

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO  
NORTE

MOTIVAÇÃO DE EQUIPES NO VAREJO: UM ESTUDO NA RIO CENTER

ANA CARLA MEDEIROS DOS SANTOS

NATAL/RN  
2005

1944

ANA CARLA MEDEIROS DOS SANTOS

## MOTIVAÇÃO DE EQUIPES NO VAREJO: UM ESTUDO NA RIO CENTER

Monografia apresentada à Coordenação do curso de graduação de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti. (Msc).

FARN

RB-26.363

|              |         |
|--------------|---------|
| FARN         |         |
| BIBLIOTECA   |         |
| Nº Reg.      | M000344 |
| 09 / 05 / 06 |         |

M  
334.101.3  
S233m  
2005

ANA CARLA MEDEIROS DOS SANTOS

MOTIVAÇÃO DE EQUIPES NO VAREJO: UM ESTUDO NA RIO CENTER

Monografia apresentada no curso de Administração de empresas e aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_. Pela banca examinadora composta pelos seguintes membros

Flávio Emilio M. Cavalcanti  
Prof. Flávio Emilio Monteiro Cavalcanti (Msc)  
Orientador

Prof. Fabrícia Abrantes Figueiredo Rocha (Msc)  
Membro examinador

Natal/ RN, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2005.

## **RESUMO**

O presente trabalho trata sobre o tema Motivação e tem como objetivo identificar o nível do grau de motivação da equipe de vendas da rede de lojas Rio Center.

Buscou-se no referencial teórico, assuntos relacionados à motivação, teorias da motivação, hierarquia das necessidades de Maslow, as necessidades humanas básicas, ciclo motivacional, dentre outros assuntos relacionados com o tema.

Foi efetuado um estudo de caso, utilizando-se pesquisa de caráter descritiva exploratória, para coletar dados foram utilizadas as técnicas de questionário e observação direta.

O método de pesquisa usado foi um estudo quantitativo. Os resultados obtidos foram positivos para empresa, identificou-se que os funcionários da rede de lojas Rio Center estão com um bom nível de grau de motivação.

**Palavras-Chave:** Motivação. Equipe de vendas. Motivação no varejo.

## **ABSTRACT**

This project is about the theme of Motivation and its objective is to identify the level of the motivation of the sales staff of the Rio Center store.

The theoretical reference is related to motivation, motivational theories, Maslow's necessities of hierarchy, human basic needs and motivational cycle among other subjects related to the theme. A case of study was made through a explorative descriptive research. In order to collect the data questionnaires and direct observations were used.

The method used in the research was quantitative. The results were positive for the company for it was identifies that the employees of the Rio Center store present a good motivation level.

**Key words:** Motivation. Sales staff. Retail motivation.

## SUMÁRIO

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                              | 06 |
| 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA                             | 06 |
| 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA                                    | 08 |
| 1.2.1 Organograma Rio Center                                     | 11 |
| 1.3 OBJETIVOS                                                    | 12 |
| 1.3.1 Objetivo Geral                                             | 12 |
| 1.3.2 Objetivos específicos                                      | 12 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                     | 13 |
| 2.1 AS PESSOAS                                                   | 13 |
| 2.2 MOTIVAÇÃO                                                    | 14 |
| 2.3 TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO ESTÁTICO                     | 16 |
| 2.4 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW                        | 16 |
| 2.5 TEORIA DE ERC DE ALDERFER                                    | 18 |
| 2.6 TEORIA DAS NECESSIDADES SOCIALMENTE ADQUIRIDAS DE McCLELLAND | 18 |
| 2.7 TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG                      | 19 |
| 2.8 TEORIAS DE PROCESSO DA MOTIVAÇÃO                             | 22 |
| 2.9 A TEORIA DAS EXPECTATIVAS                                    | 23 |
| 2.10 TEORIA DA MOTIVAÇÃO PELO CAMINHO-META                       | 24 |
| 2.11 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO BASEADAS NO AMBIENTE                   | 25 |
| 2.12 TEORIA DO CONDIÇÃOAMENTO E REFORÇO OPERANTES                | 25 |
| 2.13 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | 26 |
| 2.14 COGNIÇÃO HUMANA                                             | 29 |
| 2.15 TEORIA DE CAMPO DE LEWIN                                    | 29 |
| 2.16 AS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS                             | 30 |
| 2.17 CICLO MOTIVACIONAL                                          | 31 |
| 2.18 FRUSTRAÇÃO E COMPENSAÇÃO                                    | 31 |
| 2.19 O HOMEM E SUA NATUREZA COMPLEXA                             | 33 |
| <b>3 METODOLOGIA</b>                                             | 34 |
| 3.1 MÉTODO                                                       | 34 |
| 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA                                         | 35 |
| 3.3 COLETA DE DADOS                                              | 35 |
| 3.4 TRATAMENTO DE DADOS                                          | 35 |
| <b>4 ANÁLISE DE DADOS</b>                                        | 36 |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>                              | 65 |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                               | 68 |
| <b>APÊNDICES</b>                                                 | 69 |

## 1 INTRODUÇÃO

O referido trabalho tem o intuito de despertar uma reflexão sobre a importância da motivação do trabalho na vida das pessoas, tomando como base o significado de trabalho e das necessidades elementares básicas para os seres humanos.

As pessoas têm diferentes tipos de necessidades, que vão desde as necessidades básicas até às necessidades de auto-realização. Tentaremos entender e realizar uma análise comparativa do grau de motivação dos funcionários de uma grande loja de varejo, voltando a análise totalmente para o setor de vendas, cuja linha gerencial visa obter e manter o grau de motivação elevado de sua equipe de vendas.

Sabe-se que os vendedores quando motivados, tomam-se mais responsáveis, ágeis, comprometidos, criativos, participativos e em sintonia com a organização. Porém, lidar com pessoas de diferentes tipos de personalidade e criar um clima de concorrência dentro da própria organização pode gerar conflito e, de certa forma, a desmotivação.

O vendedor como pessoa possui necessidades essenciais para se motivar e manter-se motivado, buscando constantemente seu autodesenvolvimento e sua auto-realização. Os funcionários, em si, necessitam de respeito, admiração, atenção, sentir-se útil e importante na empresa em sua equipe. Outro fator muito importante é a questão do elogio, saber elogiar o funcionário no momento certo e saber promover no momento certo.

Veremos vários autores que defendem diversas teorias sobre motivação e tentaremos analisar, relacionar e comparar o grau de motivação dos vendedores de uma grande loja de varejo.

### 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Por se tratar de uma rede de lojas do comércio varejista, além da empresa contar com colaboradores distribuídos em uma vasta hierarquia, que vai desde o

topo, com o diretor geral até a administração (subdividida), coordenadores, compradores, etc. há necessidade primordial de um aprimoramento contínuo de toda uma equipe de linha de frente, ou melhor falando, linha de vendas. Aqueles que lidam diretamente com o público-alvo, que levam os valores, a missão e o comprometimento para as pessoas. Há quem diga que em uma loja desse tipo, não desmerecendo os demais funcionários, os vendedores são o coração da empresa. São eles que têm contato direto com os clientes no dia-a-dia, que ouvem suas opiniões e procuram atender às suas necessidades e mais do que isso, o funcionário passa para o cliente, através do seu atendimento, tudo que a empresa lhe transmite.

Considerando que o fator humano permeia todos os níveis da organização e sem ele os demais recursos tomam-se quase inoperantes, é necessário cada vez mais atrair e manter as pessoas dentro das organizações, assegurando-lhes condições para que possam satisfazer os anseios internos de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional. Daí parte a importância da motivação do pessoal.

Com o crescimento sempre constante, devido à modernização e ampliação das lojas, a seleção de pessoal para compor o quadro funcional da empresa, resulta sempre no desafio de lidar com pessoas novas, algumas já com experiência no assunto, outras conquistando seu primeiro emprego, mas todas com um ponto em comum: fazer parte de uma equipe que desde o início conquistou cada vez mais uma clientela fiel. Daí surge a necessidade de se estudar as expectativas das pessoas com relação ao trabalho que exercem. Durante todos esses anos de crescimento nunca foi feito um estudo aprofundado sobre a motivação dos funcionários da rede de lojas.

Por que não fazer um estudo sobre a motivação dos funcionários. Já que não se tem noção de como anda o campo motivacional das pessoas?

A situação problemática da rede de lojas está justamente associada ao fato de não ter feito nenhum estudo aprofundado sobre a Motivação dos funcionários. Nada se tem constatado sobre o que os motiva a trabalhar, a realizar um trabalho que satisfaça às necessidades dos clientes, mas ao mesmo tempo

provoque os seus próprios interesses. Aparentemente os funcionários realizam suas atividades determinados e confiantes. Nada se tem observado sobre alguma possibilidade que induza a confirmação de que os funcionários estão desmotivados e infelizes, porém, a constatação só seria realmente válida se, de fato, houvesse um estudo aprofundado sobre o grau de motivação dessas pessoas. Em outras palavras, não sabemos se as pessoas estão realmente motivadas a trabalhar e se estão satisfeitas com suas respectivas atividades.

A rede lojas hoje é composta por 416 funcionários subdivididos entre as lojas. O grande problema é que não temos idéia do grau de motivação de cada uma das unidades referidas, nem podemos avaliar o desempenho das pessoas sem antes fazer uma análise de cada uma delas.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Unir conceitos de moda e qualidade. É essa a missão da Comercial Alcides Araújo (Rio Center). Aberta em 1937, pelo fundador e presidente Alcides Araújo, trata-se de uma empresa familiar que conquistou um público fiel no decorrer dos anos. Na década de trinta o pequeno negócio, que até então só trabalhava com comércio de tecidos, situava-se na Rua Ulisses Caldas e tinha o nome fantasia de "Casa Rio". O negócio se estabilizou e foi criando cada vez mais uma clientela fiel e cativa. Mas seu crescimento só foi concretizado durante a segunda guerra, quando a cidade de Natal recebeu milhares de americanos.

A Casa Rio se destacou no comércio da cidade por mais de 30 anos tomando-se uma referência e, na metade dos anos 70, foram implementadas algumas mudanças que resultaram na modernização da rede de lojas. Em 1977 foi inaugurada a Rio Center, na Rua João Pessoa, onde funciona a matriz da rede até hoje.

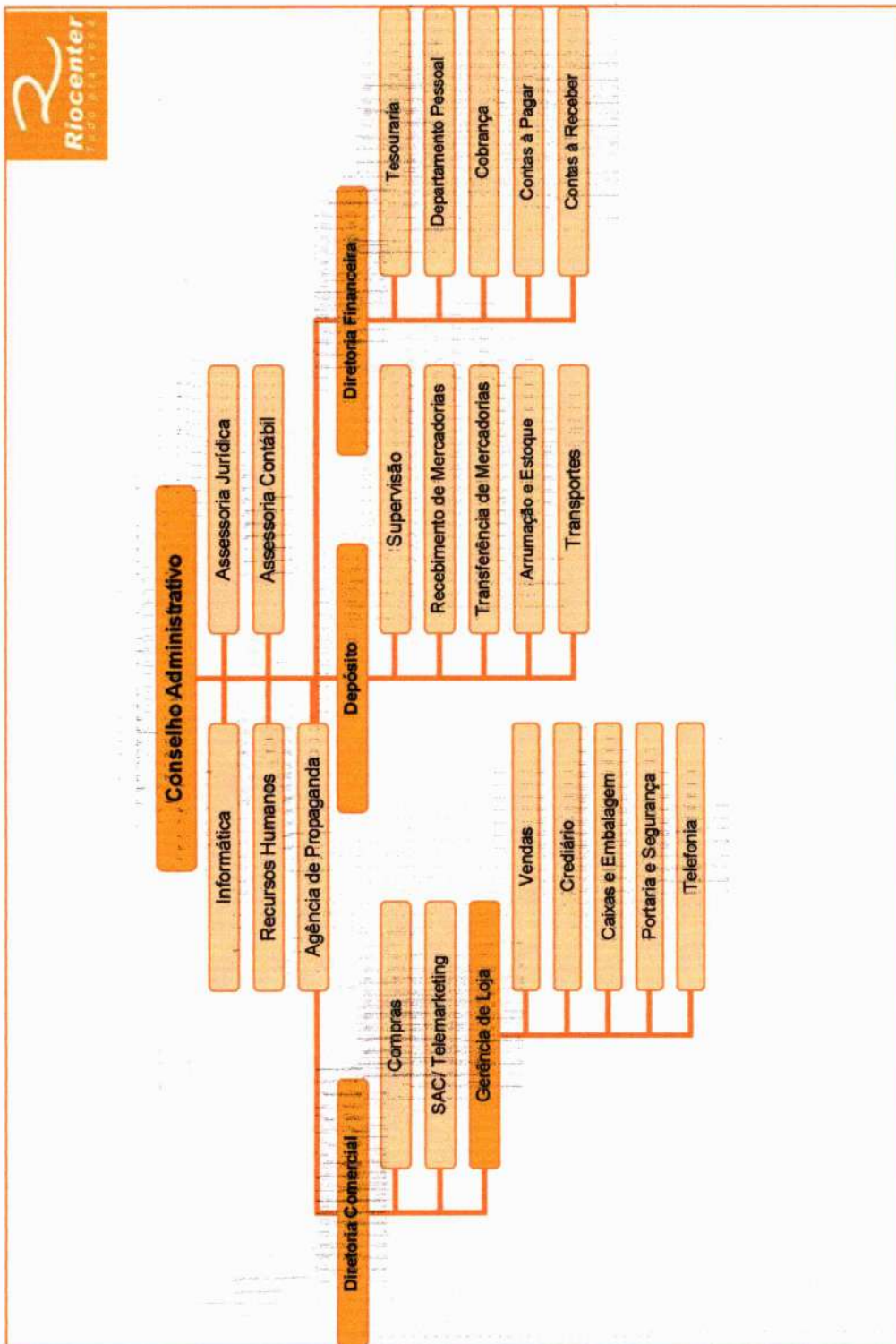
O grande diferencial da empresa está no relacionamento direto com o cliente e no bom atendimento. O cliente tem tratamento personalizado. A fidelidade do cliente é um ponto fundamental para o sucesso da empresa, pois existem clientes que compram na loja desde os primeiros anos de sua fundação e isso agrega valor ao nome da empresa. A qualidade dos produtos comercializados

pela empresa é um dos fatores que explicam essa preferência e fidelidade dos clientes. Os clientes confiam na boa qualidade dos produtos e isso influi na credibilidade da empresa.

Hoje a rede de lojas é composta por 3 unidades, a Matriz, já citada acima, a loja âncora do Natal Shopping Center, inaugurada em 1994 e a recentemente inaugurada em setembro de 2004, Megastore, que substituiu a loja do Lagoa Center. Com sua visão voltada para a modernização, a Rio Center não poupou esforços para a construção de uma grande loja, com variedade de produtos, estacionamento próprio, com destaque no quesito departamento e todas as demais vantagens que a empresa oferece para o consumidor e que a faz se destacar dentre as suas principais concorrentes, que poderíamos admitir que são a C&A e a Riachuelo. A Rio Center tem como principal produto artigos de vestuário e complementares, quase semelhante aos produtos de suas concorrentes, como roupas femininas, masculinas, infantis, porém tem alguns diferenciais que adicionam mais qualidade e faz com que a loja tenha um diferencial, como por exemplo, o setor de artigos para presente, que oferece o que há de melhor em porcelana, cristais e uma vasta lista de produtos de altíssima qualidade, o setor de perfumaria, sendo a maioria de linhas francesas, atendimento vip para noivas, dando dicas de lista de presentes de casamento, tudo feito por profissionais experientes no assunto, e, o principal, o atendimento personalizado, item que nenhuma de suas concorrentes oferecem. Este, realmente é o diferencial da rede de lojas. A Rio Center tem como público-alvo as classes média e média alta, porém, é visitada por clientes de todas as faixas salariais.

Além de seus diferenciais, como atendimento personalizado, garantia de qualidade dos seus produtos, etc. a rede de lojas tem como um marco o fato de ter sido a primeira loja da cidade a oferecer cartão de crédito próprio, em meados de 1978, quando eram pouquíssimas as empresas que trabalhavam com esse tipo de compra a crédito. Isto mostra a visão de crescimento desde cedo, característica que fez com que a empresa se destacasse tanto em um ramo tão competitivo.

Abaixo temos o organograma da empresa que representa a estrutura formal da organização e auxilia a identificação dos setores e todos os órgãos que compõem a administração. Como podemos ver, a Rio Center tem no topo o órgão do conselho administrativo, que é composto pela diretoria, a seguir a empresa conta com o apoio da assessoria interna, conhecida também como staff, sendo eles: informática, RH, agência de propagandas, assessoria jurídica e contábil. A empresa é composta por três diretorias, sendo elas, comercial, depósito, financeira e a gerência, que administra as vendas, crediário, caixas e embalagem, portaria e segurança. Estes últimos setores têm contato direto com o cliente e cada setor é orientado por um coordenador.



### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral:

Identificar o nível do grau Motivação dos vendedores das lojas Rio Center, distribuídos na Matriz, Mega store e Natal Shopping Center.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a. Analisar as expectativas das pessoas com relação ao trabalho que exercem;
- b. Avaliar a percepção dos funcionários com relação as suas respectivas funções;
- c. Identificar obstáculos e possíveis problemas de acordo com o que as pessoas observam;
- d. Identificar o grau de motivação do quadro de funcionários das lojas;
- e. Propor soluções para os possíveis problemas encontrados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AS PESSOAS

Quando as organizações são criadas, elas necessitam de pessoas que planejem, dirijam, controlem, enfim, administrem toda a sua atuação no mercado. Não há empresas sem a presença das pessoas. O ato de estudar as pessoas é a unidade básica das organizações e, principalmente, da ARH (Administração de Recursos Humanos). Segundo Chiavenato (1998, p.69),

A ARH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional).

No quadro abaixo, mostramos um exemplo mais detalhado:

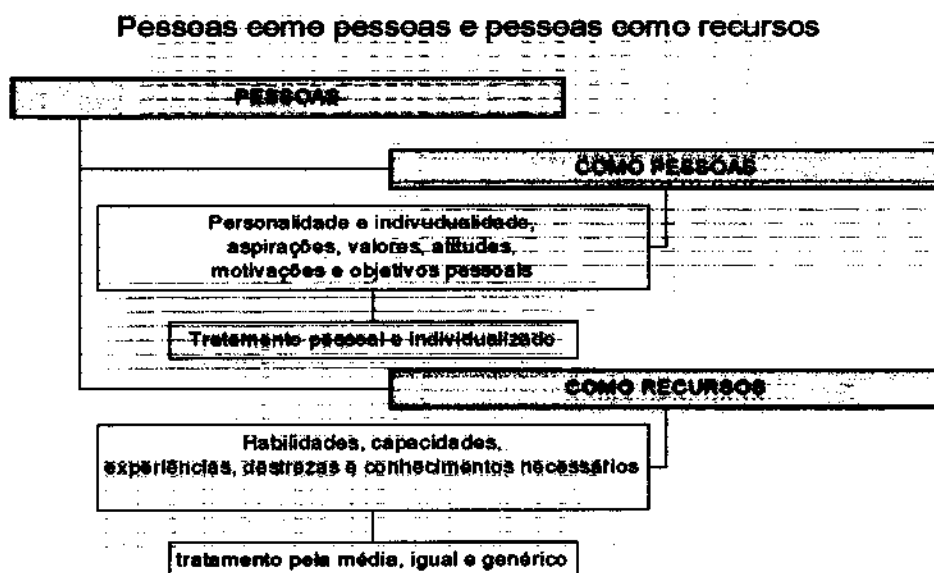


Figura 1 – Pessoas como pessoas e pessoas como recursos

Fonte: Chiavenato (1998, p.69).

Embora a moderna ARH posicione bem o tratamento de pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais, não se limita em tratá-las apenas como meios de produção, semelhante à maneira tradicional. Acredito que seja correta essa forma de tratar as pessoas, pois há uma ênfase maior no indivíduo como ser humano. Admitimos que ele seja um trabalhador e produza, porém, como qualquer pessoa, possui anseios individuais e sentimentos. Há muito pouco tempo as pessoas eram tratadas como máquinas, apenas como recursos produtivos e isso gerou nas pessoas um forte ressentimento e muitos conflitos trabalhistas, em consequência, veio à tona problemas relacionados à produtividade e qualidade. A partir daí percebeu-se que essa maneira bitolada de administrar pessoas só trouxe malefícios.

"organizações são pessoas, organizações são grupos; e organizações são organizações" Leavitt apud Chiavenato (1998)

## 2.2 MOTIVAÇÃO

A questão de como motivar as pessoas, especialmente a motivação voltada para as organizações, permanece como uma das questões mais interessantes e complexas da atividade gerencial. Muitos administradores perguntam freqüentemente a razão que faz com que as pessoas fiquem motivadas em desempenhar algo, como podem influenciar o desempenho daqueles que trabalham nas organizações ou o que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras não se esforçam em fazer nada mais que suas obrigações.

Para Bwoditch e Buono (1997), na discussão do processo de motivação há três áreas principais de interesse:

1. o que energiza o comportamento humano?
2. o que dirige esse comportamento?
3. como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo?

O que se tem observado é que é difícil se criar um esquema totalmente abrangente para simplificar o estudo da motivação, porém, foram criados alguns

modelos que descrevem o processo de motivação de abordagens indutivas e dedutivas.

Embora haja muitas teorias motivacionais é importante saber sobre algumas suposições sobre o comportamento humano. Em alguns casos os gerentes profissionais têm suas próprias teorias sobre como motivar seus colaboradores. De acordo com as palavras de Bowditch e Buono (1997) é afirmado que alguns gerentes tendem a ser bastante coercivos, e supõem que a motivação consiste em controlar o comportamento das pessoas. Bowditch e Buono (1997) afirmam ainda que alguns gerentes podem achar que o dinheiro é o principal motivador, e por isso, passarão seu tempo desenvolvendo incentivos econômicos para aumentar o desempenho das pessoas. Como se pode ver, há várias suposições relacionadas a como motivar as pessoas.

Na tentativa de descrever alguns conceitos básicos que os administradores têm em relação às pessoas, McGregor identificou duas imagens extremas, que são elas: a Teoria X e a Teoria Y.

Segundo Bowditch e Buono (1997), Douglas McGregor defendeu que cada uma das imagens refletia crenças básicas sobre a natureza do comportamento humano, as quais subsequentemente influenciam um gerente a adotar uma abordagem motivacional, ao invés de outra.

De acordo com as palavras de Bowditch e Buono (1997, p.40):

[...] as crenças da teoria X tendem a levar os gerentes a pensar em termos de direção e controle rígido do subordinados, visto que as pessoas são consideradas, de um modo geral, como inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição e de desejo de assumir responsabilidades, egocêntricas, com tendência a agir contra as necessidades da organização e resistente à mudança.

McGregor apud Bowditch e Buono (1997) "... e" lado humano "dos negócios foi fortemente influenciado pelas crenças e suposições dessa teoria X."

Ao contrário desta visão, a teoria Y supõe que as pessoas são orientadas para o crescimento da organização, e não são necessariamente preguiçosas, irresponsáveis e resistentes às mudanças organizacionais.

"Os gerentes com crenças da teoria Y terão maior probabilidade de utilizar" testes reais", em outras palavras, optar por confiar nos subordinados quando seus comportamentos e outros aspectos da situação organizacional assim o permitissem". Palavras de Bowditch e Buono (1997, p. 40)

## 2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO ESTÁTICO

Para se entender os fatores que motivam o indivíduo é necessário avaliar as muitas variáveis que emergizam o comportamento humano. O que realmente motiva as pessoas?

## 2.4 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Um dos modelos mais interessantes e conhecidos da motivação humana é a hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow, onde defende a tese de que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos.

Para Maslow (1943, p. 370) a hierarquia das necessidades obedecia, em ordem crescente, as seguintes necessidades:

- Necessidades fisiológicas
- Necessidade de segurança
- Necessidades sociais
- Necessidades de ego ou da auto-estima
- Necessidade de realização pessoal

A teoria de Maslow propunha ainda que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior, ou seja, no momento em que um indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar. Bowditch e Buono (1997) afirmam que quando essas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo. A partir daí,

as pessoas começarão a desenvolver desejos de relacionamento interpessoal e sentirão a necessidade de sentir a estima pessoal, o reconhecimento de seus trabalhos e elogios, além de sentir o desejo de satisfazer as necessidades do ego. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

Segundo Bwoditch e Buono (1997, p.41) "o estágio final da hierarquia enfoca a continuidade do autodesenvolvimento, e o atingimento da plenitude do potencial do indivíduo como ser humano".

Maslow apud Bwoditch e Buono (1997) "Maslow sugeriu que apenas dez por cento de nossa sociedade chega a atingir a realização pessoal".

Bwoditch e Buono (1997) afirmam que pesquisas têm suscitado questões sobre até que ponto necessidades altamente satisfeitas deixam de ser motivadoras; uma necessidade altamente satisfeita num nível leva a necessidades cada vez mais salientes no nível seguinte; e as pessoas podem ser motivadas simultaneamente por necessidades sociais, do ego e de realização pessoal.

"O principal valor desta abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com propósito de motivar o comportamento".  
Palavras de Bwoditch e Buono (1997, p. 42)

Vale ressaltar que quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo, que poderá assumir posturas como: comportamento ilógico, agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida, falta de interesse pelas tarefas ou objetivos, má vontade, pessimismo, insegurança e não-colaboração.

Em linhas gerais, o que Maslow apresenta é uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

## 2.5 TEORIA DE ERC DE ALDERFER

Diferentemente da teoria de Maslow e com menos categorias de necessidades, Alderfer encontrou evidências de três níveis de necessidade (ERC).

De acordo com as palavras de Bwoditch e Buono (1997), são elas: necessidades básicas de existência ou sobrevivência, as necessidades de relacionamento, e as necessidades de crescimento.

O que Alderfer defendia é que as pessoas podiam passar de um nível de necessidade para outro sem que o primeiro estivesse totalmente satisfeito.

Segundo Bwoditch e Buono (1997, p. 42):

Estudos encontraram: (1) provas empíricas das três dimensões das necessidades; e (2) de que as pessoas tendem a caracterizar suas necessidades em termos dos níveis propostos por essa estrutura.

Semelhantemente a hierarquia de Maslow, algumas dúvidas vieram à tona quanto ao fato da teoria ser suficientemente verificável para ter valia para os profissionais.

## 2.6 TEORIA DAS NECESSIDADES SOCIALMENTE ADQUIRIDAS DE McCLELLAND

As necessidades identificadas por McClelland são três: necessidades por realização, poder e afiliação. McClelland apud Bwoditch e Buono (1997) "sua teoria propõe que cada um de nós será, em momentos diferentes, influenciado por realização, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica (e a sua influência no nosso comportamento) variará de acordo com a situação."

Provavelmente cada pessoa terá desenvolvido uma tendência para certa necessidade, dependendo de suas experiências de vida e experiências sociais. Dessa forma, alguns indivíduos serão movidos pelas necessidades de afiliação (necessidades sociais), enquanto outros serão movidos pelas necessidades de

atingir diversas metas ou conquistar certo grau de poder ou influência sobre as outras pessoas.

"De um modo geral, a necessidade de afiliação influencia a orientação do indivíduo para as tarefas que este enfrenta numa organização". Dito por Bowditch e Buono (1997, p. 43). Grande parte da pesquisa que sustenta a teoria foi produzida pelo próprio McClelland.

De acordo com as palavras de Bowditch e Buono (1997, p.43) "estudos concluíram que funcionários com grande necessidade de realização: (1) ficam satisfeitos com o bom desempenho; (2) estabelecem metas mais elevadas que os com pouca necessidade de realização; e (3) melhoraram o desempenho após terem recebido feedback"

Como se pode avaliar na citação acima, as pessoas que têm mais necessidade de realização podem ser mais exploradas. Ou seja, os gerentes devem exigir o máximo destes indivíduos.

Segundo Bowditch e Buono (1997, p.43) "contudo, um aspecto exclusivo do trabalho de McClelland é que ele sugere que as pessoas podem ser ensinadas a ter certas necessidades".

Esta tese afirma que a teoria sugere que a motivação pode ser mudada, independente da idade e que a motivação se torna uma variável dependente à medida que os pesquisadores se concentram nas condições antecedentes ao desenvolvimento de uma necessidade particular.

## 2.7 TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG

Também baseada em pesquisa, a teoria da motivação-higiene de Frederick Herzberg sugere que a motivação é composta de duas dimensões não relacionadas. De acordo com as palavras de Bowditch e Buono (1997), as dimensões são: os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores de higiene), e os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (motivadores).

Herzberg toma as organizações e o meio social como fonte motivadora das pessoas. A organização, por sua vez, através dos fatores motivacionais, manipula o indivíduo e o motiva, reduzindo a auto-realização à realização da tarefa. Em linhas gerais, as pessoas se motivam no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente com o trabalho.

Bowditch e Bueno (1997) afirmam ainda que a principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os indivíduos fiquem realmente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores no trabalho.

Vale ressaltar que a expressão "higiene" serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são muito bons, apenas evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento do indivíduo não consegue elevar por si só sua satisfação. Porém, quando precários, provocam a insatisfação e por isso são chamados "fatores insatisfacientes"

Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, produzindo efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação dos indivíduos, quando são precários, provocam a insatisfação.

Bowditch e Bueno (1997) afirmam que a maioria dos estudos empíricos refuta as previsões feitas com base na sua teoria. Em alguns casos, as necessidades por salário, reconhecimento e responsabilidade funcionam igualmente como motivadores e fatores de higiene.

Herzberg fez também uma espécie de entrevista, perguntado a um grupo de contadores e técnicos o que eles gostavam e o que eles não gostavam em seus trabalhos, e como resultado, obteve que a maioria atribui a insatisfação de alguém a outros e a satisfação a si mesmo.

Bowditch e Buono (1997) afirmam que este modelo de motivação equaciona uma disposição de investir esforço no trabalho com a satisfação no trabalho. Dessa forma, não há explicações sobre por que os diversos fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho extraídos no determinado estudo deveriam afetar o desempenho.

O que se sabe é que a teoria de Herzberg foi muito criticada, porém, mesmo sendo muito criticada, Herzberg foi, de certa forma, exaltado por ter identificado mais uma nova forma de se pensar sobre a motivação das pessoas nas organizações.

Bowditch e Buono (1997) enfatizam ainda que antes da iniciativa de Herzberg, a satisfação no trabalho era vista de uma forma adimisional, ou seja, a satisfação num extremo de um contínuo, e a insatisfação no outro. Além disso, uma grande parte do trabalho básico à reformulação de cargos foi influenciado por este trabalho.

"Essas teorias forneceram a base para boa parte do desenvolvimento administrativo e organizacional que ocorreu nas décadas de 1960 e 1970", palavras de Bowditch e Buono (1997, p.45).

Comparando as teorias de Maslow e Herzberg, observa-se que, até certo ponto, ambas têm pontos em comum, que permitem uma configuração mais ampla e rica da motivação do comportamento humano, porém, apresentam também algumas importantes diferenças. Vejamos o quadro abaixo:

| <b>Maslow</b>          | <b>Herzberg</b>      |                                                                  |
|------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Auto-realização</b> | <b>Motivacionais</b> | O trabalho em si<br>Responsabilidade<br>Progresso<br>Crescimento |
| <b>Auto-estima</b>     |                      | Realização<br>Reconhecimento<br>Status                           |
| <b>Sociais</b>         | <b>Higiênicos</b>    | Relações Interpessoais<br>Supervisão<br>Colegas e Subordinados   |
| <b>Segurança</b>       |                      | Políticas Administrativas e Empresariais<br>Segurança no cargo   |
| <b>Fisiológicas</b>    |                      | Condições físicas do Trabalho<br>Salário<br>Vida pessoal         |

Figura 2

## 2.8 TEORIAS DE PROCESSO DA MOTIVAÇÃO

Como os modelos de conteúdo enfatizam as necessidades das pessoas num determinado instante, foram estudadas e desenvolvidas novas teorias para

explicar o processo de motivação em termos dos fatores que dirigem o comportamento das pessoas.

## 2.9 A TEORIA DAS EXPECTATIVAS

A teoria das expectativas é considerada um modelo básico do processo de motivação. Bowditch e Buono (1997) afirmam que o modelo supõe que a motivação é uma função de basicamente três componentes, sendo eles: uma expectativa de esforço-desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um melhor desempenho (expectativa); uma percepção de desempenho-resultado, no sentido de que um bom trará certos resultados ou recompensas (instrumentalidade), e o valor de uma certa recompensa ou um resultado para a pessoa.

Na teoria das expectativas, para que um indivíduo esteja de fato motivado, é necessário que o resultado ou recompensa tenha valor para o mesmo, que ele acredite que um esforço maior trará um melhor desempenho e que o melhor desempenho, conseqüentemente, resultará em recompensas e resultados maiores.

Bowditch e Buono (1997) acreditam que a grande vantagem da teoria das expectativas é que ela oferece um esquema para se entender como a motivação funciona. E as principais implicações que podem ser extraídas da teoria das expectativas são:

1. As recompensas ou outros resultados para motivar as pessoas precisam ser desejados por esses indivíduos;
2. Se os funcionários tiverem de ser motivados, precisam perceber que a diferença no comportamento real resultará em diferenças nas recompensas ou resultados (válidos)
3. os funcionários também precisam perceber que seu esforço (comportamento) resultará em bom desempenho.

O que se observa sobre as principais implicações da teoria das expectativas é que os gerentes precisam identificar os resultados de valor para os indivíduos e não apenas supor que sabem exatamente o que os funcionários desejam. Em se tratando de esforço e desempenho, algumas das maneiras com que se pode reforçar esta ligação são treinamento adequado para cada função, esclarecimento por parte da gerência das expectativas que são consideradas como bom desempenho, e a busca constante de aumentar a autoconfiança dos indivíduos.

Bowditch e Buono (1997) enfatizam que um grande problema dessa teoria é que ela pressupõe que as pessoas se comportem de maneira racional, e que pesem todas as alternativas que lhes forem propostas.

## 2.10 TEORIA DA MOTIVAÇÃO PELO CAMINHO-META

O modelo caminho-meta é uma segunda teoria de processo e provém da teoria das expectativas. Enfoca basicamente o exame da motivação e o modelo como um diagnóstico pode influenciar a administração do desempenho.

Segundo Bowditch e Buono (1997, p.47) "a idéia é que as pessoas fazem opções que refletem suas preferências em termos da relativa utilidade delas para si". Ou seja, uma espécie de hierarquia de resultados pessoais.

Bowditch e Buono (1997) afirmam que a teoria das expectativas sugere que as pessoas serão motivadas a produzir quando perceberem que seus esforços as levarão a um desempenho bem-sucedido, obtendo assim, recompensas almejadas.

Os gerentes, por sua vez, devem esforçar-se em motivar seus funcionários esclarecendo perfeitamente o caminho de um subordinado para uma meta ou objetivo desejado.

De acordo com as palavras de Bowditch e Buono (1997), um problema aparente da teoria caminho-meta consiste nas dificuldades envolvidas na operacionalização de seus elementos teóricos: caminho, meta, estilo de liderança.

Bowditch e Buono (1997) afirmam que muitos estudos empíricos trouxeram resultados mistos, uma pesquisa que chegou a conclusão que os subordinados viam a relação caminho-meta com menos clareza sob uma liderança autoritária, se comparada a outros estilos de liderança mais liberais.

"[...] os gerentes podem motivar as pessoas aumentando os benefícios pessoais da realização de trabalhos/metast" Dito por Bowditch e Buono (1997, p.48).

Quando se faz, cresce a probabilidade de que o esforço (desempenho) levará ao atingimento de metas (instrumentalidade) . portanto, os gerentes devem examinar as expectativas, utilidades e instrumentalidades percebidas pelos subordinados em diferentes situações.

## 2.11 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO BASEADAS NO AMBIENTE

Nesta teoria, a motivação é vista como variável interventora e dependente, enfocando os antecedentes das variáveis as quais normalmente se atribuem o comportamento motivado e como o comportamento pode ser mantido ao longo do tempo, diferentemente das outras teorias já vistas que tratam a motivação como uma variável independente.

## 2.12 TEORIA DO CONDICIONAMENTO E REFORÇO OPERANTES

Segundo Bowditch e Buono (1997) a suposição que sustenta a teoria de Skinner do condicionamento operante é que o comportamento humano é determinado e mantido pelo ambiente da pessoa. À medida que o indivíduo explora o meio ambiente e reage a ele, certos comportamentos serão reforçados e conseqüentemente repetidos.

Segundo Bowditch e Buono (1997) na teoria de Skinner o comportamento ou a motivação de um indivíduo é uma função das conseqüências daquele comportamento. Ou seja, se tivermos determinado comportamento e formos

recompensados, faremos então a ligação entre o comportamento e a recompensa, e continuaremos a apresentar aquele comportamento.

A teoria do reforço sugere que se alguém quiser manter um determinado comportamento no trabalho, precisará poder manipular as conseqüências daquele comportamento.

Bowditch e Buono (1997) afirmam que na teoria de Skinner há o reforço positivo (recompensa) e o reforço negativo (punição; comportar-se de certa maneira para evitar uma certa conseqüência). O reforço positivo é uma forma de encorajar a repetição de certos comportamentos, enquanto o reforço negativo, é uma alternativa que pode ser empregada para moldar o comportamento.

## 2.13 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.

Tão importante quanto manter os funcionários motivados é oferecer comodidade e condições para realizar suas necessidades básicas, que são elas: necessidades fisiológicas (alimentação, sono, atividades física, satisfação sexual etc); necessidades psicológicas (como segurança íntima, participação, autoconfiança e afeição) e necessidades de auto-realização (impulso para realizar o próprio potencial e estar em contínuo autodesenvolvimento) . Não se pode exigir resultados máximos de uma equipe se esta não está recebendo estímulos ou encontra-se deficiente em assuntos relacionados ao ambiente de trabalho. O que se sabe é que o ser humano é fruto do meio em que vive e que tais necessidades quando não satisfeitas, também são motivadoras de comportamento e pode levar a circunstâncias como : desorganização de comportamento, agressividade, reações emocionais, alienação e apatia.

O ambiente de trabalho é composto por duas partes distintas: a física (instalações, móveis, decorações, etc.) e a social (as pessoas que o habitam e inter relacionam).

De acordo com as palavras de kanaane (1999, p.57)

Os estudos sobre motivação têm assinalado a importância dos aspectos ambientais, ergonômicos e de expectativas diante do trabalho como representantes da qualidade de vida experienciada pelo trabalhador neste contexto.

A qualidade de vida no trabalho que está diretamente ligada à motivação, pode ter diferentes interpretações. A qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho. De fato, estes fatores são de extrema importância para o alcance da produtividade, estando relacionado ao desenvolvimento da organização. Além disso, a qualidade de vida está voltada para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho. Segundo Kanaane (1999, p.58) as condições indicativas da qualidade de vida no trabalho podem ser exemplificadas como:

- **Compensação adequada e clara:** salário justo
- **Ambiente seguro e saudável:** com o intuito de preservar a saúde e o bem estar do empregado;
- **Crescimento e segurança:** valorização do indivíduo, considerando as oportunidades e a expansão de suas potencialidades, planos de carreira e de sucessão;
- **Autenticidade:** o indivíduo autogerir-se plenamente, a partir de disseminação da proposta que assinala o autocontrole;
- **Relevância social:** empenho por parte da alta administração e da gerência no sentido de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais, como a profissão escolhida pelos indivíduos pertencentes à organização;
- **Total espaço de vida do indivíduo:** vida extra-organização, tempo de lazer, recreação e dedicação à família;
- **Meta para auto-realização:** o indivíduo caminha para o encontro consigo próprio, com o ajuste de suas potencialidades.

Pelo que se observa, a qualidade de vida no trabalho, é, de certa forma, uma junção de condições facilitadoras que geram o bem estar dos funcionários, quanto ao alcance dos objetivos que ela anseia tanto como pessoa, profissional ou como um ser social. Não sendo, portanto, determinada isoladamente por características pessoais (necessidades, impulsos, expectativas, pensamentos, desejos, valores, etc.), ou situacionais (tecnologia, fluxos de trabalho, sistemas de recompensas, condições do sistema econômico, político etc.), e sim pela interação desses dois conjuntos de fatores indivíduos e organização. Como diz Bom Sucesso (1997, p.36):

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição.

Nas relações que o homem estabelece com o trabalho, com a organização, juntamente com a qualidade de vida, os aspectos como relação indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo e indivíduo-organização devem ser considerados. As pessoas não são iguais. Cada pessoa tem uma história de vida, um modo de pensar, aspiram sonhos diferentes e assim também o trabalho é visto de uma forma especial. Há pessoas mais dispostas a ouvir, outras nem tanto, há pessoas que se interessam constantemente em aprender, outras se limitam apenas ao que já aprenderam, enfim, as pessoas têm objetivos diferenciados e nesta situação muitas vezes priorizam o que melhor lhes convém e às vezes estará em conflito com a própria empresa. De acordo com as palavras de Bom Sucesso (1997, p.38)

O auto conhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Dentre as dificuldades mais observadas, destacam-se: falta de objetivos pessoais, dificuldade em priorizar, dificuldade em ouvir.

Para Chiavenato (2000, p.12),

O homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento: tanto pode cooperar como pode competir com os outros. Cooperar quando os seus objetivos individuais somente podem ser alcançados através do esforço comum coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros.

Analizamos, assim, que os relacionamentos interpessoais dependerão das realizações e satisfações das necessidades individuais.

## 2.14 COGNIÇÃO HUMANA

De acordo com Chiavenato (1998, p.72), "Cognição é a maneira pela qual uma pessoa percebe e interpreta a si própria ou seu meio externo. A cognição constitui o filtro pessoal através do qual a pessoa se vê e sente e percebe o mundo que existe a seu redor". Subentendemos que seja a crença e a opinião pessoal que a pessoa estabelece com relação a si mesma e ao mundo exterior.

## 2.15 TEORIA DE CAMPO DE LEWIN

De acordo com a teoria de campo de Lewin (1936), o comportamento humano depende de dois fatores fundamentais:

1. O comportamento é derivado da totalidade dos fatos e ventos coexistentes em determinada situação. As pessoas comportam-se em face de uma situação total (Gestalt) envolvendo fatos e eventos que constituem seu ambiente.
2. Esses fatos e eventos apresentam a característica de um campo dinâmico de forças, no qual cada fato ou evento tem uma inter-relação dinâmica com os demais, influenciando-os ou sendo influenciado por eles. Esse campo dinâmico produz e chamado campo psicológico de cada pessoa, que é um padrão organizado das percepções de um indivíduo e

que ajusta sua maneira de ver e perceber as coisas no ambiente a seu redor.

Lewin (1936) afirma que esse campo psicológico é o espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico. O que se pode entender é que o ambiente psicológico é exatamente tudo aquilo que os indivíduos percebem e interpretam no que diz respeito a seu ambiente externo e este ambiente externo está relacionado com suas atuais necessidades.

De acordo com as palavras de Chiavenato (4º ed. P.91), "o comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente."

## 2.16 AS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS

Para compreender melhor a motivação do comportamento de um indivíduo, é necessário conhecer as necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de necessidades humanas que são fundamentais e que o comportamento humano é determinado por causas que muitas vezes escapam ao entendimento e controle do homem. Essas causas são chamadas de necessidades ou motivos.

Para Chiavenato (4º ed. P. 91) essas necessidades ou motivos são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um certo comportamento.

Chiavenato afirma ainda que o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação durante o percurso de sua vida, à medida que vai crescendo e amadurecendo, ultrapassa os estágios mais baixos e desenvolve necessidades de níveis mais elevados.

"As diferenças individuais influem quanto a duração, intensidade e possível fixação em cada um desses estágios" Chiavenato (4º ed. P. 91). Os três níveis de estágios de motivação citados por Chiavenato correspondem às necessidades fisiológicas, que são as necessidades consideradas primárias e vitais, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, como alimentação, sono, atividade

física, satisfação sexual, etc.; Necessidades psicológicas, consideradas as necessidades secundárias e exclusivas do homem, são adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado de necessidades como, necessidades de segurança, participação ou contato humano, aprovação social, de autoconfiança e de afeição, de dar e receber carinho; Necessidades de Auto-realização, que são as necessidades mais elevadas, raramente satisfeitas em sua plenitude, sendo a síntese de todas as outras necessidades e o impulso de realizar o próprio potencial e de estar em contínuo autodesenvolvimento.

## 2.16 CICLO MOTIVACIONAL

Com a Teoria das Relações Humanas todo o estudo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicada dentro da empresa. Foi constatado que o comportamento humano é motivado.

Para Chiavenato (4º ed. P. 92) "a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a algum comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades". A partir daí nasce o conceito de ciclo motivacional.

Segundo Chiavenato (4º ed. P. 92) o ciclo motivacional pode ser explicado da seguinte forma: o organismo do homem permanece em um estado de equilíbrio psicológico (equilíbrio de força psicológica segundo Lewin), até que seja rompido por um estímulo e criada uma necessidade. Tal necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio. A tensão, por sua vez, conduz a um comportamento capaz de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade. Quando a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao estado inicial de equilíbrio, até que outro estímulo sobrevenha.

## 2.17 FRUSTRAÇÃO E COMPENSAÇÃO

Satisfazer as necessidades não é o ponto final do ciclo motivacional. Nem sempre as necessidades são satisfeitas. Pode existir alguma barreira para o

alcançe da satisfação de alguma necessidade. Sempre que uma necessidade não for satisfeita, for bloqueada por alguma barreira, ocorrerá uma frustração.

De acordo com as palavras de Chiavenato (4º ed. P. 93), "havendo frustração, a tensão existente não é liberada e mantém o estado de desequilíbrio".

Na figura abaixo, as etapas do ciclo motivacional com frustração ou compensação quando há impossibilidade de satisfação da necessidade.

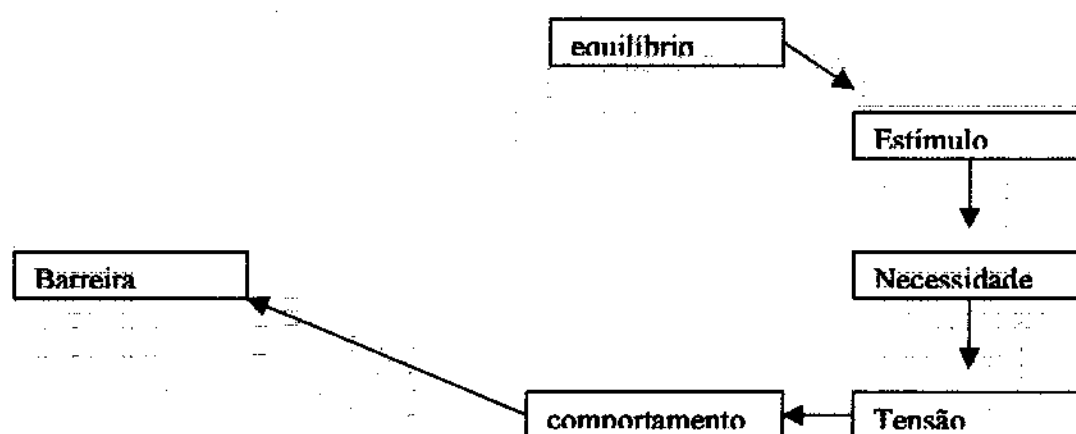


Figura 3

Fonte: Chiavenato (4º ed, p. 93)

Para Chiavenato (4º ed. P. 93), o ciclo motivacional pode ter outra solução além da satisfação ou da frustração: a compensação (ou transferência). Isto ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer alguma necessidade impossível de ser satisfeita por meio da satisfação de outra necessidade substituta. Sendo assim, a satisfação de outra necessidade reduz ou evita a frustração.

Concluimos então que toda necessidade humana pode ser satisfeita, frustrada ou compensada.

## 2.18 HOMEM E SUA NATUREZA COMPLEXA

De acordo com as palavras de Thompson (1975, p. 30), há três enfoques ao estudo de comportamento das pessoas, a saber:

1. O homem como um ser transacional, que não só recebe insumos do ambiente e reage ao mesmo, mas também adota uma posição proativa, antecipando-se e, muitas vezes, provocando mudanças em seu ambiente;
2. O homem com o comportamento dirigido para um objetivo, o que significa dizer que é capaz de ter objetivos ou aspirações e de aplicar esforços no sentido de alcançá-los;
3. O homem como um sistema de modelo aberto, que é dirigido para objetivos, interdependente do meio físico e social, e ativamente envolvido em transações com esse ambiente à medida que persegue seus objetivos. Isso exige que o homem desenvolva capacidades mentais de procedimento – de pensar, decidir etc. –, e que adquira informações e crenças que lhe permitam conhecer as pessoas e as coisas em seu meio ambiente e enfrenta-las.

Como podemos observar, o homem não só recebe insumos e reage aos mesmos, mas também coopera para que possíveis mudanças possam vir a acontecer em seu ambiente, ou seja, o homem é capaz de lutar para que seus objetivos sejam alcançados.

Segundo Chiavenato (1998, p.65)

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores etc.) e externos (decorrentes do ambiente que o envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc).

### 3. METODOLOGIA

De acordo com as palavras de Lakatos e Marconi (1991, p.221) "A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como? onde?, quanto?" que objetiva descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados no trabalho, para que possa atingir os objetivos propostos.

#### 3.1 MÉTODO

O presente trabalho tem o objetivo de realizar uma análise do grau da motivação dos vendedores das lojas Rio Center, distribuídos na Matriz, Mega store e Natal Shopping Center. Utilizaremos o método de pesquisa denominado estudo de caso, que conforme as palavras de Gil (1991) caracteriza-se pelo estudo profundo de poucos ou apenas um objetivo, de uma forma a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Trata-se também de uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, já que serão analisados dados numéricos e será feito um questionário para obter informações mais detalhadas a fim de investigar um determinado tópico de estudo; descritiva e exploratória.

Conforme as palavras de Samara e Barros (1997), os estudos descritivos procuram descrever situações de mercado a partir de dados obtidos inicialmente através de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando as suposições levantadas na aceção do problema de pesquisa.

Já os estudos exploratórios segundo Samara e Barros (1997, p.24):

Também denominados desk research, têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas.

### 3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 43) Conceituando universo ou população "é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

O universo do referido trabalho é composto pelos colaboradores de vendas das lojas Rio Center, totalizando 97 pessoas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

As informações foram analisadas através das seguintes técnicas: questionários e observação direta dos funcionários.

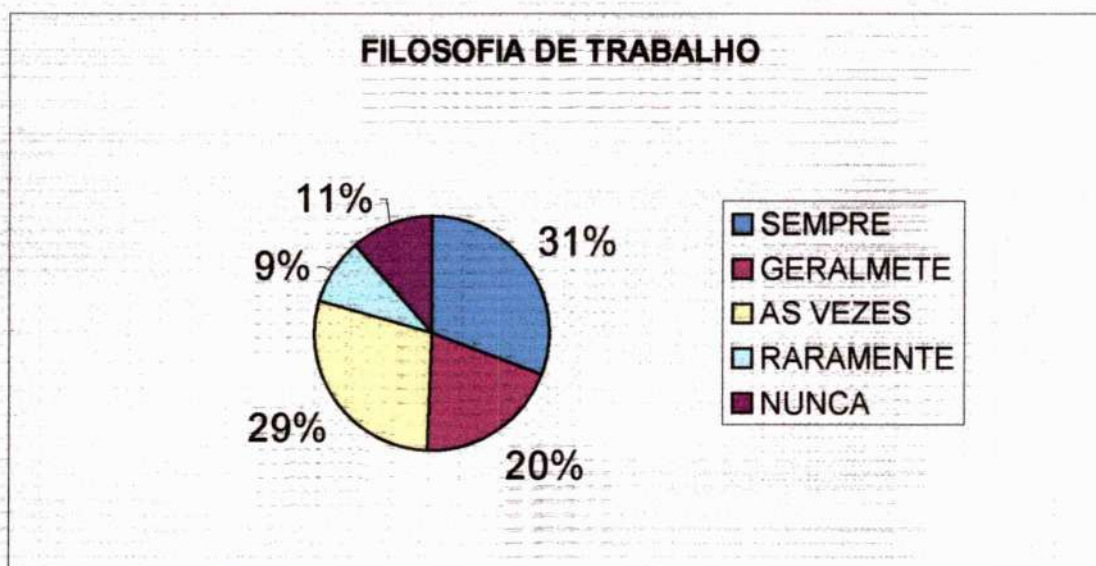
Segundo Marconi e Lakatos (1999, p.90), "A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade." Já a entrevista, explorando ainda as idéias de Marconi e Lakatos (1999), resume-se em efetuar um encontro entre duas pessoas, com o intuito de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, sendo uma conversa de natureza profissional.

### 3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram tratados mediante a utilização de ferramentas estatísticas descritivas e exploratórias, através do programa Word e excel.

## **ANÁLISE DE DADOS**

Gráfico 01 – Na área em que atuo existe filosofia de trabalho?



FONTE: Pesquisa de campo/ Novembro-2005

De acordo com o gráfico acima, a maioria dos entrevistados, totalizando 51% respondeu que sempre e geralmente existe a filosofia de trabalho na área em que atuam. Subtende-se que maior parte das pessoas entrevistadas acredita que o ambiente de trabalho possui uma filosofia, uma diretriz a ser seguida.

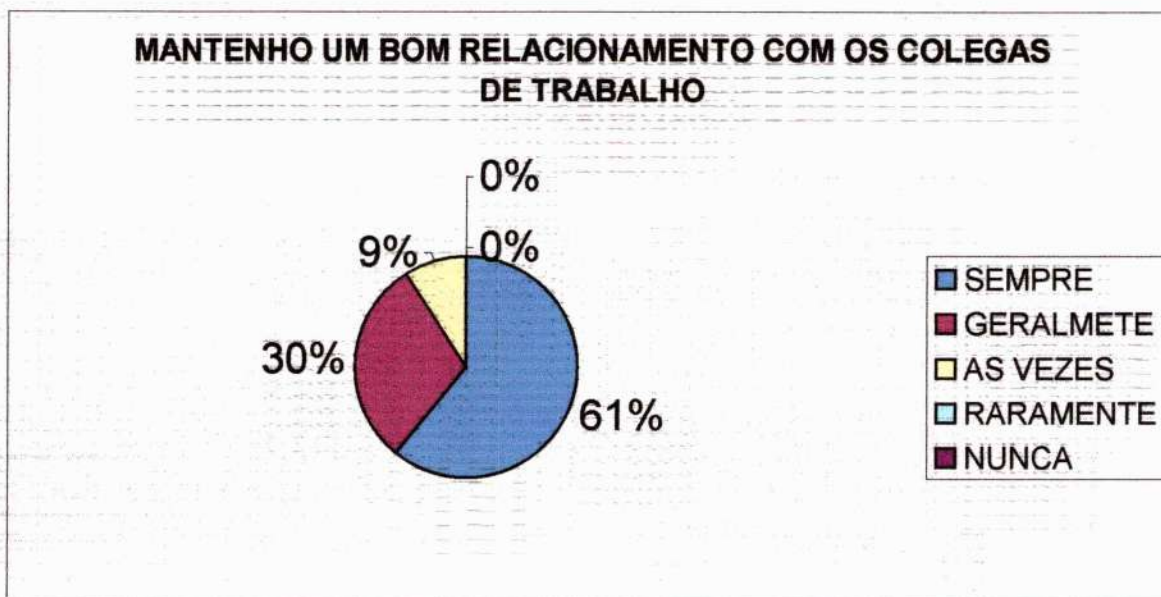
Gráfico 02 – Posso expressar minha opinião sem medo de punição?



FONTE: Pesquisa de campo/ Novembro-2005

Podemos observar no gráfico acima que somando-se 20% mais 25% dos entrevistados, obtemos que 45% das pessoas geralmente e sempre podem expressar suas opiniões sem medo de punição. 33% dos entrevistados respondeu que "às vezes" podem expressar suas opiniões sem medo de punição e 22% dos entrevistados afirmam que raramente e nunca podem expressar. Se formos considerar as pessoas que sempre e geralmente podem e as pessoas que nunca e raramente expressam suas opiniões, temos que a maioria dos entrevistados pode opinar e expressar suas idéias sem medo de punição.

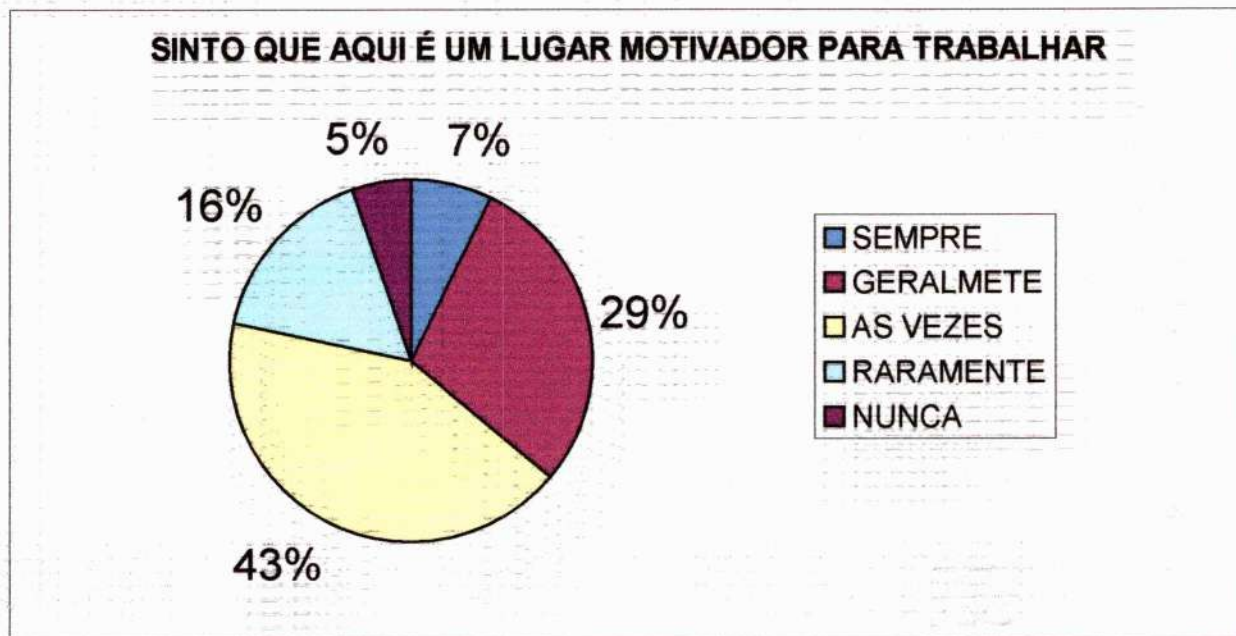
Gráfico 03 – Mantenho um bom relacionamento com os colegas de trabalho



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

Na afirmação "mantenho um bom relacionamento com os colegas de trabalho" podemos observar que a grande maioria das pessoas entrevistadas se relacionam bem com os seus colegas de trabalho, conforme mostra o gráfico acima. Isto implica dizer que o clima entre as pessoas é saudável e há um bom relacionamento entre os funcionários.

Gráfico 04 – Sinto que aqui é um lugar motivador para trabalhar.

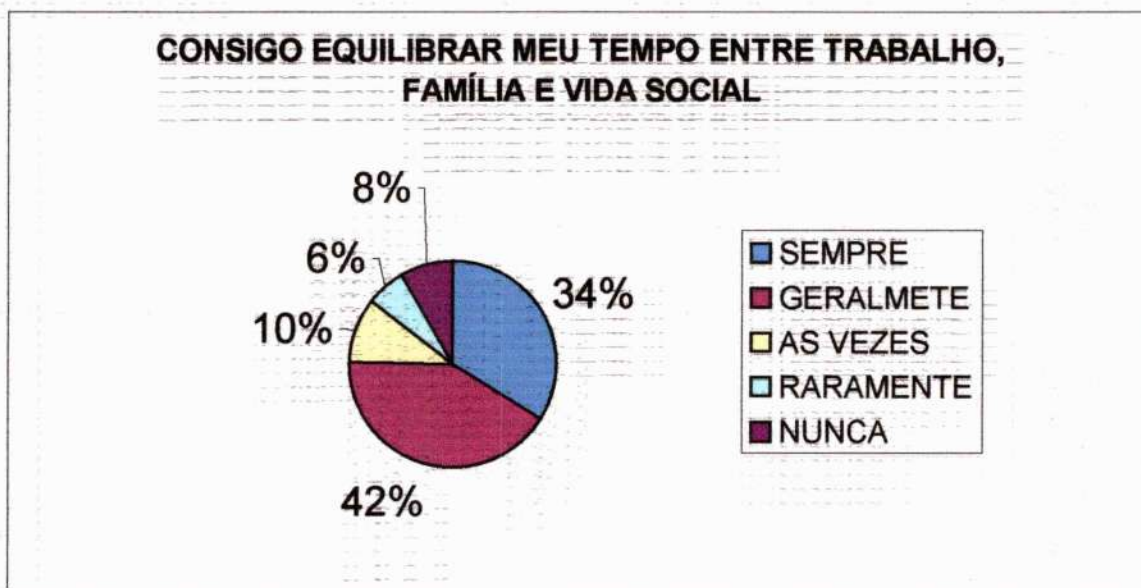


FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

Observando o gráfico acima, podemos analisar que uma pequena porcentagem das pessoas entrevistadas afirma que sempre sente que a empresa é um lugar motivador para trabalhar, outra porcentagem menor (5%) afirma que nunca sente que a empresa é um lugar motivador para trabalhar. Em contrapartida, obtemos que a maioria dos entrevistados (43%) respondeu que às vezes sente que a Rio Center é um lugar motivador para se trabalhar.

Subtende-se que as pessoas não estão plenamente motivadas, embora não estejam totalmente desmotivadas. Há algo que ainda as deixam insatisfeitas, mas não totalmente desmotivadas.

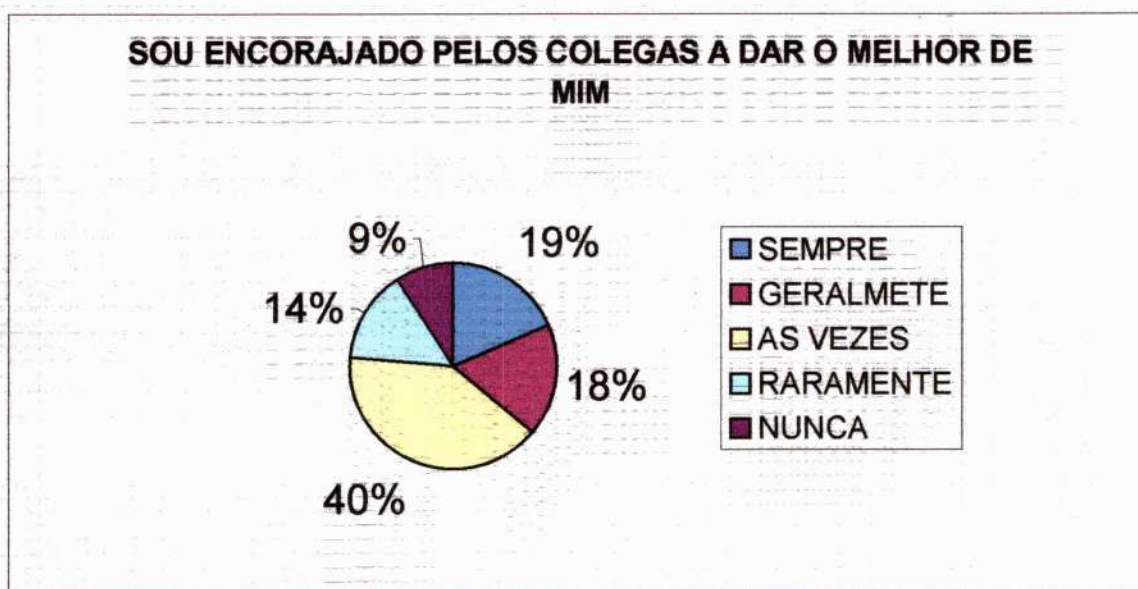
Gráfico 05 – Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social.



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

Conforme o gráfico acima, a maior parte dos entrevistados (42%) afirma que geralmente consegue equilibrar seu tempo entre trabalho, família e vida social. Uma pequena porcentagem (14%) das pessoas diz que nunca e raramente consegue equilibrar. Nota-se que a grande maioria dos funcionários Rio Center tem uma vida saudável, dedicando-se ao trabalho, família e a vida entre amigos, sem que um atrapalhe o outro.

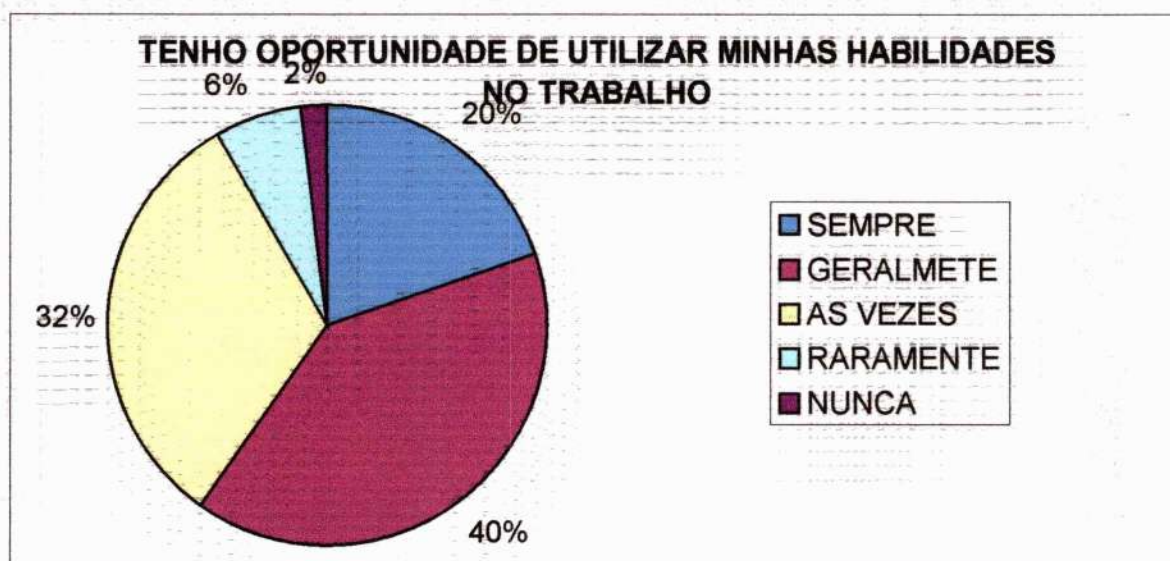
Gráfico 06 – Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

O gráfico acima mostra que 40% das pessoas questionadas afirma que às vezes sente-se encorajada pelos colegas de trabalho. Ou seja, a maioria dos funcionários que foram questionados afirma que não sente-se sempre encorajados ou apoiados pelos seus colegas. Apenas 20% das pessoas que respondeu ao questionário diz que sempre e geralmente sente-se encorajado a dar o melhor de si, ou estimulados pelos colegas.

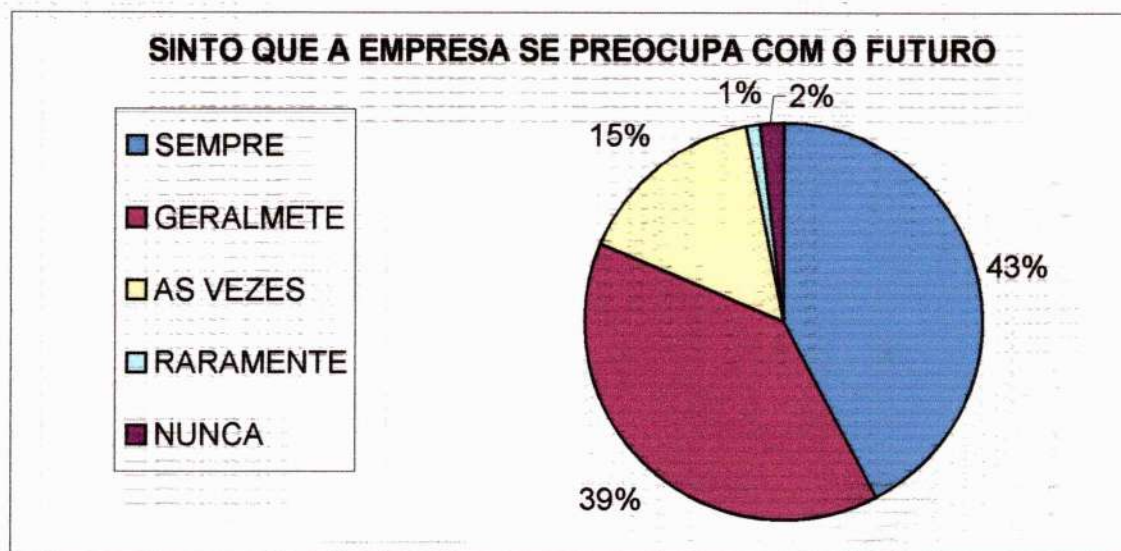
Gráfico 07 – Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no trabalho



FONTE: Pesquisa de campo/ Novembro-2005

Observando o gráfico acima, analisamos que a grande maioria (60%) dos funcionários que responderam ao questionário afirma que sempre e geralmente tem oportunidade de utilizar suas habilidades no trabalho. ou seja, elas desempenham suas funções da melhor maneira possível, utilizando suas habilidades.

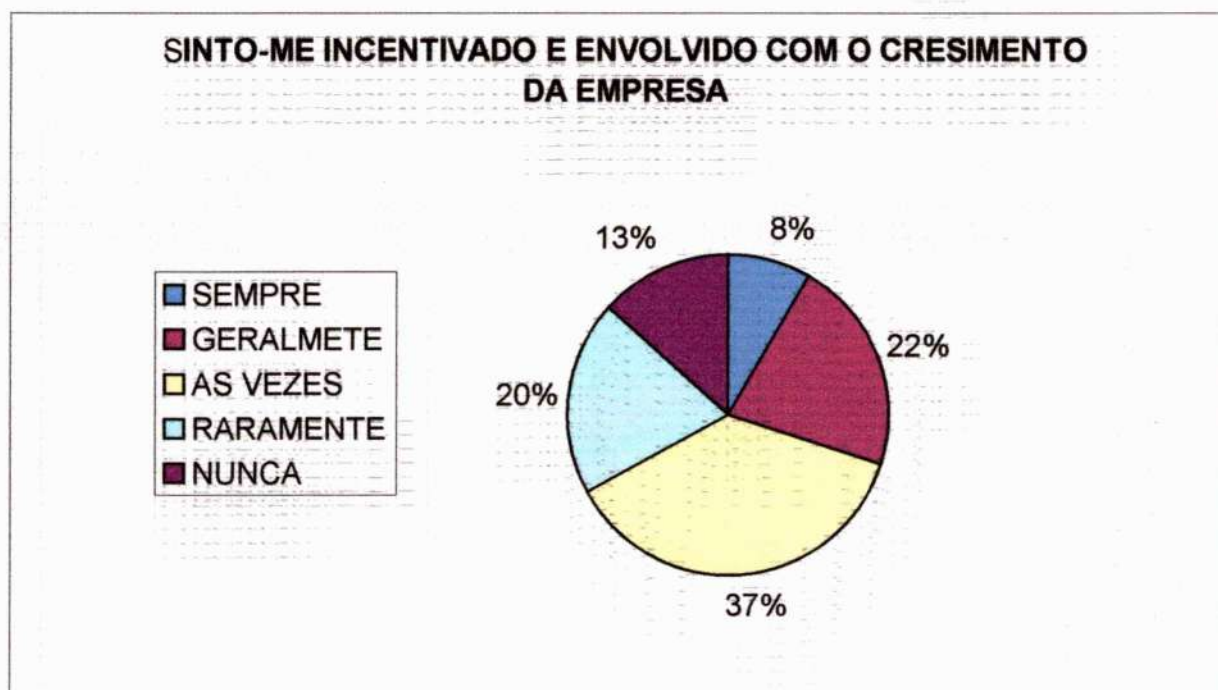
Gráfico 08 – Sinto que a empresa se preocupa com o futuro



FONTE: Pesquisa de campo/ Novembro-2005

Na opinião das pessoas entrevistadas, nota-se que 82% delas sempre e geralmente sente que a empresa se preocupa com o futuro. 18% dos questionados respondeu às vezes, raramente e nunca sente que a empresa se preocupa com o futuro. Subtende-se que na percepção da maioria dos funcionários que foram entrevistados, a empresa tem visão e se preocupa com o futuro.

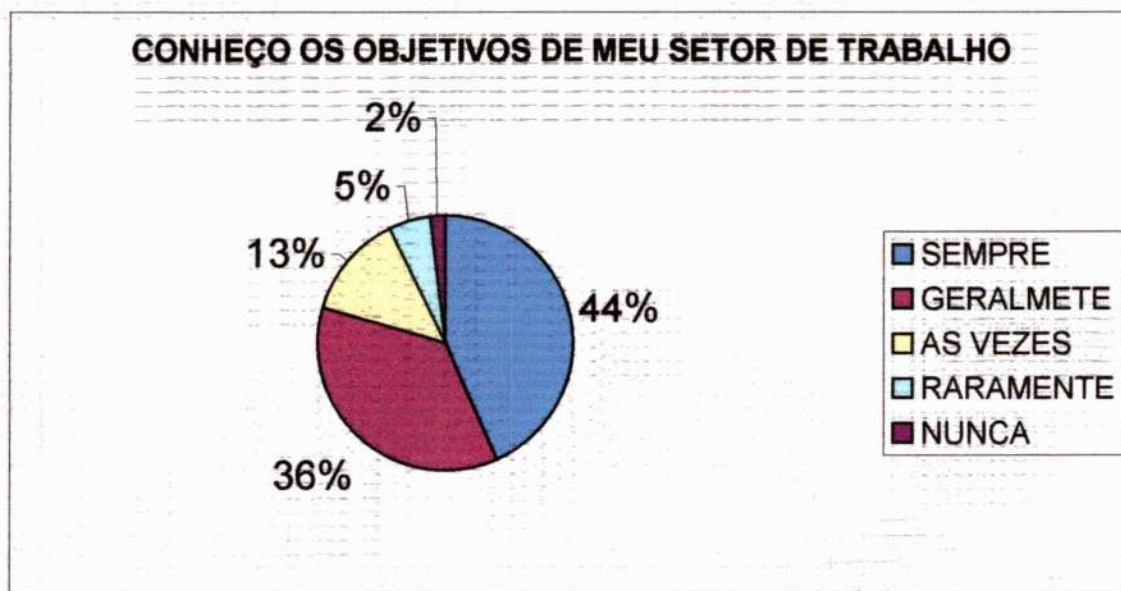
Gráfico 09 – Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa



FONTE : Pesquisa de campo/ Novembro – 2005

Conforme mostra o gráfico acima, a grande maioria (70%) das pessoas questionadas respondeu que às vezes, raramente e nunca se sente incentivada e envolvida com o crescimento da empresa. Ou seja, o resultado tende a ser negativo, as pessoas não estão se sentindo incentivadas, embora acreditem que a empresa se preocupa com o futuro, conforme o gráfico 08, elas não sentem-se inseridas neste crescimento.

Gráfico 10 – Conheço os objetivos de meu setor de trabalho



FONTE: Pesquisa de campo/ Novembro-2005

Observamos acima claramente que a maioria dos questionados (80%) sempre e geralmente conhece os objetivos de seus setores de trabalho. Subtende-se que os objetivos são passados da forma correta e está sendo captado também corretamente pelos funcionários. Não há divergências de objetivos entre a empresa e os funcionários, a grande maioria caminha em mesma direção que a empresa.

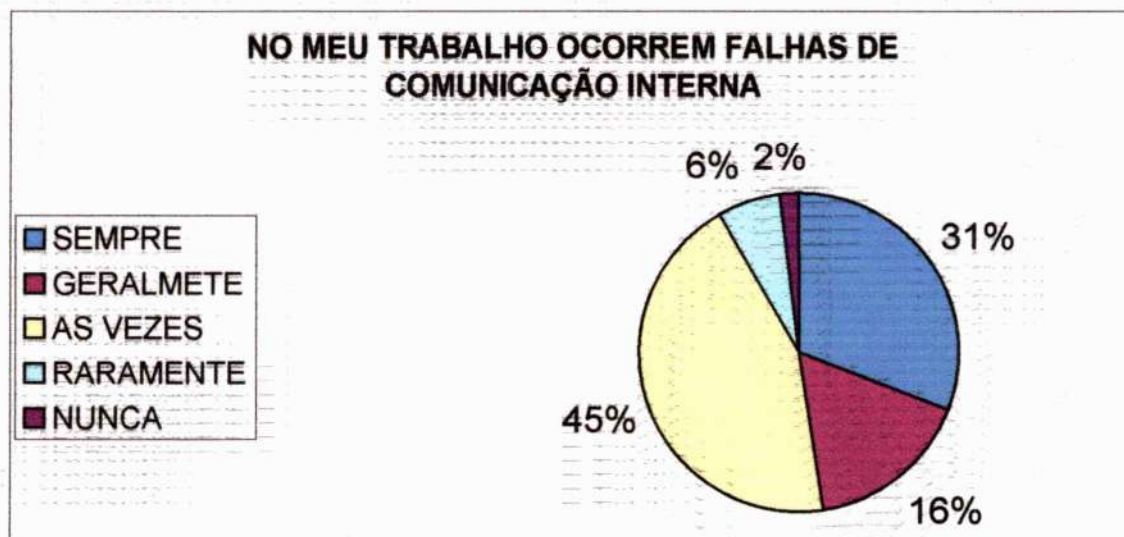
Gráfico 11 – Percebo que aqui o desempenho é direcionado a satisfação do cliente.



FONTE: Pesquisa de campo/ Novembro-2005

Conforme o gráfico acima, temos que 84% dos questionados afirma que sempre percebe que na Rio Center o desempenho é direcionado à satisfação do cliente. Ou seja, os funcionários são orientados sempre para satisfazer os clientes e eles percebem isto.

Gráfico 12 – No meu trabalho ocorrem falhas de comunicação interna



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

45% dos questionados diz que as vezes ocorrem falhas de comunicação interna, enquanto que 47% dos questionados afirma que sempre e geralmente ocorrem falhas de comunicação interna. Isto implica dizer que a maioria dos funcionários sente que na empresa ocorrem falhas de comunicação interna frequentemente.

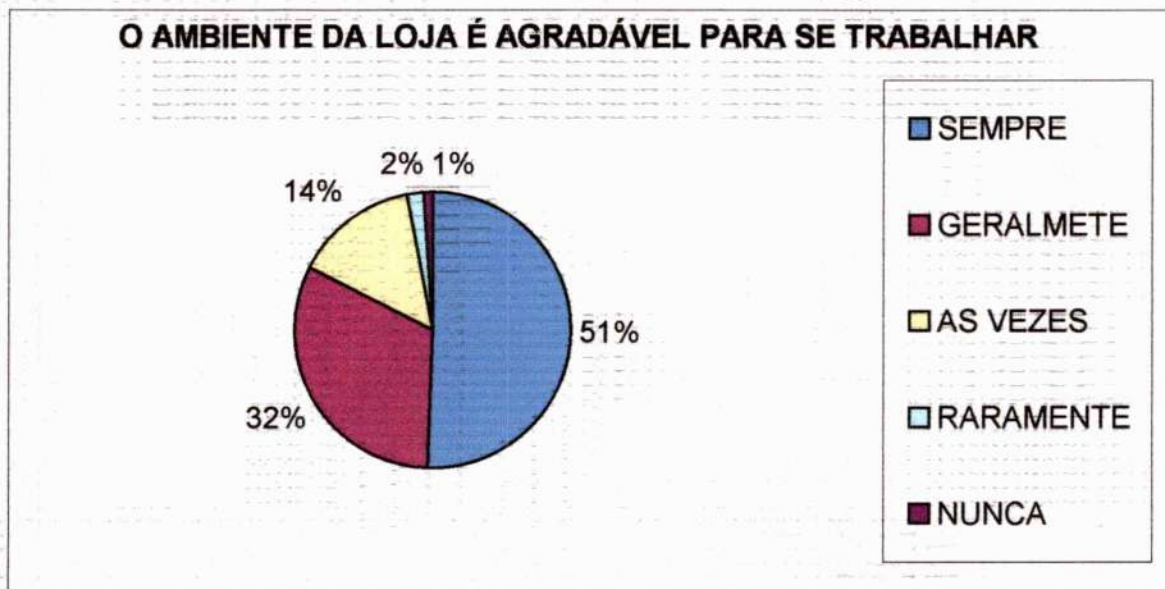
Gráfico 13 – No meu trabalho, todos estão dispostos a compartilhar idéias



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

O resultado no gráfico acima, mostra que 78% das pessoas que foram questionadas afirma que sempre e geralmente no trabalho as pessoas estão dispostas a compartilhar idéias. Há um clima saudável entre os companheiros de equipe, a maioria compartilha idéias e trocam informações entre si.

Gráfico 14 – O ambiente da loja é agradável para se trabalhar



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

De acordo com o gráfico acima, observamos que a maioria dos questionados diz que sempre o ambiente da loja é agradável para se trabalhar, apenas 3% dos questionados diz que raramente e nunca o ambiente da loja é agradável de se trabalhar. A questão afirma que, em se tratando de ambiente, as pessoas estão satisfeitas

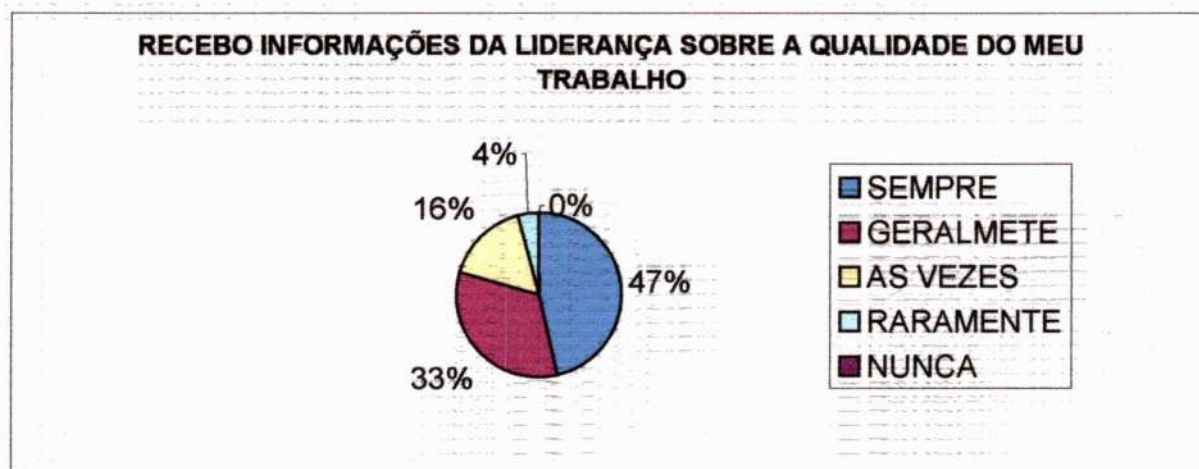
Gráfico 15 – A arrumação física é bem definida



FONTE: Pesquisa de capo/Novembro-2005

De acordo com o gráfico acima, temos que 57% das pessoas entrevistadas diz que sempre a arrumação física da loja é bem definida. Isto refere-se a arrumação e layout. Subtende-se que as pessoas trabalham em um ambiente organizado.

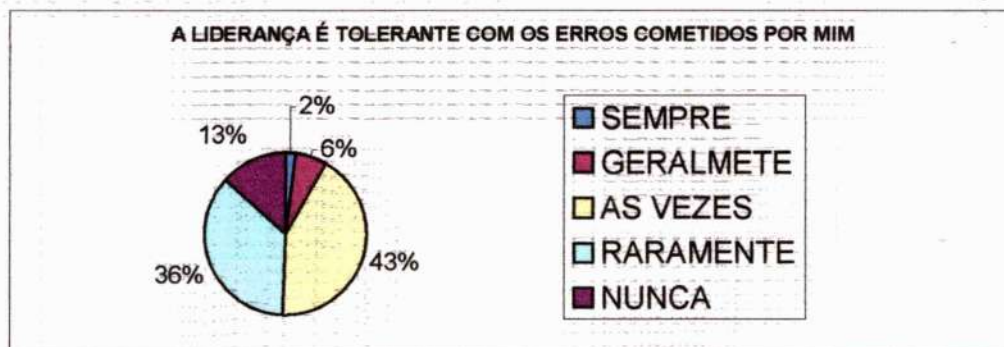
Gráfico 16 – Recebo informações da liderança sobre a qualidade do meu trabalho



FONTE: Pesquisa de campo/ Novembro-2005

Conforme o gráfico acima, temos que 80% dos questionados afirma que sempre e geralmente recebe informações da liderança sobre a qualidade de seus trabalhos. Ou seja, o feedback é passado para os funcionários e eles têm retorno sobre o desempenho das suas atividades. Nenhum dos questionados diz que nunca recebe informações da liderança.

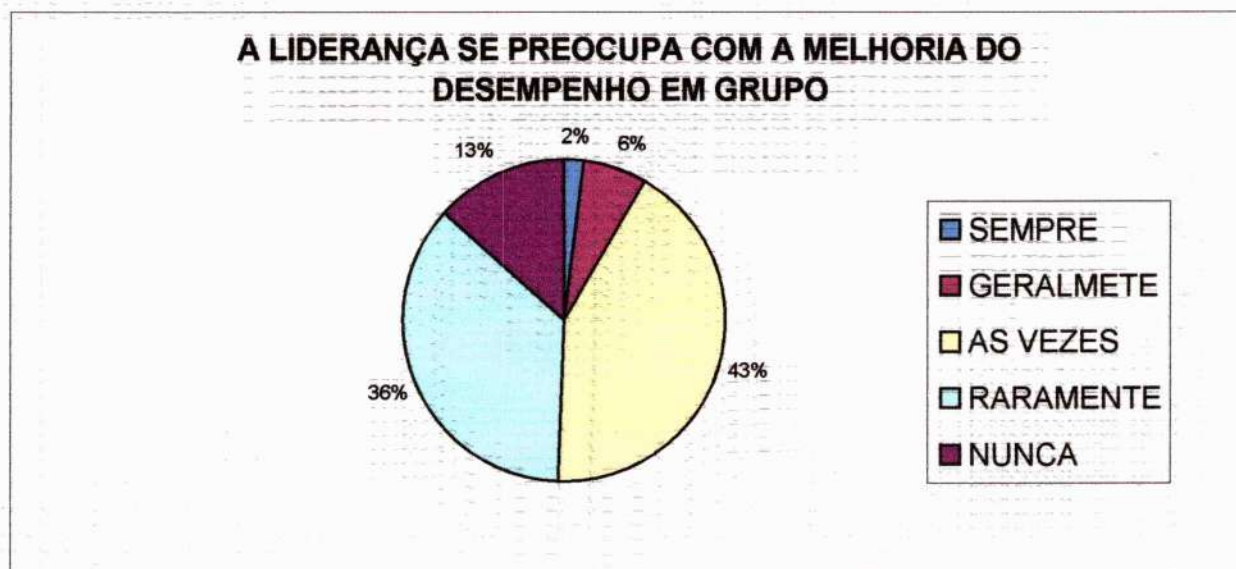
Gráfico 17 – A liderança é tolerante com os erros cometidos por mim



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

49% dos questionados confirma que a liderança raramente e nunca é tolerante com os erros cometidos por eles. 43% diz que às vezes a liderança é tolerante e apenas 15% afirma que sempre e geralmente a liderança é tolerante com os erros cometidos por eles.

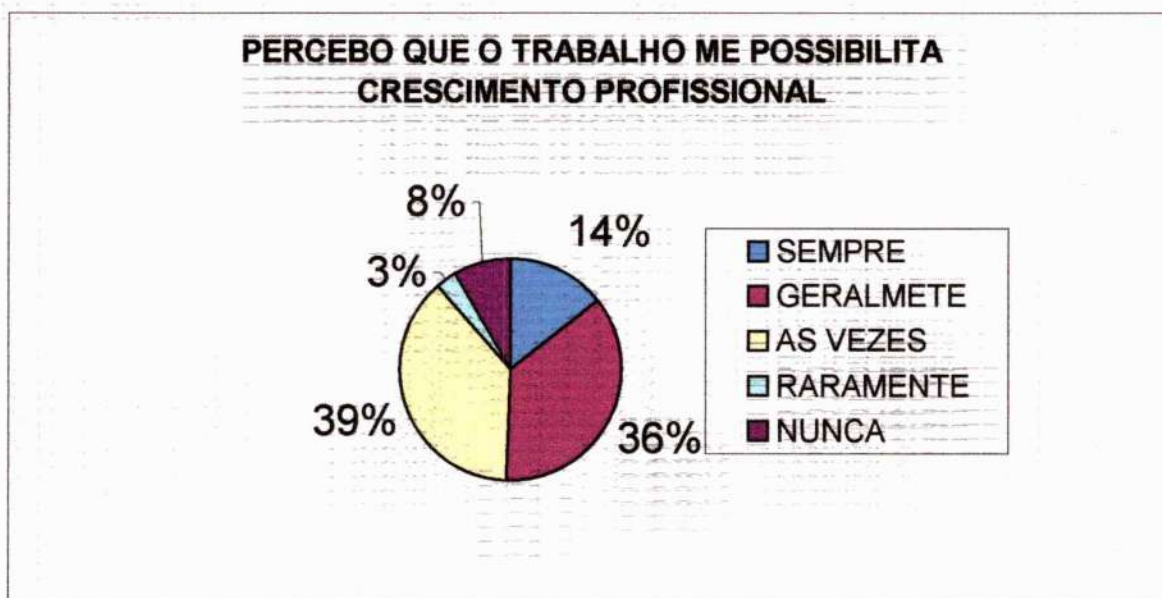
Gráfico 18 – A liderança se preocupa com a melhoria do desempenho em grupo



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

De acordo com o gráfico, temos que 49% dos funcionários que foram questionados diz que a liderança nunca e raramente se preocupa com a melhoria do desempenho em grupo, 43% diz que às vezes a liderança se preocupa e apenas 8% afirma que a liderança sempre e geralmente se preocupa com a melhoria do desempenho em grupo. Conforme o resultado, a maioria dos funcionários não sente que empresa se preocupa e investe no desempenho de trabalho em grupo.

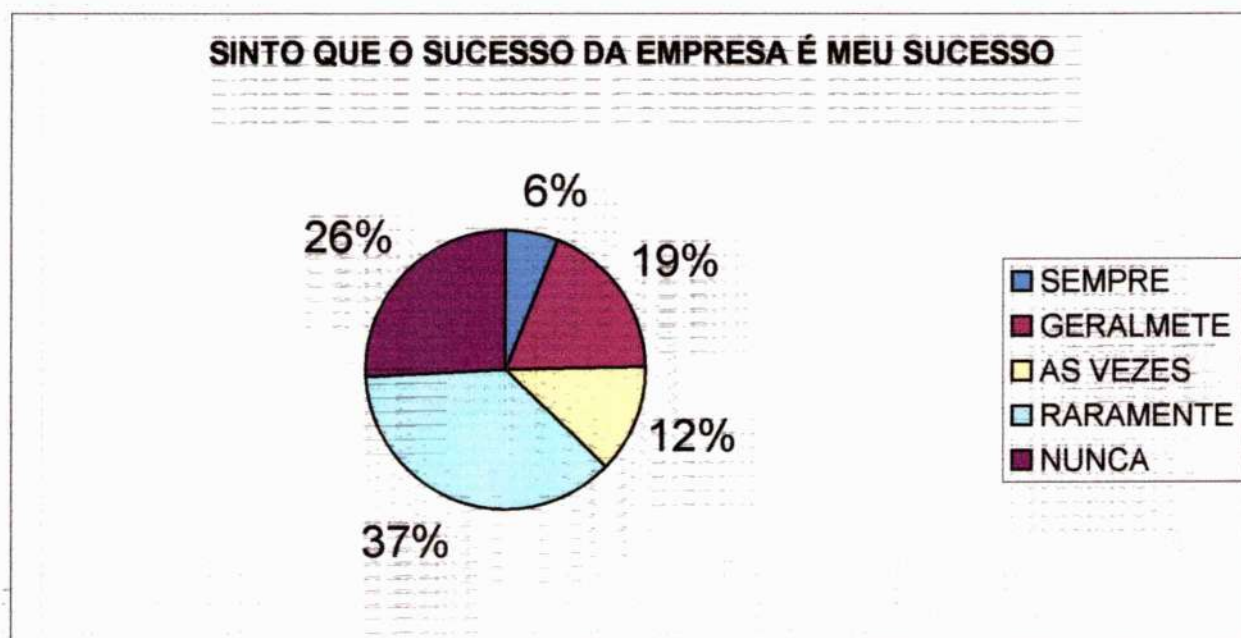
Gráfico 19 – Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

Conforme nos mostra o gráfico acima, temos que 50% das pessoas que foram questionadas percebem que sempre e geralmente o trabalho que exercem possibilita crescimento profissional, enquanto que 11% dos entrevistados diz que nunca e raramente percebe que o trabalho possibilita crescimento profissional. Portanto, temos que a maioria dos questionados percebe que o trabalho geralmente possibilita crescimento profissional.

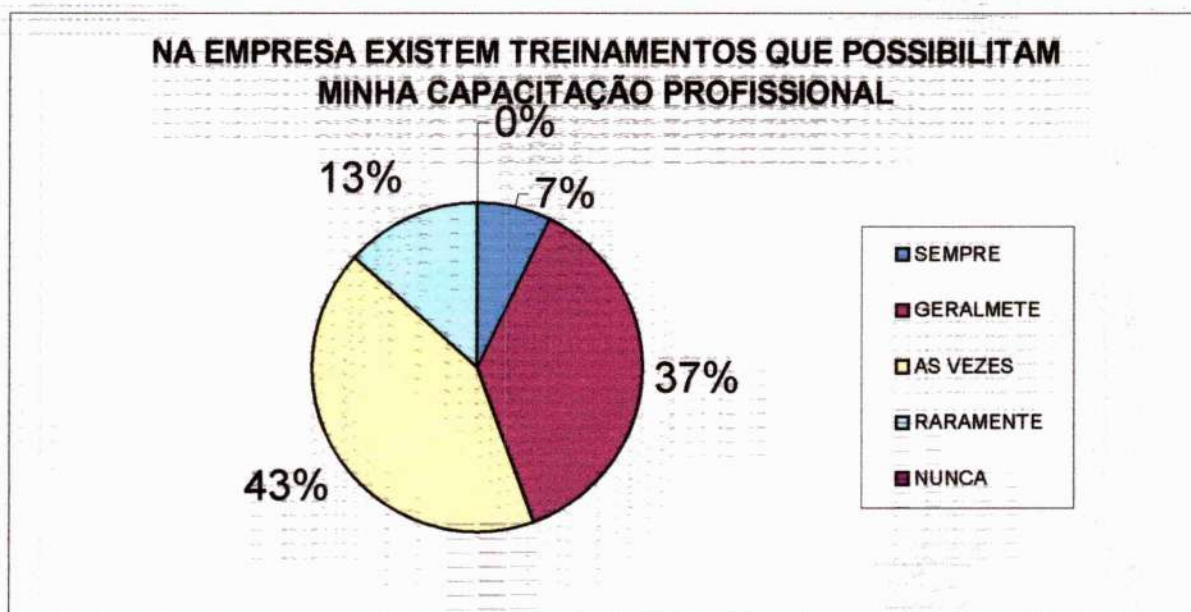
Gráfico 20 – Sinto que o sucesso da empresa é meu sucesso



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

De acordo com os resultados do gráfico acima, temos que a maioria dos questionados (63%) afirma que raramente e nunca sente que o sucesso da empresa é seu sucesso também, 25% dos questionados diz que geralmente e sempre sente que o sucesso da empresa é seu sucesso. O resultado tende a ser negativo, pois a maioria das pessoas não se sente envolvidas com o sucesso da empresa.

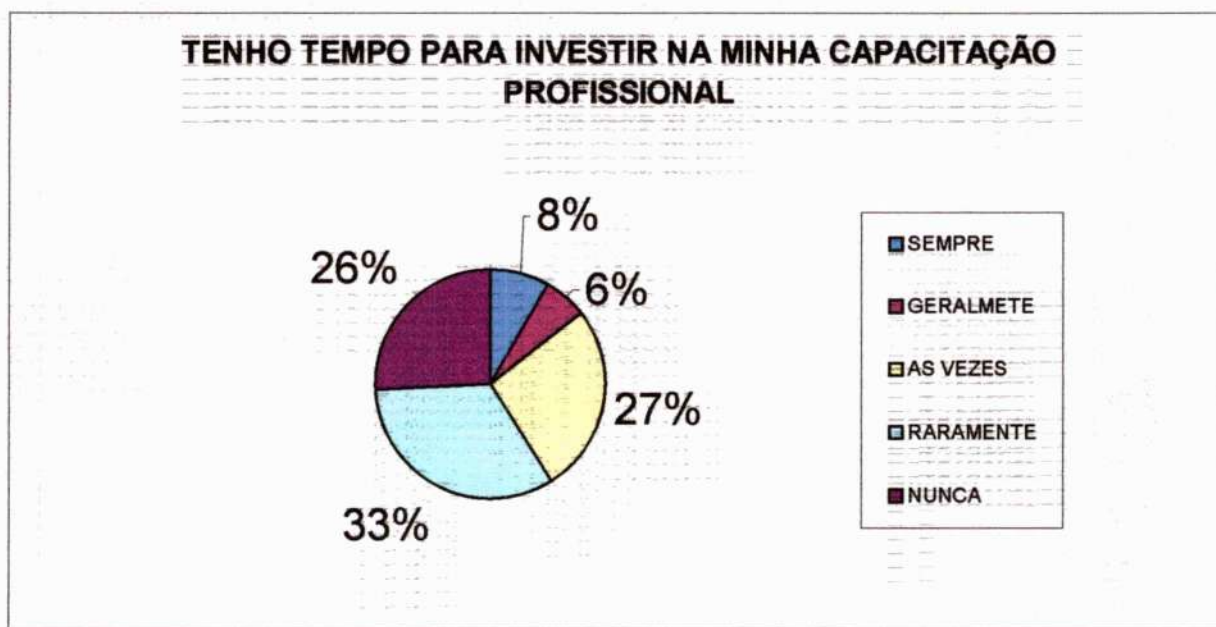
Gráfico 21- Na empresa existem treinamentos que possibilitam minha capacitação profissional



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

43% dos funcionários que foram questionados responderam que as vezes na empresa existem treinamentos que possibilitam crescimento profissional e 37% diz que geralmente existe treinamentos. O resultado nos mostra que há treinamentos, na opinião de alguns há geralmente e na opinião de outros, há treinamentos as vezes.

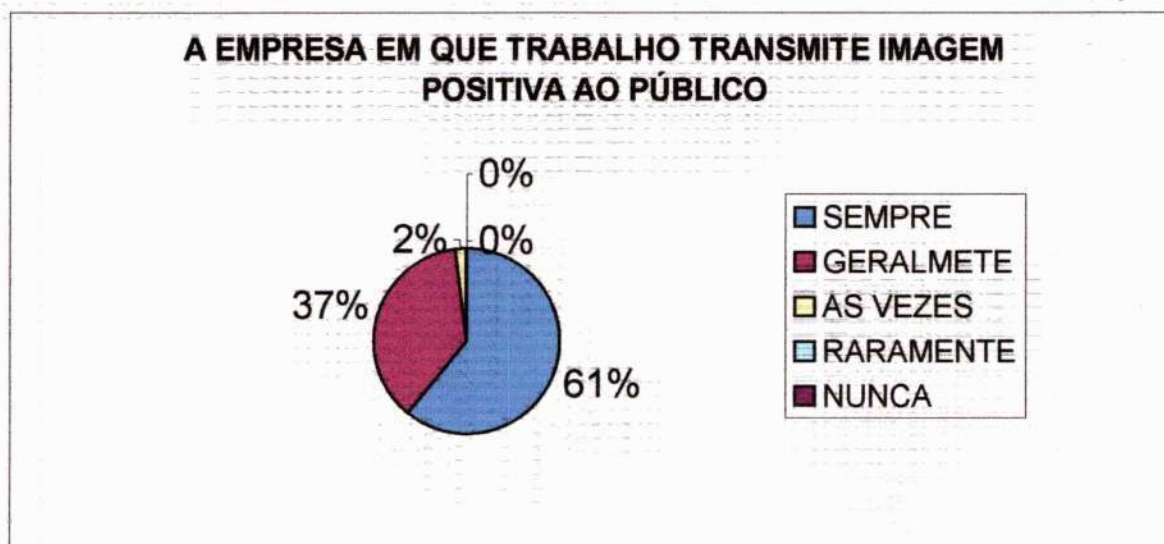
Gráfico 22 – Tenho tempo para investir na minha capacitação profissional



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

Analisando o gráfico acima, temos que 59% dos questionados, a maioria, nunca ou raramente tem tempo para investir em suas capacitações profissionais. Apenas 13% respondeu que sempre ou geralmente tem tempo de investir.

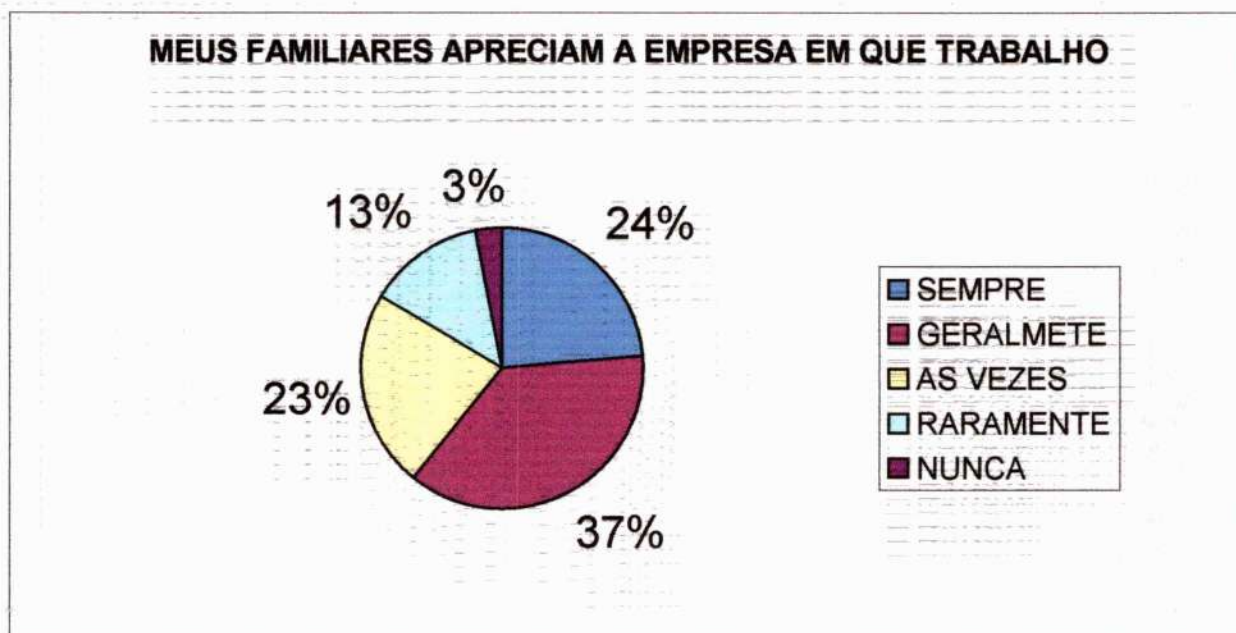
Gráfico 23 – A empresa em que trabalho transmite imagem positiva ao público



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

A grande maioria dos questionados (61%) acredita que a Rio Center sempre transmite imagem positiva ao público. O resultado mostra que os funcionários têm a idéia que a empresa é bem vista aos olhos do público.

Gráfico 24 – Meus familiares apreciam a empresa em que trabalho



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

Na opinião da maioria das pessoas que responderam ao questionário (61%), eles percebem que seus familiares sempre apreciam a empresa, 23% respondeu que as vezes os familiares apreciam e 16% diz que nunca seus familiares apreciam a empresa em que trabalham. Temos um resultado satisfatório com relação a imagem da empresa perante os familiares de seus funcionários.

Gráfico 25 – Trabalho em uma empresa sólida e confiável



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

De acordo com o gráfico acima, temos o resultado que 39% dos questionados sempre acreditam que trabalham em uma empresa sólida e confiável, 29% diz que geralmente, 29% respondeu que às vezes trabalham numa empresa sólida e confiável e apenas 3% afirmou que nunca sente que trabalha em uma empresa sólida e confiável. O resultado é satisfatório, tendo um grande percentual que respondeu positivamente, que acreditam trabalhar em uma empresa séria, confiável e responsável.

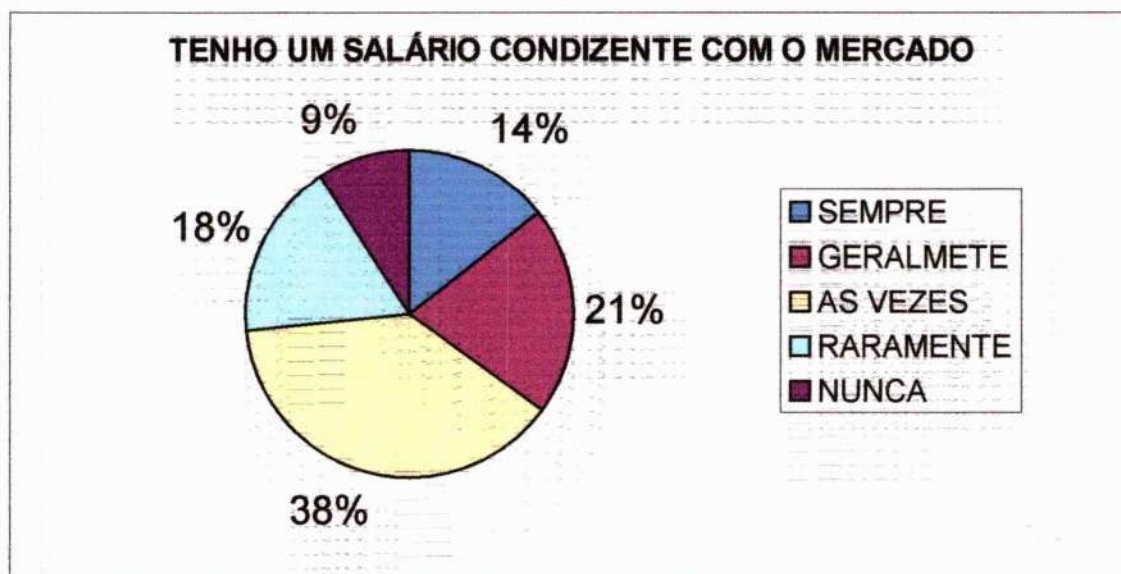
Gráfico 26- Me sinto bem trabalhando aqui



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

Na questão relacionada à satisfação do trabalho, conforme nos mostra o gráfico acima, temos que 37% dos questionados geralmente sente-se bem trabalhando na Rio Center, 26% dos questionados diz que sempre se sente bem trabalhando na empresa, 32% afirmou que às vezes sente-se bem trabalhando na empresa e apenas 5% respondeu que às vezes ou nunca sente bem trabalhando na Rio Center. O resultado é positivo, com a maioria das pessoas geralmente satisfeitas no local de trabalho.

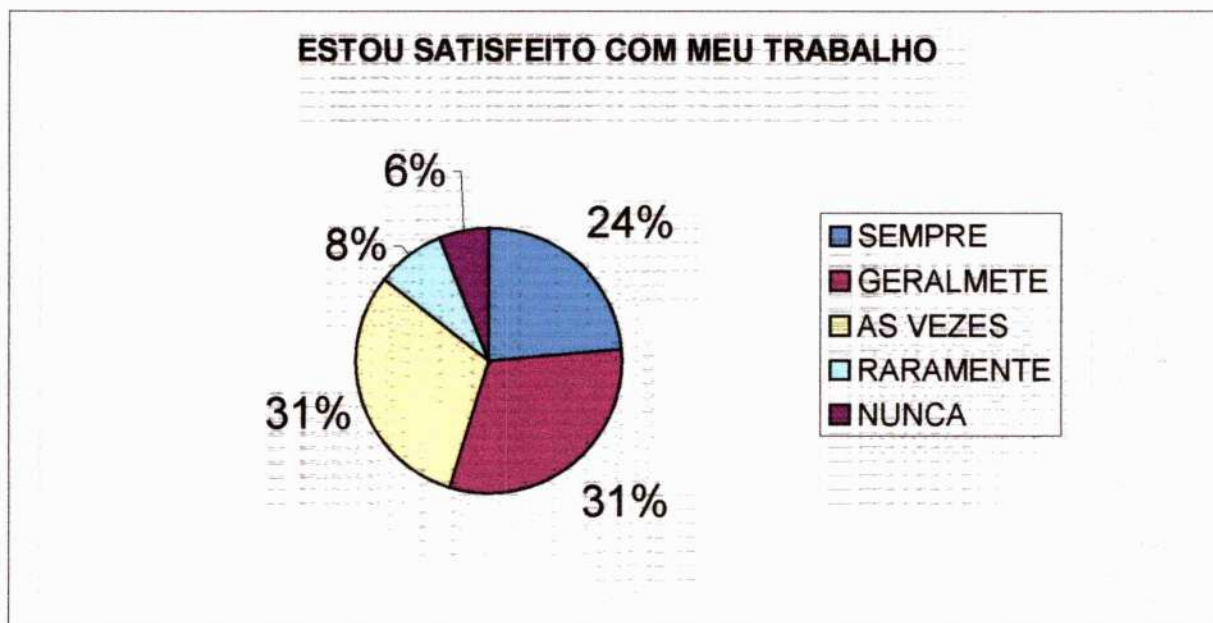
Gráfico 27 – Tenho um salário condizente com o mercado



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

Na questão relacionada a salário, obtivemos o resultado bem equilibrado. 38% das pessoas afirma que às vezes sente que o salário é condizente com o mercado; 21% diz que geralmente o salário é condizente com o mercado; 18% diz que raramente sente que seu salário é condizente com o mercado; 14% afirma que sempre tem o salário condizente com o mercado e 9% das pessoas diz que nunca tem um salário condizente com o mercado. As respostas foram muito relativas ao estilo de vida que cada funcionário leva. Para uns, o salário dá pra satisfazer suas necessidades, para outros, o salário é abaixo do nível do mercado externo. Varia de acordo com o estilo de vida de cada pessoa. Mas no geral, as pessoas não acreditam que o salário que ganham está condizente com o mercado.

Gráfico 28 – Estou satisfeito com meu trabalho



FONTE: Pesquisa de campo/Novembro-2005

O resultado com relação à satisfação dos funcionários Rio Center foi satisfatória e positiva. Obtivemos um resultado de 31% de pessoas que responderam que geralmente estão satisfeitas com seu trabalho, 24% sempre estão satisfeitas, 31% diz que às vezes estão satisfeitas 14% afirma que raramente ou nunca estão satisfeitas com o trabalho. no geral, as pessoas estão satisfeitas com o trabalho que exercem.

## RECOMENDAÇÕES

O diagnóstico obtido com a realização da pesquisa para detectar o nível de motivação dos vendedores da Rio Center trouxe, de uma forma geral, um resultado satisfatório e positivo para empresa. A empresa tem seus vendedores como aliados principais na conquista de clientes, e os vendedores tomam-se mais do que simples funcionários.

Na pesquisa realizada, identificamos que a maioria dos colaboradores acredita que existe a filosofia de trabalho na empresa, ou melhor, é passado para eles uma diretriz a ser seguida, um objetivo a ser alcançado, o que é para quem trabalhar. A empresa tem feito isso da melhor maneira possível, estabelecendo cotas de vendas, o que muitas vezes exige esforço dos vendedores para se obter o que foi estabelecido. Os vendedores percebem isso e captam muito bem.

Detectou-se também que grande parte dos colaboradores de vendas sente-se receoso em opinar e dar idéias para o melhoramento do trabalho em equipe e da empresa. Neste caso, o ideal seria a realização de mais reuniões de setores com seus respectivos coordenadores, onde cada funcionário daria seu feedback a respeito da liderança, forma de trabalhar e outras opiniões importantes para empresa. O ideal nesta situação seria de ouvir o cliente interno, pois é ele quem lida diretamente e no dia-a-dia com os clientes externos.

Com relação à convivência entre colegas de trabalho, o resultado foi muito positivo. 91% das pessoas afirmou que mantém um bom relacionamento entre seus colegas. O que se pode fazer neste caso é sempre tentar melhorar e manter esse relacionamento saudável entre as equipes. Seria bom para a empresa envolver as pessoas de todos os setores, para que mantenham sempre o espírito de coleguismo, equipe e união.

No item relacionado à motivação dos colaboradores da Rio Center, apesar de muitas pessoas terem afirmado não sentir na empresa um lugar motivador para se trabalhar, o resultado também foi satisfatório. O que se nota neste caso, é que a desmotivação não está relacionada ao clima organizacional, relacionamento entre colegas de trabalho e líderes nem ao ambiente de trabalho em si, mas o que a pesquisa nos mostra é que a desmotivação se relaciona com questões de

salário e reconhecimento profissional. A sugestão neste caso seria de estabelecer premiações para os líderes de venda em forma de brindes, folgas em fim de semana etc. Outra sugestão seria de analisar a hipótese de possíveis promoções para aqueles que se destacam nas vendas. Sabemos que um excelente vendedor não é sinônimo de excelente líder ou coordenador, mas antes de iniciar algum tipo de processo seletivo externo para vagas de coordenação ou um nível acima do cargo de vendedor, seria ideal analisar alguns vendedores que teriam perfil também para cargos de confiança e liderança. Isto é um reconhecimento do trabalho. Em observações diretas, percebi que existem algumas pessoas, principalmente funcionários antigos, que têm de cinco a dez anos de empresa, que se frustram na tentativa de passar para um cargo melhor, quando se deparam com "novatos" tendo mais autonomia do que eles. O ideal seria olhar primeiro pra dentro da empresa e avaliar as competências de cada pessoa.

Os vendedores sentem-se bem trabalhando na empresa e têm orgulho de seu local de trabalho, eles sentem que as pessoas admiram a empresa em que eles trabalham. Pela pesquisa, observamos que eles acreditam que a empresa seja séria e confiável, o que está ocorrendo é que nem sempre eles se sentem envolvidos com o crescimento da empresa. Não se sentem justamente reconhecidos.

A empresa deve rever também a questão da flexibilidade relacionada a erros dos funcionários. É importante ouvi-lo, saber o que houve, perguntar o que há de errado e porque o que foi passado não obteve os resultados esperados. Por quê houve o erro? E não apenas ser intolerante ao extremo a qualquer tipo de falha que haja.

Os funcionários da empresa acreditam que a função que exercem possibilita a cada um deles o crescimento profissional, porém, eles não percebem que o sucesso da empresa também seja seu sucesso. Talvez isto esteja relacionado ao descaso por parte da empresa. Investir em cursos de aprimoramento e capacitação sempre é válido. Agrega valor ao funcionário e eles se sentem mais capazes. Transmitir para cada vendedor que ele é importante para organização e fazer com que ele acredite nisto, através de benefícios, reconhecimento e

estimulando cada vez mais no intuito de continuar trabalhando com foco no cliente.

## REFERÊNCIAS

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BOWDITCH, James L. ; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. 2º ed. São Paulo: Makon Books, 1997.

# PESQUISA ACADÊMICA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Leia atentamente às questões;
2. Assinale a opção que melhor represente a sua opinião sobre o assunto;
3. Ao preencher este formulário, procure responder fielmente os itens solicitados;
4. Não deixe nenhuma questão em branco, sua opinião é muito importante. Muito Obrigada

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>GRUPO 01:</b><br/>Relaciona<br/>mento</p>              | <p>1. Na área em que atuo existe a filosofia de trabalho<br/>2. Posso expressar minha opinião sem medo de punição<br/>3. Mantenho um bom relacionamento com os colegas<br/>4. Sinto que aqui é um lugar motivador para trabalhar<br/>5. Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social<br/>6. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim<br/>7. Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no meu trabalho</p> | <p>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca</p> |
| <p><b>GRUPO 02:</b><br/>Planejamento<br/>do<br/>Trabalho</p> | <p>1. Sinto que a empresa se preocupa com o futuro<br/>2. Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa<br/>3. Conheço os objetivos do meu setor de trabalho<br/>4. Percebo que aqui o desempenho é direcionado à satisfação do cliente<br/>5. No meu trabalho ocorrem falhas de comunicação interna<br/>6. No meu trabalho, todos estão dispostos a compartilhar idéias</p>                                                      | <p>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca</p> |
| <p><b>GRUPO 03:</b><br/>Ambiente de<br/>Trabalho</p>         | <p>1. O ambiente da loja é agradável para se trabalhar<br/>2. A arrumação física é bem definida</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>GRUPO 04:</b><br/>Liderança e<br/>superiores</p>       | <p>1. Recebo informações da liderança sobre a qualidade do meu trabalho<br/>2. A liderança é tolerante com os erros cometidos por mim<br/>3. A liderança se preocupa com a melhoria do desempenho do grupo</p>                                                                                                                                                                                                                                    | <p>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br/>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GRUPO 05:</b><br><b>Desenvolvimento Profissional</b> | 1. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional<br>2. Sinto que o sucesso da empresa é o meu sucesso<br>3. Na empresa existem treinamentos que possibilitam minha capacitação<br>4. tenho tempo para investir em minha capacitação profissional | ( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca |
| <b>GRUPO 06:</b><br><b>Imagem Organizacional</b>        | 1. A empresa em que trabalho transmite imagem positiva ao público<br>2. Meus familiares apreciam a empresa em que trabalho<br>3. Trabalho em uma empresa sólida e confiável<br>4. Me sinto bem trabalhando aqui                                                   | ( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca |
| <b>GRUPO 07:</b><br><b>Remuneração</b>                  | 1. Tenho um salário condizente com o mercado<br>2. Estou satisfeito com meu trabalho                                                                                                                                                                              | ( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca<br>( ) Sempre ( ) Geralmente ( ) Às Vezes ( ) Raramente ( ) Nunca                                                                                                                                     |