



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANTONIO SÉRGIO BELÉM COSTA
BRUNO FREDERICO SANTOS
DIONE OLIVEIRA CURADO
MARIANNY RAQUEL GOMES LIMA

A MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA
LOJA VAREJISTA NO CENTRO DE ANÁPOLIS

ANÁPOLIS/GO
2018

ANTONIO SÉRGIO BELÉM COSTA
BRUNO FREDERICO SANTOS
DIONE OLIVEIRA CURADO
MARIANNY RAQUEL GOMES LIMA

A MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA
LOJA VAREJISTA NO CENTRO DE ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade Católica de
Anápolis para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão de Recursos
Humanos sob a orientação do Prof. Me.
Wilton Alves Ferreira Júnior.

ANÁPOLIS/GO

2018

ANTONIO SÉRGIO BELÉM COSTA
BRUNO FREDERICO SANTOS
DIONE OLIVEIRA CURADO
MARIANNY RAQUEL GOMES LIMA

A MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA
LOJA VAREJISTA NO CENTRO DE ANÁPOLIS

Aprovados em : ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Wilton Alves Ferreira Junior (Orientador)

Prof.: Esp. Ney Gonçalves dos Reis Filho

Prof.: Esp. Thais Regina de Abreu Pereira Perdigão

ANÁPOLIS/GO

2018

A MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA LOJA VAREJISTA NO CENTRO DE ANÁPOLIS

Antonio Sérgio Belém Costa¹
Bruno Frederico Santos²
Dione Oliveira Curado³
Marianny Raquel Gomes Lima⁴
Wilton Alves Ferreira Júnior⁵

RESUMO

A motivação é fator preponderante para tudo o que é feito na vida. A vontade, o desejo, a expectativa de realizar algo e estar satisfeito em realizar deve permear todas as ações. A motivação nasce de fatores internos, porém os externos também são importantes para deixar o indivíduo motivado ou não. No ambiente de trabalho não é diferente, o fato de o colaborador estar satisfeito com o salário, o ambiente no qual está, os benefícios que recebe e o trabalho em equipe, faz com que sua produtividade aumente. É fato que a pessoa motivada produz mais e melhor. Com esse objetivo as organizações buscam, a cada dia, através do RH, proporcionarem aos indivíduos vantagens que os deixem satisfeitos com suas atribuições e com o ambiente no qual estão. Oferecer benefícios, além do salário e de gratificações, é um excelente caminho para manter motivado o colaborador e, assim, evitar a insatisfação, a baixa produtividade e, conseqüentemente, a rotatividade na empresa. É dispendioso para a mesma a contratação e o treinamento, portanto, quanto menos rotatividade melhor, e isso só irá acontecer se os indivíduos, que ali estiverem, demonstrarem contentamento com o clima organizacional, com a atividade desenvolvida, com equipe com a qual trabalham, com o tratamento que recebem e com a remuneração. O colaborador também está mais exigente, estuda, investe em qualificação, portanto, espera que a empresa, que vai contratá-lo, dê a ele, de certa forma, a “compensação” dos investimentos feitos, e quando isso não acontece, geralmente, o colaborador qualificado vai em busca de outra organização que melhor satisfaça seus anseios profissionais e de vida.

Palavras-chave: Motivação. Empresa. Colaborador. Benefícios. Clima Organizacional.

¹ Antonio Sérgio Belém Costa Graduando no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:* ansergio9@hotmail.com.

² Bruno Frederico Santos Graduando no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:* brunomegasantos@hotmail.com.

³ Dione Oliveira Curado Graduando no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:* dn.oliveiracurado@gmail.com.

⁴ Marianny Raquel Gomes Lima Graduanda no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:* mariannylimall@gmail.com.

⁵ Wilton Alves Ferreira Junior. Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pela UniEvangélica em 2014. *E-mail:* wilton@catolicadeanapolis.edu.br.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 CLIMA ORGANIZACIONAL	8
2.1 A TEORIA DA MOTIVAÇÃO E OS SEU PRINCIPAIS PENSADORES	8
2.2 TIPIFICANDO BENEFÍCIOS.....	13
2.2.1 SISTEMA DE RECOMPENSAS	17
3 METODOLOGIA	19
3.1 TIPO DE PESQUISA	19
3.2 COLETA DE DADOS	19
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	19
3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO.....	20
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE	30

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho, cada vez mais, tem buscado por profissionais com habilidades múltiplas e com foco especial em relacionamento interpessoal. É de grande importância que o profissional seja tecnicamente preparado e que esteja em constante crescimento e qualificação, porém, além das habilidades técnicas, o mercado de hoje exige um profissional multitarefas, empenhado, dedicado e motivado, aquele que não só “veste a camisa da empresa”, mas que trabalhe como se fosse o próprio dono do empreendimento.

Para tanto, profissionais com habilidades em relacionamento interpessoal têm sido cada vez mais solicitados, que enquanto exercem as suas funções, tratam os clientes de forma diferenciada e deixam transparecer com clareza a alegria e a satisfação que eles têm em estarem naquele ambiente e de não apenas trabalharem e produzirem ali, mas sentem-se satisfeitos por colaborarem para melhoria do ambiente e de todas as pessoas que ali estão, sejam elas, colegas de trabalho ou clientes.

Assim, analisou-se o porquê da motivação e da satisfação dos vendedores de uma empresa varejista localizada no Setor Central em Anápolis, Goiás e por qual motivo alguns colaboradores destacam-se no momento de seus atendimentos e com sua simpatia e explanação perfeita atraem e encantam o cliente, ao ponto de esse comprar a ideia e, conseqüentemente, o produto ou serviço oferecido.

Como objetivo específico objetivou-se identificar o que deixa os vendedores satisfeitos e motivados. Com base nesse levantamento elaborou-se e aplicou-se questionário aos colaboradores. Com esse em mãos descreveu-se os fatores que deixam esses colaboradores satisfeitos e motivados e, por fim, apresentou-se uma análise do clima organizacional da empresa pesquisada.

A empresa deve estar atenta às necessidades dos seus colaboradores, pois, diferentemente do que acontecia no passado, os indivíduos não se prendem muito por estabilidade, no geral, colaboradores querem estar satisfeitos onde estão, e se a empresa muitas vezes não oferece esse diferencial, ele, sem nenhum receio, procura por outra organização em que será valorizado.

Motivação é contagiante. Indivíduo motivado gera equipe motivada, que trabalha satisfeita e, assim, tem um bom retorno financeiro, gerando lucro e produtividade para a organização na qual está inserido.

Com a modernidade e os avanços tecnológicos experimentados por essa nova geração, a vida se encontra cada dia mais corrida. Todos estão cercados de tecnologia e, com isso, querem que tudo aconteça de forma instantânea. Todos os avanços experimentados em todas as áreas da ciência, tecnologia e sociedade deixou os indivíduos mais aflitos, mais estressados, mais “informados”, globalizados e com isso, desejosos de reconhecimento, sejam em forma de aporte financeiro, elogios, promoções, ou, até mesmo, benefícios que lhe tragam maior qualidade de vida e satisfação.

O salário, as gratificações, aquilo que é percebido mensalmente em dinheiro pelo colaborador é prioritário, porém, cada vez mais as organizações têm investido em outras formas de “remunerar” seus colaboradores, oferecendo-lhe maior e melhor qualidade de vida, gerando um clima de satisfação organizacional que traz um aumento considerável na produtividade da equipe. Planos de saúde, academia, telefones, previdência complementar, remuneração variável, premiações e tantos outros “bônus” têm sido cada vez mais utilizados e as empresas não medem esforços para serem, cada dia mais, criativas nessa área, fazendo com que o local de trabalho seja atrativo, que a equipe fique motivada e, dessa forma, os resultados financeiros apareçam em seus livros contábeis.

O mercado de trabalho tornou-se mais exigente, por outro lado, os pretensos colaboradores, cada vez mais qualificados e informados, também estão exigentes ao escolherem uma empresa para trabalharem. Além de levar em conta o salário, o indivíduo não deixa de verificar as vantagens e benefícios aos quais ele terá direito, caso venha a ser contratado pela empresa. Ele estuda, se qualifica, faz investimentos e, em contrapartida, espera que seja valorizado. Essa valorização parte, de princípio, não apenas de salário, mas também de um clima organizacional atraente, motivador, das oportunidades de crescimento, promoção e de melhoria financeira e também de benefícios oferecidos pela empresa que fará com que esse colaborador se sinta interessado em ali trabalhar e dar o seu melhor para que a organização cresça e ele juntamente com ela, acarretando, assim, em lucro para empresa e melhoria de vida para o colaborador contratado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um fator altamente importante para as empresas, ele influencia não somente no comportamento dos colaboradores, mas também na produtividade dessa, visto que as organizações são geridas por pessoas, cada qual com a sua função, e cada uma dessas funções traz resultados à mesma (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

De acordo com Moreira (2012, p. 21), o clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização.

Abordando o tema clima organizacional, pode-se dizer que:

[...] Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 2006, p. 273).

Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa foi estudar os principais fatores relacionados ao clima organizacional, que contribuem para a geração de um ambiente de trabalho motivador, tais como: qualidade de vida no trabalho, remuneração, recompensas e benefícios.

2.2 A TEORIA DA MOTIVAÇÃO E OS SEUS PRINCIPAIS PENSADORES

A palavra motivação vem do latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Assim, percebe-se que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nele um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (NAKAMURA, 2005).

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de indivíduo. Ela tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças; na educação, voltada para o processo de

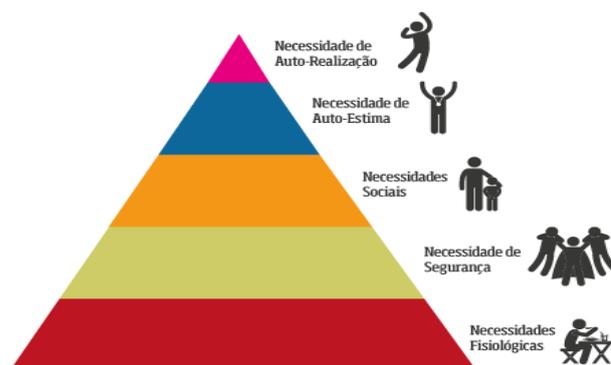
aprendizagem; na vida religiosa, ao tentar compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença, e; nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação (NAKAMURA, 2005).

Para Robbins (*apud* WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014, p. 21), “a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação”. Já para Braghirolli. (et al., 1998, p.90), “ Motivação não é algo que possa ser diretamente observado; infere-se à existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte dispendida e por estar dirigindo para um objetivo ou meta”.

Alguns teóricos destacam-se na busca de esclarecer o que influencia as pessoas na busca de seus objetivos. Dentre eles, estão a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, a teoria da expectativa de Vroom (1964), a teoria da motivação de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor.

Maslow cita que as motivações seguem uma ordem: quando um grupo de necessidades é atingido, em menor ou maior grau, tende-se a passar para o próximo, em uma busca incessante. Para o autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014). Abaixo segue a pirâmide que explica com detalhes o que foi citado anteriormente.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: www.mood.com.br/piramide-de-maslow/

De acordo com Robbins (2005), a motivação possui três propriedades que a regem, uma é a direção, o foco da pessoa em sua meta e como realizar, outra é a intensidade, se o objetivo proposto é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e a permanência. "A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa.

Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo." (MAXIMILIANO, 2007, p.250).

A palavra motivação (derivada do latim *motivos*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. (MAXIMILIANO, 2000).

A motivação, que antigamente se dava somente através de remuneração para os colaboradores e lucros para a empresa, é um dos fatores motivacionais mais estudados na atualidade e conceituados por vários autores. Segundo Gil (2001, p. 202) motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

Os fatores que indicam a motivação e que despertam a satisfação têm como principal característica a ligação ao trabalho em si e as possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (BERGAMINI, 1994). Weiss (1991, p.10), contribui neste sentido, quando diz que motivação é a “energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro, tem como sinônimos: anseios, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”. Bergamini (apud GOOCH; MCDOWELL, 1997, p. 83), conceitua motivação como “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”. Soto (2002) complementa este pensamento conceituando motivação como: Pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado “energizador” que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a boa conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da

vida chamado 'sociedade', resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção (KLAVA p.63, 2010).

A teoria de McGregor é na verdade um conjunto de dois extremos opostos de suposições. Estes conjuntos foram denominados "X" e "Y". Por esse motivo, também é conhecida pelo nome de "Teoria X e Teoria Y".

Para McGregor, se for aceita a teoria "X" nos comportamentos, de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já se for aceita a teoria "Y", as pessoas com as quais houver interação se mostrarão motivadas. (SIQUEIRA, 2016).

Segundo Robbins (2005), sob a teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

- I. os colaboradores não gostam de trabalhar, são indolentes e preguiçosos por natureza: tendem a evitar o trabalho ou trabalharem o mínimo possível, apenas com vistas a obterem recompensas salariais e materiais;
- II. por não gostarem de trabalhar, precisam ser sempre cobrados, coagidos e ameaçados de punição para que atinjam as metas;
- III. os colaboradores evitam responsabilidades, preferem e precisam ser dirigidos e controlados;
- IV. evitam as mudanças, não têm ambição e procuram segurança, para evitarem riscos que os coloquem em perigo.

Essas concepções e premissas refletem nas empresas um estilo de gestão, duro, rígido e autocrático, no qual os colaboradores são vistos como meros recursos ou meios de produção. Ainda, essa gestão acredita que somente a remuneração salarial – os incentivos econômicos – são suficientes para motivar os colaboradores (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Walger, Viapiana e Barboza (2014), em contraste com a teoria X, McGregor listou quatro premissas da teoria oposta à teoria Y:

- I. o trabalho pode ser fonte de satisfação e prazer, sendo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- II. se comprometidas com os objetivos da empresa, as pessoas mostrarão responsabilidade, potencial de desenvolvimento e padrões de comportamento adequados. O excesso de controle e a ameaça de punição não são os únicos meios de obterem a dedicação dos colaboradores;

- III. a fuga da responsabilidade, a falta de ambição e a resistência ao atendimento das necessidades da empresa podem ser causas de experiências anteriores negativas que os indivíduos tenham passado em alguma empresa;
- IV. a inovação, a criatividade e o poder de imaginação não são privilégios das posições superiores;

Esse estilo de gestão “aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidade, liberdade potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto aos objetivos” (CHIAVENATO, 2003, p.338.).

De acordo com Vergara (2012), na década de 60, Frederick Herzberg observou a questão da satisfação para criar sua teoria. Segundo ele, dois fatores podem explicar o comportamento das pessoas no trabalho. São eles: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos (ou fatores extrínsecos) são os fatores do ambiente que fogem ao controle das pessoas – estão sob controle das empresas, a saber: “salário, benefícios sociais, tipos de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais do trabalho, política e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os colaboradores, regulamentados internos, etc.” (CHIAVENATO,2003).

Os fatores motivacionais são ótimos, pois provocam satisfação; quando precários, podem levar à ausência de satisfação. Por essa razão são chamados fatores satisfacientes. Eles constituem o próprio conteúdo do cargo e incluem: Delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidades de promoção, uso pleno de habilidade pessoais, estabelecimentos de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante) e ampliação ou enriquecimento de cargo (horizontal ou verticalmente). (CHIAVENATO,2009).

Conforme Chiavenato (2009), a teoria de motivação de Victor H. Vroom se refere à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais.

Para Vroom (1964), existem três fatores motivacionais que determinam a produção dos indivíduos. São eles: os objetivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos objetivos; e a capacidade que o indivíduo

tem de influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

- Objetivos pessoais dos indivíduos: força ou desejo de conquistar dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento, crescimento profissional e pessoal etc.
- Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: se o colaborador deseja ter um salário maior e trabalha na base de remuneração de produção, essa relação pode ser uma motivação para produzir mais e ganhar um salário maior. Porém, se a aceitação social pelo grupo for maior, poderá produzir abaixo do nível, com o padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo que for maior, poderá produzir abaixo do nível, como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
- Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: o colaborador manterá sua produtividade, apesar de perceber que, embora multiplique seu esforço, receberá pouco resultado de sua tarefa.

2.2 TIPIFICANDO BENEFÍCIOS

Os benefícios sociais são vantagens e facilidades oferecidas pelas empresas aos seus colaboradores, funcionando como uma remuneração indireta em que parte do salário é convertida em serviços importantes de assistência ao trabalhador. De acordo com a legislação trabalhista brasileira, os benefícios sociais são classificados como legais — quando obrigatórios — e espontâneos (quando a empresa decide, por vontade própria, oferecer determinados serviços e vantagens aos seus profissionais) (MARQUES, 2017).

Os benefícios e serviços são chamados de remuneração indireta porque, normalmente, são concedidos como condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho, sendo destinados a proporcionar melhor qualidade de vida aos colaboradores (HANASHIRO, 2008).

O setor de Benefícios destina-se a suplementar a assistência dada pela Previdência Social aos empregados de uma empresa, desenvolvendo atividades que complementem a política salarial da organização (MARELLO, 1988).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006), alguns benefícios são exigidos por lei: seguro-desemprego, previdência social e salários mínimos. Além destes, muitas empresas oferecem benefícios adicionais, como planos especiais de seguro (assistência médica, seguro de vida e de invalidez), previdência privada e outros serviços, como assistência jurídica, títulos de clubes ou creches.

Enquanto que os efeitos dos benefícios sobre os custos da empresa são facilmente calculáveis, sua influência sobre o comportamento dos empregados e equidade é mais difícil de ser documentada.

Os benefícios podem até mesmo serem disfuncionais, porque poucos deles estão associados ao desempenho. Na verdade, são direitos naturais - são dados aos empregados como parte das condições do contrato de trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

Os benefícios são socialmente benéficos, mas se continuarem crescendo, sobrarão poucos recursos para remunerar os comportamentos de risco e melhorias de desempenho, necessários para que organização se mantenha competitiva. Um objetivo importante das decisões sobre benefícios é influenciar positivamente as atitudes dos empregados em relação ao senso de justiça deles.

Outro fator importante que merece destaque é a remuneração, que compreende tudo aquilo que o trabalhador recebe em função da prestação de serviços subordinados decorrentes de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também de terceiros, inclusive na forma de gratificação, diferente do salário, que é a soma de tudo que se recebe somente do empregador (MARTINS, 2007).

Para Chiavenato (2004, p. 259) “a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização”. Lacombe (2005) define remuneração como sendo: a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações entre outros. (LACOMBE, 2005, p. 147).

O trabalho nem sempre foi remunerado, inicialmente havia a troca da prestação de serviço por sal, pois este ajudava na conservação dos alimentos, posteriormente essa troca passou a ser por mercadorias diversas e, finalmente,

chegou-se a troca do trabalho pela moeda. Dessa forma, a palavra salário vem do latim *solarium*, que significa pagamento com sal (RIBEIRO, 2006).

Já a palavra remuneração vem do latim *remuneratio*, do verbo *remuneror*, que significa recompensar (MARTINS, 2007). Sua origem remonta à Antiguidade, no reinado de Nabucodonosor, onde os trabalhadores envolvidos na produção de tecidos recebiam salários-incentivos para desenvolver suas tarefas (RIBEIRO, 2006).

O processo de remuneração observado no século XX procurou conciliar empresa e produção com as pessoas e os salários. O trabalhador deixou de ser visto apenas como executor de ordens, e através de pesquisas de relações humanas, percebeu-se que o salário isolado não estimula o trabalhador, passando-se a considerar fatores como motivação e satisfação na hora de remunerar (ARAÚJO, 2006).

As organizações esperam de seus colaboradores resultados constantes e, por outro lado, os colaboradores esperam das organizações crescimento profissional e financeiro de acordo com seus resultados (RIGAUD, 2009). Por isso, as organizações necessitam ter bons planos de remuneração. Mas além da organização, os colaboradores também devem cumprir com a sua parte, continuando sua capacitação, buscando melhoria contínua, adquirindo formação acadêmica etc.

Por este motivo, é necessário entender a remuneração, quais são os itens que a compõem, conhecer os critérios do plano de remuneração, tudo isso visando adquirir o conhecimento necessário para se aplicar corretamente o plano de remuneração, onde empregado e empregador possam sair ganhando.

Afinal, para Rigaud (2009), pagar salários é obrigação de qualquer empresário que mantém em sua organização pessoal trabalhando, mas, remunerá-los de forma adequada é reconhecer os talentos individuais.

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma remuneração adequada. As organizações estão interessadas em investirem recompensas para as pessoas, desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos (CHIAVENATO, 2004, p. 257).

Os estudos de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) apresentam os modelos de remuneração que têm sido desenvolvidos devido à necessidade das empresas e são classificados da seguinte forma: a Remuneração funcional ou tradicional é

determinada pela função e ajustada ao mercado e conhecida como Plano de Cargos e Salários; o Salário indireto compreende benefícios e demais vantagens; já a Remuneração por habilidades desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração. Neste sentido, A remuneração por competências é mais adequada aos demais níveis da organização. Aplica-se para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Dejours:

A construção do sentido do trabalho pelo reconhecimento premiando o indivíduo quanto a suas expectativas com respeito à sua realização pessoal (edificação da identidade no campo social) – pode transformar o sofrimento em prazer [...] Assim, a dinâmica do reconhecimento das contribuições para com a organização do trabalho empenha de fato a problemática da saúde mental. [...] Se a dinâmica do reconhecimento está paralisada, o sofrimento não pode mais ser transformado em prazer, não pode mais encontrar sentido: só pode gerar acúmulos que levarão o indivíduo a uma dinâmica patogênica de descompensação psíquica ou somática (DEJOURS, 2004, p. 74).

Entre os benefícios mais comuns, pode-se destacar: planos de assistência médica, assistência odontológica, vale-alimentação, vale-transporte, bolsa de estudos, previdência privada e seguro viagem. Estes tipos de financiamento podem ser concedidos de modo integral, sendo totalmente custeados pela empresa, ou apenas parcialmente — quando o empregado paga parte dele. Esses benefícios colaboram diretamente para a satisfação e o aumento da produtividade dos colaboradores, que se sentem amparados pela empresa, além de mais seguros e atraídos pelo pacote de conveniências. Em geral, organizações que oferecem benefícios são consideradas melhores para trabalharem e, nestes locais, o *turnover* é bastante baixo (GIL, 2012).

O Quadro abaixo apresenta alguns benefícios que são explicados mais proficuamente.

Quadro 1- Benefícios dados pelas empresas aos colaboradores

Previdência complementar	É um complemento da remuneração que tem atraído empresários e executivos.
Remuneração variável	Vinculada às metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização, inclui formas de remuneração variável de curto prazo,

	como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo.
Participação acionária	É vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores.

Fonte: adaptado de (SOARES, 2010)

Alternativas criativas incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Elas têm sido utilizadas com grande frequência como apoios no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

2.2.1 Sistemas de Recompensas (SR)

O Sistema de Recompensas é tido como um benefício material e imaterial que é dado pela empresa aos colaboradores, para que haja um aumento da motivação e da produção organizacional. Desta forma, o SR tem um impacto na estrutura e nos resultados das organizações (MATOS; ALMEIDA; MOURA, 2012).

De acordo com Cardoso (et al., 2003), a evolução do SR tem sido conduzida para criar um sentido de justiça nas pessoas, em relação ao que recebem e ao aumento da sua performance organizacional, pois a recompensa que o colaborador recebe também é tida como um estatuto de diferenciação social e fator político.

O processo de recompensar pessoas ocupa lugar de destaque dentro da Gestão de Pessoas, constituindo-se o maior desafio dessa área. A importância desse processo nas organizações remete à ideia que a área de Recursos Humanos também deve ser tratada estrategicamente, reportando aos sistemas de recompensas à necessidade de alinhar-se com os objetivos da empresa. Um adequado sistema de recompensa é aquele que se faz justo e objetivo na percepção dos seus destinatários, uma vez que essa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização. Contudo, para o sucesso desse sistema é necessário também fomentar ações e comportamentos que

estejam em conformidade com os objetivos da empresa. Para Câmara (2000) apud Rito (2005, p. 45), o sistema de recompensa é:

[...] Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Uma vez implantado, os sistemas não se constituem um modelo fixo, devem ser acompanhados atenciosamente na sua articulação com os outros elementos organizacionais, garantindo assim o cumprimento dos objetivos estabelecidos (MATOS; ALMEIDA; MOURA, 2012).

Os sistemas de recompensas se compõem da combinação entre: recompensa base, conhecida como salário, incentivos salariais, que estão ligados ao desempenho individual ou em grupo, e benefícios que, segundo Milkovich e Boudreau (2000), representam os aspectos indiretos da remuneração fora do trabalho. É nítida a tendência que esses novos sistemas apresentam em se adaptar cada vez mais às diferentes expectativas, desejos, necessidades e conveniências individuais das pessoas.

A multiplicidade de formas de remuneração tem crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e seus colaboradores. As formas básicas, entretanto, mantêm-se as mesmas, podendo estas variações ser classificadas em seis grandes grupos.

3 METODOLOGIA

Antes de tudo, vale destacar que o termo metodologia significa “[...] estudo dos caminhos dos instrumentos usados para se fazer ciência (Demo, 1995, p.11).

3.1 TIPO DE PESQUISA

O caminho desta pesquisa, teve-se o tipo indutivo, por se tratar de assuntos abordados já conhecidos, tendo como referência as experiências dos colaboradores vivenciadas no dia a dia na empresa.

Quanto aos meios é uma pesquisa de campo do tipo quantitativa, pois as informações para serem analisadas foram colhidas através de questionário aplicado aos colaboradores de uma empresa varejista, com o objetivo de absolver novos conhecimentos dentro do tema em estudo.

3.2 COLETA DE DADOS

A Coleta de dados foi realizada através de um questionário destinado aos colaboradores da área de vendas de uma loja de comércio varejista situada na cidade de Anápolis-Goiás.

As informações desses questionários respondidos foram transformadas em tabelas e gráficos, onde foi possível avaliar e mensurar o nível de satisfação e de motivação desses colaboradores em seu ambiente de trabalho, obtendo embasamento científico para conclusão desse artigo.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o desenvolvimento desse artigo foram utilizados os programas Word e Excel.

3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

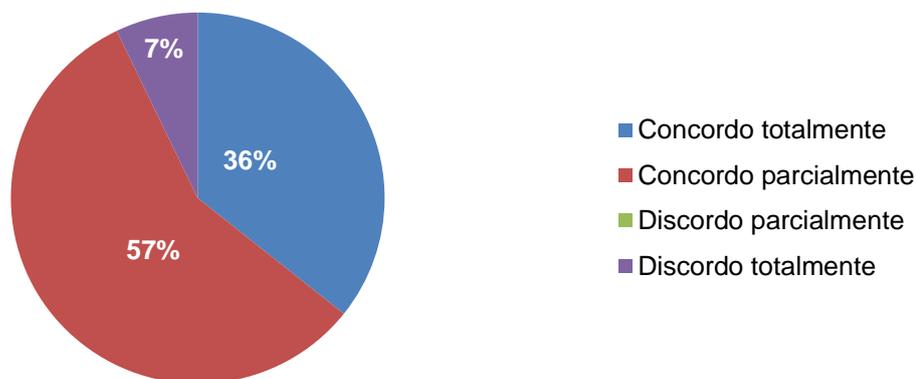
Vale ressaltar que os colaboradores podem não ter levado a sério o questionário aplicado e venham omitir suas opiniões, e não ser de total veracidade as respostas, tornando assim uma limitação nos resultados da análise.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo foi destinado à análise e discussão dos resultados em um perfil socioeconômico que teve como destaque o sexo masculino como

predominância. Assim, o Gráfico 1 apresenta o que foi encontrado em relação à remuneração dos colaboradores pesquisados, visto que primeiro questionamento foi: considero minha remuneração justa e adequada às responsabilidades do meu cargo e às tarefas que desempenho?

Gráfico 1 – Satisfação sobre remuneração



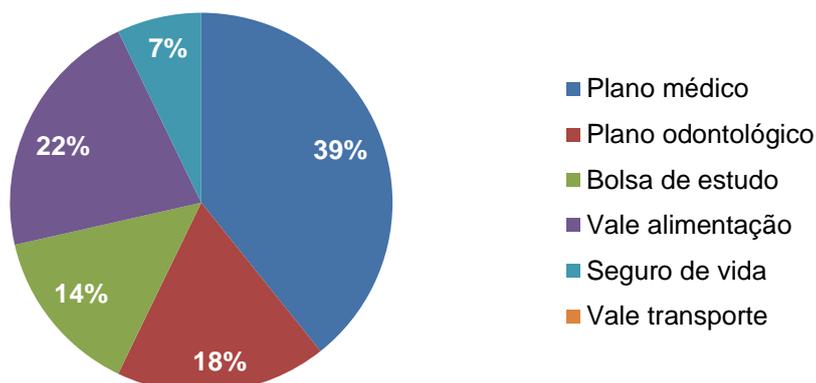
Fonte: Próprios autores, 2018.

O resultado obtido demonstra que os colaboradores pesquisados estão quase satisfeitos com a remuneração, pois 93% dos colaboradores concordam totalmente ou parcialmente.

Lacombe (2005) define remuneração como sendo: A soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: Salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações entre outros. (LACOMBE, 2005, p. 147).

No Gráfico 2 tem-se os resultados no que tange à importância dos benefícios, onde a maioria achou que seria essencial o plano médico, com 39% de escolha.

Gráfico 2 – Importância dos benefícios



Fonte: Próprios autores, 2018.

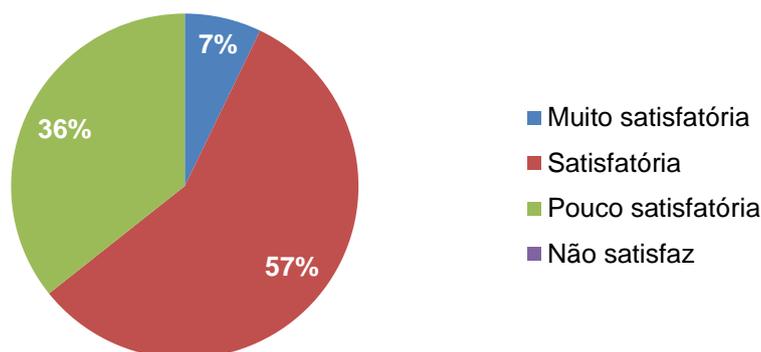
Moitinho (2011), declara que os benefícios são uma estratégia intencional utilizada para vencer a desmotivação dos colaboradores, principalmente frente ao mercado concorrente.

Para Gil (2009), a partir da segunda guerra mundial, a administração de pessoal passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados, confirmando a importância da valorização do capital humano nas organizações.

Porém no gráfico mostra a não pontuação de vale transporte, pois conforme Teixeira et al. (1999) o transporte é um benefício exigido por lei, assim para os colaboradores não é tão motivador quanto os benefícios propostos sem obrigatoriedade pela empresa, já que o vale transporte se refere a um benefício de direito do colaborador, e o plano de saúde e odontológico como os mais importantes na visão dos vendedores, já que são na teoria prioridades e são os que possuem custos mais elevados.

Em relação ao percentual de colaboradores da loja, quando questionados sobre o reconhecimento do trabalho, 64% afirmaram que é satisfatória e 36% não satisfatória.

Gráfico 3 - Reconhecimento do trabalho



Fonte: Próprios autores, 2018.

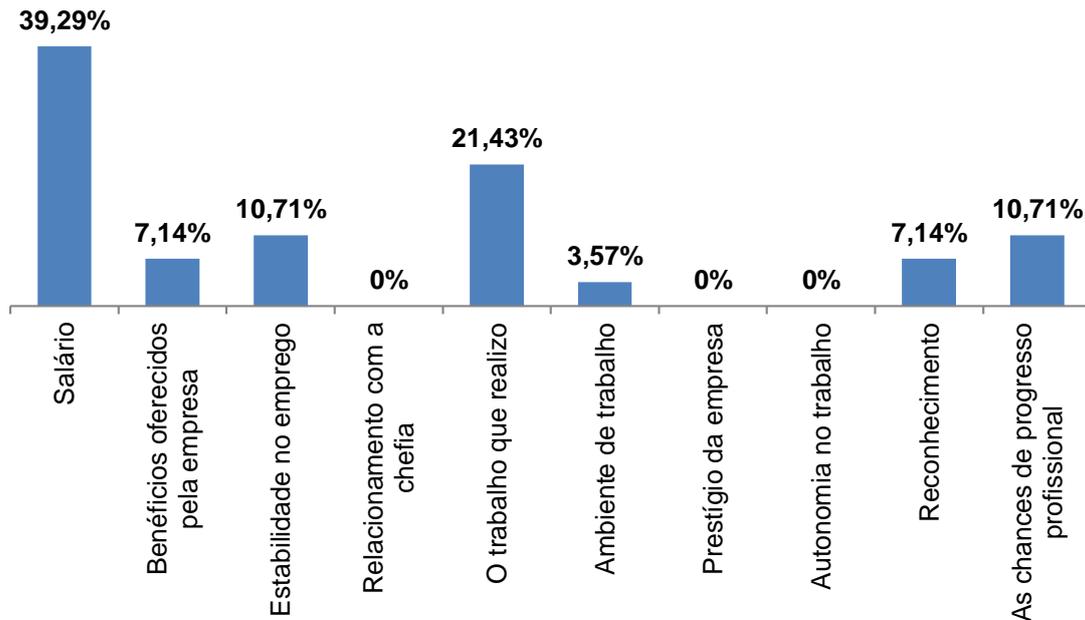
O percentual de colaboradores satisfeitos é maior que o índice de insatisfeitos, porém, esse índice ainda pode ser considerado alto. Ter 36% de colaboradores pouco satisfeitos ou insatisfeitos pode significar uma desmotivação geral na equipe. O RH da empresa deve estar atento a esse fato e verificar o motivo disso através de medições de clima organizacional e satisfação dos colaboradores.

Quando o colaborador é reconhecido, premiado, seja de forma financeira ou com outros atrativos, possivelmente ele encontrar-se-á na esfera de indivíduos satisfeitos com seu trabalho e disposto a trabalhar duramente para seu crescimento profissional e, conseqüentemente, para o crescimento da empresa.

Os programas de benefícios são muito importantes na política de uma empresa, e não apenas os benefícios financeiros, mas comprovadamente pode-se afirmar que um colaborador, que está satisfeito em seu ambiente de trabalho por ser reconhecido dentro do contexto de crescimento da organização, trará muito mais, resultados significativos e satisfatórios.

Sobre os fatores motivacionais entre 12 respostas citadas a com maior percentual foi salário com 39,29%; em segundo lugar a satisfação pelo trabalho que está sendo realizado com 21,73%; na sequência ficaram empatados os fatores: estabilidade no emprego e as chances de progresso profissional com 10,71%. Foram considerados ainda: o reconhecimento e os benefícios oferecidos com 7,14%. O ambiente de trabalho aparece com um índice bem menor: 3,57% e ainda apareceram fatores que foram totalmente desconsiderados pelos indivíduos pesquisados, são eles: relacionamento com a chefia, prestígio da empresa e autonomia no trabalho.

Gráfico 4 – Fatores motivacionais

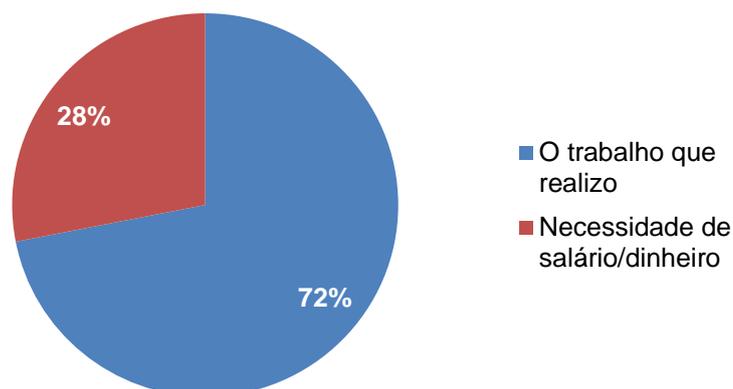


Fonte: Próprios autores, 2018.

O que foi percebido nesse universo de vendedores pesquisados é que a motivação maior encontra-se na questão financeira, ou seja, o salário é o mais importante. Os benefícios aparecem em segundo lugar, sendo também bastante considerados pelos vendedores em questão. Estar satisfeito com o trabalho que realiza e ser reconhecido também foi considerado. Alguns fatores foram deixados de lado pelos indivíduos pesquisados, que não consideraram importante a reputação da empresa e, tampouco, o relacionamento com o chefe. O ambiente de trabalho, ainda que tímido, apareceu como um fator motivacional importante.

Através do Gráfico 5, verificou-se que 72% dos colaboradores têm como motivo principal, na permanência da empresa, o trabalho realizado e os outros 28% a necessidade de salário/dinheiro, fazendo com que permaneçam no local.

Gráfico 5 – Motivo que leva à permanência na empresa



Fonte: Próprios autores, 2018.

Maimon e Ronen (ano) realizaram um estudo com quase 700 indivíduos de nível superior, formados em Israel entre 1962 e 1966 e que estavam no país em 1968. Dessa população, grande parte era de colaboradores públicos. Assim, foi feita uma amostra aleatória, e 74% dos colaboradores públicos devolveram o questionário, enquanto 46% dos colaboradores do setor privado responderam.

Conforme mencionado anteriormente, eles propuseram investigar se o estudo de atitudes sobre a satisfação com o emprego está ligado com a tendência de permanecer ou sair do mesmo. Tentaram constatar vários processos para medirem a satisfação: satisfação com os retornos extrínsecos e intrínsecos que fazem parte do emprego e satisfação geral com o emprego.

Segundo eles, os intrínsecos são indicadores razoavelmente bons, tais como predição da tendência a permanecer ou sair do trabalho, mas a tendência de sair ou permanecer tem algumas causas que não estão relacionadas à ideia de satisfação no emprego. Consequentemente, *satisfação* vai dar somente uma parte das razões de permanência.

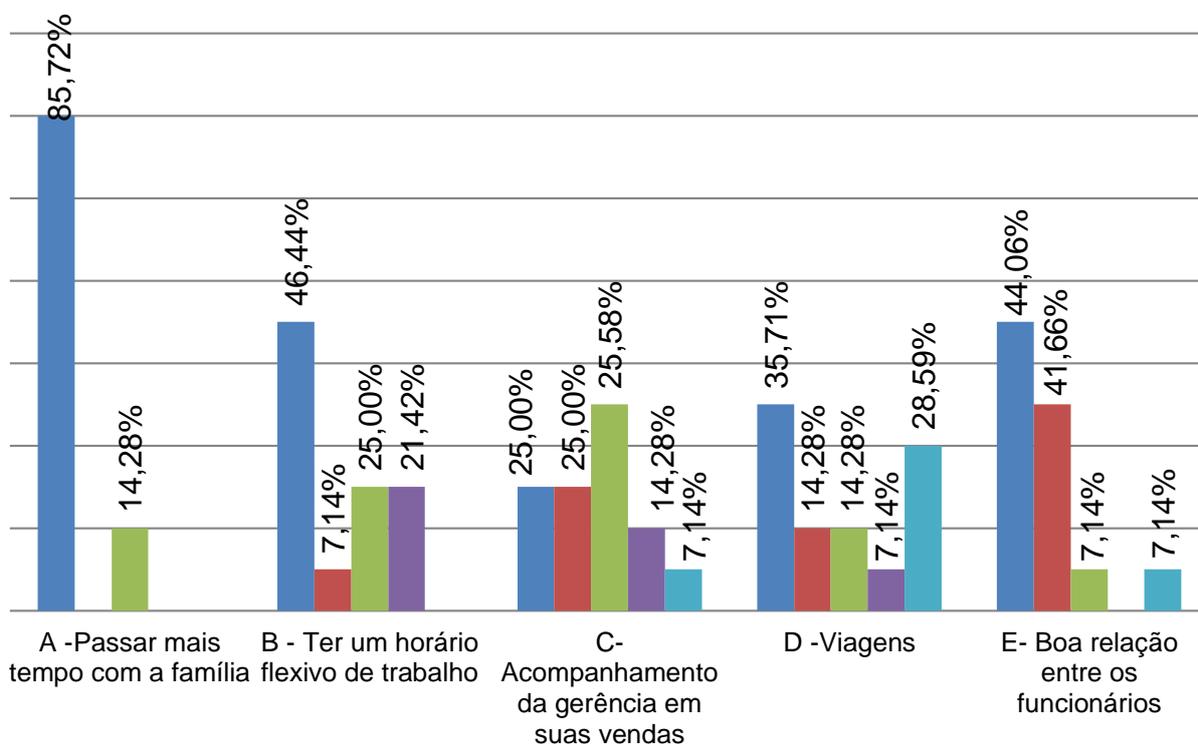
Os autores supracitados ainda usaram como recurso estatístico a análise de correlação e comprovaram que existe uma relação entre permanecer no emprego e a satisfação nesse.

Fica claro que nem sempre o fato de permanecer em um determinado emprego ou em uma determinada empresa significa que o colaborador esteja satisfeito com o salário, com as atividades desenvolvidas ou mesmo com as oportunidades oferecidas ou não. Mesmo pouco satisfeito, um indivíduo pode

permanecer em determinada empresa, levando em consideração a estabilidade por exemplo. É cômodo também estar em um local onde já se conhece pessoas e processos. Portanto, mesmo não satisfeito, um cola

borador tende a permanecer onde está, com receio de que uma mudança possa trazer transtornos com os quais ele não estaria preparado para lidar.

Gráfico 6 – Grau de importância



Fonte: Próprios autores, 2018.

Quadro 2 – Satisfação e motivação no trabalho

ITEM	1	2	3	4	5
Horário de trabalho	71,43%	7,14%	14,29%	7,14%	0%
Segurança no trabalho	28,57%	28,57%	42,86%	0%	0%
Equipe de trabalho	28,57%	7,14%	42,86%	21,43%	0%
Valorização na empresa	28,57%	42,86%	21,43%	7,14%	0%
Motivação e autorrealização profissional e pessoal	28,57%	35,71%	28,57%	7,14%	0%
Satisfação do salário	7,14%	50,00%	42,86%	0%	0%
Satisfação dos benefícios	14,29%	28,57%	50,00%	7,14%	0%
Política organizacional	50,00%	14,29%	14,29%	21,43%	0%
Relação no trabalho	21,43%	50,00%	7,14%	21,43%	0%
Liberdade de execução	35,71%	7,14%	57,14	0%	0%
Segurança na atividade do cargo	42,86%	7,14%	35,71%	14,29%	0%
Crescimento no trabalho	14,29%	35,71%	35,71%	14,29%	0%
Motivação para trabalhar	7,14%	35,71%	42,86%	14,29%	0%
Produção no trabalho	14,29%	14,29%	28,57%	42,86%	0%
Influência motivacional	7,14%	71,43%	7,14%	14,29%	0%

Fonte: Próprios autores, 2018.

Quantificando a pesquisa e relacionando o gráfico com o quadro de satisfação e motivação é possível notar que a maioria dos entrevistados consideram como fator motivacional o desejo de passar mais tempo com a família, o que implicaria numa carga horária flexível. Atualmente muitas organizações já entenderam essa dinâmica e já mantêm trabalhadores em casa e, cada vez mais, pesquisas têm apontado resultados excelentes no desempenho desses indivíduos. Isso é tão claro que de acordo com o Gráfico 7, o segundo fator motivacional apontado pelos entrevistados é o horário de trabalho flexível. O fato de passar mais tempo com a família, “recarrega” as baterias, diminui o *stress* do distanciamento diário, reduz ainda o *stress* do trânsito e de um ambiente com muitas pessoas e informação. Trabalhar em casa pode representar um “sossego” que vai refletir na qualidade de vida do colaborador e, conseqüentemente, no aumento de sua produtividade e satisfação.

A política adotada pela empresa em relação ao clima organizacional, ao salário, benefícios e reconhecimento também são fatores relevantes para manter os colaboradores motivados segundo apontam o Gráfico 7 e o Quadro 2.

Outro fator preponderante é a segurança na função exercida e a liberdade de executar suas atividades. Um fato curioso é que alguns dos entrevistados levam em conta a liberdade de execução, sem excluir o acompanhamento do gerente/líder na dinâmica do dia a dia. A presença do líder é fator importante, porém, esse deve ter sensibilidade para não se impor ao ponto de ser empecilho para o colaborador nas suas atividades e nas suas vendas diárias.

O reconhecimento da empresa, as promoções, a equipe com a qual se trabalha também são fatores relevantes para que o indivíduo se mantenha motivado em seu ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciou-se que os vendedores pesquisados se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam, com o ambiente no qual estão inseridos e especialmente com a sua remuneração. Os benefícios que a empresa oferece são importantes combustíveis para a manutenção da motivação. Os incentivos financeiros, o reconhecimento e as promoções também são formas de afastar a rotatividade da empresa e manterem motivados os seus colaboradores. O que colabora com a justificativa é o fato de se manterem na empresa muitas vezes por conta dos benefícios oferecidos, ainda que estejam pouco satisfeitos com o salário em si.

O clima organizacional da empresa é importante, os benefícios, os incentivos, as promoções, o reconhecimento também são fatores motivacionais ímpares, porém, a maioria dos colaboradores ainda estão satisfeitos quando são bem remunerados, financeiramente falando, é como se o dinheiro trouxesse uma satisfação que os mantêm motivados a trabalharem mais para ganharem mais.

Foi percebido, ainda, que alguns indivíduos, mesmo não estando muito satisfeitos com seus empregos, preferem ali permanecer. Isso nos dias atuais, se deve especialmente ao fato do atual cenário econômico, que não é favorável e apresenta um alto índice de desemprego. Portanto, é melhor ganhar pouco, do que nada. Mesmo qualificado tecnicamente, com experiências e habilidades, o colaborador aceita um salário menor para não ficar fora do mercado.

Estar contente com o trabalho que realiza, com o salário que ganha, com o ambiente no qual realiza suas atividades, está muito ligado com a satisfação de cada indivíduo. Cada um se realiza de uma maneira. O que é importante para um, é desnecessário para outro.

Com foco nisso, o RH das empresas deve estar atento às necessidades desse novo profissional que surge, pois ele não está apenas preocupado em ter um salário no final do mês, mas quer estar satisfeito e motivado, ser reconhecido pelo trabalho que faz e, principalmente, quer fazer a diferença no ambiente no qual ele passa a maior parte da sua vida. Ele está atrás não apenas de dinheiro, mas de qualidade de vida. O que envolve remuneração, benefícios, ambiente organizacional favorável e satisfação em desempenhar a sua função.

REFERÊNCIAS

- AMADO, Natalia Alves. **Motivação no Trabalho**. 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/motivacao-no-trabalho/111820/>>. Acesso em: 22 set. 2018.
- BERGAMINI, C. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1991.
- CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2006. 273 p.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 199.
- DEJOURS, C. **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro. Editora Fiocruz, Brasília: 2004, 64 p.
- FERNANDES, E.C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 300 p.
- HANASHIRO, D. M. M. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L.M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial - o desafio do século XXI**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844/>> Acesso em: 19/out/2018.
- LIMA, L. C. dos S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R.. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. 2017. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2018.
- LUIZ HESKETH, José; T. P. M. COSTA, Maria. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. 1980. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>>. Acesso em: 10 out. 2018.
- MARELLO, S. M. **Administração de pessoal**. São Paulo: Ática, 1988.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. Fundamentos da Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOITINHO, G. C. Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. **Faciplac: Revista Digital de Administração**, Gama, DF, v. 1, n. 1, 2011.

MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. Curitiba,PR: IESDE, 2012. 21 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?isbn=8576389487>>. Acesso em: 21 set. 2018.

MOURA DE SENA, Nara. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações**. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes/75033/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

NAKAMURA, C.C. et al. **Motivação no Trabalho**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 20-25, out.2018.

RIGAUD, R. P. **Remuneração estratégica - cargos e salários**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/remuneracao-estrategica-cargos-e-salarios-1025761.html>>. Acesso em: 19 set. 2010.

ROBBINS S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson,2002.

SIQUEIRA, W. **A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-teoria-x-e-a-teoria-y-de-douglas-mcgregor/51506/>>. Acesso em: 30 out. 2018.

SOARES, Dayana. **Remuneração e incentivos**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/remuneracao-e-incentivos/38816/>>. Acesso em: 13 out. 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**, 2014. Disponível em:<<http://catolicadeanapolis.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301159>>. Acesso em 24 de setembro de 2018.

APÊNDICE
QUESTIONÁRIO

1 – Sexo

Masculino Feminino

2 – Faixa etária

18 a 25 26 a 35 36 a 45 Acima de 46 anos

3 – Escolaridade

- Ensino Médio
- Ensino Médio incompleto
- Superior completo
- Superior incompleto
- Pós-graduação

4 – Tempo de empresa

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos Acima de 10 anos

5 - Considero minha remuneração justa e adequada às responsabilidades do meu cargo e às tarefas que desempenho?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.

6 – Dentre os benefícios citados abaixo, marque dois que consideram os mais relevantes para você.

- Plano médico.
- Plano odontológico.
- Bolsa de estudo.
- Vale alimentação.
- Seguro de Vida.
- Vale transporte.
- Outros:_____.

7 - A forma como a empresa recompensa os esforços individuais é:

- () Muito satisfatória () Satisfatória () Pouco satisfatória () Não satisfaz

8 – Dos principais fatores motivacionais pelos quais você trabalha na empresa, abaixo relacionados, indique os dois que você considera mais importantes.

- () Salário
- () Benefícios oferecidos pela empresa
- () Estabilidade no emprego
- () Relacionamento com a chefia
- () O trabalho que realizo
- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Reconhecimento
- () As chances de progresso profissional

09 – Qual o principal motivo que leva a permanecer na empresa

- () Relacionamento com os colegas.
- () O trabalho que realizo.
- () Necessidade de salário/dinheiro.
- () Benefícios que a empresa oferece aos funcionários.
- () Ramo de atividade da empresa.
- () Dificuldade de arrumar outro emprego.
- () O mercado está mais seletivo.
- () Não sei realizar outro tipo de trabalho.

10 - Sobre motivação: qual grau de importância você atribui a esses aspectos?

	1	2	3	4	5
Passar mais tempo com a família.					
Ter um horário flexivo de trabalho.					
Acompanhamento da gerencia em suas vendas.					
Viagens.					
Boa relação entre os funcionários.					
1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente	

05) O horário que trabalho é adequado em relação a alimentação e o repouso.	
06) Tenho segurança de trabalho na função que exerço na empresa.	
07) Além de uma equipe de trabalho, há laços de amizade entre os colegas.	
08) Sinto-me valorizado quando faço um bom serviço na empresa.	
09) Entre as ações que motivam em trabalhar na empresa, está a autorrealização profissional e pessoal.	
10) Sinto-me satisfeito com meu salário.	
11) Sinto-me satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa.	
12) Concordo com as políticas adotadas pela empresa.	
13) Há uma boa relação entre funcionários e a direção da empresa.	
14) Tenho segurança no cargo que exerço na empresa.	
15) Sinto-me com liberdade pra decidir como executar as atividades propostas.	
16) Há oportunidade de crescimento e promoção na empresa.	
17) Sinto-me motivado suficientemente para realizar as atividades propostas pela empresa.	
18) A sua produtividade na empresa está de acordo com os objetivos pessoais.	
19) Você acredita poder influenciar seu próprio nível de motivação.	