

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**MOTIVAÇÃO COMO MOTOR PARA ALAVANCAGEM DE VENDAS E
ATINGIMENTO DE METAS NA LUDOR SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS**

Ronan Henrique Menezes Rocha^{*}

Breno Eustáquio da Silva^{}**

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de analisar o nível motivacional da equipe de funcionários da empresa Ludor Soluções Tecnológicas. Manter uma equipe motivada pode atrair melhores resultados para a empresa, afinal empregados satisfeitos podem produzir mais, focando nos resultados e nas realizações das tarefas. Muitas empresas de grande porte adotam em sua gestão formas de motivar a equipe, sabendo a importância para os resultados da empresa e para qualidade de vida de seus colaboradores, já para empresas de pequeno porte como é o caso da Ludor, motivar a equipe acaba se tornando um desafio. Com esse trabalho, pretendeu-se investigar a seguinte problemática: Como motivar os vendedores para que os mesmos atinjam as metas estabelecidas? O objetivo geral foi: criar instrumentos motivadores para alavancar as vendas e atingir metas na Ludor. Já os objetivos específicos foram: estudar as teorias de motivação; levantar o nível de motivação dos funcionários; propor soluções que potencializem o nível de motivação da equipe e melhore os resultados. Os resultados dessa pesquisa demonstraram que os interesses e as insatisfações em maioria dos funcionários da Ludor são comuns, eles buscam melhores recompensas de comissões nas vendas, possuem

^{*} Graduando em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade;
ronanhenrique@yahoo.com.br

^{**} Mestrado em Administração. Professor orientador na Faculdade Doctum de João Monlevade;
brenomonlevade@gmail.com

insatisfação quanto à falta de produtos no estoque da empresa, e a satisfação do grupo seria condicionada pelo bom relacionamento e convívio com os colegas de trabalho. Diante desse quadro, esse trabalho propõe soluções para melhoria do clima organizacional e propõe ao líder atender as principais necessidades da equipe, como de melhorias no processo de gestão de compras da empresa e melhor remuneração do pagamento de comissões e benefícios.

Palavras-chave: Motivação, Funcionários, Resultados.

1 INTRODUÇÃO

Motivação é fundamental em tudo que se faz, não só no trabalho como na nossa vida pessoal, afinal, sem ela, nada acontece. Hoje em dia um dos maiores desafios dos gestores é de manter a equipe motivada. Pelo fato da motivação ser algo intrínseco, isso tem ocasionado problemas de comportamento dos colaboradores na organização no desempenho e realização das atividades. Com isso, os gestores vêm mudando radicalmente seu modo de pensar e agir diante das estratégias de motivação pessoal. Entretanto, há ainda um descontentamento com relação a esse assunto, o que justifica o estudo desse trabalho.

O gestor tem que estimular seus colaboradores a gostarem do que fazem, suprimindo as necessidades dos empregados e criando estímulos como benefícios que acarretam satisfação à equipe.

Muitas empresas de grande porte adotam em sua gestão formas de motivar a equipe, sabendo a importância para os resultados da empresa e para qualidade de vida de seus colaboradores, já para as empresas de pequeno porte, motivar a equipe acaba se tornando um desafio. Como é o caso da Ludor Soluções Tecnológicas que atua há mais de 10 anos no mercado de Varejo na cidade de João Monlevade-Minas Gerais com vendas e serviços no ramo de informática e a desmotivação vem acarretando fatores como improdutividade dos funcionários que não estão atingindo as metas estabelecidas e a empresa vivendo com uma constante rotatividade no quadro de funcionários. Esse trabalho, portanto, pretendeu-se investigar a seguinte problemática. Como motivar os vendedores para que os mesmos atinjam as metas estabelecidas?

A metodologia de estudo utilizada nessa pesquisa se deu através de pesquisa aplicada com abordagem qualitativa, estudo de caso, e pesquisa bibliográfica baseada em autores da área de motivação e psicologia como Maslow (2001), Chiavenato (2006) e Robbins (1999).

O intuito desse trabalho foi desenvolver ações eficazes para melhorar as vendas na empresa Ludor, que vem sofrendo queda na produção, sendo necessário aumentar o nível de satisfação da equipe, criando fatores motivacionais para atrair melhorias e reverter esse processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o autor Robbins (1999) para alcançar satisfação no trabalho o empregado deve obter condições de trabalho apoiadoras, como ambiente físico confortável que não seja perigoso e que possua condições ambientais adequadas.

Primordialmente, empregados visam a ter preferência em trabalhos que lhes deem oportunidades em usar suas habilidades e capacidades e que ofereça uma gama de tarefas, sempre dando retorno de como estão se saindo, com isso torna o trabalho mentalmente desafiador, sendo de forma moderada, desafio em excesso pode causar frustração e sentimento de fracasso, portanto deve ser controlado para atrair prazer e satisfação (ROBBINS,1999).

Da mesma forma, empregados também buscam recompensas justas de pagamento e políticas de promoção de cargo na qual oferecem oportunidades para crescimento pessoal, delegando responsabilidades e com isso alcançando aumento de status (ROBBINS,1999).

Haja vista, são importantes também para a satisfação do trabalhador, colegas que lhe dêem apoio, afinal o trabalho também preenche a necessidade de convivência e interação social. Além do comportamento adequado da equipe para a harmonia no trabalho é importante também o comportamento do líder para satisfação da equipe, indivíduos gostam de líderes que reconhecem o seu trabalho perante aos outros e que são amigáveis e compreensivos ouvindo as opiniões dos mesmos, sendo democrático (ROBBINS,1999).

Contudo, estudos também afirmam segundo Robbins (1999) que a satisfação pode ser medida por fatores hereditários, sendo recompensas, ajustes de cargo, condições de trabalho, surgir pouco efeito se alinhado para algumas pessoas. Portanto, é importante que os gestores eliminem no processo seletivo esses funcionários mal ajustados e negativos que tiram pouca satisfação de qualquer coisa em seus trabalhos.

Em síntese, o autor Robbins (1999) relata que o interesse dos gerentes e líderes em satisfação no trabalho tende a centrar-se em seus efeitos no desempenho dos empregados nas realizações de suas atividades e criar estímulos motivacionais irá proporcionar um bom clima organizacional evitando fatores como rotatividade, negligência e baixa produtividade.

Por consequência, o comportamento das pessoas depende do clima que elas estão inseridas, pois se o clima organizacional é bom elas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, procurar inovar, confiar nos colegas de trabalho. Se clima for ruim tendem em agir com descrença e revolta, aumentando o absenteísmo e a rotatividade aumentando o nível negativo do clima Organizacional (LACOMBE, 2006).

Em suma, clima organizacional está completamente relacionado com o grau de motivação das pessoas. Organizações que tem pessoas com frustrações, desinteresse, passa essa negatividade para os outros membros da equipe. Organizações que tem pessoas com índice alto de motivação irão melhorar sua colaboração, com ajuda mutua para trabalho em equipe e maior interesse pelas atividades exercidas na empresa.

Dessa forma, segundo Chiavenato (2006), o clima organizacional depende de seis dimensões. Como de estrutura da organização (como regras excessivas, procedimentos, autoridade hierárquica e etc), responsabilidade (produzindo um sentimento de ser o próprio chefe), riscos (enfrentar desafios no cargo), recompensas (sentimento de ser recompensado por um bom trabalho), calor e apoio (processo de ajuda mutua entre a equipe), conflito (diferentes níveis de opinião). Fatores que vão influenciar num bom ou mau clima organizacional (CHIAVENATO, 2006).

De fato, as pessoas não vivem isoladas dentro de uma organização. Além de comunicar com os membros de sua equipe, elas comunicam com pessoas dos

ambientes externos sejam clientes, fornecedores e etc. Motivar a equipe é relevante não só pra melhorias no ambiente interno e no comportamento com o grupo. É a imagem da empresa perante a sociedade. Um funcionário desmotivado pode não executar um bom atendimento a um cliente, e com isso prejudicar sua própria imagem e da empresa.

Chiavenato (2006 p. 107) afirma que “A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano.”

Motivação pode ser definida também como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. A percepção do indivíduo com o ambiente promove suas ações e comportamentos. Quando alguém está motivado tem de se esforçar mais para cumprir metas e atividades (ROBBINS, 1999).

Vergara (2000, p.42) define motivação como “uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”. E acrescenta que ela é absolutamente intrínseca, o que pode ser fator motivacional para você, pode não ser para outro indivíduo. O intuito de “motivar pessoas” acaba se tornando um desafio para os líderes que têm como paradigmas os conflitos de diferentes níveis de interesses de cada colaborador, tendo como desafio criar estímulos que alcance o melhor nível de satisfação da equipe, buscando benefícios para o próprio indivíduo e consequentemente para o grupo na qual ele está inserido.

Para o autor Chiavenato (1999, p.83), “motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas em palavras ‘desejo’ e ‘receio’; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças a sua auto estima”.

Embora as pessoas tenham variações no comportamento o processo que influencia seus comportamentos é praticamente o mesmo. Tendo em visão a concepção de três suposições sobre comportamento humano, o autor relata o primeiro entre eles que o comportamento é causado, ou seja, existe uma causa, seja através do ambiente ou estímulos. O segundo que o comportamento é motivado, ou seja, tem alguma razão, não é casual é orientado e dirigido para algum objetivo. O terceiro que o comportamento é orientado para os objetivos existindo por trás dele sempre um desejo ou uma necessidade (CHIAVENATO, 2006).

A seguir é apresentada a pirâmide das necessidades de Maslow apud Chiavenato (2006), no qual o autor desenvolveu essa hierarquia relacionando que o homem expande suas necessidades no decorrer da sua vida. Atingindo um nível de necessidade da pirâmide, o indivíduo já quer alcançar o próximo. Sendo um processo contínuo de predomínio do seu comportamento.

Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995, p. 69.

Maslow (2001 p. 21) “acreditava que os seres humanos aspiravam tornarem-se autorrealizados”

As pessoas idealizam promoções de cargos e crescimento na empresa e o declínio na pirâmide causaria profunda frustração. Atingindo um patamar da pirâmide o indivíduo irá buscar se qualificar e mudar seu comportamento para atingir novos objetivos e alcançar a maior de todas que é a autorrealização. Só irá conseguir gradativamente atingir com todas as suas outras necessidades supridas.

Lacombe (2006, p. 130) assegura na teoria de Maslow que “o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas”.

Apresenta-se, agora, a Teoria X e Teoria Y citada por Robbins (1999), onde Douglas McGregor propôs duas visões distintas sobre os seres humanos, sendo a X negativa, na visão dos gerentes de que os empregados não gostam de trabalhar, devendo ser coagidos, ameaçados e punidos para atingir as metas. A Teoria Y tem um viés positivo, uma vez que os empregados podem ver o trabalho como descanso e lazer, e com isso irão buscar cumprir os objetivos e atingir os resultados com responsabilidade.

Posteriormente, segundo o autor Herzberg (1923-2000), citado por Chiavenato (2006), acredita-se que a teoria possui dois fatores sendo eles higiênicos (condições de trabalho, conforto, salários e etc) e “motivacionais” (realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção de cargo e etc), e tem por objetivo explicar o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Portanto, fatores higiênicos podem ser definidos como o ambiente que rodeia o empregado enquanto exercem suas atividades, fatores que se for ótimo apenas evitam a insatisfação, visto que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente o nível de satisfação, entretanto, se forem precários, provocam insatisfação. Ocasionalmente, se o fator higiênico for melhorado irá atrair efeito temporário, não fazendo que o trabalhador exerça sua atividade com maior nível de eficiência.

Por fim, os fatores motivacionais para Herzberg, a princípio é algo que produz efeitos motivacionais duradouros por envolver sentimentos de realização, de reconhecimento e crescimento pelo exercício das atividades. Aumentando a produtividade em nível de excelência acima dos níveis normais, pelo fato de promover sentimento de recompensa significativo para o trabalhador. Nesse caso, quando ocorre de ser ótimo promoverá satisfação e se for precário provocará ausência de satisfação.

Por analogia, a teoria de Maslow possui uma estrutura hierárquica mostrando que qualquer necessidade pode ser fator de motivação de comportamento. Em contraste com a teoria de Herzberg somente as necessidades mais elevadas atuam

como sendo fatores motivacionais, salvo que, o funcionário pode ter necessidades motivacionais e as higiênicas insatisfeitas (CHIAVENATO, 2006).

Em contrapartida, o autor Robbins (1999) aponta a existência de teorias mais contemporâneas de Motivação, não pelo fato de serem desenvolvidas recentemente, mas pelo fato de representar o estágio atual para explicar a motivação dos empregados.

Ademais, a teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) desenvolvida por Clayton Alderfer com a finalidade, de serem distribuídos em três grupos de necessidades centrais. O de Existência similarmente de acordo com as necessidades básicas de Maslow são exigências materiais para nossa existência, o de Relacionamentos o desejo de mantermos boas relações interpessoais, de maneira idêntica, as necessidades sociais de Maslow e de Crescimento, de conformidade, com o desejo de autorrealização. A propósito, essa teoria demonstra que uma pessoa ela consegue trabalhar sua necessidade de crescimento sem que sua necessidade de existência e relacionamento possa estar satisfeita. Em síntese, pode levar o indivíduo a ter uma dimensão de frustração-regressão, uma vez que, se o indivíduo não conseguir atender sua necessidade social, *por consequência*, essa pessoa poderá assim elevar o seu desejo por ganhar mais dinheiro ou buscar melhores condições de trabalho (ROBBINS,1999).

De acordo com a teoria de Determinação de Metas, Edwin Locke apud Robbins (1999) propôs que as intenções de trabalhar em atingir metas são a principal fonte de motivação de trabalho, ou seja, metas dizem ao empregado o que precisar ser feito e quais ações necessitam ser tomadas para as metas estabelecidas serem atingidas. Uma vez que, metas específicas difíceis e desafiadoras produzem um nível de resultado mais alto do que a uma meta generalizada. Por isso, é importante sempre o *feedback* sobre seu progresso em relação a metas, com o propósito, de o *feedback* agir para guiar o comportamento. Em suma, a teoria diz que o indivíduo fica comprometido com a meta, tendo maior probabilidade de ocorrer quando as metas são tornadas públicas, haja vista, que é importante que o indivíduo tenha auto eficácia, quanto mais ele tiver, maior confiança terá na sua capacidade de ter sucesso numa tarefa, afinal, pessoas com baixa eficácia são mais sujeitas a diminuir seu esforço e desistir totalmente comparado as outras que tentarão ao máximo vencer o desafio.

Por fim, a teoria da expectativa argumenta que a força de uma tendência para atuar de certa forma depende de uma expectativa de que o ato será seguido por um resultado e atração que exerce no indivíduo (ROBBINS, 1999).

Igualmente, a teoria da expectativa é um processo de motivação, e está condicionada ao pensamento que todo esforço trará uma recompensa.

Do mesmo modo, Bowditch e Buono (2002), afirmam que para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e com isso recompensas e resultados maiores.

Bem como, para Vroom apud Chiavenato (2006), o nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo.

Certamente, a primeira delas que seria os objetivos pessoais do indivíduo: como dinheiro, reconhecimento, segurança no cargo e etc. Sendo uma força de desejo para atingir objetivos.

Como a segunda força básica, temos a relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade, quer dizer, que se a relação social do trabalhador com o grupo for mais relevante, certamente, ele irá produzir menos. Haja vista, se ele tiver como objetivo maior produção e aumento de recompensas financeiras, não visando parâmetros de convivência social, com certeza, irá produzir mais.

Por fim, a terceira percepção, de sua capacidade de influenciar sua produtividade. Ou seja, se o empregado perceber que mesmo que ele se esforce muito, não irá conseguir atingir o resultado esperado, ele tende a não se esforçar muito, diminuindo sua produtividade, sendo da mesma forma que colocar um funcionário em uma função sem um treinamento apropriado (CHIAVENATO, 2006).

Nesse ínterim, essa teoria pode existir muito em nosso cotidiano, de certo que, as pessoas elas se motivam pelas expectativas, recompensas e relações. Inquestionavelmente, a teoria da expectativa diz que o dinheiro pode motivar não só o desempenho, mas também quesitos como a dedicação a organização e como o companheirismo.

Os líderes que adotam em suas organizações o dinheiro como fator motivacional aumentam sua lucratividade, exemplo disso são empresas em que os vendedores ganham recompensa financeira maior do que os gerentes por causa do pagamento das comissões de acordo com seu desempenho nas vendas e com

alcance de metas, porém, para algumas organizações o dinheiro não vem sendo fator motivacional para os membros envolvidos, visto que muitas organizações possuem falhas e erros na sua remuneração, não recompensando o colaborador pelo seu nível de desempenho.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Ludor Soluções Tecnológicas atua no mercado da cidade de João Monlevade há mais de 10 anos e foi fundada pelo empresário Luiz Claudio Martins Dornelas. A Ludor existe para facilitar a vida das pessoas oferecendo produtos de qualidade com garantia de procedência. Atuante no mercado de informática, a empresa vem destacando em seu segmento pela busca da excelência na prestação de seus serviços e pela qualidade de seus produtos. Além de vendas de produtos do segmento tecnológico, a Ludor conta com uma vasta demanda de serviços como de instalação de redes com toda configuração, segurança em rede cabeada e wireless, montagem de computadores, serviços de formatação, remoção de vírus, backup de dados, instalação e configuração de softwares, hardwares, configuração de impressoras em rede, recuperação de dados e manutenções preventivas e corretivas. Realizam serviços de contrato visando atendimento preferencial rápido e ágil suporte técnico via telefone, acesso remoto e atendimento *in loco*;

A Ludor hoje conta com a atuação de um número abaixo de 10 colaboradores em sua equipe de funcionários, considerada uma microempresa tendo cargos operacionais, vendedores, técnicos de TI, operador de caixa, estoquista e setor administrativo, cargos do nível tático, gerente comercial e gerente da assistência técnica e cargo estratégico, ocupado pelo diretor-empresário Luiz Claudio Martins Dornelas.

Abaixo segue a missão, a visão e os valores da empresa, conforme excertos presentes em seu site:

Missão – Oferecer produtos e serviços tecnológicos de forma legal por meio de parcerias sólidas e comportamento ético, respeitando e valorizando as pessoas, gerando elevado nível de valor agregado para nossos clientes, colaboradores, sócios e comunidade.

Visão – Atingir um patamar superior de desempenho nos mercados de

produtos de alta tecnologia de informática e de serviços, tornando-se líder do mercado regional, através da alavancagem de vantagens competitivas.

Valores – Nossas ações são guiadas pelos princípios da justiça, bem-estar coletivo, respeito às pessoas, comprometimento, cooperação e superação na entrega de resultados. Instituímos relações claras e duradouras, fundamentadas na ética e orientadas para a geração de valor a todas as partes de interesse.

A criatividade, ligada a uma contínua busca pelo desenvolvimento tecnológico, proporciona a oferta de qualidade e confiabilidade em produtos e serviços, e são propriedades necessárias á nossa vitalidade.

4 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa e a análise dos dados coletados para esse trabalho são apresentadas na sequência.

Esse trabalho adotou a pesquisa aplicada, pois segundo Vergara (2000) é fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não.

No entanto, para o estudo desse artigo foi desenvolvida a pesquisa qualitativa, que Gil (1991) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Essa pesquisa se pauta em informações bibliográficas através de livros e artigos científicos, que na percepção de Gil (1989) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Por outro lado, a pesquisa com investigação explicativa, que tem como principal ênfase tornar algo inteligível justificando os motivos, explicando fenômenos, comportamentos e sucesso de determinados empreendimentos (VERGARA, 2000).

Por fim, nesse trabalho possui estudo de caso, que em síntese é caracterizado pelo estudo de um ou poucos objetos, de maneira a agregar conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados. Através do Estudo de Caso se tem

informações mais sistemáticas e precisa, possibilitando uma compreensão generalizada sobre o assunto (GIL, 1989).

Um estudo de caso preserva o caráter unitário do objeto estudado; descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formula hipóteses ou desenvolve teorias; e explica as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 1989).

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa desse trabalho foi realizada na empresa Ludor Soluções Tecnológicas mediante a participação de quatro colaboradores da empresa classificados como funcionários A, B, C e D, que trabalham diretamente com vendas de produtos e serviços.

Foi realizado um total de dez perguntas sendo a primeira delas o que para eles seria motivação no trabalho. O funcionário A, argumenta que no parâmetro de uma visão do ambiente interno da empresa é o fato da empresa oferecer a equipe de trabalho, boas condições para alcançar os objetivos dentro da empresa, com isso, impulsionaria sua motivação. E na sua visão externa como funcionário, seria dele saber que está fazendo um serviço bem feito, elevando positivamente seu grau de motivação.

Entretanto, para o funcionário B, ganhar recompensas financeiras é o principal fator motivacional no trabalho.

Contudo, o funcionário C, tem uma visão de motivação alicerçada no fato de se sentir bem no ambiente de trabalho, com boas recompensas financeiras e um líder que sabe ver o lado do funcionário.

Em contraste com a opinião dos demais colegas, o funcionário D, antes de qualquer coisa, acha que motivação no trabalho é crescer profissionalmente, ganhar experiência, apreender mais e alcançar uma promoção de cargo.

Conforme estudado na teoria de motivação, a satisfação no trabalho está relacionada com o clima organizacional no qual as pessoas estão inseridas, na Ludor os funcionários atribuíram fatores que os motivam, como o reconhecimento,

promoção de cargos e atrativas recompensas financeiras. Por certo, condizem com as teorias relatadas dos autores e com isso os administradores de empresas devem ficar atentos com esses fatores para melhor motivar sua equipe.

Certamente, realizar constantemente pesquisa de clima organizacional dentro da empresa para analisar como está o relacionamento da equipe facilitará atrair ideias para melhorias significativas no clima.

Por conseguinte, líderes que elogiam os funcionários que sobressaírem em suas atividades perante os colegas da equipe dão sentimento de reconhecimento e punições individualmente demonstram respeito ao indivíduo.

Realizar pagamento de comissões justas, participação nos lucros e dar oportunidades para seus funcionários crescerem na empresa através de promoções de cargo, elevam o grau de motivação pelo sentimento de reconhecimento.

É de suma importância que a empresa disponha de todo suporte e treinamento adequado e investimento em educação para crescimento dos membros inseridos, sendo um ganho para empresa e para os funcionários.

Logo depois, foi questionado aos funcionários do setor de vendas o que mais os motivam no trabalho para execução de suas atividades.

Sob o mesmo ponto de vista, os funcionários A e B disseram que o dinheiro é o principal fator motivacional para realizar o seu trabalho.

Já para o funcionário C, a amizade e convivência com os colegas de trabalho, as condições físicas da empresa e os benefícios é o mais relevante para aumentar sua motivação.

Entretanto, para o funcionário D, sua maior motivação é se superar na realização de suas atividades na empresa, fazendo o melhor para alcançar resultados.

Em conclusão, o salário e as condições físicas da empresa não são fatores motivacionais, haja vista, conforme as teorias de Herzberg que salário e as condições do ambiente, suprem as necessidades básicas dos indivíduos, que se forem precários, apenas geram insatisfação, não promovem motivação, no entanto, o pagamento de comissões e participação nos lucros é motivacional, isto, é algo atribuído pelo desempenho do funcionário, é o reconhecimento acrescido pelo seu esforço.

No entanto, para o funcionário D, motivação é se superar na realização de

suas atividades, com o propósito de demonstrar conforme a teoria de Determinação de Metas, que metas e desafios é uma influência no comportamento no trabalho. Portanto, os líderes devem ser estratégicos nos estabelecimentos das metas, não criando metas fáceis, desenvolvendo metas desafiadoras. Afinal, metas impossíveis de serem alcançadas como esta ocorrendo nessa organização gera desmotivação, com isso, o funcionário irá perceber que mesmo que se esforce muito não irá atingir seu objetivo. Do mesmo modo, a realizar uma atividade sem treinamento necessário.

Além disso, a convivência com os colegas de trabalho, conforme estudado nas teorias, também é fator de motivação, possivelmente, as pessoas querem atender as necessidades sociais, sendo importante a harmonia e o trabalho em equipe. De certo, é importante a empresa desenvolver momentos de interação social entre os colaboradores com a realização de festas, seminários e reuniões com o intuito de melhorar a convivência dos membros.

Após diagnosticar sobre o que impulsiona a motivação da equipe, foi questionado sobre o que eles gostam na organização Ludor Soluções Tecnológicas. Imediatamente, o funcionário A disse que gosta de sua autonomia para realizar suas tarefas e tomar algumas decisões, só para ilustrar, ele ocupa cargo de gerência na empresa.

Igualmente, os funcionários B e D relataram que gostam na empresa é do convívio e bom relacionamento com os colegas de trabalho. Ao contrário dos demais, o funcionário C disse que gosta da infra-estrutura da empresa como as dependências físicas do ambiente da empresa.

Foi perguntado aos funcionários se eles são reconhecidos pelo trabalho prestado na empresa.

De acordo com os funcionários A e C eles se sentem reconhecidos.

Pelo contrário, o funcionário B não se sente reconhecido, porque, para esse funcionário, reconhecimento, seria se ocorre alguma promoção de cargo nessa organização.

Por fim, o funcionário D, disse que às vezes se sente reconhecido pelo seu líder pela realização de suas atividades.

Além disso, foi perguntado aos membros, se eles ficariam satisfeitos caso alcançassem uma promoção de cargo e por qual motivo.

Sem dúvida, o funcionário A disse que ficaria muito satisfeito, até mesmo por ele já ter sido promovido a gerente da assistência técnica e vendas e com isso conseguiu delegar algumas funções antes não permitidas, ele disse que um cargo superior ao que ocupa, ele conseguiria desempenhar e colocar em prática novos processos para corrigir falhas na produção da empresa.

Em outras palavras, o funcionário B disse que se sentiria satisfeito, porque com isso iria atingir novas metas e objetivos em sua vida profissional.

Em contraste, os funcionários C e D tiveram opiniões distintas se sentindo satisfeitos com a promoção de cargo, porque com isso é a prova de que seu trabalho na empresa está sendo reconhecido por ser bem feito e com isso estaria ganhando confiança do seu líder podendo delegar novas responsabilidades em cargos superiores.

De conformidade com as teorias citadas dos autores dessa pesquisa, os líderes devem delegar funções e responsabilidades, atribuindo desafios e metas e demonstrando confiança nos funcionários, com isso, promoverá satisfação dos membros da equipe.

Afinal, dos quatros entrevistados um deles é que atribuiu mais motivação no seu trabalho, por justamente, ter sido promovido ao cargo gerente assim sendo reconhecido pelo líder, levando esse colaborador as necessidades mais elevadas supridas de estima e autorrealização, conforme as teorias de Maslow.

Por outro lado, também a importância de conhecer as habilidades dos membros da equipe, ou seja, para quando surgir uma oportunidade de promoção, escolher o funcionário mais preparado e qualificado para o cargo. Em suma, importância o papel dos recursos humanos no recrutamento de seleção, trazendo melhores profissionais que enquadram com o perfil da empresa, afinal, funcionários auto eficazes como citado pelo autor Robbins possuem mais confiança, desse modo, terá maior esforço na sua capacidade, de ter sucesso na busca por melhores resultados.

Por conseguinte, foi perguntado o que eles não gostam nessa organização. A princípio, o funcionário A não está satisfeito com a falta de definição nos processos, e com o mau planejamento das atividades e as decisões que são tomadas por parte do diretor.

Todavia, o funcionário B, está desmotivado com a falta de reconhecimento dos líderes pelo trabalho prestado.

Contudo, já para o funcionário C, sua insatisfação é com a forma em que o diretor se relaciona com a equipe de funcionários, muitas vezes não ouvindo as ideias e opiniões dos mesmos para melhoria dos resultados.

Posto que, o funcionário D, está insatisfeito com a falta de organização dos processos e a falta de produtos no estoque da empresa prejudicando o resultado das vendas, causando declínio nos números para alcance das metas.

É extremamente importante que os líderes sejam democráticos nas organizações, líderes não democráticos podem levar a sua empresa ao fracasso. Afinal, são os funcionários que estão engajados na produção, que comunicam com os clientes diretamente, em virtude disso, conhecem suas necessidades e exigências, conhecem os processos da empresa e podem desenvolver métodos para melhor planejamento das ações, trazendo ideias, para melhor resolução das falhas e erros nos processos.

Posteriormente, foi perguntado se a empresa oferece algum tipo de benefício aos seus funcionários e se sim, quais são eles.

Da mesma forma, os funcionários A, B e C, relataram que recebem ticket de alimentação mensal no valor de R\$ 200,00 (duzentos reais).

Exceto, o funcionário D disse que não recebe nenhum benefício, somente o pagamento do salário comercial.

Haja vista que os benefícios de certa forma podem motivar as pessoas, afinal é algo que a empresa fornece extra para o funcionário, além do pagamento de salário, entretanto, muitas vezes pode não ser motivacional por suprir uma necessidade básica, só para exemplificar, o ticket de alimentação, atendem uma necessidade higiênica. Algumas empresas de grandes portes oferecem benefícios diversificados, dentre eles, vale cultura, plano de saúde, sendo benefícios motivacionais, que agregam valor para vida do colaborador, para o bem estar e lazer do indivíduo. É extremamente relevante também, que os benefícios sejam aplicados para todos os funcionários da organização, a falta para um deles pode gerar desmotivação, e conseqüentemente, problemas para essa organização até mesmo com causas trabalhistas.

A fim de que, a teoria da expectativa é uma forma de motivação e relaciona

desempenho com recompensas como comissões e benefícios, pois, é algo além da remuneração, afinal, suprem algumas das necessidades dos funcionários, até mesmo os fazem comprometer com o alcance das metas e resultados.

Logo depois, foi perguntada a equipe de vendas se estão satisfeitos com o pagamento pago pela empresa e por qual motivo.

De certo, o funcionário A não está satisfeito com sua recompensa financeira, pois, trabalha desempenhando mais de uma função na empresa, sendo três segmentos distintos como vendas, gerente de compras e gerente de assistência técnica. Com a redução de quadro de funcionários na organização na crise financeira que a empresa encontra atualmente aumentou o trabalho e o salário não teve reajuste positivo de acordo com seu desempenho sobrecarregado.

Logo, o funcionário B também não se encontra satisfeito, porque, segundo esse colaborador a forma de pagar as comissões na empresa é insatisfatória em comparação a outras lojas do mesmo segmento no mercado da cidade de João Monlevade-MG e região, para esse vendedor, até mesmo quando ele atingiu as metas estabelecidas nessa empresa a sua recompensa salarial foi baixa de acordo com o nível da sua produtividade.

Contudo, o funcionário C recebe salário comercial, segundo esse funcionário o salário pago pela empresa é satisfatório. Para esse colaborador a sua remuneração salarial é a mesma paga a qualquer pessoa que atua na função que exerce na Ludor e no mesmo segmento de empresa na cidade de João Monlevade. Semelhantemente, ao funcionário A, o funcionário D não está satisfeito, porque desempenha diversas funções como trabalhar no estoque, vendas, RMA e administrativo, não sendo compensado financeiramente o suficiente, ganhando somente salário comercial sem comissões e participação de lucros já que também atua no setor de vendas de produtos e serviços.

Certamente, nem todos colaboradores recebem comissão pelas vendas alcançadas na empresa. Portanto, foram perguntados quais deles recebem comissão pelas suas vendas ou participação de lucro.

Similarmente, os funcionários A, C e D relataram não receber comissão de vendas e nem participação nos lucros mensal ou anual.

De acordo com, o funcionário B, por ocupar o cargo de vendedor registrado na carteira de trabalho diferentemente dos outros colegas de trabalho, ele recebe

mensalmente comissão pelas vendas, proporcionalmente, a partir de 59% da meta estabelecida alcançada, não atingindo 59% do valor meta, não recebe nenhuma porcentagem de comissão, ganhando salário comercial, estabelecido pelo sindicato do comércio da cidade local, da mesma forma, não recebe participação nos lucros mensal ou anual.

Além disso, a teoria demonstrou que é importante sempre o *feedback* sobre seu progresso em relação a metas, afinal o *feedback* age para guiar o comportamento. Afinal, os autores afirmam que para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e com isso recompensas e resultados maiores.

Eventualmente, na Ludor as metas estabelecidas deveriam ser mais bem elaboradas e a forma de pagamento de comissões serem mais atrativas para todos os membros engajados na atividade de vendas. Sob o ponto de vista, se ocorrer de funcionário X atingir 58 % por cento da meta estabelecida no mês. Bem como, muito próximo de receber uma porcentagem de comissão, não recebendo uma gratificação pelos 58% de produtos vendidos, acarretará uma desmotivação e insatisfação, mesmo que seja uma porcentagem menor o pagamento da comissão tem que ser concedido. Da mesma forma, três dos quatros funcionários não recebem nenhuma porcentagem de comissão pelas vendas alcançadas, gerando desmotivação, pela falta de reconhecimento, concedendo um benefício pra um, no qual deveria ser concedido pra todos.

Da mesma forma, é importante para se estabelecer as metas, o líder colocar uma meta desafiadora, porém analisando o mercado de vendas naquele período, comparando com dados estatísticos e com a situação do mercado atual.

Ocasionalmente, estabelecendo uma meta justa para a organização cumprir com suas obrigações e ter resultados satisfatórios e conseqüentemente, para melhor gratificar a sua equipe de vendas com comissões e participação nos lucros.

Nesse ínterim, de insatisfação da equipe com os resultados dos números das vendas e com o pagamento de comissões, foi perguntado se a empresa oferece condições para a equipe atingir as metas estabelecidas.

Em primeiro lugar, o funcionário A, acha que parcialmente, pois, a empresa fornece recursos, nas vendas de serviços, com carro para atendimento local aos

clientes, poder de negociação de preços cobrindo orçamento de concorrentes. Exceto, com a venda de produtos, possuindo falhas nas compras de mercadorias, com isso ocasionando falta de suprimentos no estoque, prejudicando o alcance das metas.

De forma idêntica, é a opinião dos funcionários B, C e D como o funcionário A, no aspecto que dizem que a empresa não oferece condições para atingir as metas estabelecidas, pois, a falta de produtos no estoque atrapalha o alcance das metas, sendo uma opinião de todos os entrevistados. Muitas vezes a falta de material prejudica até mesmo o serviço da assistência técnica de computadores e notebooks, pois, os clientes muitas vezes não querem aguardar o prazo estabelecido pela empresa para entrega do serviço por conta do prazo de encomenda da peça com o fornecedor.

Antes de tudo, a empresa oferece ótimas instalações físicas para atendimento aos clientes e para qualidade do trabalho dos funcionários com ambiente agradável e com segurança. Porém, possui falhas na compra de estoque de mercadorias, alguns produtos a empresa precisa trabalhar a pronta entrega, principalmente aqueles de maior giro, afinal, os clientes não aguardam o prazo de entrega, optando a compra com o concorrente, não sendo cabível a utilização do *Just in time* para determinados produtos, fazendo a empresa ter perdas no faturamento e consequentemente não atingindo as metas estabelecidas.

Analogamente, como a teoria diz quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional, relatando que o interesse dos gerentes e líderes em satisfação no trabalho tende a centrar-se em seus efeitos no desempenho dos empregados nas realizações de suas atividades e atender algumas de suas sugestões para melhoria no processo irá proporcionar um bom clima organizacional. Com isso, evitando fatores como rotatividade, negligência e baixa produtividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fato de que cada indivíduo é único em seus pensamentos e ações por

conta de suas experiências do mundo em que o rodeia desenvolver estímulos a fim de motivá-lo nem sempre têm o efeito satisfatório, já que cada um tem sua própria trajetória de vida condicionando suas motivações. Portanto, não possui nenhuma teoria que garanta a motivação, pois supor que os mesmos estímulos causam as mesmas reações em todos os colaboradores é menosprezar seus desejos e interesses individuais. Cada membro reage de forma diferente a estímulos semelhantes, uma vez que as necessidades e os anseios variam de uma pessoa para outra em função dos seus desejos pessoais, tornando ainda mais difícil a padronização de estímulos afinal o que motiva hoje, pode não motivar amanhã, por isso, as organizações devem saber lidar com essas diferenças.

Isso demonstra para o administrador que as empresas precisam aceitar o caráter individual da motivação e serem conscientes de que dificilmente os funcionários estarão completamente satisfeitos no trabalho sempre existirá um desejo não atendido que dirigirá novas condutas motivacionais. Entretanto, é cabível as organizações fazerem que os colaboradores se sintam reconhecidos e respeitados com isso a empresa estará demonstrando que se preocupa com eles e caberá ao próprio colaborador a estar ou não motivado se comprometer com os resultados da empresa e com o bom comportamento.

A problemática dessa pesquisa foi respondida e a constatação é de que a empresa Ludor, como diversas microempresas tem dificuldades na prática de ações para criação de estímulos motivacionais, algumas ações não são difíceis de serem implementadas, estando no alcance da empresa, visto que pode ser realizado até mesmo com parcerias sólidas de uma empresa com a outra beneficiando os funcionários com atrativos benefícios e gerando pouco custo para a empresa. As ações existentes são ínfimas na Ludor e não motivam a equipe para melhorias dos resultados. Também percebe-se que os interesses e as insatisfações em maioria são comuns dos funcionários da Ludor, facilitando ainda mais atender as necessidades dos interesses do grupo.

Diante desse quadro, é possível dizer que as empresas que não preocupam com a satisfação da equipe perdem na produtividade e vivem com o quadro de funcionários em rotatividade, quando deixam essa lacuna em aberto não dando devida importância compromete até a sua sobrevivência no mercado, realizar pesquisas de clima e com isso desenvolver ações não parece ser possível para

alguns gestores, por não ter uma consciência de exercer uma administração mais democrática.

Para a sociedade, esse estudo se apresenta como uma importante contribuição ao mostrar que a mesma pode ser beneficiada com ações de bem estar que não dependam unicamente do Estado, cada vez mais “mínimo”. Podendo ter necessidades e desejos atendidos pelas empresas na qual atuam. Para a academia, esse estudo se revela como um instrumento importante de análise da aplicabilidade teórica, mostrando ainda os desafios práticos a serem enfrentados pelos administradores ao atuarem em tal realidade.

Diante dos fatos relatados nessa pesquisa, foi possível conhecer na teoria e na prática um pouco mais das teorias de Motivação, apontando caminhos viáveis à sua execução, melhoria e implementação. Servindo também para analisar outras lacunas e erros existentes dentro de uma organização, possibilitando futuramente desenvolver novas pesquisas sobre a psicologia e comportamento humano como também a respeito do planejamento logístico de compra de mercadorias para o estoque dentro das organizações.

MOTIVATION AS ENGINE FOR SALES LEVELING AND TARGET ATTENDANCE IN THE LUDOR TECHNOLOGICAL SOLUTIONS.

ABSTRACT

This article aims to analyze the motivational level of the staff of Ludor Soluções Tecnológicas. Keeping a motivated team can drive better results for the company, since satisfied employees can produce more by focusing on the results and accomplishments of the tasks. Many large companies adopt in their management ways to motivate the team, knowing the importance for the results of the company and for the quality of life of its employees, and for small companies as is the case of Ludor, motivate the team ends up Making it a challenge. With this work, it was intended to investigate the following problem: How to motivate the salesmen so that they reach the established goals? The overall goal was to create motivating tools to leverage sales and achieve goals at Ludor. The specific objectives were: to study the theories of motivation; Raising the level of employee motivation; Propose solutions that increase the level of motivation of the team and improve the results. The results of this research demonstrated that the interests and dissatisfactions of most Ludor employees are common, they seek better commissions rewards in sales, they are dissatisfied with the lack of products in the company stock, and the satisfaction of the group would be conditioned by the good Relationship and socializing with co-workers. Given this framework, this work proposes solutions to improve the organizational climate and proposes to the leader to meet the main needs of the team, such as improvements in the process of purchasing management of the company and better remuneration of the payment of commissions and benefits.

Keywords: Motivation, Employees, Results.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Edição. São Paulo - SP: Ed. Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1ª ed. São Paulo, 2006.

LUDOR. Disponível em: <<http://www.ludor.com.br/sobre> >. Acesso em 22/11/2016.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**: tradução Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Lingüística. 1. Edição, Rio de Janeiro - RJ: Ed. Qualitymark, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: *Prentice-Hall*, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 1. Edição, São Paulo – SP: Ed. Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

Questionário de Pesquisa na empresa Ludor Soluções Tecnológicas.

Essa pesquisa será utilizada para um trabalho de conclusão do curso de Administração na Rede Doctum de Ensino em João Monlevade e tem por objetivo diagnosticar o nível de Motivação da equipe de vendas da empresa Ludor Soluções Tecnológicas. Para isso, gostaria de contar com sua participação. Os dados são sigilosos, não sendo possível identificar o respondente. Eles serão usados estritamente no meio acadêmico e poderão auxiliar o empresariado na adoção de melhorias significativas em seus negócios. O tempo estimado é de apenas 10 minutos para preenchimento do questionário, caso seja qualificado para tal. Agradecemos, antecipadamente, a sua colaboração.

Breno Eustáquio da Silva, mestre em Administração (professor orientador)

Ronan Henrique Menezes Rocha, graduando em Administração (pesquisador)

- 1- Para você, o que é motivação no trabalho?
- 2- O que mais te motiva?
- 3- O que você gosta nessa organização?
- 4- O que você não gosta nessa organização?
- 5- Você se sente reconhecido pelo seu trabalho?
- 6- Você ficaria satisfeito se alcançasse uma promoção de cargo? Por quê?
- 7- A empresa oferece algum benefício? Se sim, quais são?
- 8- Você está satisfeito com o seu salário? Por quê?
- 9- Você recebe comissão pelas suas vendas ou participação de lucro?
- 10- A empresa oferece condições para você atingir suas metas?