosto da atividade em si. Ou seja, quando essa recompensa externa é conferida ao indivíduo por estar exercendo uma atividade tida como interessante, é perdido o estímulo que há na atividade em si.

## 2.8 TEORIA DA EQUIDADE

De acordo com BATEMAN e SNELL (2011), esta teoria sugere que as pessoas analisem a forma que são tratadas, levando em conta dois agentes de grande importância: resultados e insumos. Resultados é tudo aquilo que lhe é proporcionado no trabalho: recompensas monetárias, penalidades reconhecimento, segurança no emprego, e etc. insumo é o valor que o colaborador entrega a empresa como: competência, comprometimento, um bom desempenho e etc. O trabalhador espera que o resultado que ele receba seja compatível com os insumos que ele entregou.

## 3 DESEMPENHO

Segundo MARRAS (2011 p.165).

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: “o querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa.

CERTO (2003) afirma que para os gestores serem bem sucedidos ao elevar a motivação dos funcionários eles devem compreender suas vontades. Quando os gestores os pagam por aquilo que eles realizaram, mas que não vá de encontro de seus desejos pessoais eles ficaram desmotivados. É importante que o gerente perceba quais são as aspirações de seus empregados. Talvez um empregado que alcançou o cargo máximo em determinada empresa, não é o salário, que o levará a desempenhar sua função da melhor maneira possível, mas sim tarefas desafiantes e que ele também possa ter maior poder de decisão no que faz.

De acordo com TAMAYO E PASCOAL (2003) (apud KATEZELL e THOMPSON, 1990), a Motivação interna explica os motivos pessoais que podem influenciar a motivação no trabalho, mas são os motivos externos que provocam motivos no trabalho, com suas variáveis que faz os colaboradores apresentarem um comportamento diferenciado. Como reconhecimento monetário, organização na empresa, sistemas de informações eficientes, ferramentas e equipamentos que estejam em condições adequadas ao trabalho.

GIL (2001) diz que as pessoas geralmente são estimuladas a desenvolver-se com um modelo de metas alçáveis. Sendo que o indivíduo deve ser enaltecido como forma de reconhecimento, um simples elogio ou um abraço dentre outras expressões. Demonstrando o quanto é importante o que ele realizou. Aconselha-se que o gerente manifeste que está sempre disposto a ajudar seus funcionários mesmo quando errarem, mostrando o erro e dizendo como ele pode melhorar.

LUSSIER, REIS E FERREIRA (2011, p. 390) diz que:

O principal meio utilizado para afetar o desempenho é criar auto motivação: fazer seus funcionários se sentirem participantes do empreendimento, reconhecidos pelo seu esforço e conscientes de que seu desempenho individual contribui para o desempenho da organização.

Sobre esse assunto, foram pontuados alguns fatores motivacionais internos que foram esclarecidos por Marras (apud QUICK, 1985).

- **Acessibilidade:** o empregado deve sentir que ele tem valor para o seu gerente e para a empresa. Ele deve ter liberdade de conversar com seu gerente sobre qualquer assunto, pertinentes a empresa ou até mesmo pessoal;
- **Informalidade:** As pessoas são carentes de dialogarem, como falar sobre algo que está lhe trazendo angustia;
- **Retroalimentação:** Conforme a ocasião o empregado poderá dar sugestões que podem ser ideias ou resolução de problemas. Enquanto a isso ele aguarda uma resposta, se o resultado for positivo ele deve ser reconhecido pelo seu valor. O empregado tem que perceber que ele está

envolvido com os tramites da organização. Se o resultado for negativo é preciso saber comunicar-lhe sem deixá-lo constrangido;

- Recomendações profissionais: o gerente deve compreender melhor suas aspirações, dando a entender para o funcionário que ele está junto com ele no que der e vier, mostrando que ele é capaz de galgar cargos melhores dentro da empresa.
- Comunicações internas: os funcionários devem estar cientes que eles não podem tomar conhecimento de tudo que realizado na empresa.

BATEMAN E SNELL (2011) preconizam que as pessoas são determinadas a agirem de acordo com as metas que lhe dão motivos concretos que elas serão capazes de realizar. As metas precisam ser algo instigador, entretanto que o funcionário tenha capacidade de bater essas metas. Metas direcionadas a solução de determinadas causas e metas que podem ser medidas através de números.

Também BATEMAN E SNELL (2011) ressaltam que não possa ser atribuído aos funcionários metas diferente, mas que todos trabalhem em conjunto, como um time em prol dos mesmos objetivos. É fundamental que as metas não venham atrapalhar o planejamento de atividades diferentes, mesmo que os resultados estejam sendo alavancados.

#### **4 INFLUÊNCIAS POSITIVAS DO AMBIENTE EMPRESARIAL**

A variedade de atividades que são agregadas as funções dos colaboradores pode ser estimulador para ele. Desde que essas atividades estejam relacionadas com as atividades da sua função. (MAXIMIANO, 2011).

Para MAXIMIANO (2011) as teorias sobre motivação dos funcionários são expandidas na medida em que a qualidade de vida no trabalho (QVT) entra em cena. Ele aborda a saúde no ambiente de trabalho, tratando que o stress sentido pelas pessoas. Tarefas suscetíveis a um grande cansaço físico ou funcionários que trabalham sem muito contato com os demais colegas podem resultar em experiências desagradáveis para o seu psicológico. Então o stress tratado no trabalho vai depender da competência de adequação do trabalhador, que é a estabilidade abrangida entre os requisitos do tipo de serviço e a competência desse funcionário para a execução deste. Essa estabilidade é para não que haja um sentimento de abandono ou dúvida por parte do empregado.

MAXIMIANO (2011) ainda diz que dentro desse contexto a QVT se preocupa com os seus funcionários e tem como objetivo diminuir os perigos que podem ocorrer com esse funcionário no ambiente de trabalho pertinentes a práticas de segurança do trabalho até o monitoramento da energia física e mental que é aplicada a determinadas tarefas, e a maneira de administrar circunstâncias em que a empresa esteja passando por difíceis momentos para que continue com o seus trabalhos e consequentemente com o seu salário.

De acordo com CERTO (2003) os gestores não motivam seus funcionários, mas eles podem proporcionar um ambiente onde todos os seus funcionários se relacionem bem e se motivem uns aos outros, a fim de alcançar os resultados pretendidos pela tarefa proposta.

Segundo MAXIMIANO (2011, p. 268) “ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho”

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 TIPO DE PESQUISA**

No estudo optou-se em desenvolver uma pesquisa do tipo indutiva, ou seja, conhecimento através da experiência, e diante disso foram elaboradas as perguntas a partir de um questionário aplicado aos colaboradores que trabalham na área de vendas da empresa, para saber quais os fatores entre motivação e desempenho profissional, sendo assim foi feita uma pesquisa quantitativa com alguns elementos, com aspectos qualitativos. Natureza da pesquisa, aplicada; gerar conhecimento para possíveis resoluções de problemas específicos. Objetivo do Método; pesquisa descritiva; descreve características ou estabelece relações entre variáveis assumindo assim em geral a forma de levantamento.

Objetivou-se com este método identificar a relação existente entre as variáveis motivacionais impactantes no desempenho profissional e oferecer conhecimentos que venham auxiliar nas ações dos gestores da empresa pesquisada e em outras.

O método do presente Trabalho de conclusão de curso, está de acordo com a apostila sugerida pelo nosso orientador, professor Artur Vandré, e de acordo também com as orientações dadas em sala de aula sobre metodologia dadas pelo mesmo, a partir do 6º período do curso de administração de empresas da Faculdade Católica de Anápolis.

### **5.2 UNIVERSO / AMOSTRA**

Os colaboradores entrevistados têm uma faixa etária entre 18 e 30 anos, sendo a maioria do sexo feminino e 84% estão cursando ou já se formaram no ensino superior.

### **5.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS**

Todos que trabalhavam na área de vendas da empresa onde a pesquisa foi feita, ambos os sexos que aceitaram responder o questionário proposto pelos responsáveis do presente Trabalho de Conclusão de Curso. Também optamos por expandir nossa pesquisa a outras empresas do mesmo segmento e também da mesma operadora, para que tivéssemos um número expressivo nos dados coletados.

#### 5.4 COLETA DE DADOS

Levantamentos de dados dentro do contexto do trabalho através de questionário, o qual que possui um total de 8 perguntas, sendo 6 questões fechadas e duas em aberto onde as pessoas responderam de forma espontânea. A coleta de dados foi realizada no período de 17 de Outubro a 06 de Novembro de 2013 com os vendedores que trabalham na empresa, os mesmos reponderam o questionário no horário de trabalho, em suas mesas de atendimento e também na parte administrativa da empresa.

#### 5.5 TRATAMENTOS DOS DADOS

Foi realizada a tabulação com do programa do Windows Vista, Word 2007 e Excel 2008, dos dados obtidos na pesquisa para que se realizassem as análises quantitativas e qualitativas. As orientações foram feitas em sala de aula e como fator de desenvolvimento do trabalho as tabulações e analises foram realizadas nas residências dos alunos pesquisadores.

#### 5.6 DIFICULDADES DO MÉTODO

Alguns vendedores apresentaram resistência em responder o questionário, e pelo fato da pesquisa ter sido feita também em outras empresas para obter um número expressivo de dados, os gerentes de algumas empresas se opunham em deixar os seus vendedores responderem as perguntas mesmo diante da informação que o nome da empresa não apareceria no trabalho.

A falta de tempo dos vendedores atrapalhou, pois quando estavam respondendo o questionário chegava algum cliente e eles paravam para atender e só retornavam um tempo depois, com isso nossa coleta demorou mais do que o esperado.

## 5.7 IMPLICAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA

Houve autorização verbal por parte da gerente da loja de telefonia e também por parte dos vendedores, para realização da pesquisa na parte administrativa e também nas mesas de atendimento. As pessoas selecionadas permaneceram anônimas, pois preencheram os questionários sem a identificação de dados pessoais que pudesse comprometer a sua identidade, e tiveram a total liberdade e privacidade ao responder o questionário sem sofrer qualquer tipo de pressão ou influência. Com relação ao referencial, todas as citações presentes no trabalho tiveram suas respectivas fontes informadas.

## 6 ANÁLISE E RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados dos dados coletados através do questionário que encontra-se no anexo 1.

### Figura 1 - Fator motivador no trabalho

■ Salário ■ Benefícios ■ Pelo meu trabalho ■ Relacionamento interpessoal

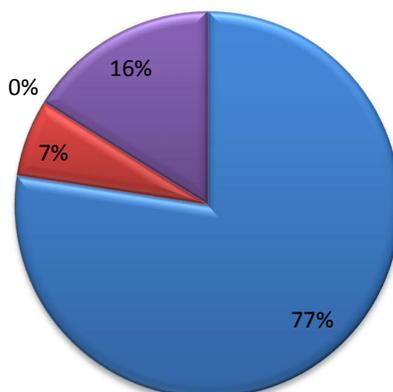


Figura 1. Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A figura 1 apresenta o gráfico relativo à pergunta “Qual o fator que mais motiva em seu trabalho?”. 77% desta amostra entrevistada tem como fator motivador o salário. Os contextos de empresas de aparelhos celulares podem motivar seus funcionários através de salários, considerando que o dinheiro na sociedade capitalista moderna é trocado por bens de consumo, além do mais a razão fundamental de um trabalho é a lucratividade do trabalhador e da empresa. Quanto mais vender, seja bens e/ou produtos, melhor para o desenvolvimento do negócio.

Entre os entrevistados pode-se constatar que o segundo fator de motivação é o relacionamento interpessoal com 16%. De acordo com Maximiliano, as pessoas agem por determinadas razões, sejam por motivos internos do próprio indivíduo ou por circunstâncias externas. Ou seja, sua motivação pode vir de um colega de trabalho, colega o qual o estimula a continuar mesmo diante das dificuldades, criando entre eles um vínculo de amizade muito forte e de companhia agradável, companhia a qual poderia não existir mais, se não estivesse naquele local de trabalho.

## Figura 2- Fator motivador no trabalho

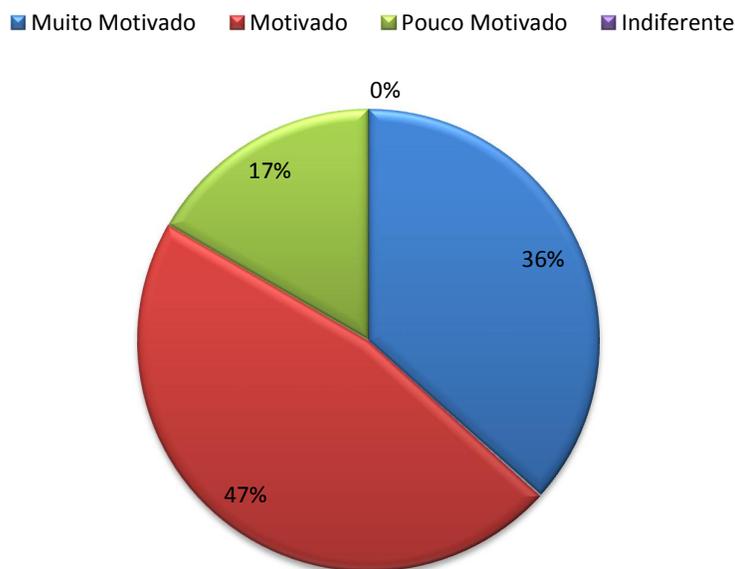


Figura 2. Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A figura 2 apresenta o gráfico relativo à pergunta “Mediante bonificações extras, como você se sente? ”Observa-se que comissões, aumento de salários, entre outras bonificações deixam 47% dos vendedores motivados e 36% muito motivados, ou seja, um vendedor bem pago ele se sente mais disposto para exercer sua função, de acordo com a visão de Porter-Lawler ( apud CERTO 2003) O valor das recompensas que o indivíduo recebe podem ser internas e ou externas. As recompensas internas vêm da satisfação do trabalho feito. As recompensas externas é uma remuneração recebida pelo trabalho. Ou seja, a percepção do funcionário de que a recompensa recebida pelo trabalho é justa. Porém é interessante observar também que a uma pequena porcentagem que se sentem pouco motivado o que mostra que não é só a parte monetária que motiva um vendedor, por exemplo, MAYO (2003, p. 15) Diz que as pessoas são motivadas por diferentes necessidades, ou seja dinheiro pode não ser tudo.

### Figura 3 - Fatores que influenciam a um baixo rendimento

■ Pressão   ■ Problema de relacionamento   ■ Estilo de gerência   ■ Gerência distante

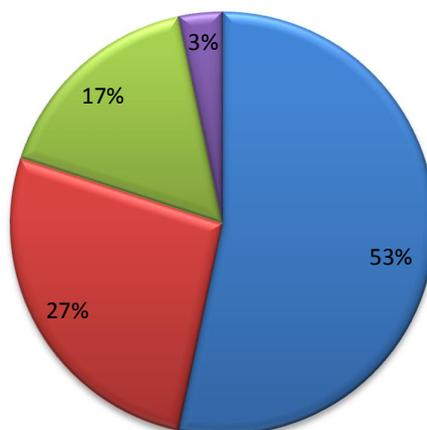


Figura 3. Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A figura 3 apresenta o gráfico referente à pergunta “Quais os fatores que mais te influencia a um baixo rendimento?” Esta figura apresenta um índice altíssimo de 53% dos vendedores entrevistados apontando o fator pressão como o que mais o influencia a um baixo rendimento, o que mostra a realidade do que eles vivem um dos fatores que é responsável por essa pressão é a grande preocupação quanto ao alcançar suas metas. E 27% o fator problema de relacionamento, o que também é uma realidade na vida dos vendedores, proveniente muita das vezes através das pressões causadas pelas metas altas e também pelo ambiente que é de extrema rivalidade entre eles. O que condiz com o pensamento de BATEMAN E SNELL (2011), é importante que as metas estabelecidas não atrapalhe o desenvolvimento de um bom trabalho, e que as metas sejam distribuídas de forma igual a todos os funcionários para que todos trabalhem em equipe. O fator de menos relevância foi o de gerência distante com 3%, o que se dá pela falta de comunicação e atenção por parte do gerente com o vendedor, não há as vezes uma preocupação em ouvir o que o vendedor tem a dizer, até mesmo quando ele não atinge determinada meta,

por estar passando por alguma dificuldade e o gerente acaba não sabendo dessa situação, justamente por essa distância de comunicação.

### Figura 4 - o que o gestor faz para motivar a equipe

■ Elogios ■ Dinheiro extra ■ Folgas ■ Reconhecimento diante da equipe ■ Outros

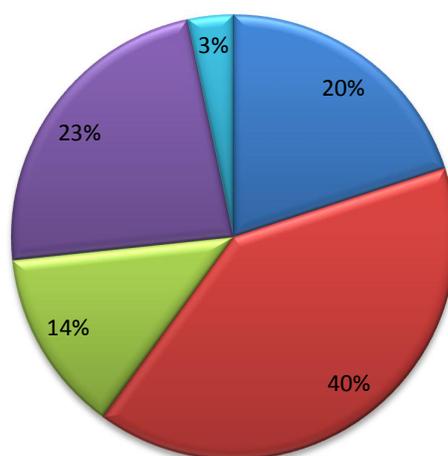


Figura 4. Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A figura 4 apresenta o gráfico relativo à pergunta “o que o gestor da empresa que você trabalha faz para motivar a equipe?”. Pode-se observar que 40% dos vendedores marcaram a opção dinheiro extra como o fator que mais o seu gestor faz para tentar motivá-los, o que só fortalece a opinião de MAYO (2003, p. 13). Recompensar o colaborador como reconhecimento pelo serviço prestado é uma das formas de incentivo, e para constatar essa opinião ficou com 23% o reconhecimento diante da equipe, o que também não deixa de ser uma forma de recompensa da parte do gestor. E com 3% o fator outros, que se deu pelo fator brindes doados pela operadora, como: bonés e camisetas, e também presentes como: sexta de chocolates e convites para shows.

## Figura 5 - Fatores que atrapalham no atendimento ao cliente

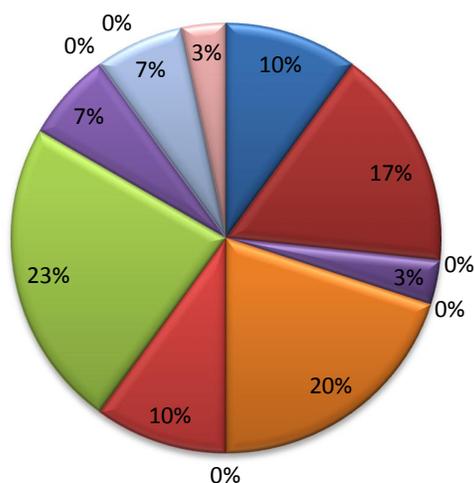
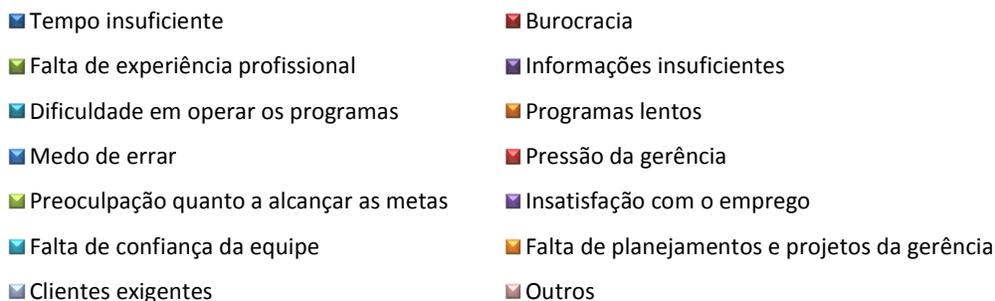


Figura 5. Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A figura 5 apresenta o gráfico referente à pergunta “Quais os fatores que mais atrapalham o atendimento aos clientes?”. Nesta figura se demonstra que com 23% o maior índice foi a, preocupação quanto ao alcançar as metas, o que mostra que a pressão em posta em cima dos vendedores é muito grande o que atrapalha o rendimento dos mesmos, de acordo com Bateman e Snell (2011) As metas devem ser estabelecidas de acordo com a capacidade de cada vendedor e se possível ser uma meta aceitável por eles, ou em comum acordo, para que tenham motivos para perseguir metas com motivação. E com 20% ficou a questão dos programas lentos, uma venda que poderia levar vinte minutos para ser executada as vezes demora quase uma hora, o que dificulta muito para que vendedores realizem um

atendimento eficaz. Segundo o autor. TAMAYO E PASCOAL (2003 apud KATEZELL E THOMPSON, 1990), a Motivação interna explica os motivos pessoais que podem influenciar a motivação no trabalho, mas são os motivos externos que provocam motivos no trabalho, com suas variáveis que faz os colaboradores apresentarem um comportamento diferenciado. Como reconhecimento monetário, organização na empresa, sistemas de informações eficientes, ferramentas e equipamentos que estejam em condições adequadas ao trabalho.

O fator, Outros, ficou com 3%, foram apontados dentro desse fator as questões; falta de educação por parte de alguns clientes e falta de produtos no estoque da loja. Os fatores, Tempo insuficiente, Falta de experiência profissional, Medo de errar, Falta de confiança da equipe e Falta de planejamentos e projetos da gerência não obtiveram nenhuma porcentagem.

### Figura 6- Fator de influencia de alto rendimento

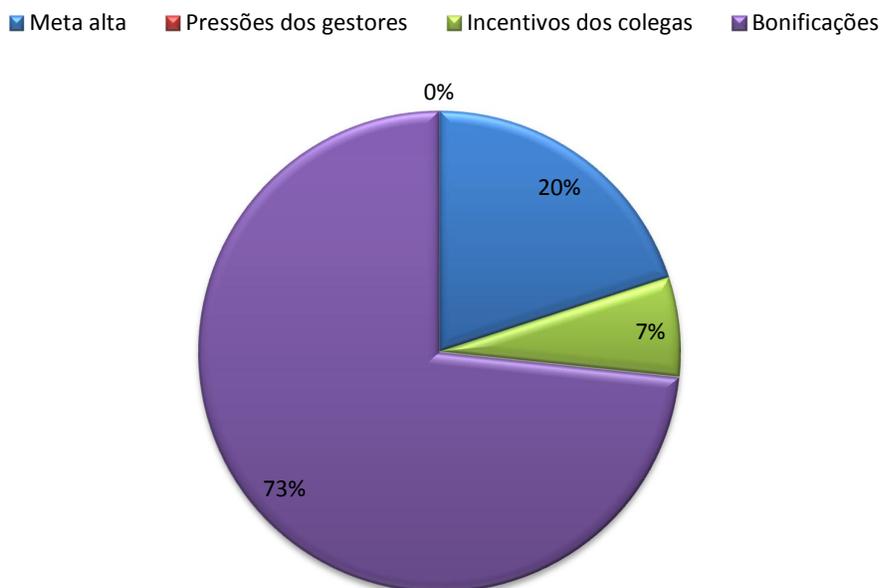


Figura 6. Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A figura 6 apresenta o gráfico referente à pergunta “Qual o Principal fator que te influência a um alto rendimento no trabalho”? Observa-se nesta figura que com 73% o principal fator que influência os vendedores a um alto rendimento são as

bonificações, o vendedor ele gosta de ser bem pago como reconhecimento pelo serviço que ele presta a empresa. O segundo fator foi, Meta Alta com 20%, ou seja, as metas influenciam ao um bom desempenho no trabalho pois quando são atingidas se recebe as bonificações e em alguns casos quando mais se ultrapassa a meta, maior será a bonificação em relação a comissão. Segundo MAXIMIANO (2011, p.201) “Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”

Constatou-se também por TAMAYO E PASCOAL (2003) (apud KATEZELL E TOMPSON), citaram em seu artigo afirmando que são os fatores motivacionais externos como as recompensas monetárias, que incentivam os colaboradores a apresentarem melhores resultados. E o segundo fator meta alta ficou com 20%, quanto mais à meta é elevada, mais se requer um esforço para alcança-la e para alguns isso se torna um fator que influência a um alto rendimento.

- Resposta dos funcionários sobre melhorias relacionadas ao desempenho profissional.

#### Quadro 1

Participante	Resposta
P1	Melhoria de salário.
P2	Reconhecimento do trabalho, bonificações, salário digno de acordo com o trabalho.
P3	Oferecer um ambiente mais confortável para expor de forma ampla os produtos.
P4	Melhorar as bonificações e salários, isso contribuirá para meu desempenho e também com a satisfação em trabalhar na empresa.
P5	Melhorar o estoque da loja com mais produtos e lançamentos, e também aumentar valor de bonificações.
P6	Tratar toda equipe sem diferença.
P7	Mais comunicação entre gerente e vendedor e comunicação com o administrativo, E ter mais facilidade com a aprovação do crédito para os clientes.
P8	Investir em produtos novos, atender as necessidades dos clientes mais rápido.
P9	Reconhecer os benefícios que temos direito, e correr atrás deles garantindo o que é nosso de direito.
P10	Aumentar a comissão.
P11	Não respondeu, justificou que não era necessário.
P12	Organizar melhor os horários e ter uma pessoa para fazer a limpeza da loja.
P13	Melhorar o sistema de atendimento.

P14	Não quis responder.
P15	Valores de meta e folga.
P16	Dar mais incentivos como: Premiações extras e melhorar o sistema interno relativo a mais computadores.
P17	Melhoria do salário.
P18	Melhorar os sistemas de trabalho.
P19	Planejar mais o pagamento das bonificações não só melhoraria o meu desempenho como o de todos os meus colegas.
P20	Melhorar o sistema de trabalho.
P21	Poderia melhorar o sistema.
P22	Evitar tamanha burocracia referente a bonificação.
P23	Mais bonificações.
P24	Ter mais reuniões com os vendedores, não só cobrança, mais suporte de trabalho.
P25	Melhorar o sistema, tornar análises de crédito mais fáceis, pois as vezes é muito burocrático.
P26	Dar mais treinamentos, ensinar mais sobre vendas.
P27	Esta empresa melhorou em todos os aspectos, ainda mais na motivacional.
P28	Aumentar o salário ou melhorar o pagamento da comissão.
P29	Não respondeu, justificou que não era necessário.
P30	Salário alto.

Quadro 1. Fonte: Dados das pesquisas, 2014.

O quadro 1 mostra claramente a realidade sobre o que os vendedores mais esperam da empresa, para que seu desempenho venha ser satisfatório como, aumento de salário ou comissão, pois em muitas situações o trabalho é bem executado e com uma carga horária extensa e o salário é considerado baixo.

Confirmando o que TAMAYO E PASCOAL (2003) (apud citaram em seu artigo, sendo estes os que podem melhorar seu desempenho como bonificações, uma empresa organizada e sistemas de informações eficientes e não apenas motivos pessoais.

Estando assim Também em concordância com KWASNICKA (1989) É preciso considerar que as pessoas necessitam de um salário digno que faz jus ao seu cargo, boas condições de trabalho, benefícios e plano de cargos e salários.

- Resposta dada pelos funcionários sobre, o que seria um ambiente de trabalho motivador?

**Quadro 2**

Participante	Resposta
P1	Aumento da porcentagem de comissão.
P2	Ambiente limpo e harmônico.
P3	Um local agradável, bons relacionamentos com os outros colaboradores.
P4	Um ambiente organizado e harmônico.
P5	Onde sempre existisse cordialidade entre os vendedores e gerentes, e acima de tudo respeito entre gerente e vendedor.
P6	Ótimo ambiente de trabalho com a equipe unida.
P7	Pensar mais no vendedor.
P8	Aquele que você teria mais respostas as suas propostas e abertura para criticar, ou soluções respeitadas pelo seu supervisor.
P9	Equipes trabalhando juntas, bom salário e expectativa de crescimento.
P10	Toda a equipe em perfeita harmonia.
P11	Não respondeu, justificou que não era necessário.
P12	Onde não houvesse privilégios para outros colegas, enquanto outros não possuem.
P13	Uma sintonia entre salário, gerência e sistema.
P14	Não respondeu, justificou que não era necessário.
P15	Onde todos se comunicassem bem e se alto ajudassem.
P16	Um bom relacionamento com os colegas de trabalho e gestores.
P17	Equipe sempre motivada.
P18	Não respondeu, justificou que não era necessário.
P19	Motivador são todos os meus colegas unidos e satisfeitos.
P20	Loja com mais organização, uma equipe mais qualificada.
P21	Salário melhor que condiz com a carga horária.
P22	Aquele onde há uma disputa saudável entre os demais vendedores.
P23	Pessoas alegres, com companheirismo, seguindo o mesmo objetivo.
P24	Meta com nível da loja, pagamento de comissões em dia e bom relacionamento com os colegas.
P25	Onde a equipe esta motivada e unida, gerente motivado, fazendo ações para que aconteçam as vendas.
P26	Que os colegas de trabalho se ajudem mais.
P27	Um ambiente onde todos estejam dispostos, trabalhando com satisfação, onde a gerência percebe o desempenho de todos, onde nos dê estratégias de como alcançarmos nossas metas.
P28	Ter cumplicidade entre os colegas.

P29	Não respondeu, justificou que não era necessário.
P30	Ter um gestor compreensivo.

Quadro 2. Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Pode se observar no quadro 2, onde os funcionários P2, P4,P5,P6,P9,P10,P15,P16,P19,P20,P23,P26,P27 a maioria das respostas estão voltadas para, um melhor ambiente de trabalho tanto para o lado da limpeza quanto para harmonia entre as pessoas que trabalham na empresa.

MAYO (2003) Motivar é criar um ambiente de trabalho de uma forma que incentive as pessoas e equipes a desempenhar melhor o seu trabalho desenvolvendo suas aptidões.

LACOMBI (2009) diz que as pessoas têm carência de se sentir bem no grupo sendo reconhecido o que ele faz.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender se a motivação do funcionário influencia positivamente seu desempenho, e quais os fatores que relacionam motivação ao desempenho profissional. Sendo assim, depois de um levantamento feito através de um estudo bibliográfico e questionário aplicado na empresa pesquisada verificamos a necessidade da implantação de algumas ações que podemos descrever.

Foi observado que o funcionário é movido e mantido alerta e satisfeito através da motivação é o que o impulsiona a não só manter, mas também a ultrapassar seus resultados e desempenhar cada vez mais um bom trabalho, e esta motivação pode ser entendida de várias formas, existem funcionários que se sentem motivados por um simples reconhecimento por seu trabalho diante da equipe durante uma reunião rotineira, por uma folga, um aumento de salário ou comissão. Essas informações são de importância para administradores verem a necessidade de valorizar o funcionário a reconhecer seu trabalho e seu esforço, a não julgá-lo por uma ação as vezes que pareça errada, mas a ver um histórico de trabalho bem feito e entender que o erro é humano, mas a vontade de corrigi-lo é que mostra se o funcionário é realmente bom para execução do cargo.

De qualquer forma, a empresa pode utilizar estas informações para auxiliar em possíveis melhorias no ambiente de trabalho e na qualidade de vida de seus funcionários como, por exemplo, se atentar para a necessidade de cada funcionário, ver o que realmente ele está precisando o que possa o estar incomodando na execução do seu trabalho. A motivação é individual e muitas das necessidades não são monetárias o que facilita ainda mais a resolução do problema, afinal o vendedor vive um dia a dia de estresse, não só pelo fato da preocupação de bater a meta do mês, mas também de ter que resolver os inúmeros problemas que surgem na linha do cliente, como: valor errado de fatura, recarga que não creditou na linha do cliente entre outros problemas.

Contudo, precisa melhorar ainda mais o ambiente de trabalho, para buscar realmente alcançar o melhor resultado. Foi indentificado que são vários os fatores que relacionam motivação e desempenho, mas os principais são: Salário, comissões, remunerações extras e relacionamento interpessoal.

Com isso tem-se as seguintes sugestões para melhoria da empresa.

- Mais ações de vendas com bonificações extras;

Segundo MAYO (2003) há muitas formas de um gestor estimular a motivação interna de seu colaborador, recompensá-lo como reconhecimento pelo serviço prestado é uma das formas de incentivo, estimulando-o assim para melhorar o seu desempenho, e quando se fala em recompensa a primeira coisa que se vem à mente é o dinheiro.

- Promover ações para incentivar o companheirismo entre os vendedores;

De acordo com solicitações feitas pelos vendedores no quadro de numero 2, onde a maioria descreveu a sua necessidade em ter um ambiente de trabalho agradável com mais companheirismo entre eles.

- Mais comunicação entre gerentes e vendedores

De acordo com Marras (apud QUICK, 1985) o empregado deve sentir que ele tem valor para o seu gerente e para a empresa. Ele deve ter liberdade de conversar com seu gerente sobre qualquer assunto, pertinentes a empresa ou até mesmo pessoal.

- Melhorar o sistema de atendimento;

De acordo com TAMAYO E PASCOAL (2003) (apud KATEZELL e THOMPSON, 1990), a Motivação interna explica os motivos pessoais que podem influenciar a motivação no trabalho, mas são os motivos externos que provocam motivos no trabalho, com suas variáveis que faz os colaboradores apresentarem um comportamento diferenciado. Como reconhecimento monetário, organização na empresa, sistemas de informações eficientes, ferramentas e equipamentos que estejam em condições adequadas ao trabalho.

- Mais motivação e menos pressão;

De acordo com CERTO (2003) os gestores não motivam seus funcionários, mas eles podem proporcionar um ambiente onde todos os seus funcionários se relacionem bem e se motivem uns aos outros, a fim de alcançar os resultados pretendidos pela tarefa proposta.

- Melhoria na porcentagem da comissão.

Segundo CHARNOV e MONTANA (2006) esta teoria desenvolvida por Vroom, explica as reações motivadoras do funcionário através daquilo que ele espera conseguir. Essa teoria diz que ele consegue estabelecer qual o sucesso ele terá em suas atividades e avaliar quais as oportunidades ele terá para isso acontecer. Ou seja, quanto maior o esforço dos indivíduos em alcançar ou até ultrapassar suas metas, melhor será o seu desempenho, desempenho este que gerará uma expectativa de um bom salário e comissão.

Diante dos dados obtidos nesse trabalho através do referencial teórico e questionário aplicado aos vendedores da empresa pesquisada, observa-se que a motivação é de suma importância na vida do vendedor, pois estando motivado se empenha mais nas realizações de suas tarefas dentro da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo / tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. - 2. Ed. – 4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9. Ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5º ed. São Paulo: Atlas 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos/O Capital Humano das Organizações**. Campus 9ª Edição, 2009.

DEEPROSE, Donna. **Como Valorizar e Recompensar Seus Funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas/Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª Edição, São Paulo- Atlas 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas/Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª Edição- São Paulo: Atlas 2012.

GONÇALVES, Luis, GARCIA, Adriana. **Teoria geral da administração**: orientação de um caminho profissional. São Paulo: Atlas,2010.

Jean Pierre Marras. **Administração de recurso humanos: do operacional ao estratégico/** 1. Ed. São Pulo: Saraiva, 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração**. 2º Edição Editora Atlas S.A.1989

LACOMBI, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUSSIER, Robert N., REIS, Carla Fonseca Reis, FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração**. Tradução e adaptação da 4ª edição norte-americana.

MAXIMIANO, Antônio Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital /**.- 6. ed. - 8. – São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Atlas 2000.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MONTANA, Patrick J., CHARMOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão Técnica Álvaro Pequeno da Silva. – 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2006.

MONTANA, Patrick J.e CHARNOV Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva,1998.

MOSCIVICI, Fela. **Desempenho Interpessoal**. 20ª Edição, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Administração, Mudanças e Perspectiva**. 2000.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional / Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 9. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL. Tatiane A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. vol.7 no.4 contemp. vol.7 no.4 Curitiba out./dez. 2003.

VERGAGA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9º Edição- São Paulo 2010.

## ANEXO

### Relação entre fatores motivacionais e desempenho profissional.

Prezado Colaborador:

Pedimos a sua atenção ao responder o questionário em sua totalidade, para que possamos avaliar os fatores existentes entre a motivação e o desempenho profissional.

**Profissão:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** Masculino (  ) Feminino (  )

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Escolaridade:** \_\_\_\_\_

**1) Qual o fator que mais motivam em seu trabalho?**

- (  ) Salário
- (  ) Benefícios
- (  ) Pelo meu trabalho
- (  ) Relacionamento interpessoal

**2) Mediante bonificações extras ( Ex: porcentagens em cima da comissão, aumento de salários, etc.) como você se sente?**

- (  ) Muito motivado
- (  ) Motivado
- (  ) Pouco motivado
- (  ) Indiferente

**3) Quais os fatores que mais te influência a um baixo rendimento.**

- (  ) Pressão
- (  ) Problema de relacionamento
- (  ) Estilo de gerência
- (  ) Gerência distante

**4)** O que o gestor da empresa que você trabalha, faz para motivar a equipe? (Pode ser marcada mais de uma opção).

- Elogios
  - Dinheiro extra
  - Folgas
  - Reconhecimento diante da equipe
  - Outro, qual?
- 

**5)** Quais os fatores que mais atrapalham o atendimento aos clientes? (Pode ser marcada mais de uma opção).

- Tempo insuficiente
  - Burocracia
  - Falta de experiência profissional
  - Informações insuficientes
  - Dificuldade em operar os programas
  - Programas lentos
  - Medo de errar
  - Pressão da gerência
  - Preocupação quanto a alcançar as metas
  - Insatisfação com o emprego
  - Falta de confiança na equipe
  - Falta de planejamento e projetos da gerência
  - Clientes exigentes
  - Outros, quais?
- 
- 
- 

**6)** Qual o Principal fator que te influencia a um alto rendimento no trabalho?

- ( ) Meta alta
- ( ) Pressões dos gestores
- ( ) incentivos dos colegas
- ( ) Bonificações
- ( ) Outros, quais?

---

---

**7)** Relate com suas próprias palavras o que a empresa em que você trabalha poderia fazer para melhorar seu desempenho?

---

---

---

---

**8)** Para você, o que seria um ambiente de trabalho motivador?

---

---

---

---

Agradecemos à disposição e compreensão.