FARN

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

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA EMPRESA UNIMED TIROL

Ligiane Ribeiro de Souza

Natal, 11 de Dezembro de 2002

FARN

LIGIANE RIBEIRO DE SOUZA

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA EMPRESA UNIMED TIROL

Monografia apresentada a coordenação do Curso de graduação em Administração da Faculdade Natalense para O Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, Como Requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel do curso de Administração.

Orientador: Antônio Alves Filho, M.Sc.

Natal, 11 de Dezembro de 2002

BB - 19.303
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg M000035
04 / 05 / 04

M
331.101.3
S716m
2002
EX.01

SOUZA, Ligiane Ribeiro de
Motivação para o trabalho: um estudo na empresa Unimed Tirol/ Ligiane Ribeiro de Souza. – Natal: FARN, 2002.
53 p.

Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Natalense Para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Motivação Para o trabalho – monografia. 2. UNIMED/NATAL – monografia. I - Título

RN/ FARN/ BC CDU – 331.101.3

FARN

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

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA EMPRESA UNIMED TIROL

LIGIANE RIBEIRO DE SOUZA

Monografia apresentada e aprovada em 11 de Dezembro de 2002, pela banca de qualificação composta pelos seguintes membros.

Antônio Alves Filho
Orientador

Catarina da Silva Souza
Membro Examinador

Maria Teresa Pires da Costa
Membro Examinador

Natal, 11 de Dezembro de 2002

Quando estiver na escuridão
Não esbraveje e procure ascender
Uma luz e saiba que na luz do fim do
Túnel você encontrará sua vitória.

Autor desconhecido.

FARN

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que me deu força para concluir este curso.

Aos meus pais que me apoiaram, incentivaram e investiram em mim, ajudando-me a concluir este curso.

Aos meus queridos irmãos e o namorado pela compreensão e ajudar.

Ao professor Antônio Alves, meu orientador que me acompanhou durante o desenvolvimento deste trabalho com toda sua paciência, compreensão para realizar este trabalho.

Aos colegas do curso que conquistei, em especial: a Elizabeth Tinôco, Cristiana Ângela e Jeanne Cristina que juntas compartilhamos momentos de alegria e apoio nesta jornada que concluímos.

Em fim agradeço a todos que direta ou indiretamente me ajudaram a concluir este curso.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURA
LISTA DE QUADRO
LISTA DE GRÁFICOS

1. INTRODUÇÃO **9**

1.1. CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA 10
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA UNIMED E SEU AMBIENTE 11
1.3. OBJETIVOS 13
1.3.1. OBJETIVO GERAL **13**
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS **13**
1.4. JUSTIFICATIVA 13

2. REVISÃO DA LITERATURA **15**

2.1. MOTIVAÇÃO 15
2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO 16
2.2.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW **16**
2.2.2 MODELO ERC DE ALDERFER **18**
2.2.3 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG **19**
2.2.3.1. Enriquecimento de Tarefas 22
2.2.4. TEORIA X E Y –MCGREGOR **23**
2.2.5 TEORIA DAS NECESSIDADES APRENDIDAS DE MCCLELLAND **24**
2.2.6 MODELO CONTIGENCIAL DE VROOM **25**
2.2.7 MODELO DE EXPECTÂNCIA **27**
2.2.8 TEORIA DA EQUIDADE **28**
2.2.9 ESTABELECIMENTO DE METAS **28**

3. METODOLOGIA **30**

3.1 TIPO DE PESQUISA 30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA 30
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 30
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS 31

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS **32**

4.1 PERFIL DOS VENDEDORES 32
4.1.1 SEXO **32**
4.1.2 IDADE **32**
4.1.3 ESTADO CIVIL **33**
4.1.4 ESCOLARIDADE **33**
4.1.5 TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA **34**
4.1.6 MEDIA DE VENDAS NOS ÚLTIMOS 6 MESES **35**
4.1.7 RENDA MENSAL FAMILIAR **35**

4.2 FATORES MOTIVACIONAIS 36
4.2.1 SENTIDO DE REALIZAÇÃO 36
4.2.2 RECONHECIMENTO PELO TRABALHO FEITO 37
4.2.3 CONTEÚDO DE TRABALHO 38
4.2.4 RESPONSABILIDADE 39
4.2.5 PROMOÇÃO PARA TAREFAS MAIS AMPLAS 40
4.3 FATORES HIGIÊNICOS 41
4.3.1 POLÍTICA DA EMPRESA 41
4.3.2 NORMAS ADMINISTRATIVAS 42
4.3.3 ESTILOS DE CHEFIA 43
4.3.4 SALÁRIOS DIRETOS 44
4.3.5 RELAÇÕES INTERPESSOAIS 45
4.3.6 CONDIÇÕES DE TRABALHO 46
4.4 MÉDIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS 47

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 48

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 51

ANEXO 53

FARN

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – A Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow 17
FIGURA 2 – A Motivação do Indivíduo 17
FIGURA 3 – Fatores Satisfacientes e Fatores Insatisfacientes como entidades separadas 20
FIGURA 4 – Alguns efeitos possíveis de Enriquecimento do Cargo 22
FIGURA 5 – Os três Fatores determinantes da Motivação 26
FIGURA 6 – Modelo de Expectância de Caminhos-objetivos 27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos 21
QUADRO 2 – Pressuposto das Teorias X e Y 23
QUADRO 3 – Fatores Motivacionais e Higiênicos 31

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Sexo 32
GRÁFICO 2 – Faixa Etária 32
GRÁFICO 3 – Estado Civil 33
GRÁFICO 4 – Escolaridade 33
GRÁFICO 5 – Tempo de Trabalho na Empresa 34
GRÁFICO 6 – Média de Vendas nos últimos Seis Meses 35
GRÁFICO 7 – Renda Mensal Familiar 35
GRÁFICO 8 – Sentido de Realização 36
GRÁFICO 9 – Reconhecimento pelo trabalho feito 37
GRÁFICO 10 – Conteúdo do Trabalho 38
GRÁFICO 11 – Responsabilidade 39
GRÁFICO 12 – Promoção para tarefas mais amplas 40
GRÁFICO 13 – Política da empresa 41
GRÁFICO 14 – Normas Administrativas 42
GRÁFICO 15 – Estilo de chefia 43
GRÁFICO 16 – Salário Diretos 44
GRÁFICO 17 – Relações Interpessoais 45
GRÁFICO 18 – Condições de Trabalho 46
GRÁFICO 19 – Média dos Fatores Motivacionais e Higiênicos 47

FARN

1. INTRODUÇÃO

É preciso gostar do que faz. É preciso descobrir porque se faz. Que todas as pessoas trabalhem, isto é obvio; no entanto, o que faz com que cada indivíduo exerça seu lado diário com satisfação, interesse, dedicação e motivação. Ou melhor, o que faz com que as pessoas sintam-se felizes em seu ambiente de trabalho.

A motivação, ou seja, os fatores que realmente levam os indivíduos a desenvolverem seus potenciais de trabalho ao máximo, têm sido objeto de estudo há vários anos.

Dentre os estudiosos da motivação é possível encontrar diversas opiniões, algumas vezes convergentes outras completamente distintas e discordantes. No entanto cabe salientar que em cada organização desenvolve-se pessoas diferentes, com anseios únicos e individuais com objetivos distintos que não podem ser estimuladas, ou mesmo motivadas através de um modelo único, ou seja, não existe uma teoria da motivação única, o que se tem na realidade são diversas teorias da motivação.

Este trabalho tem como objetivo estudar a motivação dos vendedores da Unimed Tirol, com base nos Fatores de Herzberg.

O trabalho esta estruturado em cinco capítulos: o primeiro esta o Histórico da organização com informações sobre o serviço, visão, missão, objetivos, etc. O segundo capitulo contém Revisão Literária que apresenta um relato sobre motivação, as teorias motivacionais, incluindo a análise dos fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg , em seguida é apresentada a Metodologia utilizada para a elaboração do trabalho; segue-se a Análise dos dados coletados e finalmente as conclusões e Recomendações.

1.1. CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa. A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.

Atualmente as empresas estão selecionando pessoas criativas, motivadas, eficientes, visionárias. Pessoas portadoras de habilidade interpessoais com aspectos a lidar com desafios constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado. Pessoas motivadas e engajadas com a produtividade da empresa, para gerarem maiores benefícios, lucros e desenvolvimento.

Em vista destas exigências, vendedores estão procurando desenvolver cada vez mais o seu lado motivacional, já que a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, que irá determinar os níveis de seu desempenho.

Os próprios vendedores podem informar o que os motiva em seu ambiente de trabalho. Isto se torna possível se o gerente tiver a pretensão de conhecer mais as necessidades de seus vendedores. Isto implica que, Conhecer o que motiva os vendedores gera na empresa uma necessidade de se criarem soluções, meios ou alternativas, para satisfazê-los, aumentando a produtividade, a confiança e credibilidade de seus vendedores e clientes.

Neste sentido vale levantar o seguinte problema de pesquisa: *De que forma se configura a motivação dos vendedores da Unimed Tirol?*

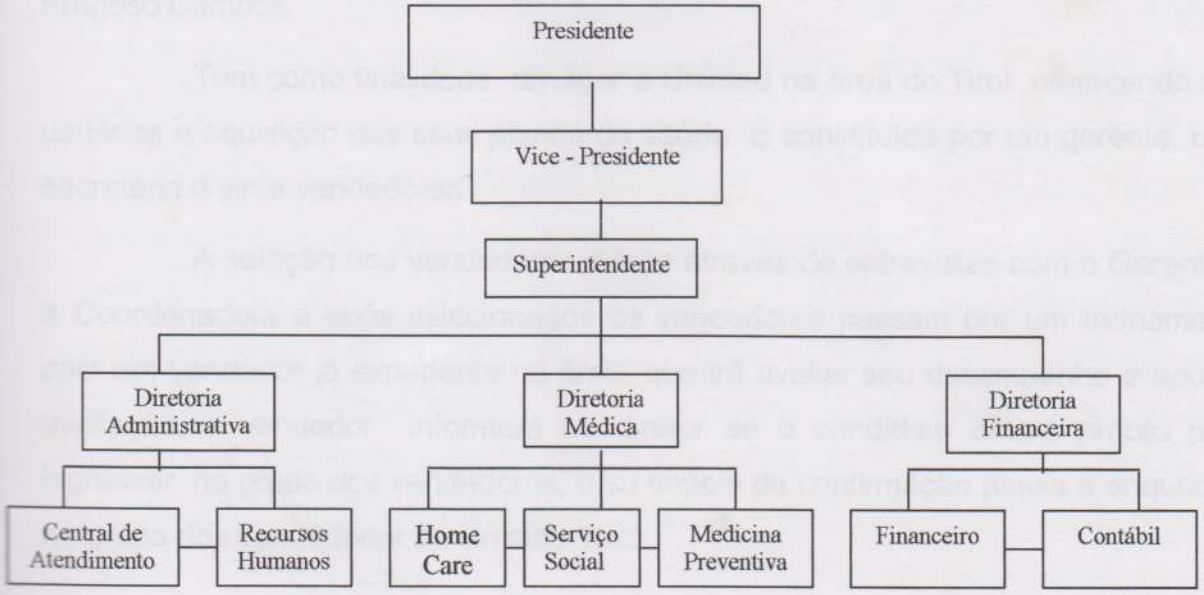
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA UNIMED E SEU AMBIENTE

A Unimed é uma cooperativa de trabalho médico em que os próprios médicos cooperados são os donos do negócio. A história pioneira começou em 1967, com a criação da primeira Unimed na cidade de Santos/SP pelo Médico Edmundo Castilho, dando origem ao cooperativismo médico no Brasil e no mundo.

A Unimed Natal - foi fundada em 18 de outubro de 1977. Por vinte e nove sócios que acreditaram no cooperativismo como uma filosofia verdadeiramente eficaz para valorizar o trabalho médico e atender dignamente a sociedade.

Foi um longo caminho até a conquista da credibilidade, tanto da classe médica quanto da população. Afinal naquela época, os planos de saúde ainda não tinham uma boa aceitação no mercado. Vencidas todas as dificuldades, hoje a Unimed Natal conta com 1.676 médicos cooperados nas mais diversas especialidades; na sua rede credenciada compõe-se de 144 clínicas, 21 hospitais e 32 laboratórios, para atender a um contigente de 121.780 clientes.

A cooperativa é administrada por um conselho composto por seis membros, todos médicos cooperados, e sua estrutura organizacional pode ser visualizada conforme organograma abaixo:



FARN

A estrutura ainda conta com mais dois conselhos: o Técnico e o Fiscal, com as atribuições de apresentar parecer ao conselho Administrativo acerca das rotinas relacionadas à admissão de novos médicos cooperados, apurar e analisar denúncias e serviços da cooperativa, respectivamente.

A Unimed tem como objetivo da Assistência Médica a toda população e Abertura do Médico de trabalho, e como Missão valorizar a vida exercendo o cooperativismo médico e promovendo assistência integral à saúde, de forma segura e humanizada, através de uma gestão profissional, com credibilidade, buscando a satisfação, comprometimento e fidelização dos seus clientes, cooperados e colaboradores e da comunidade. E sua visão é ser modelo de excelência na promoção da saúde, oferecendo segurança e credibilidade.

A Unimed Natal, além do seu departamento de vendas localizado em sua sede na Rua Mipibu, 511 Petrópolis, mantém 06 revendedoras (concessionária), distribuídas na grande Natal. A Revendedora Zona Sul; Revendedora Grande Natal; Revendedora Zona Leste; Revendedora Agreste Potiguar; Revendedora Natal e Revendedora Tirol.

A Revendedora e/ou Concessionária Unimed Tirol foi iniciada em 20 de Julho de 2001. Com suas atividades como revendedora de plano de saúde, estabelecida na rua Apodi 500, Loja 03, Tirol tendo como proprietária Erika Teresa Fragoso Campos.

Tem como finalidade divulgar a Unimed na área do Tirol oferecendo aos usuários a aquisição dos seus planos de saúde. É constituída por um gerente, uma secretária e vinte vendedores.

A seleção dos vendedores é feita através de entrevistas com o Gerente e a Coordenadora e após selecionados os vendedores passam por um treinamento com um vendedor já experiente na área, que irá avaliar seu desempenho e após a avaliação, o vendedor informará ao diretor se o candidato estará pronto para ingressar no grupo dos vendedores, e só depois da confirmação passa a enquadrar no grupo dos vendedores da Unimed Tirol.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Avaliar como se configura a motivação dos vendedores da Unimed Tirol, tomando como base a Teoria de Hezberg.

1.3.2. Objetivos Específicos

a) Caracterizar o Perfil dos vendedores da Unimed Tirol;
b) Caracterizar os Fatores Higiênicos presentes na Unimed Tirol;
c) Caracterizar os Fatores Motivacionais presentes na Unimed Tirol;
d) Comparar fatores Higiênicos com os Motivaiconais.

1.4. JUSTIFICATIVA

A motivação está sendo uma das principais exigências no mercado de trabalho. Uma pessoa motivada é capaz de iniciar uma tarefa, persistir nela, progredir nela e ultrapassar os obstáculos. Um profissional motivado, requer menos controle, tem menos período de baixa produtividade, é mais esforçado e mais criativo.

Ao observar os vendedores trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Alguns sempre colocam em dia os seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho até completarem suas tarefas. Outros são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação. O desempenho de cada vendedor requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho no trabalho depende da motivação do vendedor.

FARN

A motivação só é possível em ambientes em que confiança e lealdade estejam no centro das relações da empresa; Onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas; Onde haja esforço contínuo para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais.

A motivação plena só é atingida na medida em que não exista medo de qualquer natureza na organização. Este é um aspecto extremamente importante em tempos de mudanças aceleradas, tempos em que inúmeras ameaças afloram. Isso exige da alta administração esforço consciente e intensivo para que decisões de sobrevivência não destruam o ambiente e a relação entre a empresa e os vendedores. Não se constrói nada duradouro sem a integração da inteligência e das motivações, sem a contribuição criativa e solidária das pessoas.

A eficácia de uma força de vendas está ligada a competência de seus membros, a qualidade dos seus esforços comerciais e a motivação individual. Mas esta igualmente dependente do papel exercido pelo responsável da área de vendas. O desenvolvimento dos vendedores faz parte também de suas habilidades e sua auto-estima mostrando a empresa o seu valor, levando a ter lucro ou não.

Assim, torna-se relevante saber como se configura a motivação dos vendedores da Unimed Tirol.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. MOTIVAÇÃO

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos, um dos fatores que contribui para o bom desempenho no trabalho.

Para CHIAVENATO (1999, p.592) "motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais".

Portanto, para que haja motivação tem que haver uma interação entre o indivíduo, onde este tem que possuir impulsos motivacionais, porém estes impulsos dependem de indivíduo para indivíduo, como também com a situação que o mesmo está inserido.

MAXIMINIANO (2000, p. 297) ressalta que em termos genéricos, motivação, "abrange as causas, ou os motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for".

Segundo ROBBINS (2000, p.342) motivação "é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual".

A motivação existe dentro das pessoas a se dinamizar através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podemos classificar como sendo os desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

Para AQUINO (1980, p. 237) "A motivação no trabalho não é produto somente de fatores individuais ou de personalidade, como se imaginava, mas resultados de estímulos da organização, do ambiente externo e, obviamente, de causas alojadas no inconsciente do indivíduo".

2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow desenvolveu a teoria da motivação, na qual as necessidades humanas estão organizadas em cinco níveis hierárquicos, numa hierarquia de importância e de influenciação, essa hierarquia de necessidade se assemelha a uma pirâmide, conforme pode ser visualizada na FIG. 1.

- Necessidades fisiológicas: constitui o nível mais baixo das necessidades humanas, mais e de muita importância. As necessidades que estão neste nível são de alimentação; abrigo; desejo sexual; repouso; sono e também está relacionada com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
- Necessidades de segurança: constitui o segundo nível, buscar a proteção contar a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, doenças, incertezas, desemprego, etc. surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas.
- Necessidades sociais: este tipo de necessidade surge quando as necessidades de nível mais baixas estão relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão à participação; compreensão, de troca de amizade, afeto, amor, etc.
- Necessidades de estima: é a necessidade relacionada como o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-confiança, o respeito, status, prestígio, consideração, admiração pelos outros, etc.
- Necessidades de auto-realização: é a necessidade mais elevada e que está no topo da hierarquia. São as necessidades de realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se.

A pessoas que podem se satisfazer em níveis mais baixos, sem precisar passar para um nível mais alto.

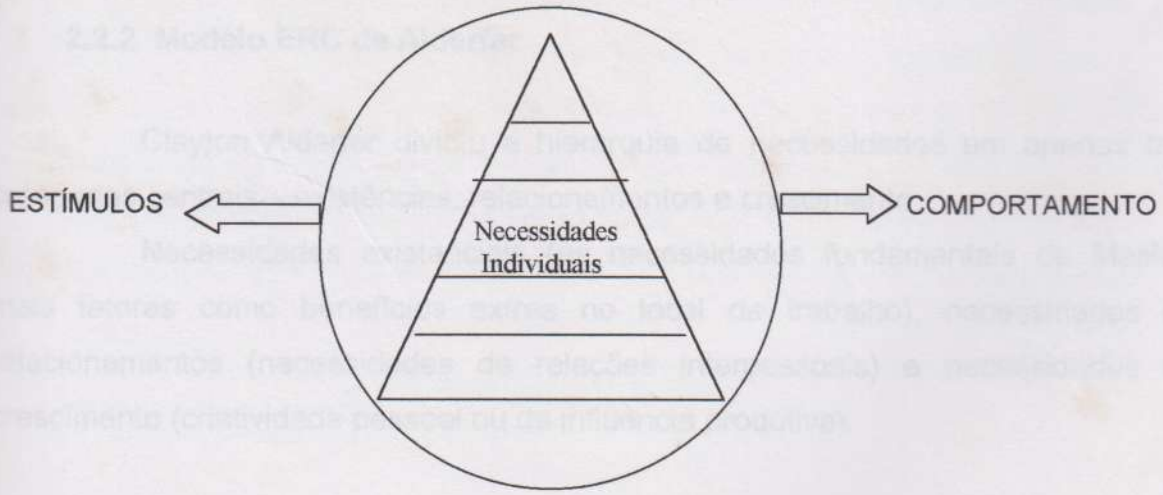
FARN

FIGURA 1- A Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow

FONTE: Extraído de CHIAVENATO (1983, p.367).

Cada pessoa possui mais de uma motivação, e as necessidades estão relacionadas ao nível de satisfação à insatisfação de outras necessidades (FIG. 2).

FIGURA 2 - A Motivação do Indivíduo



FONTE: Extraído de CHIAVENATO (1983. p.369).

BOWDTICH e BUONO (1992, p.42) consideram que "o principal valor desta abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades do indivíduo com o propósito de motivar o comportamento".

Já para DAVIS e NEWSTROM (1992, p.53):

> *"Apesar da significativa ajuda que este modelo proporciona aos administradores no que diz respeito à motivação, este modelo sofreu severas críticas, sendo uma delas referente à impossibilidade de se confirmar a presença de todos os cinco níveis hierárquico bem como sobre a possibilidade de se progredir de um nível mais baixo para um mais alto".*

Por sua vez FROTA NETO (1983, p. 29):

> *"Acrescenta que a hierarquia estabelecida por Maslow para as necessidades não é rígida ou inflexível, podendo modificar-se diante de determinadas situações e também que, com relação ao escalonamento das necessidades, deve-se observar que nem sempre é necessário que uma necessidade esteja plenamente satisfeita para que em um nível superior passe a considerar-se um fator motivacional".*

Isto é explicado por MASLOW (1979, p.359) quando afirma que as pessoas nunca estão plenamente satisfeitas em suas necessidades fundamentais e que "é mais realista descrever a hierarquia das necessidades em termos de porcentagens decrescentes de satisfação à medida que sobe a hierarquia de premência".

2.2.2 Modelo ERC de Alderfer

Clayton Alderfer dividiu a hierarquia de necessidades em apenas três categorias centrais – existências, relacionamentos e crescimento.

Necessidades existenciais (as necessidades fundamentais de Maslow mais fatores como benefícios extras no local de trabalho), necessidades de relacionamentos (necessidades de relações interpessoais) e necessidades de crescimento (criatividade pessoal ou de influência produtiva).

FARN

A teoria ERC em contraste com a de Maslow demostra que: mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo e se a gratificação de uma necessidade de nível mais alta é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta.

A hierarquia de Maslow segue uma progressão rígida, porém a teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida.

Segundo ROBBINS (2000, p. 345) A teoria ERC:

> *"contém ainda uma dimensão de frustração-regressão. Basicamente Alderfer afirmou que a frustração de necessidades de ordem superior suscita demandas de maior satisfação daqueles de ordem inferior. A incapacidade de satisfazer uma necessidade de relacionamento, tal como a de interação social, por exemplo, tende a aumentar o desejo de mais dinheiro ou melhores condições de trabalho".*

2.2.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

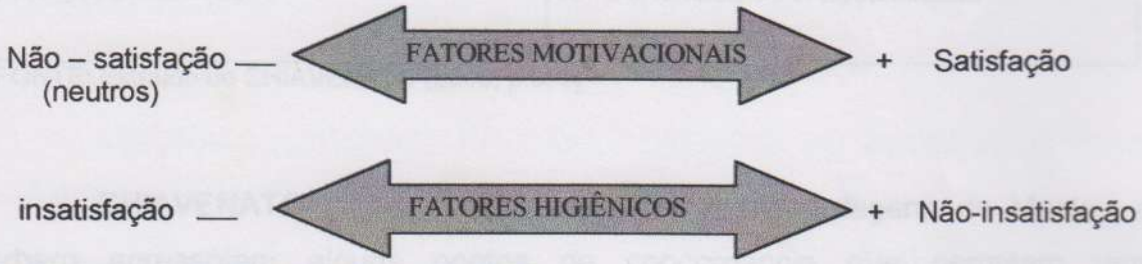
Frederick Herzberg, baseou o modelo motivacional em dois fatores higiênicos e motivacionais, para explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho.

Fatores higiênicos: (também denominados fatores extrínsecos), são os benefícios sociais, os prêmios, o tipo de chefia, as políticas da empresa, o salário, as condições físicas e ambientais do trabalho, os regulamentos internos, etc. Esta relacionada ao meio ambiente que circunda o indivíduo. Apenas os fatores higiênicos eram considerados na motivação dos empregados: o trabalho passava a ser uma atividade desagradável, e para mudar este conceito fazendo com que as pessoas trabalhassem mais teve que apelar para prêmios, incentivos salariais, etc.

Segundo HELLER (2000, p.10) Herzberg afirma que: "as necessidades elementares no trabalho não são capazes de motivar, mas causam insatisfação quando desatendidas".

Os fatores higiênicos quando satisfeitos, apenas evitam a insatisfação dos empregados e se eleva a satisfação não consegue mantê-la por muito tempo. Em compensação quando não satisfeitos os fatores provocam a insatisfação das pessoas, também chamada de fatores insatisfacientes. Representado na Figura 3.

FIGURA 3 – Fatores satisfacientes e fatores Insatisfacientes como entidades separadas.



FONTE: Extraído de CHIAVENATO (1999, p.287)

Fatores motivacionais: (também denominados fatores intrínsecos), estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas. Estão relacionados com o desempenho e aquilo que faz. Os fatores motivacionais envolvem o crescimento individual, reconhecimento profissional e a auto-realização.

Quando os fatores motivacionais são ótimos provocam a satisfação nas pessoas, porém quando estão precários evitam a satisfação, chamados de fatores satisfacientes. Quando esses fatores são satisfeitos produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade. Melhor visualizado no QUADRO 1, a comparação entre os dois fatores.

FARN

Conforme BATEMAN (1998, p. 368) "os fatores de motivação criam a própria função, ou seja, o que as pessoas fazem no trabalho".

QUADRO 1 – FATORES MOTIVACIONAIS E FATORES HIGIÊNICOS

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoas se sente em relação ao seu cargo)	**Contexto do Cargo** (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relação com o superior 5. Benefícios e serviços sociais

FONTE: Extraído de CHIAVENATO (2000, p.399)

CHIAVENATO (1994, p.72) afirma que "as abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano".

A idéia de Herzberg combina com a de Maslow, pois os motivadores contribuem principalmente para a satisfação das necessidades de ordem mais elevadas (estimas e auto-realização). E os fatores de higiene contribuem principalmente para a satisfação de necessidades de ordem mais baixa (fisiológicas, segurança e afeto).

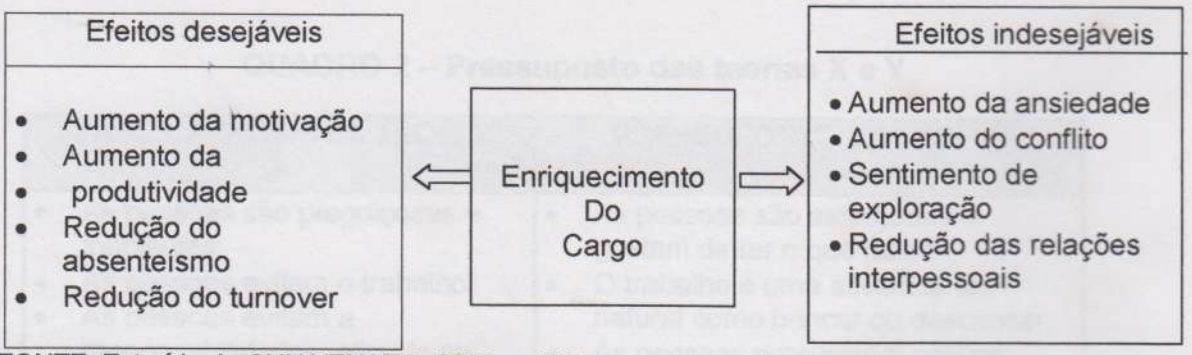
Segundo HERSEY (1986, p.75) conclui dizendo que: "os fatores de higiene influenciam a disposição ou motivação da pessoa, enquanto os, motivadores têm efeito a sua habilidade".

2.2.3.1. Enriquecimento de Tarefas

Para proporcionar maior dose de motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

O enriquecimento de tarefas ou do cargo provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, da produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade do pessoal. Contudo pode gerar efeitos indesejáveis, como aumento de ansiedades face a tarefas novas e diferentes quando não são bem-sucedidas, redução das relações interpessoais devido à maior concentração nas tarefas enriquecidas, etc.

FIGURA 4 – ALGUNS EFEITOS POSSÍVEIS DO ENRIQUECIMENTO DO CARGO



FONTE: Extraído de CHIAVENATO (2000, p.400)

Segundo HERSEY e BLANCHARD (1986, p.77) dizem que: "o enriquecimento de função entende-se um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho".

FARN

2.2.4. Teoria X e Y –McGregor

Douglas McGregor propôs duas visões distintas de seres humanos: uma negativa que a chamou de teoria X e outra positiva chamada teoria Y.

A teoria X, diz que as pessoas têm uma aversão inerente ao trabalho; apesar de o verem como necessidades, irão evitá-lo sempre que possível. As pessoas são preguiçosas e sem ambição, preferem ser dirigida e evitam responsabilidades. Esta teoria trata-se de uma visão tradicional da motivação, e afirma que o trabalho é desagradável para os empregados.

A teoria Y é uma teoria otimista, o trabalho passa a ser natural e divertido e as pessoas tem o prazer em trabalhar e assumir responsabilidades. Esta teoria é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e realizar um bom serviço.

ROBBINS (2000, p.110) diz que "a teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos e a teoria Y supõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos".

No quadro a seguir resume os pressupostos das duas teorias.

QUADRO 2 – Pressuposto das teorias X e Y

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X	PRESSUPOSTO DA TEORIA Y
• As pessoas são preguiçosas e indolentes; • As pessoas evitam o trabalho; • As pessoas evitam a responsabilidades, afim de se sentirem mais seguros; • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas; • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar; • As pessoas procuram e aceitam responsabilidade e desafios; • As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas; • As pessoas são criativas e competentes.

FONTE: Extraído CHIAVENATO (1983, p. 375)

RODRIGUES (1994, p.44) diz que a teoria Y de McGregor propõe que "se ofereça condições ao indivíduo para que as necessidades atendidas só fora do local de trabalho passem também a ser satisfeita no mesmo".

Já FROTA NETO (1983, p.45) considera como os seis preceitos básicos da Teoria Y que:

- Se as condições de trabalho forem favoráveis, este pode ser uma fonte de motivação;
- Esforço pessoal não é conseguido apenas por controle externo, sendo a auto-direção e o auto-controle vitais à produtividade;
- A satisfação da necessidade de auto-realização é a melhor maneira de se chegar à condição anterior citada;
- Ser humano também busca responsabilidades, desde que trabalhe sob condições favoráveis; apenas partes das potencialidades humanas estão sendo utilizadas.

2.2.5 Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland

Segundo CHIAVENATO (1999, p.599) David McClelland diz que "as necessidade humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas".

McClelland identifica três necessidades básicas que orientam as pessoas. São elas: necessidades de realização(caracterizada pela busca de oportunidade e de crescimento e de desafios), as necessidades de poder(busca de controle e de dominação sobre outras pessoas) e a necessidade de afiliação(esta necessidade esta ligada a proximidade com outras pessoas e de reconhecimento).

Pessoas com a Necessidade de Realização são mais responsáveis e estão sempre buscando atingir seus objetivos e procuram novos desafios.

Para DAVIS e NEWSTROM (1992, p.47)"as necessidades de realização é importante em si mesma independente das recompensas que possam acompanha-las".

A Necessidade de Poder é um desejo de obter o poder , ou seja, controla as pessoas de várias formas. O poder pode ser negativo(domínio das pessoas) ou positivo(comportamento persuasivo e inspirador).

Segundo ROBBINS (2000, p.346)"as pessoas que possuem alta necessidade de poder gostam de liderar, empenham-se mais em influenciar os outros que em seu próprio desempenho eficaz, encaram as situações como competição e sentem-se quando possuem prestígio".

A Necessidade de Afiliação é a interação das pessoas, e de manter amizades e relacionamentos interpessoal com os outros.

2.2.6 Modelo Contigencial de Vroom

Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhecer essas diferenças individuais. Esta teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir.

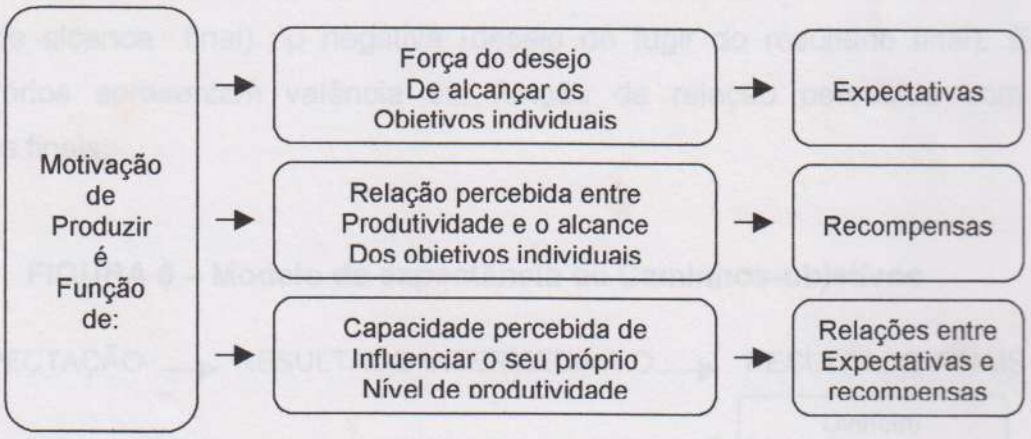
Segundo CHIAVENATO (1994, p.172) Vroom diz que existem três fatores que determinam cada indivíduo, a motivação para produzir, são eles:

- Expectativas: isto é, objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa procura satisfazer simultaneamente dentro da empresa.

- Recompensas: a relação percebida entre sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida.
- Relações entre Expectativas e Recompensas: a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acreditar que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe relação entre nível de produtividade e recompensas.

O nível de produtividade do individual depende da inter-relação entre esses três fatores, a figura abaixo permite uma idéia melhor desses três fatores.

FIGURA 5 – Os Três fatores determinantes da motivação



FONTE: Extraído de CHIAVENATO (1994, P.173)

Portanto, para que o individuo tenha um efeito motivador, é preciso que haja recompensa, que pode ser identificada como algo que satisfaz uma necessidade ou responde a um interesse.

FARN

2.2.7 Modelo de Expectância

Para explicar a motivação para produzir, Vroom propõe este modelo de expectância da motivação, baseado em objetivos gradativos, e parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta os comportamentos diferentes na medida em que caminha por objetivos intermediários em direção a objetivos finais.

Segundo CHIAVENATO (1994, p. 174):

> *"O modelo de expectância se baseia na hipótese de que a motivação é um processo governando escolha ou opções de comportamentos. O individuo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes do comportamento escolhido. Quando a pessoa procurar um resultado intermediário (produtividade, por exemplo), ela está buscando meios para alcançar resultados finais (como dinheiro, promoção, benefícios, etc)".*

Cada participante tem suas preferências para determinados resultados finais no qual deseja alcançar. E esses resultados adquirem valência positiva (desejo de alcance final) ou negativa (desejo de fugir do resultado final). E os intermediários apresentam valência em função da relação percebida com os resultados finais.

FIGURA 6 – Modelo de expectância de Caminhos-objetivos

FONTE: Extraído de CHIAVENATO (1994, p. 174)

2.2.8 Teoria da Equidade

A teoria da equidade é definida por uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (esforço) e recompensas que recebe (pagamento ou promoção).

Esta teoria é a disputa pela justiça e igualdade, no momento que o indivíduo sente prejudicado pela desigualdade cometida.

Segundo MONTANA e CHARNON (1988, p.215): "A teoria da equidade é uma maneira válida e valiosa de se olhar o trabalho e a motivação humana".

Para ROBBINS (2000, p.353) "Esta teoria é o modelo pelo qual os indivíduos comparam seus investimentos e resultados no trabalho com os dos demais e em, seguida reagem do modo a eliminar eventuais inequidades".

A teoria da equidade admite que os indivíduos não estão preocupados apenas com as recompensas que recebem por suas tarefas, mas também com as recompensas recebidas pelos demais. E quando percebem um desequilíbrio surge a tensão.

2.2.9 Estabelecimento de Metas

A teoria de metas diz que os indivíduos têm metas conscientes que direcionam seus pensamentos e comportamentos para uma finalidade.

Segundo ROBBINS (2000, p.351) A teoria de metas "é aquela em que metas especificas e complexas com feedback, levam a maior desempenho".

BATEMAN (1998, p.361) comenta, que tipos de metas motivam as pessoas de forma mais eficaz:

- Em primeiro lugar, as metas devem ser aceitáveis para os empregados (que as pessoas tenham motivos para perseguir metas).

- Em segundo lugar, a metas aceitáveis e maximamente motivantes devem ser desafiadoras, porém atingíveis.
- Em terceiro lugar, as metas devem ser especificas, quantificáveis e mensuráveis.

Quando o indivíduo enfrenta uma meta difícil, maior será o seu nível de desempenho e ao contrario, quando mais fácil for , maior será a probabilidade de aceitação por parte dos indivíduos.

O estabelecimento de uma meta ideal estimula os funcionários a se alto desenvolverem, a aumentar a produtividade, dar o melhor de si, etc.

FARN

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo, avaliar como se configura a motivação dos vendedores da Unimed Tirol tomando como base a Teoria de Herzberg. Trata-se portanto, de um estudo descritivo e exploratório.

Segundo MARCONI e LAKATOS (1999, p.87) a pesquisa exploratória – descritiva "são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno".

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com VERGARA (1998, p. 48), universo "é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objeto de estudo"; e amostra "é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade".

O universo da pesquisa constitui-se dos 20 vendedores da Unimed Tirol e a amostrar o próprio Universo, assim pode ser considerada de uma amostrar censitária.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com LAKATOS (1998, p.100), "o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas".

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado contendo 7 questões relacionados ao Perfil dos vendedores e 55 relacionadas a 11 Fatores de motivação de acordo com a teoria de Frederick Herzberg. Destes, 6 estão relacionados aos Fatores Higiênicos e 5 aos Fatores Motivacionais. Cada fator é composto de 5 Frases conforme mostra o quadro abaixo.

QUADRO 3 – Fatores Motivacionais e Higiênicos

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
• Sentido de Realização	• Política da empresa
• Reconhecimento pelo trabalho feito	• Normas administrativas
• Conteúdo do trabalho	• Estilo de chefia
• Responsabilidade	• Salários diretos
• Promoção para tarefas mais amplas	• Relações Interpessoais
	• Condições de trabalho

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

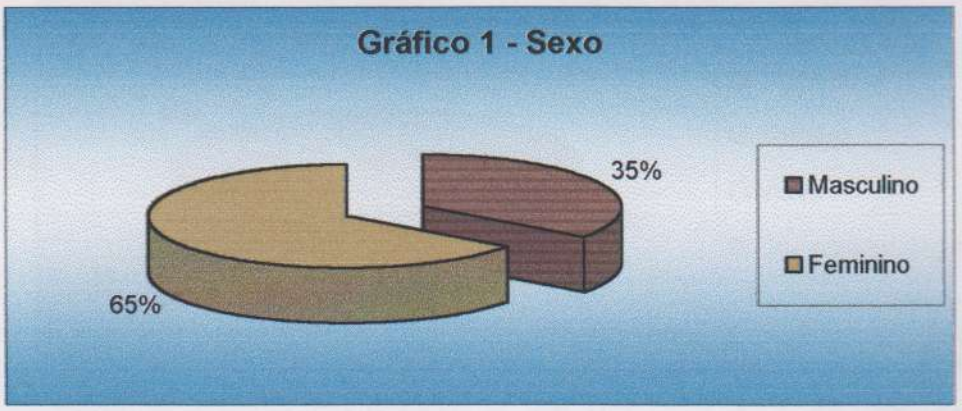
Os dados coletados foram tratados de forma quantitativa, tabulada através de um Software SPSS – *Statistics Pockage Social Seiemse* e programa Excel, gerando análise descritiva e de freqüência de cada uma das onze categorias de análise dos Dois Fatores de Herzberg.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão discutidos os resultados do perfil dos vendedores e das onze categorias referente aos dois fatores de Herzberg, caracterizado por Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais.

4.1 PERFIL DOS VENDEDORES

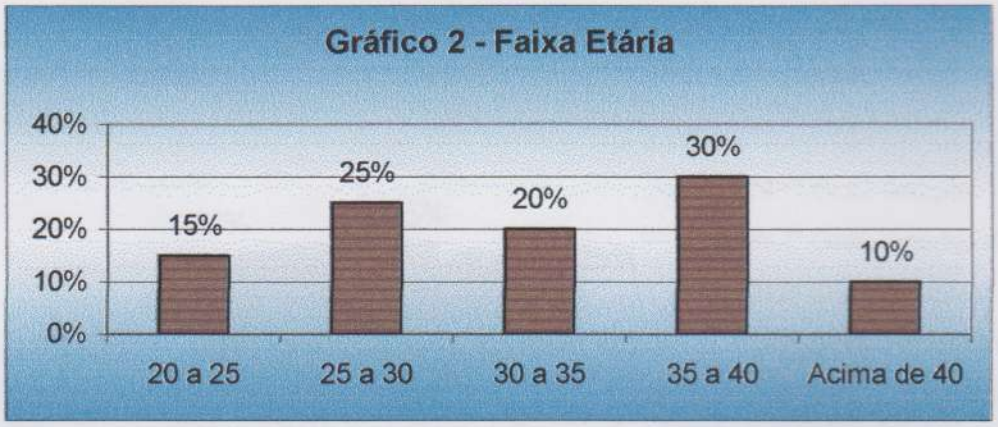
4.1.1 Sexo



Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Conforme o Gráfico 1, verifica-se que na Unimed predomina o sexo Feminino com um total de 65%, e apenas 35% do sexo Masculino.

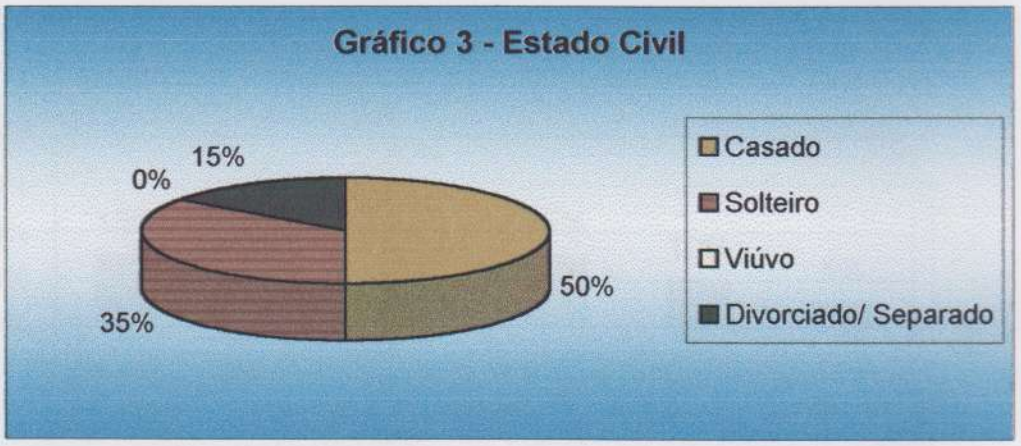
4.1.2 Idade



Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Verifica-se que no Gráfico 2, a faixa etária dos vendedores predomina a maior parte entre 35 a 40 anos com 30%, em seguida encontra-se o percentual de 25% na faixa etária de 25 a 30 anos, e com 20% de 30 a 35 anos, e a faixa de 20 a 25 anos com 15%, e por fim se encontra com 10% os vendedores acima de 40 Anos.

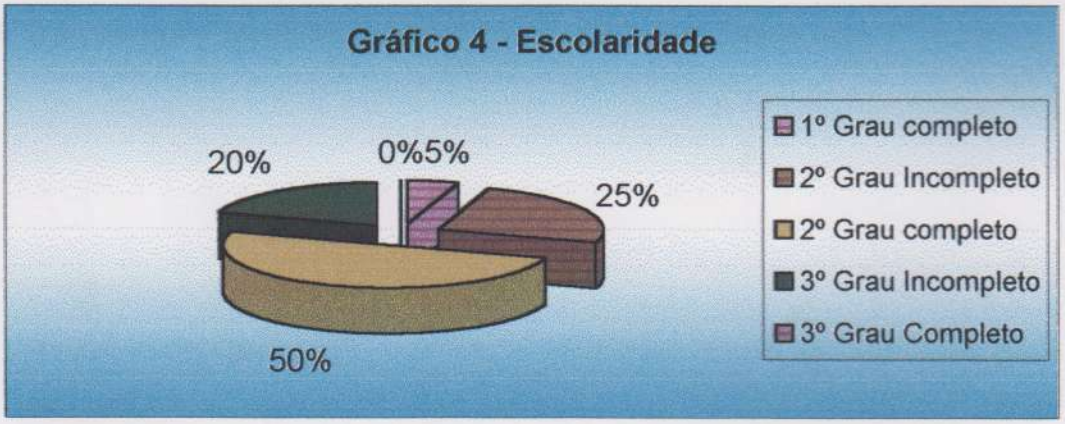
4.1.3 Estado civil



Fonte: pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Conforme o Gráfico 3, verifica-se que com relação ao estado civil dos vendedores 50% são casados, enquanto que 35% são solteiros, e 15% corresponde a divorciado/ Separado.

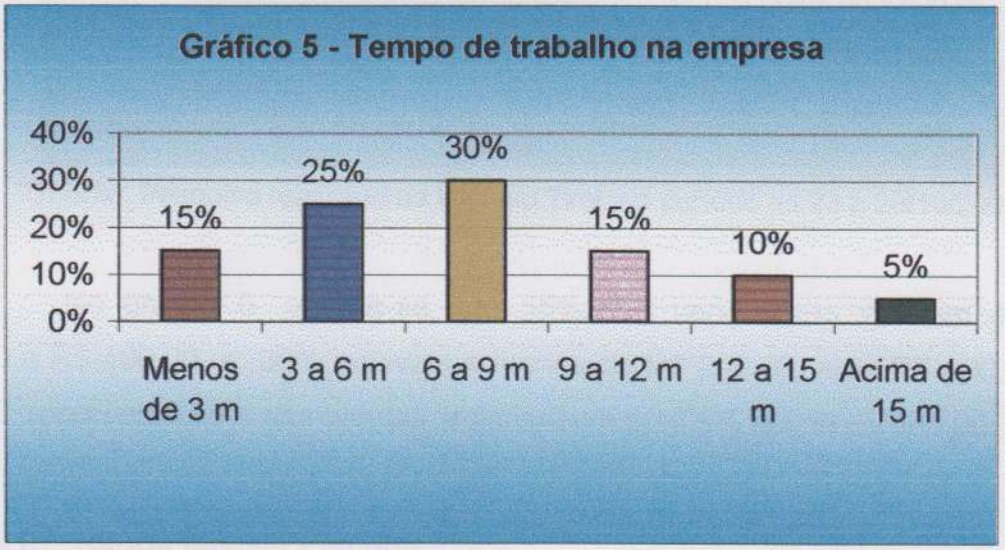
4.1.4 Escolaridade



Fonte: pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

A analise dos dados (Gráfico 4) demonstra que na organização 50% possuem o 2º Grau completo, enquanto 25% o 2º Grau Incompleto, e 20% o 3º grau incompleto, e finalmente 5% dos vendedores cursam o 1º Grau completo.

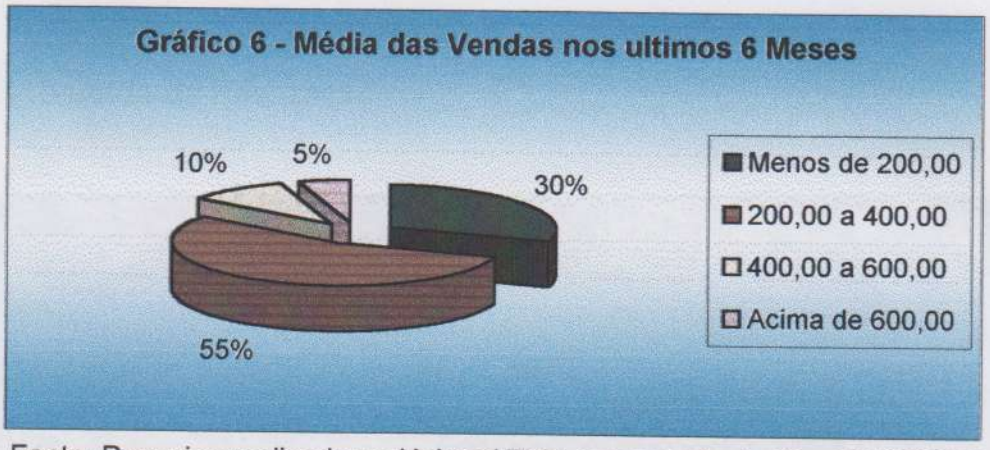
4.1.5 Tempo de trabalho na empresa



Fonte: pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Com relação ao tempo de trabalho na empresa (Gráfico 5), verifica-se que 30% dos vendedores trabalha na Unimed Tirol de 6 a 9 meses, seguido de 25% entre 3 a 6 meses, com 15% obteve um empate com menos de 3 meses e de 9 a 12 meses de trabalho na empresa, e com 10% entre 12 a 15 meses e finalmente com apenas 5% acima de 15 meses.

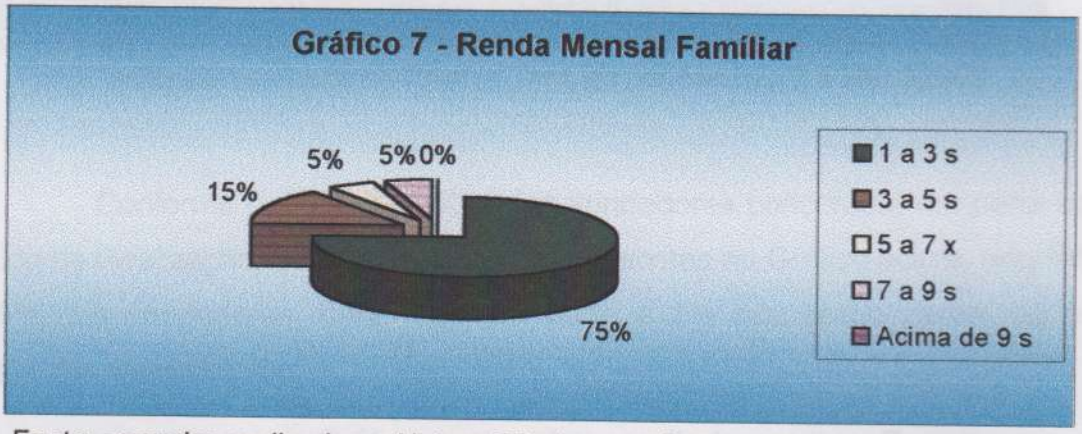
4.1.6 Media de vendas nos últimos 6 Meses



Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

No gráfico 6, analisa-se que 55% dos vendedores vendem entre R$ 200,00 a R$ 400,00, e 30% eqüivale a menos de R$ 200,00, e de R$ 400,00 a R$ 600,00, representa 10% das vendas, e finalmente com 5% acima de 600,00.

4.1.7 Renda Mensal Familiar

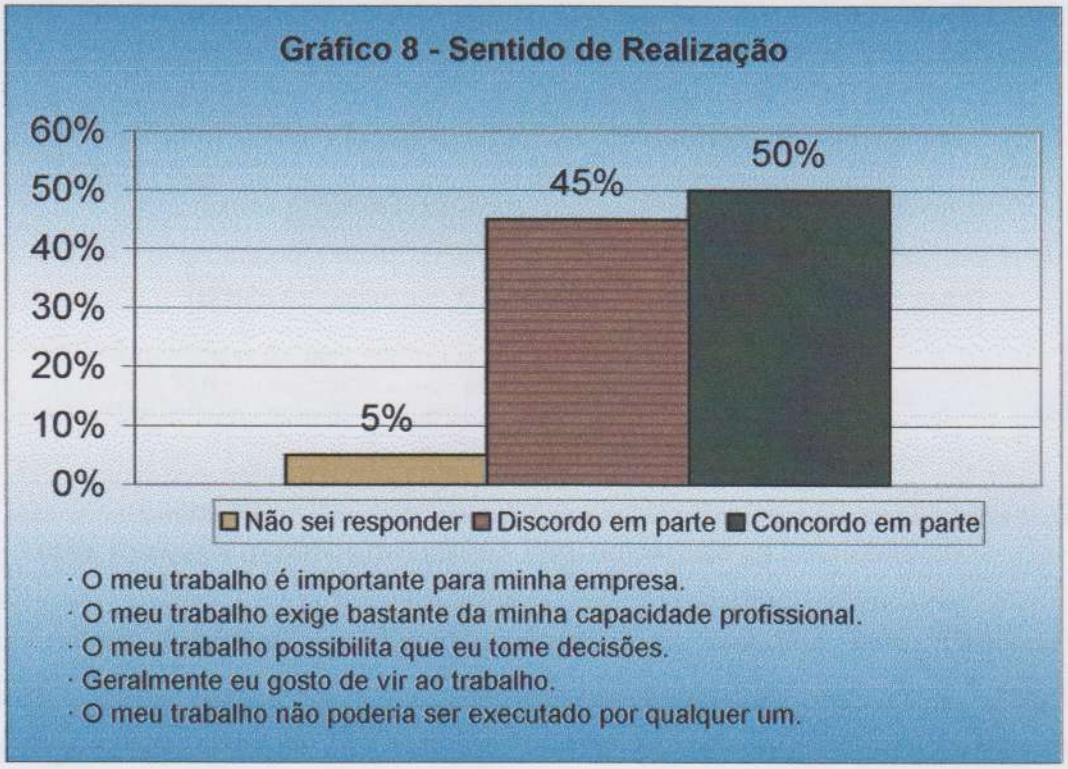


Fonte: pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Observa-se no gráfico 07, que a Renda Mensal Familiar de 75% dos vendedores variam de 1 a 3 Salários Mínimos, enquanto 15% dos vendedores possuem renda Mensal Familiar entre 3 a 5 salários mínimos.

4.2 FATORES MOTIVACIONAIS

4.2.1 Sentido de Realização



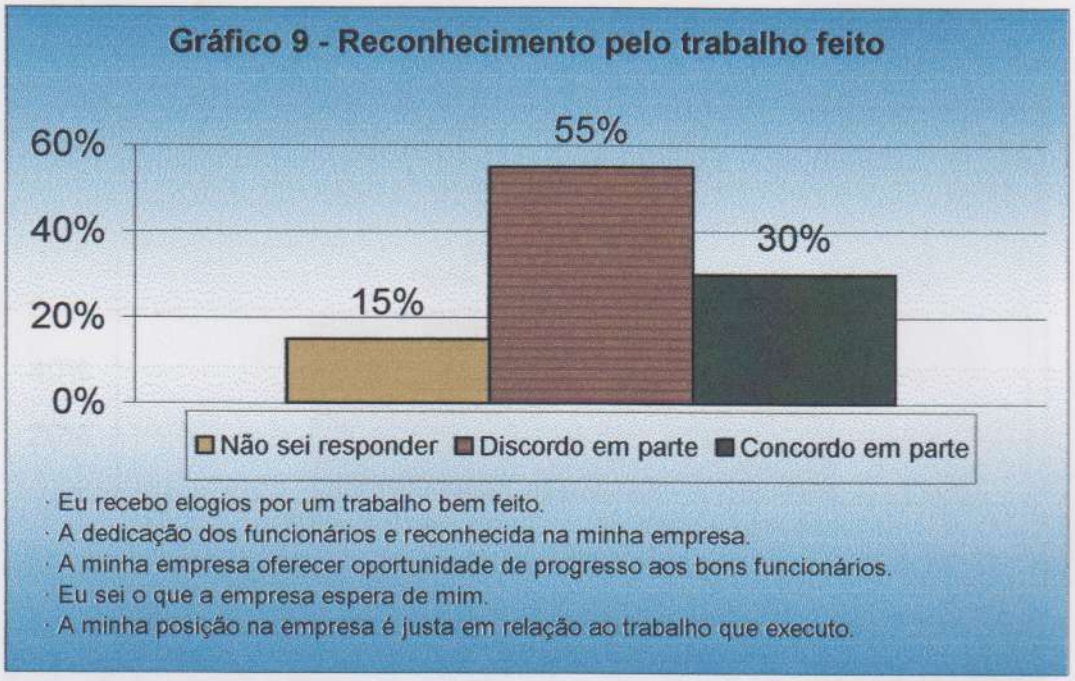
Fonte: pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Conforme o Gráfico 8, 50% dos vendedores concordam em parte com o Sentido de Realização, ou seja, com as frases escritas no Gráfico acima, enquanto que 45% dos vendedores, discordam em parte e 5% não responderam ou não quiseram dar a sua opinião.

Verifica-se que o Gráfico apresentou resultado positivo. Portanto, o grau de satisfação no que diz respeito ao fator motivacional Sentido de Realização é satisfatório, ou seja, se estão satisfeitos consequentemente estão motivados com o seu trabalho.

FARN

4.2.2 Reconhecimento pelo trabalho feito

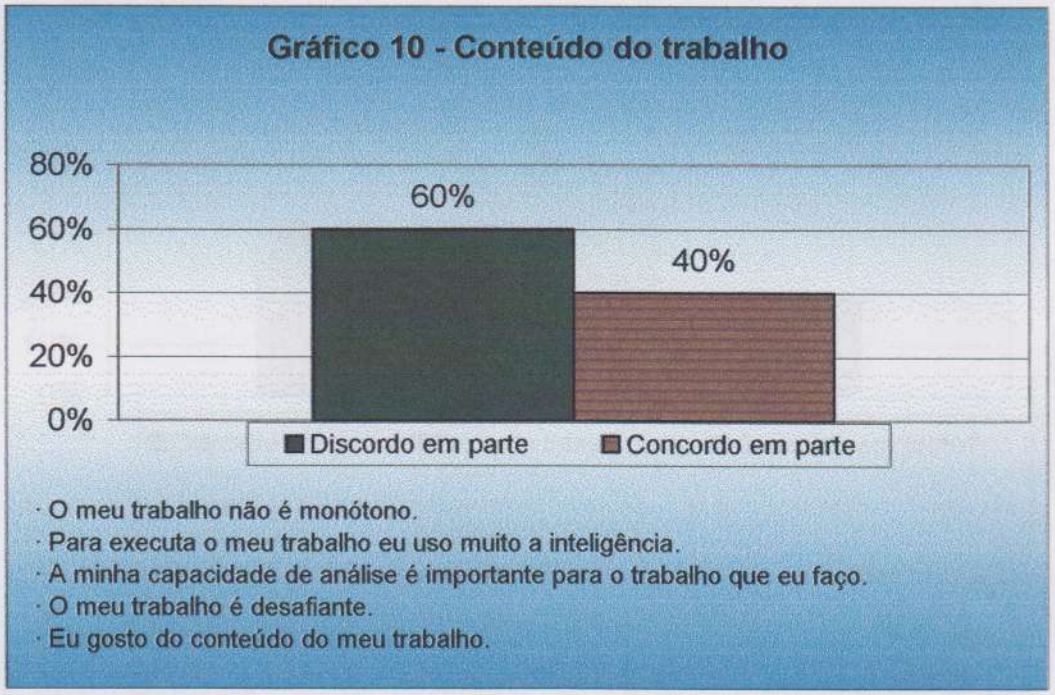


Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Nas questões do Reconhecimento pelo trabalho feito, Gráfico 9, a pesquisa revela que 55% dos vendedores discordam em parte com uma porcentagem bem elevada em relação a 30% que disseram que concordam em parte, e 15% não responderam.

Deduz-se disso, que este fator merece atenção por parte da gerência, pois apresenta a relevante insatisfação, isto implicar dizer que estão desmotivados.

4.2.3 Conteúdo de trabalho

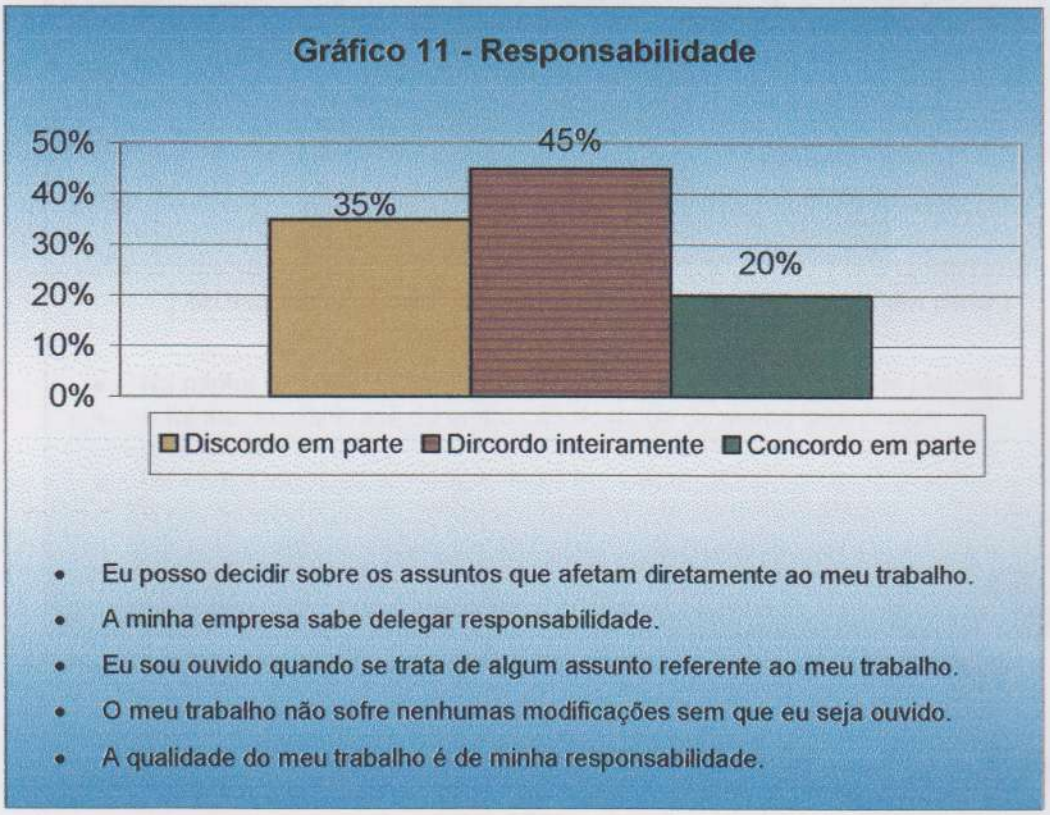


Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

No Gráfico 10, revela que 60% discordam em parte, enquanto que 40% concordam em parte com o conteúdo do trabalho.

A maioria dos vendedores revelou-se desmotivado com esse fator, embora que a motivação teve uma diferença de 20%, mas isso implica que na Unimed Tirol o Conteúdo do Trabalho apresenta situações não satisfeitas para os vendedores.

4.2.4 Responsabilidade

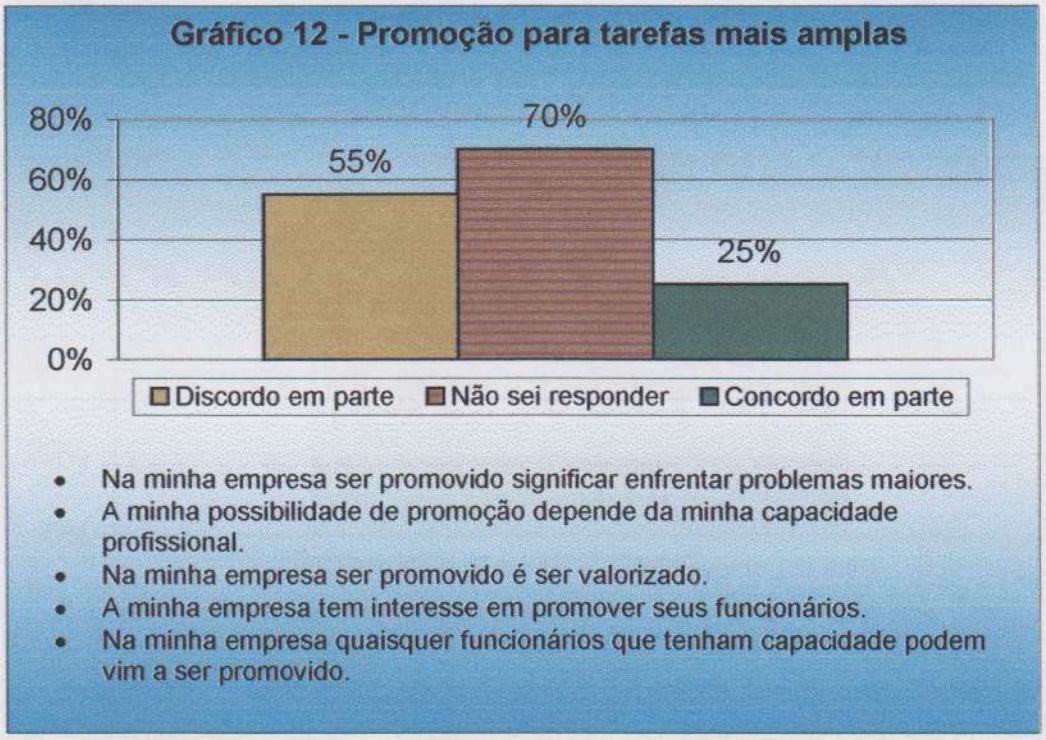


Fonte: pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

No Gráfico 11, percebe-se que 45% dos vendedores discordam inteiramente, e 35% discordam em parte, ou seja, uma diferença percentual de 10% de insatisfação em relação a esse fator, e 20% concordou em parte de que a Responsabilidade é um grande motivo em seu trabalho.

No entanto observa-se que o fator Responsabilidade precisa ter uma atenção especial por parte da Gerência. Faz-se necessário, para que seja possível alcançar a total motivação.

4.2.5 Promoção para tarefas mais amplas



Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

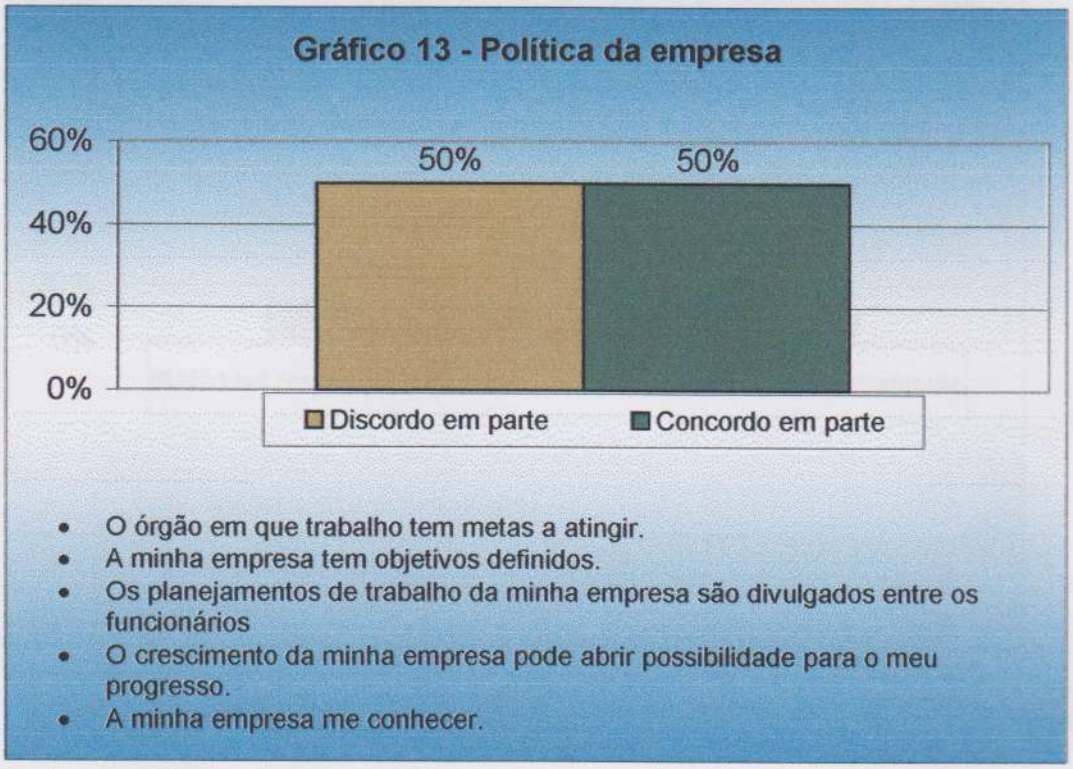
Conforme o Gráfico 12, destaca-se que 70% dos vendedores não souberam responder, enquanto que 25% concordam em parte, e apenas 5% discordam parcialmente com esse fator.

Portanto, a falta de conhecimento predomina em grau maior por parte dos vendedores, com uma diferença significante entre o que concordam em parte. Isso significa que os vendedores necessitam de uma atenção especial para este fator, e que a empresa tenha interesse em promove seu funcionários.

Pode-se dizer que este fator é considerado crítico por obter a presença marcante de resposta neutras e negativas.

4.3 FATORES HIGIÊNICOS

4.3.1 Política da empresa

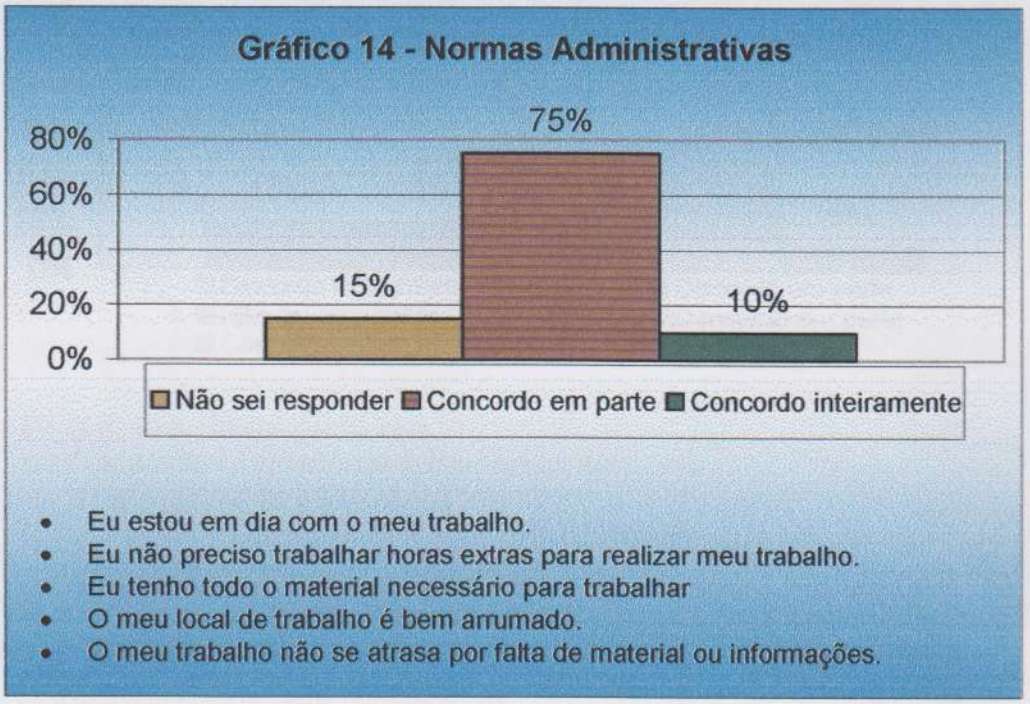


Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

De acordo com a pesquisa, Gráfico 13, este fator apresenta um empate técnico no questionamento. Coincidiram que com 50% dos vendedores concordaram em parte e discordam em parte.

Verifica-se que com relação à Política da Empresa o grau de motivação dos vendedores mantém com um nível médio. Portanto basta agora a empresa dar mais atenção a este fator e atingir os 100% de motivação com a política da empresa a todos os vendedores.

4.3.2 Normas administrativas

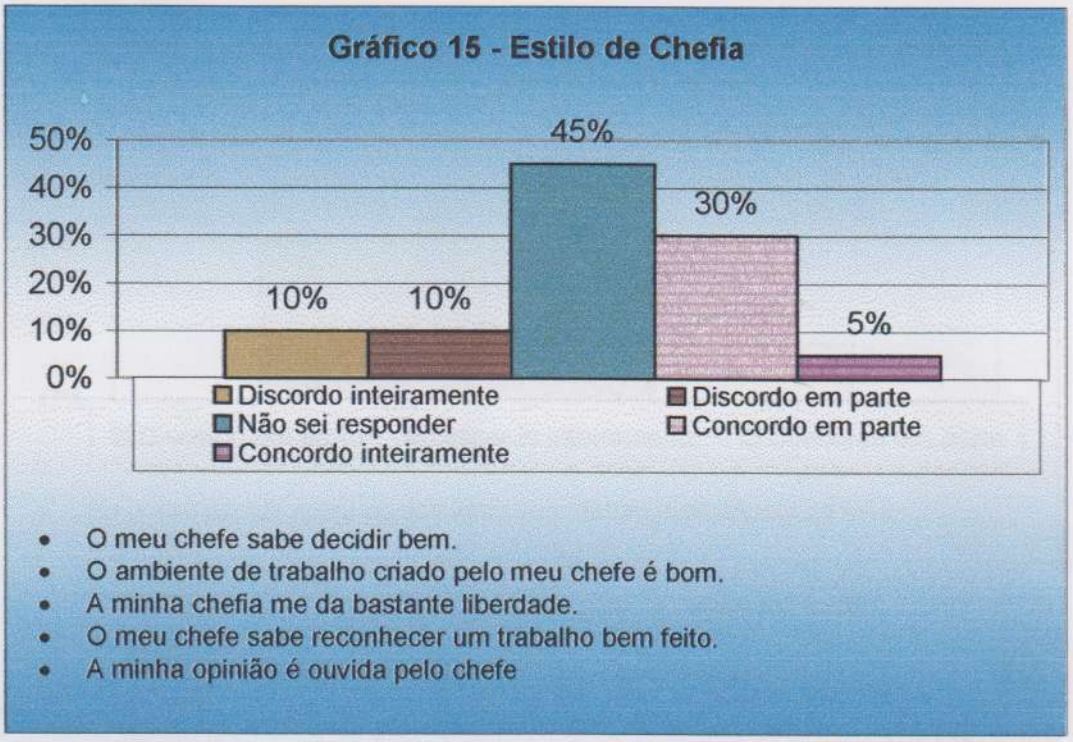


Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a28/10/2002.

Na análise dos resultados desta categoria, verifica-se no Gráfico 14, que 75% dos vendedores concordam parcialmente com as Normas Administrativas e 15% não quiseram responder e apenas 10% concordam inteiramente.

Portanto este fator apresenta um nível predominante de motivação por parte dos entrevistados e para a empresa isso pode significar que os vendedores se mostraram satisfeitos com trabalho e que as Normas Administrativas são atendidas.

4.3.3 Estilos de chefia



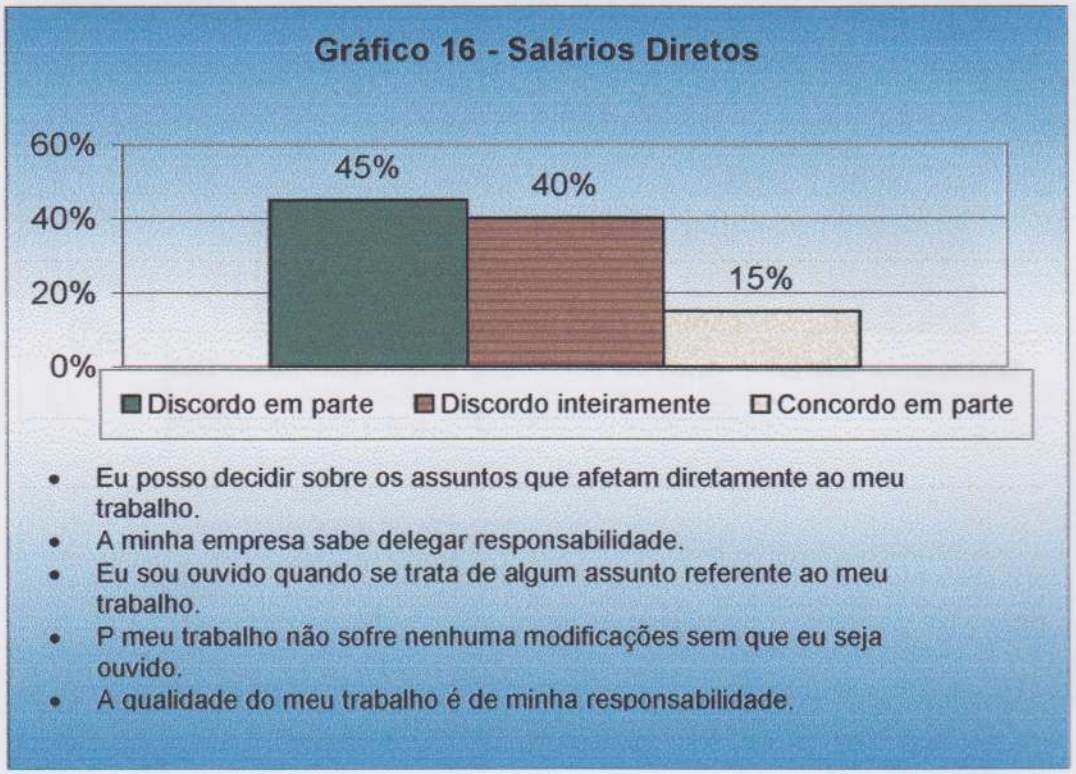
Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Neste fator, Estilo de Chefia, observa-se que 45% dos entrevistados não souberam responder, ou seja, foram neutros, e com 30% concordam parcialmente, e obteve um impate com 10% entre os que responderam que discordam parcialmente e inteiramente, e 5% concordam inteiramente com o Estilo de Chefe.

O fator Estilo de Chefia não foi bem sucedido na empresa, mostrando que uma parte dos vendedores respondeu negativamente a esse fator, ou seja, estão desmotivados, devido a maneira do chefe se comporta diante os seus funcionários.

Os que optaram em não responder, demostraram que, não foi por falta de conhecimento, mas preferiram não dar a sua opinião sobre este fator.

4.3.4 Salários diretos

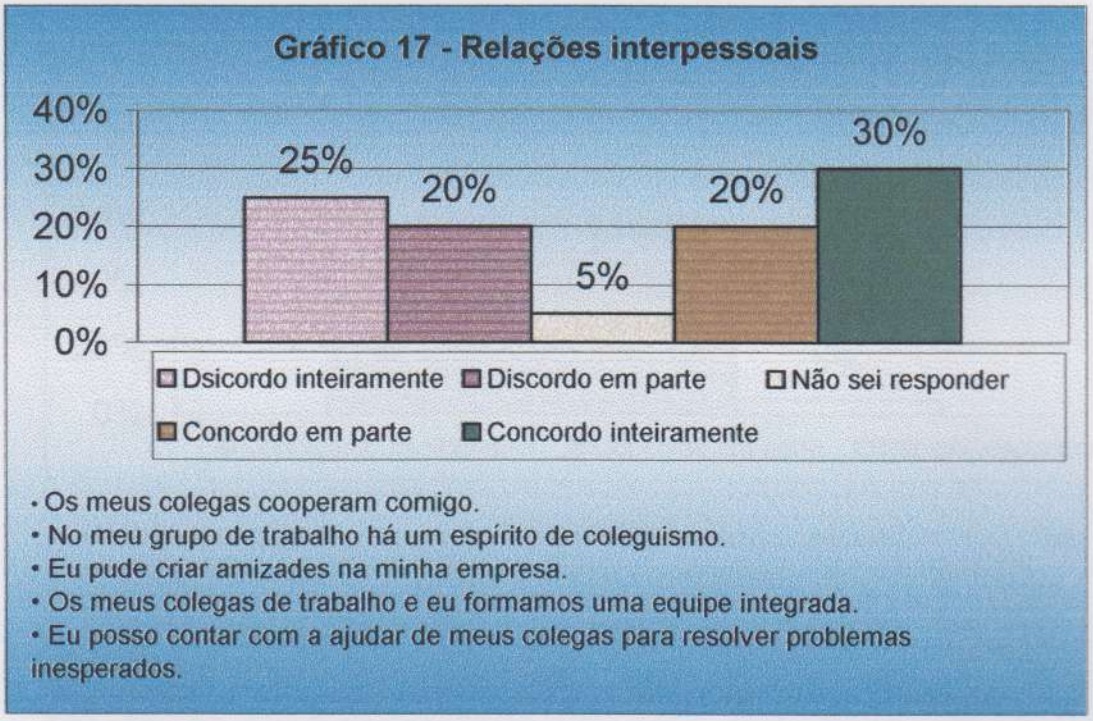


Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Nesta categoria Gráfico 16, verifica-se que na Unimed Tirol 45% dos vendedores responderam que discordam em parte, e 40% discordam inteiramente sobre este fator, e 15% concordam em parte com os Salários Diretos.

Observa-se que o índice em relação aos salários diretos, ou seja, a remuneração, a assistência Médica, os Benefícios, etc. obteve um nível de insatisfação. E com um insignificante resultado foi que concordaram parcialmente com os salários diretos, ou seja, a menor parte estar satisfeita ou melhor motivada com o salário.

4.3.5 Relações Interpessoais

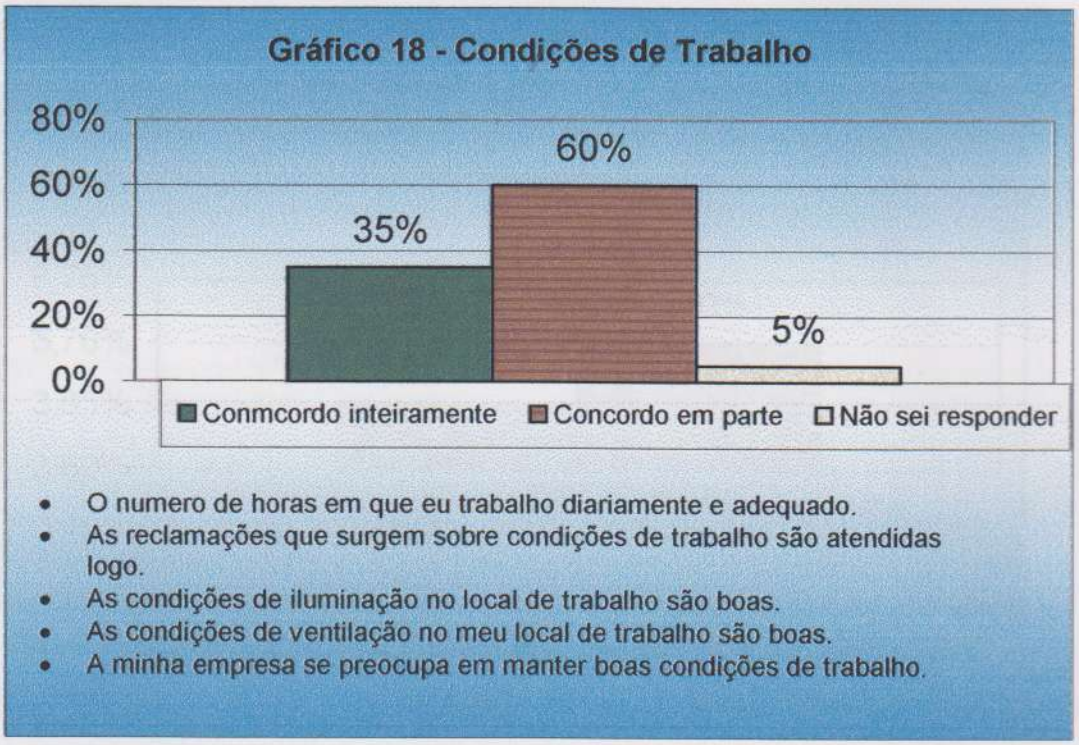


Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

No Gráfico 17, 30% dos vendedores responderam que concordam inteiramente, e 25% discordam inteiramente, em seguida com um impate de 20% os que concordam parcialmente e que discordam inteiramente e apenas 5% não responderam.

Neste fator a motivação prevalece de forma positiva com relação ao relacionamento com os colegas de trabalho, implica que existe boas amizades na empresa. Embora tenha apresentado uma pequena diferenças dos que não estão desmotivados com os colegas de trabalho. Mas para a empresa esse resultado é bom significa dizer que existe boa relação entre os vendedores.

4.3.6 Condições de trabalho

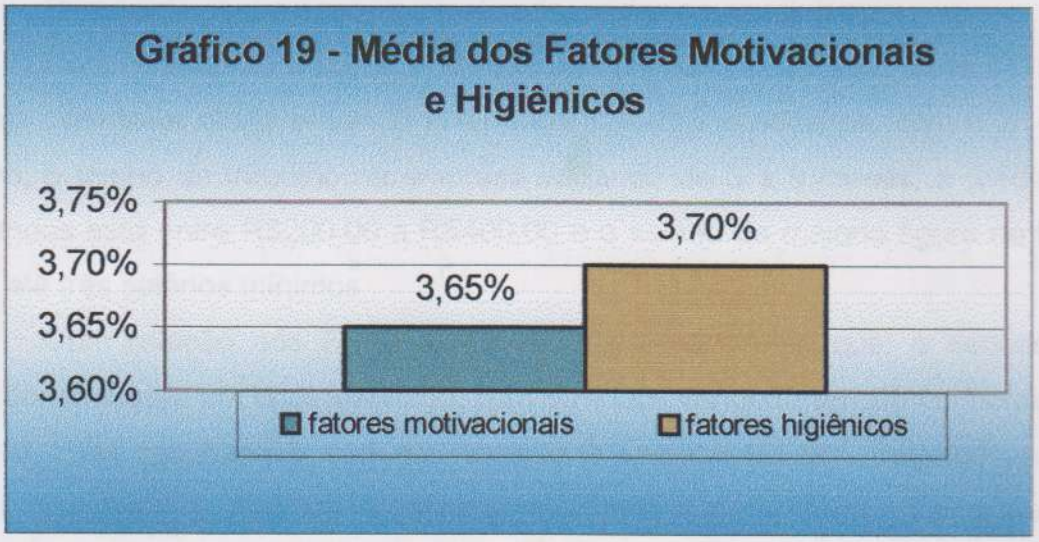


Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Na condição de trabalho, Gráfico 18, 60%, ou seja, a maioria concordam em parte e 35% concordam inteiramente, e apenas 5% não quiseram responder em relação as condições de trabalho, ou seja, com relação as frases citadas no Gráfico acima.

Portanto, verifica-se que as respostas foram positivas com um nível bom de motivação. Podendo-se admitir que a desmotivação também está presente neste fator, mas com 5% apenas dos que preferiram não opinar.

4.4 MÉDIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS



Fonte: Pesquisa realizada na Unimed Tirol, no período de 23 a 28/10/2002.

Conforme o Gráfico 19, a média de motivação dos vendedores se concentra mais nos Fatores Higiênicos com 3,70%, e com 3,65% os Fatores Motivacionais.

Verifica-se que teve uma diferença muito pequena da motivação dos vendedores em relação a esses dois fatores.

Observa-se que os vendedores se mostraram mais motivados com os Fatores Higiênicos, ou seja, com as normas da empresa, com as relações interpessoais, e as condições de trabalho do que com os Fatores motivacionais, que diante deste resultados a empresa precisa ter mais atenção com relação aos demais fatores que não atenderam as expectativas de seus vendedores.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A motivação vem sendo estudada há bastante tempo. Mesmo assim, nos dias atuais o comportamento humano impossibilita de se perceber de forma igual a motivação nos indivíduos. Isto porque as percepções, ações e momentos variam de pessoa a pessoa.

De acordo com a pesquisa realizada, podemos concluir que:

Com relação ao perfil dos vendedores predomina a maior parte do sexo Feminino; com faixa etária entre 35 a 40 anos; casados e solteiros; com o 2º grau completo; o tempo de trabalho na empresa variando de 3 a 9 meses; a média de suas vendas esta entre R$200,00 a R$400,00 e o salário da maioria figura na faixa que vai até três salários mínimos.

Com relação aos Fatores Motivacionais, conclui-se que: o sentido de realização apresenta um bom resultado, com 50% dos vendedores que concordaram em parte. Esse resultado é que diz respeito à importância do trabalho para a empresa. Em seguida aparece reconhecimento pelo trabalho feito onde a maioria dos vendedores responderam que discordam em parte, demonstrando que não estão motivados com relação aos elogios, ao reconhecimento e a posição dos mesmo na empresa.

No que diz respeito ao fator, conteúdo do trabalho ficou patente que somente (40%) concordam em parte e a maioria discordou em parte, isso conclui que a necessidade de monitoramento constante neste fator para melhor ser desenvolvido pelos vendedores. Com relação à responsabilidade constatou-se que a maioria discorda inteiramente com este fator, isso permite dizer que a responsabilidade não está sendo bem esclarecida aos vendedores e que precisa ser melhor supervisionada para melhores desempenhos dos vendedores. Já com relação a promoção para tarefas mais amplas fica evidente que a maioria dos vendedores com um total de (70%) não souberam responder, ou não quiseram dar a sua opinião sobre este fator.

FARN

Deve-se considerar que esses vendedores que se mostram neutros em suas respostas, podem sentir-se receosos de opinar negativamente, sobre a empresa, bem como se mostrarem indiferente a qualquer fator motivacional.

Constata-se que em relação aos fatores motivacionais a empresa Unimed Tirol apresenta ter um maior grau de desmotivação dos vendedores.

Com relação aos Fatores Higiênicos, conclui-se que: A política da empresa no que refere as metas, objetivos e o conhecimento dos vendedores obteve um empate com 50% entre os que concordam em parte e os que discordam em parte, isto demostra que a metade está motivada e a outra não com a política da empresa. Já com relação as normas administrativas a maioria (75%) dos vendedores concordam em parte com as normas da empresa, ou seja, estão satisfeitos com o material, as horas que trabalham e o local de trabalho, etc.

O estilo de chefia teve um diferença de (15%) entre os que responderam concorda em parte e os que não quiseram opinar, com esta diferença concluímos que, precisa ser revisto o estilo do chefe se comporta perante seus vendedores. Com relação aos salários diretos um total de (95%) se mostrou desmotivado com o salário recebido, a remuneração, os benefícios, etc. sendo assim a empresa precisa rever suas políticas de remuneração, salários e incentivos.

Sobre a relação interpessoal obteve um índice bom de motivação entre os vendedores, que vem indicar que na empresa há um bom espirito de coleguismo, bem como os meios de troca de informações e ajudar . Quanto as condições de trabalho foi o segundo fator que mais demostrou que os vendedores estão motivados, por parte dos vendedores (60%) concordam em parte que há boas condições de trabalho na empresa, ou seja, indica que os vendedores estão realizados com a iluminação, a ventilação e a hora de trabalho exercida por eles.

Portanto os dados indicam que o grau de motivação esta razoável. Porém, não se pode esquecer que alguns fatores apresentam um alto grau de insatisfação, ou seja, a desmotivação dos vendedores dominou em alguns fatores, e isto merece uma melhor avaliação da empresa.

Finalmente ao comparar as médias dos Fatores Higiênicos e Motivacionais observou-se que o primeiro apresenta média mais elevada com (3,70%) e o segundo com (3,65%) uma diferença muito pequena de desmotivação.

Diante disto, os vendedores se mostraram mais motivados com os Fatores Higiênicos do que os Fatores motivacionais.

Isto implica dizer que, de acordo com Herzberg, os Fatores Higiênicos são aqueles que demostram como as pessoas se sentem em relação a empresa, e os Motivacionais em relação ao cargo. E os vendedores se mostraram mais motivados em relação a empresa do que ao cargo.

RECOMENDAÇÕES

Diante da pesquisa, sugere-se à gerência da Unimed Tirol, as seguintes alternativas para elevar o grau de motivação dos vendedores.

- Delegar responsabilidade, aos vendedores que mostrarem capazes, e permita que o mesmo tomem decisões referente ao trabalho;
- Que a empresa reconheça o trabalho de seus funcionários, elogie sempre que pude, e ofereça oportunidade de progresso e promoção;
- Explicar, de forma clara aos vendedores sobre seus direitos e deveres na empresa;
- Que o supervisor melhore sua postura, que participe, ouça e valorize seus vendedores;
- Equipara os salários dos vendedores, com os pagos pelo mercado;
- Promover os vendedores capacitados;
- Incentivar os vendedores oferendo prêmios pelo seu desenvolvimento;
- Adotar políticas que beneficie a qualidade e o conteúdo do trabalho;

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para que a empresa desenvolva de maneira qualificada e que conquiste não só seus vendedores como também seus clientes, oferecendo um diferencial competitivo nos serviços.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

_____. As pessoas. In ----- **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gerenciando pessoas.** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Markron Books do Brasil, 1994.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: campos, 1999.

DAVIS, Keith, NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. V.1: Uma abordagem psicológica.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. 3. ed. São Paulo: Publifolha, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. 3. ed. São Paulo: EPU, 1986.

FROTA NETO, Antonio. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MASLOW, A. H. Uma Teoria da motivação humana. In: balcão, Yolanda Ferreira, Cordeiro, Leat leite. **Comportamento humano na empresa**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**, planejamento e execução de pesquisas. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MONTANA, Patrick J.; CHARNON, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1988.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2.ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 1994.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**. Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

VERGARA, Silva Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO

QUESTIONÁRIO
I – PARTE

01. Sexo:
( ) Masculino ( ) Feminino

02. Faixa Etária:
( ) 20 a 25 ( ) 25 a 30 ( ) 30 a 35 ( ) 35 a 40 ( ) Acima de 40 Anos

03. Estado Civil:
( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Viúvo ( ) Divorciado/ Separado

04. Grau de Instrução:
( ) 1º Grau Completo ( ) 2º Grau Incompleto ( ) 2º Grau Completo
( ) 3º Grau Incompleto ( )3º Grau Completo

05. Tempo de Trabalho nessa empresa:
( ) Menos de 3 Meses ( ) 3 a 6 ( ) 6 à 9 ( ) 9 à 12 ( ) 12 a 15
( ) Acima de 15 Meses

06. Qual foi a média de suas vendas nos últimos 6 meses?
_____

07. Renda Mensal Familiar (em Salários Mínimos):
( ) 1 a 3 ( ) 3 a 5 ( ) 5 a 7 ( ) 7 a 9 ( ) Acima de 9 s

II – PARTE

Em cada uma das questões que se seguem, assinale apenas uma das opções de resposta, de acordo com o seguinte código:

Concordo inteiramente	1
Concordo em parte	2
Não sei responder	3
Discordo em parte	4
Discordo inteiramente	5

Nº	Questões	1	2	3	4	5
01	O meu Chefe sabe decidir bem					
02	O número de horas em que trabalho diariamente, é adequado					
03	Eu recebo elogios por u trabalho bem feito					
04	Eu estou em dia com o meu trabalho					
05	O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom					
06	Os meus colegas cooperam comigo					
07	O meu trabalho é importante para minha empresa					
08	O meu trabalho não é monótono					
09	Na minha empresa ser promovido significar enfrentar desafios maiores					
10	A minha chefia me dá bastante liberdade					
11	A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que eu faço					
12	O meu trabalho exige bastante da minha capacidade profissional					
13	A dedicação dos vendedores é reconhecida na minha empresa					
14	Para executar o meu trabalho eu uso muito a inteligência					
15	Eu posso decidir sobre os assuntos que afetam diretamente o meu trabalho					

		1	2	3	4	5
16	A empresa em que trabalho tem metas a atingir					
17	Eu não preciso trabalhar horas extras para realizar o meu trabalho					
18	No meu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo					
19	As reclamações que surgem sobre condições de trabalho são atendidas logo					
20	O meu chefe sabe reconhecer um trabalho bem feito					
21	A minha empresa oferecer oportunidade de progresso aos bons vendedores					
22	As minhas possibilidades de promoção dependem da minha capacidade profissional					
23	A minha empresa oferecer boa assistência médica					
24	Eu pude criar boas amizades na minha empresa					
25	As condições de iluminação no local de trabalho, são boas.					
26	A minha empresa sabe delegar responsabilidade					
27	Na minha empresa, ser promovido é ser valorizado.					
28	Eu tenho todo o material necessário para trabalhar					
29	O restaurante da minha empresa é bom					
30	A minha empresa tem objetivos definidos					
31	As condições de ventilação, no meu local de trabalho, são boas.					
32	A minha capacidade de análise é importante para o trabalho que eu faço					
33	O meu local de trabalho é bem arrumado					
34	O meu trabalho possibilitar que eu tome decisões					
35	Eu sou ouvido quando se trata de algum assunto referente ao meu trabalho					
36	A minha empresa tem interesse em promover seus funcionários					
37	Os planos de trabalho da minha empresa são divulgados entre os vendedores					
38	Geralmente, eu gosto de vi ao trabalho.					
39	Eu sei o que a minha empresa espera de mim					
40	O meu trabalho é desafiante					
41	O meu trabalho não sofre modificações sem que eu seja ouvido					
42	Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada					
43	O crescimento da minha empresa pode atrair possibilidade para o meu progresso					
44	Os benefícios que a empresa proporciona aos vendedores são bons					
45	A qualidade do meu trabalho e de minha responsabilidade					
46	A minha opinião é ouvida pelo chefe					
47	Eu posso contar com a ajudar de meus colegas para resolver problemas inesperados					
48	A minha empresa se preocupa em manter boas condições de trabalho					
49	A minha posição na empresa é justa em relação ao trabalho que executo					
50	Na minha empresa quaisquer funcionários que tenham capacidade podem vir s ser promovido					
51	A minha empresa me conhece					
52	O meu trabalho não se atrasa por falta de material ou informações					
53	O meu trabalho não poderia ser executado por qualquer um					
54	Eu gosto do conteúdo do meu trabalho					
55	A minha empresa oferecer boas oportunidades de treinamento					
Total de pontos						