

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MUNIQUE BLASIU DE SOUZA**

**UM ESTUDO SOBRE OS FATORES QUE INTERFEREM NO COMPORTAMENTO  
COMERCIAL DOS VENDEDORES DE UMA EMPRESA DE ALUMINIOS**

**CRICIÚMA  
2014**

**MUNIQUE BLASIU DE SOUZA**

**UM ESTUDO SOBRE OS FATORES QUE INTERFEREM NO COMPORTAMENTO  
COMERCIAL DOS VENDEDORES DE UMA EMPRESA DE ALUMÍNIOS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração no curso de Administração Linha de Formação Específica Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Nelson Savi.

**CRICIÚMA**

**2014**

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b> |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....   | 12        |
| 1.2 OBJETIVOS.....  | 13        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>1.2.2. Objetivos específicos</b> .....   | <b>13</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....   | 14        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b> .....  | <b>16</b> |
| 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....   | 16        |
| <b>2.1.2 História do Comportamento Organizacional</b> .....                       | <b>16</b> |
| 2.2 DICIPLINAS QUE CONTRIBUEM PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL ..... | 18        |
| 2.3 O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO.....   | 19        |
| <b>2.3.1 Habilidades</b> .....  | <b>19</b> |
| <b>2.3.2 Aprendizagem</b> .....   | <b>20</b> |
| <b>2.3.3 Valores</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>2.3.4 Atitudes</b> .....   | <b>21</b> |
| 2.4 VENDAS.....   | 21        |
| <b>2.4.1 O Conceito De Vendas</b> .....   | <b>22</b> |
| <b>2.4.2 Objetivos Da Força De Vendas</b> .....                                   | <b>23</b> |
| 2.5 PERFIL DO VENDEDOR .....  | 24        |
| 2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES.....                                     | 26        |
| 2.7 TREINAMENTO DE VENDEDORES .....   | 27        |
| 2.8 MOTIVAÇÃO.....  | 28        |
| 2.9 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW .....                            | 30        |
| 2.10 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG .....                                  | 31        |
| 2.11 O MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM.....                            | 32        |
| 2.12 PROGRAMAS DE INCENTIVO.....  | 33        |
| <b>2.12.1 Tipos De Planos De Incentivos De Vendas</b> .....                       | <b>34</b> |
| <b>2.12.2 Planos De Incentivos De Grupo</b> .....                                 | <b>35</b> |
| 2.13 CURVA DE MATURIDADE .....  | 36        |
| 2.14 PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS .....                         | 37        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.15 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS FUNCIONARIOS..... | 38        |
| 2.16 ANÁLISE DE DESEMPENHO.....                             | 38        |
| 2.17 ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....                           | 40        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                   | <b>42</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                           | 42        |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA.....    | 44        |
| 3.3 TIPOS DE ABORDAGEM.....                                 | 45        |
| 3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS.....                           | 46        |
| 3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....                         | 46        |
| 3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....            | 47        |
| <b>4 ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>                | <b>49</b> |
| 4.1 PERFIL DOS VENDEDORES.....                              | 49        |
| 4.2 SATISFAÇÃO, REMUNERAÇÃO E CARREIRA.....                 | 50        |
| 4.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE.....   | 53        |
| 4.4 VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E TREINAMENTO.....             | 54        |
| 4.5 IMAGEM DA EMPRESA.....                                  | 55        |
| 4.6 FATORES MOTIVACIONAIS DE DESMOTIVACIONAIS.....          | 56        |
| <b>5 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....</b>                     | <b>57</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>                                     | <b>60</b> |

## **DEDICATÓRIA**

Dedico essa monografia a toda a minha família, em especial aos meus pais Vilson e Zilda, pela dedicação e confiança a mim depositada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que está sempre no meu caminho me iluminando e fazendo com que eu tenha forças para continuar e nunca desistir, pela coragem, saúde e persistência para chegar até aqui passando por todas as dificuldades.

Aos meus pais, Vilson e Zilda e ao meu irmão Diego pela força, dedicação, fé e incentivo pra que eu pudesse concluir esta monografia.

Aos meus colegas da faculdade pela amizade e palavras incentivadoras nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas de trabalho que prestaram todo o apoio na hora da coleta dos dados para realização desta monografia, e toda confiança a mim depositada.

Aos meus professores pela amizade, paciência e dedicação.

Ao meu orientador por todo suporte, pelas suas correções e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação, meu muito obrigado.

*“Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr”.*

Peter Drucker

## RESUMO

SOUZA, Munique Blasius de. **Um estudo sobre os fatores que interferem no comportamento comercial dos vendedores de uma empresa de alumínios.** 2014, 72 folhas. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC.

Atualmente o clima organizacional interfere muito nas decisões do funcionário na hora de decidir ficar ou não na empresa, pois é a qualidade no ambiente de trabalho. O objetivo do clima organizacional é fazer uma análise do ambiente da empresa buscando minimizar os fatores que negativamente afetam o ambiente de trabalho. Neste contexto as organizações também precisam de pessoas cada vez mais motivadas. A motivação é o impulso que leva uma pessoa a agir de determinada forma no ambiente de trabalho. Esse estudo tem por objetivo analisar os fatores que interferem no comportamento comercial dos vendedores ocasionando em uma alta rotatividade em uma empresa de alumínio localizada em Criciúma- SC. Para isso foram apresentados os conceitos necessários para a compreensão do assunto, logo após foi apresentado as teorias da motivação mais relevantes que são as hierarquias das necessidades de Maslow, teoria dos fatores de Herzberg e o modelo contingencial de Vroom. Para atingir os objetivos propostos utilizou-se como metodologia a abordagem qualitativa, a partir da aplicação de uma entrevista individual em profundidade formal com perguntas elaboradas pela pesquisadora, num total de 45 perguntas aos 03 (três) vendedores da empresa em estudo. Os resultados obtidos foram que os vendedores se encontram bastante desmotivados em relação a alguns aspectos, com isso gerando alta rotatividade na organização. Essa insatisfação está relacionada ao salário, benefícios, treinamentos, carreira e relacionamento. Neste sentido sugere-se a empresa de alumínios a implantação de programas voltados para a satisfação e motivação dos vendedores.

**Palavras-chaves:** Clima Organizacional, Motivação, Desempenho e Rotatividade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 01- Motivação dos funcionários.....                 | 29 |
| Figura 02- Necessidades humanas de Maslow.....             | 30 |
| Figura 03- Modelo contingencial de motivação de Vroom..... | 33 |
| Figura 04- Curva de maturidade para profissionais.....     | 36 |
| Figura 05- Avaliação de desempenho de vendedores.....      | 40 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 01- Estrutura do público- alvo.....          | 44 |
| Quadro 02- Síntese de delineamento da pesquisa..... | 47 |

## 1 INTRODUÇÃO

Há algum tempo atrás, o papel de um vendedor em uma empresa era vender a todo custo, funcionava como um sistema de troca. Em decorrência a mudanças nos negócios, e com a necessidade do retorno aos investimentos para as empresas o vendedor de hoje deve ser um estrategista, que toma decisões, sabe negociar, e faz todo um planejamento para a venda acontecer e atender a necessidade do cliente. (COBRA, 1994)

Em virtude de a produção aumentar cada vez mais fazendo aumentar também os estoques das empresas, o setor de vendas ficou sendo a parte mais importante. O vendedor bom era aquele que conseguia ir além do que os consumidores queriam, sem necessidade. Com o crescimento dessas atividades de venda as empresas adotaram a especialização, onde surgiu o departamento de marketing como um apoio para a comercialização. (LAS CASAS, 2006)

Segundo Cobra (1994) há pessoas que nascem com um dom de vender, ser um vendedor não é uma tarefa fácil, e ser um bom vendedor depende de alguns fatores como o caráter da pessoa, o seu treinamento e a sua motivação. Um vendedor que for contratado em uma empresa pode ser o melhor negociador possível, e pode ser a fonte da empresa nos resultados de suas receitas, porém, se ele não tiver primeiramente o conhecimento do ramo e do produto que irá oferecer, não tiver o treinamento adequado para se adaptar ao produto e mostrar melhor ao cliente o que está oferecendo, não tiver ferramentas adequadas e além de tudo não tiver motivação, passará de um bom vendedor para um péssimo vendedor.

O clima organizacional é manifestado em forma de alegria quando a motivação é gerada nas pessoas, as pessoas precisam se sentir capacitadas para desenvolver suas tarefas para então se sentirem recompensadas. Na maioria das vezes as mudanças internas como, por exemplo, troca de gestor ou de colegas de trabalho que nesta empresa em estudo a rotatividade de funcionários é alta, nem sempre são aceitas pelos colaboradores, podendo prejudicar o seu desempenho, podendo afetar também o clima organizacional gerando desmotivação da equipe.

Os fatores que geram a desmotivação dos vendedores refletem nas receitas da empresa, pois o funcionário quando não está motivado conseqüentemente seu desempenho se tornará baixo e a rotatividade se tornará alta.

Tudo se tem um retorno, na função de vendedor tem um conceito, mostrar o serviço de forma correta, conseguir chegar ao resultado esperado mais com algo que o motive pra isso, algo que seja bom para o vendedor que está vendendo os seus produtos, fazendo o marketing da empresa, quanto para o empregador. O empregador não tem que olhar só para o lado dele, terá que saber que o que tem a oferecer a mais para o vendedor de sua empresa, vai voltar pra ele com um resultado esperado. Pode-se dizer que o vendedor estará medindo esforços que o levarão a ter um desempenho maior, justamente nos aspectos que levarão as recompensas. (CASTRO; NEVES, 2006).

Segundo Pontes (1997), as empresas de hoje se estruturam para que os comportamentos devem ocorrer para o alcance das metas. A existência de normas no trabalho, as ferramentas disponíveis, a comunicação entre os colaboradores, a motivação existente, todos esses métodos de trabalho bem definido geram a normalização que leva ao nivelamento do comportamento dos colaboradores. Com isso, esse paradigma que ainda é vigente em muitas organizações é baseado em uma crença que diz que o desempenho humano deve ser controlado, resultando em empregados obedientes e dedicados fazendo resultar que o salário é a única forma de fazer com que as pessoas trabalhem.

A empresa pesquisada que atua no ramo de alumínio, localizada no bairro Pinheirinho em Criciúma- SC está há cinco anos no mercado, e na sua estrutura atual, verifica-se a necessidade de reparos no setor comercial, o que está afetando o desempenho dos vendedores consequentemente refletindo no seu faturamento mensal e prejudicando a imagem da empresa quanto a rotatividade de funcionário.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o crescimento de empresas do ramo de vidraçarias, indústrias moveleiras, construção civil e serralherias, o alumínio vem sendo o principal material usado para obter o ambiente mais moderno e atraente na visão dos consumidores, fazendo com que as empresas distribuidoras do produto se destaquem cada vez mais no mercado.

Tendo em vista o objetivo de aumentar o volume de vendas juntamente com um atendimento eficaz para o cliente, observando também os fatores

motivacionais e desmotivacionais que refletem no desempenho dos colaboradores e que conseqüentemente levam a rotatividade.

A empresa que situa no bairro Pinheirinho em Criciúma- SC atua apenas cinco anos no seguimento de alumínio, e com base nos resultados, clientes e funcionários se dá a necessidade de buscar melhorias no principal setor da empresa, o comercial. Desse modo tem-se como pergunta de pesquisa: **Quais os fatores que interferem no comportamento comercial dos vendedores conseqüentemente gerando alta rotatividade?**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos a serem seguidos para alcançar o resultado esperado. Os objetivos deverão ser apresentados com clareza e devem estar de acordo com o problema e a justificativa da pesquisa. O objetivo geral é principal a ser seguido e os objetivos específicos são as etapas para alcançar o objetivo geral.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os fatores que interferem no comportamento comercial dos vendedores e conseqüentemente a alta rotatividade.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- a) Conceituar Clima Organizacional;
- b) Mapear os processos para uma venda eficaz;
- c) Identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais que afetam no desempenho dos vendedores por meio da pesquisa;
- d) Avaliar o motivo da rotatividade dos vendedores;
- e) Propor alternativas de melhorias, de acordo com os resultados do estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando o objetivo central de nossa pesquisa, atingi-lo torna-se importante, pois ajudará a empresa a ter melhores resultados no seu faturamento e volume de vendas, melhorando também a produtividade dos funcionários, atendendo seus clientes com qualidade e segurança, fidelizando os mesmos, com uma equipe motivada, treinada e capacitada. Satisfazendo então, de maneira justa e correta, tanto a empresa quanto o funcionário.

A empresa em estudo tem o setor comercial como seu ponto forte, sem ele a empresa não teria resultados. Com isso, se a organização almeja chegar em uma meta ou um objetivo precisa motivar o pessoal da área de vendas, oferecendo-os comissões, benefícios, bonificações pra os resultados alcançados, para que os mesmos se sintam valorizados e desempenhar suas tarefas de maneira eficaz.

Analisando o comportamento dos vendedores, e observando o que esse comportamento está gerando dentro da empresa, surgiu a oportunidade e a curiosidade de apresentar nessa monografia os fatores que estão influenciando neste resultado e conseqüentemente levando a alta rotatividade de funcionários, juntamente a capacidade de resolvê-los propondo soluções de melhorias à empresa em estudo.

Por conta da rotatividade alta, gera custos e transtornos causados pelas contratações e demissões para a empresa além de perda de tempo e problemas na produção afetando também clientes, pois a maioria da carteira de clientes são ativos e fiéis a organização, sendo assim a empresa atua em toda a região sul de Santa Catarina fazendo entregas toda semana, cada vendedor é responsável por uma região onde esses clientes acabam se acostumando com o vendedor responsável, uma análise rápida foi feita por esta pesquisadora e foi percebido que por conta da rotatividade dos vendedores acabaram diminuindo a carteira de clientes, as informações obtidas foram que não se adaptaram ao novo colaborador.

Um motivo que pode gerar desligamentos também pode ser pela seleção não correta dos vendedores, não exigindo o perfil necessário para a vaga, e a falta de treinamento para os novos contratados implica em um menor aproveitamento de suas habilidades.

A medida que as empresas crescem, precisam contar mais com o seu quadro de colaboradores para realização de objetivos, mais nem sempre a ideias

entre gestores e empregados se enquadram, gerando transtornos internos e externos. Desta forma este estudo vai identificar as causas e efeitos que levam os funcionários da área de vendas a se sentirem desmotivados e insatisfeitos ocasionando o seu desempenho nas vendas tornando não eficaz as negociações e muitas vezes fazendo se desligarem da empresa.

Faz-se necessário o estudo detalhado do clima organizacional, dos processos de vendas, do perfil dos vendedores, do recrutamento e seleção, da análise de desempenho e os fatores motivacionais e desmotivacionais e a rotatividade dos vendedores da empresa. Todo esse detalhamento é de fundamental importância para a compreensão dos resultados que forem obtidos.

Destacando um pouco pra rotatividade vale lembrar que afeta a imagem da empresa gerando certa desconfiança, como já analisado na empresa os clientes nunca sabem como vão encontrar a organização e de que forma que serão ofertados os produtos.

Este estudo é importante para a pesquisadora, pelo fato de estar colocando em prática o que foi adquirido teoricamente no curso. Para a empresa, pois poderá colocar em prática o que foi sugerido, com maior segurança, resolvendo assim, seu maior problema que é na área de vendas.

Portanto, tendo em vista os fatos consideramos viável este presente estudo, pois todas as informações estão disponíveis a pesquisadora, juntamente com a autorização e o apoio da empresa para a realização deste.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

A fundamentação teórica tem como função após a escolha do tema a ser tratado à desmembração do conteúdo, fundamentando de acordo com autores do tema em questão. (LAKATOS, MARCONI; 2001).

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional estuda as pessoas dentro da organização, e como o comportamento pode afetar o desempenho nas empresas. (ROBBINS, 2002).

“O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”. (ROBBINS, 2002; p.6).

O comportamento organizacional promove a interação entre as pessoas no local de trabalho, nem sempre a motivação em relação a salários e metas é suficiente para fazer com que o funcionário permaneça na empresa, o ambiente de trabalho também é um fator muito importante para compor esse conjunto. (DUBRIN, 2003).

“No Brasil um “clima organizacional ou comportamento organizacional ideal” é aquele parecido com vésperas de Natal, Ano Novo, Carnaval e jogos do Brasil na copa do mundo, onde todos se cumprimentam, sorriem, se falam, se abraçam, nos corredores, nos halls, nos elevadores, em toda a empresa”. [...] (BROXADO, 2001; p38).

A cada desafio a empresa tem procurar novas ideias e oportunidades, devem estar constantemente mudando. O mesmo serve para cada funcionário, que precisa se esforçar para ter um desenvolvimento contínuo, seguindo sempre o mesmo ritmo da organização. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

#### 2.1.2 História do Comportamento Organizacional

Em meados da década de 1930 as ideias e os sentimentos dos funcionários eram ignorados e considerados irrelevantes, porém com o passar do tempo, estudiosos adotaram uma visão diferente de “Relações Humanas”, eles diziam que as atitudes dos funcionários, o trabalho e a dinâmica em equipe, os

estilos de liderança dos supervisores, influenciavam o desempenho e bem-estar dos funcionários. (MCSHANE; VONGLINOW, 2014).

“A história do comportamento organizacional está enraizada na abordagem comportamental da administração, ou a crença de que a atenção específica dada às necessidades dos funcionários cria satisfação e produtividade.” (DUBRIN, 2003; p.8).

“O comportamento organizacional é também fortemente influenciado pela sociologia em seu estudo do comportamento de grupos, estrutura organizacional, diversidade e cultura. As percepções de antropólogos culturais também contribuem para uma compreensão da cultura organizacional (os valores e costumes da empresa)”. [...]. (DUBRIN, 2003; p.8).

Até poucos anos atrás, algumas empresas contrataram antropólogos para ajudar a melhorar a cultura organizacional. (DUBRIN, 2003).

“Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização”. (CHIAVENATO, 2002; p.531).

Segundo Chiavenato (2002), a cultura organizacional é um dos fatores que influenciam no clima da empresa, essa é a única maneira de mudar as organizações.

Segundo Luz (2003), existem três palavras chaves que estão quase sempre presente no clima organizacional que são: A satisfação dos funcionários na qual se compara a relação do clima com o grau de satisfação das pessoas. A percepção que são os pontos positivos e negativos que os funcionários têm sobre a organização. E a cultura organizacional que podem se tratar de clima ou comportamento organizacional onde todos os objetivos se levam ao estudo do clima da empresa.

Comportamento organizacional significa estudar o comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Visa estudar o comportamento das pessoas para que se tenha um comportamento melhor e fazer que as empresas trabalhem mais eficazmente. Através desse estudo é possível perceber o quanto um mal comportamento afeta o desempenho das empresas, refletindo nas receitas e na imagem da empresa. Vale ressaltar que as pessoas são diferentes e abordagem de comportamento precisa ser estudada corretamente para entender as causas e efeitos. (ROBBINS, 2002).

BENNIS aponta quatro condições básicas que deram origem ao Desenvolvimento Organizacional:

- Uma transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional;
- Um aumento do tamanho das organizações, fazendo com que o volume das atividades tradicionais da organização não seja suficiente para sustentar o crescimento;
- Uma crescente diversificação e gradativa complexidade de tecnologia moderna, exigindo integração entre atividades e pessoas especializadas e de competências diferentes;
- Uma mudança no comportamento administrativo; (CHIAVENATO, 2002; p.535).

Segundo Chiavenato (2002), um dos objetivos do comportamento organizacional é fazer com que a meta dos indivíduos se integre com as da organização com o intuito de que o trabalho se torne gratificante para todos. Esta é uma maneira de solucionar os problemas da empresa mediante uma administração colaborativa e efetiva estabelecendo condições que de satisfação e motivação aos funcionários contribuindo para a realização de cada indivíduo.

## 2.2 DICIPLINAS QUE CONTRIBUEM PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Em uma organização não haverá motivação se não houver motivos internos que são os fisiológicos e psicológicos vindo de cada pessoa, pois a motivação está ligada a emoção. (BROXADO; 2001).

“Este estudo é uma ciência aplicada que apóia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais.” (ROBBINS, 2002; p.9).

Dentre elas são:

**Psicologia:** ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais.

**Sociologia:** estudo das relações entre as pessoas.

**Psicologia social:** Uma área dentro da psicologia que mistura conceitos desta disciplina com aqueles da sociologia, e tem seu foco na influência de um indivíduo sobre o outro.

**Antropologia:** o estudo das sociedades para a compreensão dos seres humanos e suas atividades.

**Ciências políticas:** o estudo do comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político". (ROBBINS, 2002; p.11,12).

Essas disciplinas fazem parte do comportamento do funcionário, principalmente a psicologia que contribui na parte da análise enquanto as outras contribuem para a compreensão dos conceitos, como processos de grupos e organizações. (ROBBINS, 2002).

## 2.3 O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

O indivíduo possui suas habilidades que devem ser usadas em seu trabalho, tem também aptidões que geram produtividade. Para isso o mesmo precisa de um ambiente de trabalho satisfatório, ou ao contrario essas habilidades e aptidões podem permanecer inativos, no qual acabará por impedir o seu crescimento contribuindo também na expansão de suas potencialidades. (CHIAVENATO; 2002).

Os cientistas sociais Maslow e Herzberg dizem:

“Se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua satisfação e auto realização ao promover os objetivos da organização”. (CHIAVENATO, 2002; p.534).

Esta monografia tem como um dos seus objetivos analisar os fatores que interferem sobre a produtividade, rotatividade e satisfação do funcionário. Além dos fatores de motivação e cultura organizacional também existem os fatores que podem ser obtidos a partir da ficha pessoal do funcionário. Esses fatores são características obvias como sexo, pois estudos apontaram que mulheres tendem a aceitar mais as autoridades enquanto que os homens são mais agressivos. Quanto rotatividade, as mulheres têm mais índice de rotatividade que os homens, e no caso do absenteísmo as mulheres faltam mais o trabalho do que os homens. Outra característica é a idade, existe um consenso que a produtividade diminui com a idade e a monotonia do trabalho e a falta de estímulo contribuem para a diminuição. Já no estado civil o casamento, por exemplo, aumenta as responsabilidades e os estudos indicam que funcionários casados faltam menos e se sentem mais satisfeitos do que os solteiros. E a última característica que é a estabilidade no emprego que mostra que a estabilidade de um funcionário em um emprego anterior é uma excelente previsão de sua rotatividade futura. (ROBBINS, 2002).

### 2.3.1 Habilidades

Habilidade é a maneira que uma pessoa exerce com facilidade variadas tarefas dentro de uma função. É ter capacidade para trabalhar com pessoas com eficiência. (ROBBINS, 2002).

[...] todos temos pontos fortes e pontos fracos em certas habilidades, que podem tornar alguém superior ao outro em relação a realização de uma determinada tarefa ou atividade. Do ponto de vista da administração, não importa se as pessoas diferem quanto as suas habilidades. Elas diferem! O ponto é descobrir como diferem, e usar esse conhecimento para melhorar a probabilidade de que o funcionário possa desempenhar bem as suas funções. (ROBBINS, 2002; p. 34-35).

A habilidade requer um conjunto de conhecimentos, sendo um dos fatores influentes a inteligência, fazendo que esses conhecimentos se transformem em ação. Demonstra a capacidade de as pessoas trabalharem com eficácia e aptidões para trabalhar com pessoas e obter resultados. (ANDRADE; AMBONI, 2011).

### **2.3.2 Aprendizagem**

A aprendizagem é um processo de mudança, o indivíduo vive aprendendo. Podemos dizer que na maioria das vezes a aprendizagem vem do reflexo do outro. Uma pessoa com certo tipo de comportamento influencia a outra pessoa automaticamente a se espelhar no seu comportamento e logo acaba fazendo da mesma maneira. (DUBRIN, 2003).

“A aprendizagem é qualquer mudança relativamente permanente no comportamento, que ocorra como resultado de uma experiência”. (ROBBINS, 2002; p.37).

Segundo ROBBINS (2002), o aprendizado acontece quando há mudanças nas ações caso contrário não será um aprendizado, ou seja, essas mudanças tem que ser refletidas no seu comportamento.

### **2.3.3 Valores**

Valores é um fator chave dentro da organização, influenciando muito no comportamento organizacional. (DUBRIN, 2003).

“Valores são convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individual ou socialmente preferível a um modo oposto”. (ROBBINS, 2002; p.60).

O colaborador quando ingressa em uma organização tem seus valores e suas crenças já definidas, porem com o passar do tempo ele percebe que não é como haveria imaginado. Isso afetará diretamente eu seu comportamento, causando a

insatisfação com o trabalho, e a decisão de não se esforçar. Se for uma questão de salário, se o empregado espera receber algo, e supostamente recebe outro e ainda que inferior, a decisão de não se esforçar caberá pelo fato de que, se fazer esforço vai ser em vão, pois isso não vai lhe gerar mais dinheiro de qualquer forma. (ROBBINS, 2002).

#### **2.3.4 Atitudes**

As pessoas tomam uma atitude a partir do que se pretende de um comportamento. Pode ser uma forma positiva ou negativa a alguém ou algo no próprio ambiente. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

“Atitude é uma predisposição de reação que exerce uma influência frente à resposta de uma pessoa a outra, a uma coisa, a uma ideia ou a uma situação”. (DUBRIN, 2003; p.63).

As atitudes é um processo avaliador. Reflete nas atitudes que o empregado tem dentro da organização, com o seu trabalho, com seus colegas, com suas tarefas. A partir dessas atitudes poderá ser avaliado o comportamento. (ROBBINS, 2002).

“[...] constituem um aspecto importante do comportamento organizacional porque estão ligadas a percepção, a aprendizagem e as motivações”. (DUBRIN, 2003; p.63).

A partir do momento que o indivíduo entra na organização, já está sendo avaliado. E um dos fatores que mais chama atenção são suas atitudes, como se comporta diante de uma situação, com que facilidade e ideias mais fáceis o mesmo tem para resolver os problemas, as atitudes com os colegas de trabalho, dentre vários outros meios. (DUBRIN, 2003).

#### **2.4 VENDAS**

Depois de avaliar todo o comportamento organizacional, surge a necessidade de fazer um estudo sobre as vendas, pois o presente estudo trata-se da área comercial de uma empresa de alumínio onde a principal tarefa é vender.

Diversos fatores impactam as organizações fazendo com que as vendas deem cada vez mais importância. Para garantir que chegue aos resultados que a

empresa almeja devem organizar as forças de vendas e definir objetivos. As vendas têm um papel muito importante na organização, na qual se elas não ocorrerem não obterá receitas, por conta disso é necessário ter os vendedores motivados para que a venda aconteça eficazmente, sem comprometer a empresa e satisfazendo os clientes. (LAS CASAS, 2006).

A partir disso segue as principais atividades do processo de venda:

- Antes da venda: identificar e qualificar clientes potenciais; planejar a abordagem;
- Durante a venda: utilizar a comunicação mais adequada com o interlocutor de modo a criar uma relação de empatia; identificar as necessidades do consumidor; apresentar as informações necessárias para demonstrar o valor; realizar um processo de negociação que culmine com o fechamento do negócio.
- Após a venda: verificar a satisfação do consumidor com o produto ou serviço adquirido, de modo a interferir caso seja preciso, acompanhar periodicamente os clientes, de modo a manter e aprofundar o relacionamento. (MINADEO, 2008; p. 383).

O que ainda preocupa muito as organizações é o grande volume de vendas gerado, fazendo muitas vezes não girar o estoque. Cabe então ao marketing fazer uma estratégia para fazer que o consumidor sinta a necessidade de consumo de certo produto, para isso o esforço do pessoal de vendas e um bom pacote promocional, fará que os consumidores se interessem e comprem frequentemente. (GOMES, 2012).

#### **2.4.1 O Conceito De Vendas**

O conceito de vendas é praticado nas empresas com o intuito de vender o que produzem, geralmente é aplicado esse conceito em organizações que possuem uma capacidade de produção ampla, mais além disso fazendo com que o consumidor se deixe levar a compra sozinho, ou seja, produtos que não são muito procurados, em que não passaria na cabeça do consumidor em comprar. Parte daí várias técnicas para se dirigir aos consumidores e vender excessivamente os benefícios de seus produtos. Isso se dá porque os consumidores são entusiasmados, incentivados com as propagandas de televisão, anúncios e outros tipos de marketing. (KOTLER, 1998).

“Assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão o suficiente dos produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção”. (KOTLER, 1998; p.36).

A venda é apenas o topo do *iceberg* de marketing. Kotler coloca isto desta forma:

“Pode-se assumir que haverá sempre a necessidade de alguma venda supérflua. É conhecer e entender o consumidor de maneira que o produto se ajuste a ele e venda sozinho. Idealmente, marketing deve resultar em um consumidor que esteja disposto a comprar. Depois, será necessário apenas tornar o produto ou serviço disponível”. [...] (KOTLER, 1998; p.36).

O consumidor quando vai comprar algo, espera um produto de qualidade, e muitas vezes não conhece o produto, aí que entra o marketing, o vendedor terá a oportunidade de conhecer melhor o cliente e suas necessidades para a partir daí começar a sua venda, aprimorando sua fala na apresentação do produto de forma que se ajuste nas necessidades do cliente. O lucro acontece a partir da satisfação gerada ao cliente, pois cliente satisfeito é cliente fidelizado. (GOMES, 2012).

#### **2.4.2 Objetivos Da Força De Vendas**

Nesta tarefa definir os objetivos da força de venda, trata dos objetivos específicos que as empresas definem para o que esperam atingir com suas forças de vendas. (KOTLER, 1998).

Na sequência uma definição para complementar a citação acima:

“Para manter o foco no mercado, os vendedores devem saber como analisar dados de vendas, mensurar o potencial de mercado, coletar inteligência de marketing e desenvolver estratégias e planos de marketing. Os vendedores necessitam de habilidades analíticas de marketing que se tornam especialmente importantes para os níveis mais elevados da administração. As empresas acreditam que as forças de vendas serão mais eficazes em longo prazo se conhecer tão bem marketing como vendas”. (KOTLER, 1998; p. 599).

O setor de vendas é uma área de grande importância para o faturamento de uma empresa, pois parte dos vendedores, que são o cartão de visita da organização. Neste setor podemos dizer que a venda não é uma atividade que está sozinha, pois precisa ser bem elaborada incluindo preços, produtos, praça e promoção. Portanto a atividades de marketing são frequentes nessas decisões. (LAS CASAS, 2006).

Alguns estudiosos de marketing e vendas dizem:

“Entender vendas sem ter conhecimentos básicos de marketing será o mesmo que entender as condições especiais de algum seguro sem conhecer as suas condições gerais. Um assunto será relacionado a outro e se o seu perfeito entendimento somente será possível com uma visão global da matéria”. (LAS CASAS, 2006; p. 409).

As vendas são um instrumento de comunicação muito importante dentro da empresa, pois é um setor que gera recursos. Seu grau de importância depende do produto comercializado e de qual estratégia de marketing é utilizada. As vezes pode não estar ligado ao marketing, para empresas maiores com mix de produto elevado geralmente tem equipes de vendas e podem estar organizadas por territórios, tipos de cliente e tipos de produtos. Respondem pelo atendimento ao cliente e pelos demais aspectos ligados a venda. O marketing pode agir nesse meio acompanhando os resultados das vendas, receber sugestões dos vendedores e receber críticas do produto ou do atendimento. (MINADEO, 2008).

A Associação Americana de Marketing, através de seu comitê de definição, atribuiu:

[...] “administração de vendas como “planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providências de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam a força de vendas”. (LAS CASAS, 2006. p.409).

O setor comercial de uma empresa se aplicado uma estratégia de marketing correta ao ponto de focar e chegar ao objetivo e resultado esperado tem grande chance de a empresa ganhar cada vez mais seu espaço no mercado. Uma estratégia que a empresa pode aderir para que se possa permanecer no mercado competitivo é oferecer valor para os seus clientes. Isso significa um processo que constrói mais informações, conhecimento e diálogo entre os vendedores e consumidores. Alguns exemplos de valor é a resistência, durabilidade, facilidade de uso entre outros valores. (COBRA, 2005).

## 2.5 PERFIL DO VENDEDOR

Para ser um profissional de vendas, terá de incluir no pacote das características necessárias para a carreira as próprias características pessoais. Pois o profissional terá de ajudar as pessoas e propositalmente criar um relacionamento. O vendedor pode ser de maneira tradicional que é o perfil que a maioria dos consumidores desacreditam, ou um vendedor realmente orientado as pessoas. (FUTRELL, 2014).

Futrell, 2014, comenta que:

[...] “os vendedores tradicionais têm seu interesse próprio como prioridade, este tipo de profissional de vendas está interessado em seu próprio bem estar, geralmente definido em termos de remuneração, é egoísta e não pode ser confiável. No entanto os profissionais que segue a regra de ouro da venda pessoal colocam o interesse dos outros na frente do seu próprio interesse” [...]. (FUTRELL, 2014; p.9-10).

O profissional de vendas que move o moinho da empresa. E por natureza carregam características de pessoas alegres, falantes, autoconfiantes, motivadas e também motivadoras, com energia positiva, a flexibilidade e criatividade também contam muito para esse setor dinâmico. Podemos dizer que a empresa que procurar por um profissional de vendas que tenha o perfil adequado para esta tarefa, estará demonstrando inteligência, economia e tempo para ter os resultados esperados. (FERNANDES, 2010).

Fernandes, (2010) identifica dez habilidades e competências para um perfil de profissional de vendas:

1. “Confiança em si mesmo;
2. Ambição;
3. Gostar de desafios;
4. Pro atividade (iniciativa);
5. Automotivação;
6. Bons relacionamentos;
7. Persistência;
8. Sabe ouvir;
9. Persuasão;
10. Fazer acontecer (Habilidade de vender)” (FERNANDES, 2014; p.21).

Alguns profissionais de vendas se tornam mais sucedidos que outros, isso porque alguns desenvolvem tão bem as aptidões pessoais quanto as vendas, a sensibilidade para com outros, as habilidades pessoais (ouvir, perguntar), habilidade de vendas são essenciais. Possuir uma autoestima significa que o vendedor está confiante diante do seu papel. E além das habilidades e competências citadas acima as de ser amigável, organizado, comunicativo, focado nas necessidades do cliente, conhecer o que está vendendo também faz parte e contribui para uma venda eficaz. (VIPPERMAN, 1993).

Existe o vendedor “tirador de pedidos” esse tipo não precisa de muitos conhecimentos e habilidades, pois se adota uma postura passiva perante o cliente fazendo que o mesmo compre sozinho. Existe o “conquistador de pedidos” é o vendedor que toma iniciativa e vai ao encontro dos clientes atuais, esse vendedor conhece todas as expectativas de público, produto e concorrente, ele representa o cliente dentro da organização trazendo informações necessárias que possam

favorecer para o consumidor. E possui o “apoio de vendas” que são os serviços prestados por outros funcionários, não pelo vendedor e sem eles a venda não seria possível. Duas modalidades de apoio de vendas são os de operacionalização que executa as atividades para efetivação da venda, como avaliar dados cadastrais de clientes e a modalidade de venda missionária que transmite informações para o cliente face a face sem concretizar a venda. (MINADEO, 2008).

## 2.6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES

O recrutamento é uma maneira de atrair candidatos a vagas que estão disponíveis dentro da organização. Uma pessoa responsável por essa função oferece a oportunidade, divulga e comunica as oportunidades de emprego, trazendo candidatos para serem selecionados. (CHIAVENATTO, 1999).

Segundo Chiavenatto (1999) recrutamento se define da seguinte maneira:

“É o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-los. O mercado no qual a organização tentar buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou ambos”. (CHIAVENATTO, 1999; p.92).

É preciso definir claramente o tipo de vendedor que a empresa deseja ter, assim o gerente de vendas pode criar um perfil do candidato a vendedor, além do certo talento para vendas podem ser identificadas as aptidões, habilidades, responsabilidade, criatividade e autoestima. Esses são alguns dos indicadores que podem ser feitas para seleção e as outras seria o conhecimento do produto, capacidade para fazer uma venda eficaz e qualidades interpessoais. O vendedor ideal cria um relacionamento forte com o cliente, conhece perfeitamente o produto e sabe das necessidades dos clientes. Depois de definido os critérios pelas quais procuram e identificam os candidatos estão prontos para selecioná-los. (CHURCHILL, 2000).

Para o recrutamento e seleção dos vendedores, se a empresa deseja ter um sucesso nas vendas precisa contratar vendedores eficazes, que tenham perfil de vendedor, tendo como algumas características se colocar no lugar do cliente, uma grande necessidade de fechar a venda, entre outras. (KOTLER, 1998).

Charles Garfield diz que os traços para um bom vendedor seria:

Os que [...] “assumem riscos, possuem poderoso senso de missão, tendência à solução de problemas, gostam de cuidar dos clientes e planejam cuidadosamente suas visitas”. (KOTLER, 1998; p.605).

O segredo do setor comercial para se alcançar os resultados esperados é contratar pessoas adequadas ao cargo, e que goste do que faz. A seleção de vendedores é muito mais delicada do que a seleção de qualquer outra pessoa de outro setor, cabe ao entrevistador dar uma breve introdução sobre a empresa, como funciona, sobre o produto que irá vender, sua utilidade, suas regras, vantagens e desvantagens se comparando com outros, e dentre outras táticas para a partir disso o candidato ver se encaixa no perfil da empresa. Para se dar bem neste setor, é preciso que o vendedor goste da empresa e do seu negócio. (CAXITO, 2008).

## 2.7 TREINAMENTO DE VENDEDORES

O treinamento é um método de adequar cada pessoa ao seu cargo, de maneira a se tornarem mais produtivas, com um maior conhecimento de suas atividades. Sendo assim podemos dizer em outras palavras que treinamento é uma maneira de agregar valor às pessoas. (CHIAVENATTO, 1999).

Com os consumidores cada vez mais exigentes, o vendedor precisa se adaptar sempre ao gosto do cliente e contribuir para a sua segurança. O consumidor espera que o vendedor seja confiável, eficiente e tenha um grande conhecimento do produto que está oferecendo. Portanto assim o treinamento poderá contribuir perfeitamente para este perfil. (KOTLER, 1998).

Nos estudos de Chiavenato, treinamento define-se como:

[...] “o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. “Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.” (CHIAVENATTO, 1999; p. 295).

O treinamento ajudará os novatos a terem um rumo a seguir e os vendedores experientes qualificarem-se melhor. Por tanto fazer um treinamento custa dinheiro e tempo, neste processo envolve mais do que aprender sobre os processos de vendas, consiste também sobre as técnicas, os conhecimentos dos produtos, a ética na venda e informações sobre o mercado. O treinamento pode

ocorrer durante o próprio trabalho, ou os vendedores podem ser encaminhados para cursos, seminários oferecendo um conhecimento mais a fundo. (CHURCHILL, 2000).

## 2.8 MOTIVAÇÃO

Motivação é uma das maneiras que conseguimos manter nossa equipe dentro da organização gerando os resultados esperados. Um vendedor que usa de suas técnicas para alcançar seu objetivo porém se ele não estiver motivado, não vai conseguir atingir, afetando também o lado da empresa. (ROBBINS, 2002).

“Motivação é como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. (ROBBINS, 2002; p. 151).

Todo vendedor deseja ser reconhecido. Pois o mesmo estará disposto a fazer o melhor e bem feito desde que haja motivação, que é o que dá certa direção ao funcionário e tal persistência fazendo-o que se sinta satisfeito e com um apoio maior para alcançar suas metas. Alguns vendedores apreciam sua liberdade e são mais produtivos quando recebem elogios. Os métodos de motivação devem ser padronizados como, por exemplo, um sistema de comissão o vendedor terá apenas um objetivo: Vender. (GREWAL; LEVY, 2012).

Segundo (SPITZER, 1997; p. 57) há os aspectos motivadores e desmotivadores:

“Um motivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções positivas/ energizantes, mais especificamente desejo. Um desmotivador é qualquer aspecto de trabalho que desperta emoções negativas como tédio, medo, raiva e ressentimento”.

Para Bergamini (1997) a motivação dentro das organizações orientavam as pessoas a se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazê-los não esquecendo do reconhecimento individual. Sendo assim depois de um tempo os supervisores começaram a fazer com que os colaboradores valorizassem os canais de comunicação, neste sentido os funcionários teriam que conhecer de forma mais ampla tudo a respeito da organização e ao mesmo tempo abertura para expor suas opiniões, conseqüentemente as formas de recompensa passaram de individuais para formas de incentivos grupais.

Não basta apenas ter habilidades com vendas, saber vender, e abordar clientes se o funcionário não estiver motivado para desenvolver essas atividades,

para se ter um bom desempenho depende do quão motivado o funcionário está. (CHIAVENATTO, 1997).

Das medidas que auxiliam a motivar a força de vendas:

- “Adequado processo de recrutamento e seleção: escolha do vendedor adequado ao perfil do produto e da companhia; informar claramente aos candidatos o que o emprego tem a oferecer.
- Programa de treinamento apropriado.
- Estabelecimento de quotas equitativas, bem como de territórios e rotas de venda adequada.
- Supervisão no campo, especialmente no início.
- Periódicas convenções e reuniões de vendas.
- Concursos de vendas entre os elementos da equipe”. (MINADEO, 2008; p. 388).

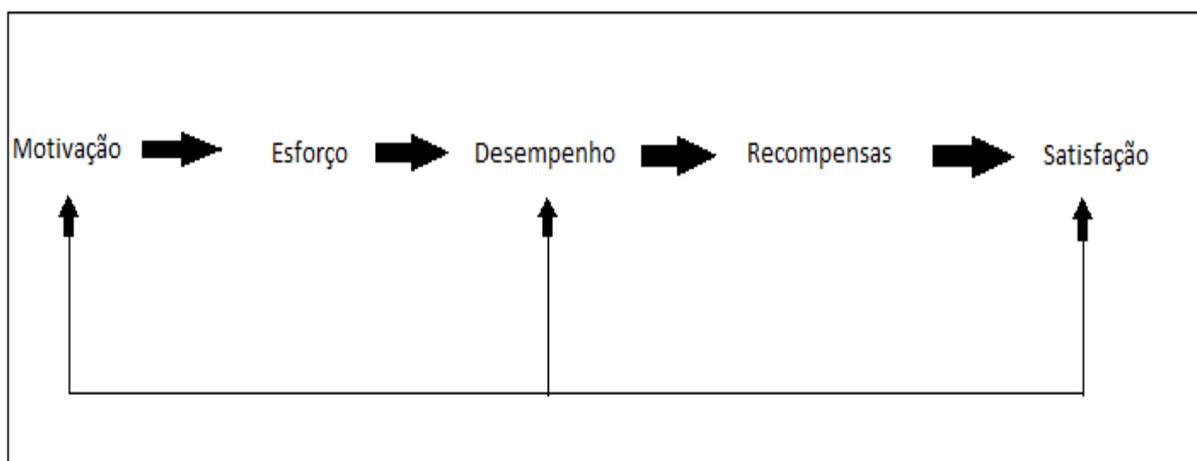
Em outras palavras podemos dizer que vender é uma troca, quanto mais motivado o vendedor estiver mais resultado ele vai gerar para a empresa, pois são os fatores da motivação que o levam a ter uma gana pelas vendas, tendo como visão quantos mais vender, mais ganhará. (KOTLER, 1998).

“Segundo Chiavenato (2002), motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de uma determinada forma”.

“Motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como “desejo” e “receio”; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças a sua autoestima. Além disso, a motivação aberta determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias”. (CHIAVENATO, 2002; p.80)

“O problema da motivação de vendedores tem sido estudado por Churchill, Ford e Walker. Seu modelo básico é o seguinte”. (KOTLER, 1998; p.608).

Figura 1- Motivação de funcionários



Fonte: (KOTLER, PHILIP; 1998 p.725).

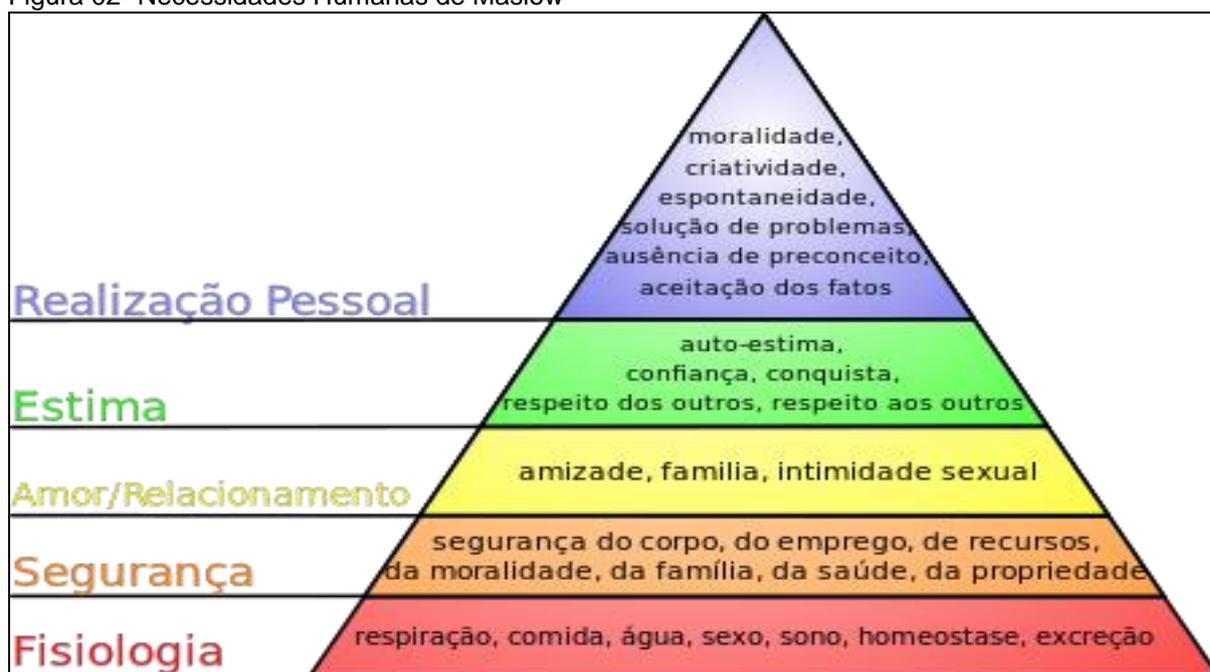
Nesta figura podemos perceber o processo da motivação, o funcionário faz o esforço conforme for o desempenho o empregador propõe a recompensa, tendo logo a satisfação do funcionário.

## 2.9 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW

Essa teoria é a mais conhecida por se tratar das necessidades humanas. Parte do princípio de que a motivação para agir e se comportar partem de forças do próprio indivíduo. (CHIAVENATO; 2002).

Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide.

Figura 02- Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: <http://www.ocoruja.com/index.php/2009/hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>

Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes que são chamadas de necessidades primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas que são as necessidades secundárias.

“Uma vez satisfeita, essa necessidade é esquecida por completo, ainda que só para ser substituída por outras necessidades de nível superior”. (LOBOS; 1975, p.19).

Abaixo está um conceito de cada necessidade:

**Necessidades fisiológicas:** são as necessidades relacionadas com a existência do indivíduo, são as necessidades inatas que garantem a sobrevivência do indivíduo. (CHIAVENATO; 2002).

**Necessidades de segurança:** é a própria segurança do indivíduo, é o que leva a pessoa a se proteger de qualquer perigo real ou imaginário buscando sua proteção sobre qualquer ameaça.

**Necessidades sociais:** são as necessidades decorrentes a participação do indivíduo com outras pessoas, a troca de amizades, de aceitação por parte dos colegas de trabalho, de afeto e amor. Quando isso não acontece a pessoa se sente retraída, frustrada.

**Necessidades de estima:** é a própria auto avaliação do indivíduo, a forma como o mesmo se vê e se avalia. Envolve a auto- apreciação, a autoconfiança, etc. Nas quais se o mesmo não sentir esses sentimentos e sensações podem levá-lo ao desânimo.

**Necessidades de auto- realização:** é a maneira que o indivíduo se esforça para realizar o seu potencial. É o autocontrole, independência, autonomia, etc. Isso faz com que o indivíduo por mais satisfeito que esteja vai querer sempre mais. (CHIAVENATO, 2002).

As necessidades é a causa que mais afeta o homem na satisfação de sobrevivência porque são compostas pelas necessidades de sono, fome, sede, alívio de perigos, etc. (BOHRER; 1981).

## 2.10 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Na teoria de Herzberg estuda-se o ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Esta teoria tem sido muito bem apoiada nas empresas, pois dela existem dois fatores: os motivadores que se compõem pela satisfação no trabalho e os de manutenção que são os agentes de insatisfação. Dentre os fatores motivadores são aqueles de realização, reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Quando os de manutenção incluem política e administração na empresa, supervisão, salário, relações humanas, e condições de trabalho. (LOBOS; 1975).

Para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

**Fatores Higiênicos:** esses fatores referem-se aqueles que rodeiam a pessoa no trabalho, as condições físicas, o ambiente de trabalho, salário, os benefícios sociais, as políticas na empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima entre direção e empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Quando esses fatores são considerados ótimos é muito fácil de não se obter satisfação, porém se fossem ao contrario será inevitável que se leve a insatisfação. (CHIAVENATO; 2002).

**Fatores Motivacionais:** São as tarefas que constituem o cargo, se o indivíduo gosta do que faz. Se o mesmo se sentir satisfeito com o que faz aumentará como resultado a sua produtividade. (CHIAVENATO; 2002).

Dentre os Fatores satisfatórios em relação ao cargo, são:

- Delegação de responsabilidade;
  - Liberdade de decidir como executar o trabalho;
  - Promoção;
  - Uso pleno das habilidades pessoais
  - Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
  - Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante);
  - Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente)
- (CHIAVENATO; 2002 p.88).

“Herzberg diz que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional”. (CHIAVENATO; 2002, p.88).

A teoria de Herzberg mostra os fatores que na maioria das vezes são desprezados pelas empresas, essas por sua vez não colocam em prática para obter a satisfação do seu funcionário fazendo com que resulte na rotatividade de funcionários. Esta teoria tenta descobrir os fatores que influem no sentimento das pessoas sobre a motivação no trabalho. (SOUZA, 1996).

## 2.11 O MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM

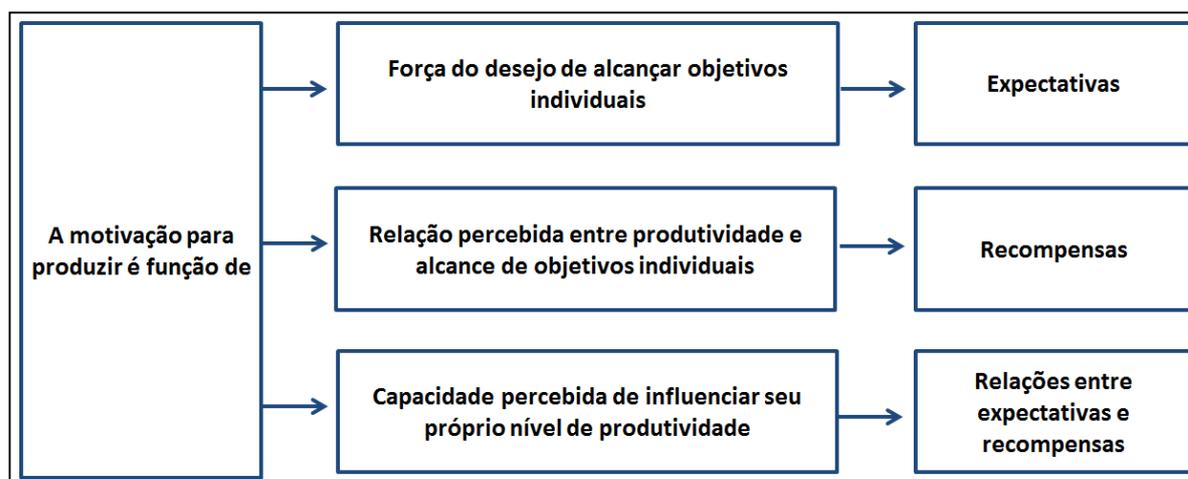
A teoria de Vroom estuda a motivação para se produzir, segundo o mesmo existem três fatores motivacionais para se produzir, são eles:

- Objetivos individuais: ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- A relação: que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais;
- A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. (CHIAVENATO; 2002, p.90).

“Victor Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que reconhece essas diferenças. A sua teoria restringe-se apenas a motivação para produzir e sugere que existem três fatores que determinam a motivação para produzir: a expectativa, a valência e a instrumentalidade”. (SERRA, 2012; p.142).

A seguir a figura mostrará uma ideia melhor dos três fatores motivacionais:

Figura 03- Modelo contingencial de motivação de Vroom



Fonte: <http://flaviofausto.blogspot.com.br/2011/09/o-modelo-contingencial-de-motivacao-de.html>

Nesta figura mostra que a motivação é um processo que reflete no comportamento, o indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultado representando uma cadeia de relações entre meios e fins. (CHIAVENATO, 2002).

## 2.12 PROGRAMAS DE INCENTIVO

Depois de falar um pouco sobre as teorias da motivação vale ressaltar alguns fatores.

De acordo com Chiavenato (1999) no século XX as empresas pagavam para o funcionário apenas o salário fixo que era uma forma de compensar o trabalho rotineiro e competitivo, porém o mundo mudou e cada vez mais as empresas apostam nos programas de incentivo que são capazes de motivar e incentivar as pessoas.

Instalar programas de benefícios não significa apenas querer ajudar o funcionário, e sim uma atitude de formalidade em relação ao mercado de trabalho. Assim esses programas de incentivo constantemente ajudarão a melhorar a qualificação de mão de obra, assim aumentar a produtividade quantitativa e qualitativamente, influenciando muito na hora da tomada de decisão do empregado em relação a mudança de emprego.(RATTNER; 1966).

“Tendência clara no gerenciamento da remuneração estratégica é o crescimento dos planos de incentivo, também chamados programas de pagamento variável, para todos os funcionários da empresa”. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN; 2005 p. 278).

Remunerar as pessoas por tempo de empresa é necessário mais não suficiente, é preciso incentivá-las sempre a atingir metas próprias e da organização, a ter um melhor desempenho e bons resultados. (CHIAVENATTO, 1999).

Os programas de benefícios podem ser adotados como uma ferramenta de recrutamento, motivação e retenção. Hoje em dia nas organizações os planos de benefícios atraentes bem como o ambiente de trabalho são fatores motivacionais para atrair empregados, caso contrário, a retenção. (TANKE, 2004).

A empresa atende os objetivos organizacionais a partir do momento que a organização sabe o que é melhor para os funcionários se baseando nas teorias de Herzberg, auxiliando também a manter baixo índice de rotatividade, absenteísmo, qualidade de vida, redução de estresse dos empregados. (MARRAS, 2002).

### **2.12.1 Tipos De Planos De Incentivos De Vendas**

Os planos de incentivos servem para o funcionário se manter motivado e para que a sua produtividade aumente, podemos dizer que para cada nível da pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional) existem tipos de planos de benefícios diferentes. (MARRAS, 2002)

“Os planos de remuneração para os funcionários de vendas podem constituir de um plano de salários, de um plano de comissões ou de uma combinação de ambos”. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; p.288).

A maioria das empresas disponibilizam para executivos um leque de benefícios para que escolham o que mais lhe interessam e com a vantagem de não ser taxado pelo imposto de renda esses benefícios são: horários flexíveis,

estacionamentos reservados, etc. Para uma ordem de presidente, vice presidente, diretores e gerentes. Já para a parte do operacional no caso da empresa em estudo que avalia o comportamento dos vendedores os planos são mais básicos como refeitórios ou tickets de restaurante, transporte, cesta básica, assistência médica entre outros. (MARRAS, 2002).

Um plano de salários permite que o vendedor receba pelo seu trabalho, seu desempenho nas tarefas, pelo seu serviço em si, não refletindo diretamente no seu volume de vendas. Já o plano de comissões é uma remuneração paga baseada no volume de vendas, ou seja, na sua porcentagem. E o plano de combinado de salários e comissões é um plano que inclui o salário fixo mais comissão. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

“A comissão é uma forma de remuneração variável, normalmente utilizada para o pessoal de vendas. Geralmente, constitui-se de um percentual sobre os valores vendidos”. (PONTES, 2006; p. 371).

A comissão deve ser estudada conforme o ramo da empresa, portanto ela deve ser atraente gerando ambição para quem está ganhando, fazendo refletir no desempenho do profissional. Já o bônus é uma remuneração pago adicionalmente a comissão tendo como visão a superação dos resultados. (PONTES, 2006).

### **2.12.2 Planos De Incentivos De Grupo**

Quando os resultados são alcançados por uma determinada equipe, incluindo produção máxima e lucros, a equipe recebe uma bonificação de incentivo. Além disso, esse plano ajuda no clima psicológico que estimula na colaboração de equipe, fazendo com que cada integrante se ajude, pois juntos chegaram ao resultado que se espera, sendo assim bom pra organização e bom para os colaboradores. O problema do plano de incentivo por equipe é que nem todas as equipes são iguais, por isso cabe avaliar o desempenho de cada equipe e pagar uma bonificação de acordo com o trabalho apresentado. As informações sobre o pagamento de incentivo são repassadas para o funcionário a cada semana ou mês junto com uma explicação do porque o pagamento foi concedido ou não. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

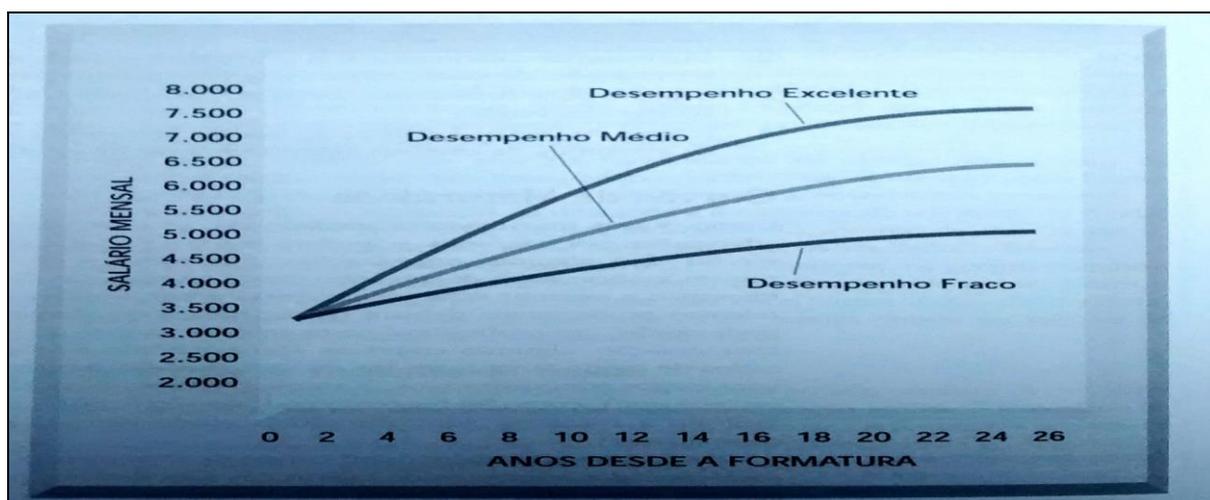
## 2.13 CURVA DE MATURIDADE

A curva de maturidade permite que o empregador ofereça um aumento salarial para profissionais, com base em sua experiência ou desempenho. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Em algumas organizações, infelizmente, os funcionários profissionais não podem avançar além de certo ponto a estrutura de salários, a não ser que estejam dispostos a assumir uma incumbência administrativa. Quando são promovidos, seus talentos profissionais deixam de ser utilizados plenamente. No processo a empresa pode perder um funcionário competente e ganhar um administrador fraco. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; p. 289).

A seguir a figura mostra a curva de maturidade para profissionais:

**Figura 04-** Curvas de maturidade para profissionais



Fonte: (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; p.290).

Neste gráfico está a representação de salários versus anos de experiências desde a formatura e traçadas com curvas com desempenho excelente, médio e fraco. O pressuposto do método é que cada ano que passa o indivíduo cresce como resultado da experiência, por tanto seu salário também aumentará. (PONTES, 2006).

Podemos perceber claramente que todos partem do mesmo lugar, vai de cada pessoa se esforçar mais pra conseguir chegar onde almeja e com um melhor salário.

## 2.14 PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Esse plano difere dos planos individuais e em grupos, pois decorre de uma soma a mais no salário no empregado decorrente dos lucros da empresa, é a forma mais simples de fazer com que o empregado participe na melhoria da competitividade da empresa e como forma adicional de remuneração. (PONTES, 2006).

“Participação nos lucros e resultados nada mais é que qualquer procedimento pelo qual o empregador paga, ou torna disponível a todos os funcionários regulares, além de um pagamento base, somas especiais correntes ou deferidas baseadas nos lucros do empreendimento”. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; p.300).

Esse pagamento para os funcionários estimulam os mesmos a se sentirem parceiros da empresa, motivam que participem mais de suas tarefas proporcionando resultados máximos a empresa, sendo o objetivo de esse plano motivar o comprometimento do funcionário em vez de lavá-los apenas para um grau de contribuição. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

“Esse sistema de incentivo é de Lincoln Electric, e o mesmo diz que o sucesso para esse incentivo depende do alto nível de contribuições dadas aos funcionários. As avaliações de desempenho dos funcionários feitas duas vezes por ano baseiam-se em quatro fatores, confiança, qualidade, resultado, ideias e colaboração”. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; p.300).

As vantagens desse plano é que incentiva cada vez mais os colaboradores a se comprometer mais com o trabalho e alcançar os objetivos da empresa e gera também certa melhoria organizacional pela parceria do funcionário com a empresa. Por tanto a possibilidade desse programa de trazer problemas para a empresa e para o trabalhador é real. O lucro da empresa deve servir para outros investimentos, garantindo a sua competitividade, se não houver lucro a empresa fecha, ou seja, se empresa perder o funcionário também perde tendo em vista isso, a empresa não deve adotar este método só porque virou “moda” mais sim estipular o critério para a fixação da participação nos resultados que é qualidade ou lucratividade ou programas e metas, resultados e prazos porem o mais simples a ser seguido é o de lucratividade. (PONTES, 2006).

## 2.15 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS FUNCIONARIOS

Além dos planos oferecidos aos funcionários existem também os benefícios oferecidos. Podemos dizer que os benefícios oferecidos juntamente com o salário do empregado ajudam muito na motivação.

“O “patrão” geralmente ostenta os seus empregados uma conduta que oscila entre um paternalismo protetor e uma agressividade dominadora. E a empresa moderna, por força da própria posição e formação profissional de seus dirigentes, tende a acentuar a ênfase em harmoniosas “relações humanas” na empresa”. (RATTNER; 1966, p.17).

São eles:

- **Benefícios de assistência médica:** antigamente os planos de saúde cobriam apenas despesas médicas, cirúrgicas e hospitalares, hoje já cobrem pagamento de remédios com receitas médicas, benefícios de saúde mental, visual e odontológica. Além de outros benefícios de saúde.
- **Seguro de vida:** para caso de morte do titular oferece-se os beneficiários e pode ainda fornecer benefícios adicionais em caso de morte ou mutilação por acidente de trabalho.
- **Serviços de alimentação:** é oferecido um preço para o funcionário com um intuito de fornecer conveniência para os mesmos enquanto permanecem próximos ou mesmo no local de trabalho.
- **Transporte de funcionários:** é um valor oferecido para que o funcionário se desloque de casa para o trabalho.
- **Recompensas ou prêmios:** muitas vezes usados para recompensar o esforço do funcionário, é uma forma de reconhecimento de trabalho. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

## 2.16 ANÁLISE DE DESEMPENHO

Segundo Stoffel (1997) o sucesso de uma empresa depende muito dos colaboradores para se atingir as metas, esse comprometimento resulta em desempenho.

“Avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho”. (CHIAVENATO, 1999; p.189).

Davis (1992) diz que a avaliação de desempenho exerce um papel de recompensar pessoas, é onde se verifica a qualidade da mão- de- obra dos funcionários, sendo assim os resultados dessa avaliação faz com que tenha relações justas para com os colaboradores, aconselhar e desenvolve-los, dar um feedback a eles sobre o seu desempenho, nesse sentido sistemas de avaliação são importantes para o desenvolvimento dos funcionários. Marras (2005) ainda reforça que há diversas utilidades para se avaliar o desempenho de um funcionário e cita algumas mais utilizadas:

- “Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- Fornecer feedback aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências”; (MARRAS, 2005; p. 174)

É inevitável que uma organização possa optar por não fazer uma avaliação de seu pessoal assim como treinamento dos mesmos depois da contratação, em geral pode-se dizer que existem três métodos possíveis, a avaliação casual que não é sistemática e pode ser feita a “olho”, ou seja, o supervisor pode estar avaliando o funcionário enquanto o mesmo está exercendo suas atividades. O método tradicional e sistemático das características do funcionário, que mede o que o colaborador faz antigamente se avaliava nesse método a iniciativa do empregado e o grau de confiança que podia ter nele, mais com o passar do tempo deu-se uma ênfase maior em medir os resultados do desempenho do mesmo. Desta forma a qualidade da pessoa e a característica desenvolvida no cargo entram no processo de avaliação. O terceiro método é o de comportamento que estabelece uma meta mútua para obtenção de resultados. (FLIPPO, 1980).

Segundo Chiavenato (1999) a avaliação deve mostra ao funcionário o que a organização está pensando sobre o seu trabalho. Quase sempre são criados sistemas de avaliação como, por exemplo, a avaliação de 360 graus que é feita de modo circular por todos os elementos da equipe e participam o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes, esse método é rico por adquirir informações diferentes. Existe também a avaliação pra cima que permite que a equipe avalie seu gerente, esse método permite que o grupo promova negociações com o gerente exigindo

novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação para que tornem o ambiente de trabalho mais livre e eficaz.

“[...] Os objetivos principais da análise do desempenho humano são a seleção, a classificação, o diagnóstico e a produção. As questões referentes a análise aplicam-se não somente a avaliação esportiva mas também ao desempenho no trabalho.”

Segue abaixo um esquema para melhor compreensão de avaliação de desempenho voltada para vendedores.

Figura 05- Avaliação de desempenho de vendedores.



Fonte: <http://www.portaladm.adm.br/amkt/amkt12.htm>

Nesta figura foram avaliados os seguintes pontos para uma avaliação de desempenho do vendedor, que supostamente ao longo do ano o gerente de vendas faz uma reunião para dar um *feedback* nos resultados obtidos, e também dar pontos de melhorias para o desempenho.

## 2.17 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Rotatividade significa a saída de funcionários e entrada de outros para substituí-los. Por isso que o papel de recrutamento e seleção é muito importante para evitar este caso, pois quando um funcionário se desliga da empresa, se não foi feito uma seleção rígida a organização além de perder tempo também gera custos

como tempo administrativo para preparar a papelada, orientação, treinamento, uniformes e tais percas indiretas como menor produtividade, moral menos elevada dos funcionários, perda da boa imagem e possível perda de faturamento. (TANKE, 2004).

“Rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo”. (CHIAVENATO; 2002, p.78).

O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam nas organizações em relação ao número médio de empregados, porem quando a rotatividade for administrada eficazmente o resultado pode ser positivo, pois permite que novas pessoas com ideias e energias renovadas ingressem na organização. Um bom início para ter menor índice de rotatividade na empresa é examinar a razões pela qual gera rotatividade no setor em estudo e propor melhoria. (TANKE, 2004).

A rotatividade é o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão à situação de oferta e procura do mercado de recursos humanos, e dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece. (CHIAVENATO, 2009).

Neste presente estudo de uma empresa de alumínio a principal causa de desligamentos são as variáveis internas. Que são elas:

- “O estilo gerencial;
- As oportunidades de crescimento;
- Os desenhos de cargos;
- O relacionamento humano;
- As condições físicas e psicológicas no trabalho;
- A estrutura e a cultura organizacional”. (CHIAVENATO; 2009, p.78).

Essas são boa parte das variáveis internas, que levam os funcionários da empresa estudada, principalmente na área comercial a solicitarem o desligamento na empresa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será apresentada a metodologia científica desta monografia e como foi produzida.

“O método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”. (OLIVEIRA, 1999; p.57).

Segundo Lakatos e Marconi (2001), método científico permite se chegar a um objetivo, traçar um caminho a ser seguido. Encontrar o que de fato está acontecendo dentro das organizações, detectando erros e auxiliando nas decisões, pode não ser identificado o resultado final sendo isso apenas um caminho que poderá chegar aos resultados esperados. Logo em seguida se fazer uma reflexão juntamente com uma pesquisa para de esta maneira conquistar os objetivos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa se dá por meio de um planejamento composto por fases, onde a pesquisadora fará um detalhamento do que se pretende realizar. Para isso a pesquisadora precisa de dedicação, persistência e paciência. (OLIVEIRA, 1999).

“Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. (ANDRADE, 2005; p.121).

Quanto aos fins a pesquisa utilizada foi explicativa e aplicada:

**a) Explicativa:** Pois a pesquisadora visa apresentar os fatores e as causas que contribuem para o acontecimento de um determinado fenômeno. Tem por objetivo esclarecer os fatos, e o porquê ocorre um fenômeno e quais condições, analisando assim as causas ou fatores que levam a tais comportamentos. (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO; 2006).

“Os estudos explicativos são [...] “destinados a responder as causas dos acontecimentos, fatos, fenômenos físicos e sociais [...]”. (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2006; p.107).

**b) Aplicada:** Pois a pesquisadora tem por objetivo analisar os resultados obtidos na pesquisa e colocá-los em prática, a fim de solucionar os problemas mencionados nesta monografia. Segundo Oliveira (1999) ainda destaca o objetivo da pesquisa aplicada é pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas e fazer as devidas aplicações.

Vale ressaltar que é importante verificar corretamente os fatores mais importantes deste estudo, para que assim possa ser elaborado um roteiro de perguntas da forma mais significativa possível. (OLIVEIRA, 1999).

E quanto aos meios, o método adquirido por esta pesquisadora sobre os meios de investigação é de pesquisa de campo ou levantamento na empresa em estudo.

“O interesse da pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando a compreensão de vários aspectos da sociedade”. (LAKATOS; MARCONI; 2001 p.189).

A pesquisa de campo que foi aplicada e realizada por meio de entrevistas com perguntas abertas elaboradas pela pesquisadora, com os vendedores da empresa em estudo.

“Entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. (LAKATOS; MARCONI, 2001; p.195).

Para atingir os objetivos propostos foram realizadas entrevistas individuais em profundidade. Pelo fato de a população ser uma amostra pequena, com apenas 03 (três) pessoas, o resultado se deu mais detalhado, ao contrário se fosse um questionário onde os vendedores responderiam apenas o necessário, porém a pesquisadora não teria as informações necessárias para se obter o resultado esperado. Nesta pesquisa (conforme apêndice) foi aplicado com as pessoas da área de vendas da empresa de alumínios localizada em Criciúma- SC. A intenção desta entrevista foi obter as opiniões e as respectivas respostas para as perguntas elaboradas em cima do problema da pesquisa em questão, conhecendo um pouco mais sobre os fatores motivacionais e desmotivacionais dos vendedores.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

Nesta parte da monografia, a pesquisadora deve avaliar onde será feito a pesquisa e a sua população.

A pesquisa foi feita na empresa em estudo, e sua população alvo da pesquisa foi caracterizada pelos funcionários da área de vendas da empresa, que hoje é composto por três vendedores.

A empresa em questão atua no ramo de alumínio e está localizada em Criciúma- SC. Suas atividades deram início em agosto de 2009 em um pavilhão alugado no bairro São Luiz. Em fevereiro de 2013 foi construída uma sede própria no mesmo bairro com capacidade maior. A empresa é especializada em vender barras de alumínio e acessórios para linha moveleira. Em seu estoque há aproximadamente dois mil itens e recebem por mês em torno de 30 mil toneladas hoje, sendo que antigamente recebia aproximadamente 10 Mil toneladas no pavilhão antigo. Atualmente seu quadro de funcionários conta com 12 colaboradores. As informações relatadas acima foram obtidas diretamente com o proprietário da empresa em uma conversa formal. Deste modo a entrevista foi aplicada com os 03 (três) vendedores da empresa na qual se obteve sucesso. A pesquisa foi realizada no dia 01 de outubro de 2014.

A pesquisa tem por objetivo saber os motivos e os fatores pela qual gera desmotivação na empresa, focando mais na parte comercial onde os vendedores se sentem mais atingidos. Procurando através dessas respostas entender o motivo da rotatividade de pessoal e também porque afeta nos resultados do faturamento na empresa.

A seguir segue a estrutura do público- alvo da pesquisa:

Quadro 01- Estrutura Público- Alvo

| Objetivos  | Período                          | Extensão     | Unidade de Amostragem           | Elemento                               |
|--|----------------------------------|--------------|---------------------------------|--|
| Analisar os fatores que interferem no comportamento comercial dos vendedores, conseqüentemente levando a alta rotatividade dos mesmos. | Março de 2014 a setembro de 2014 | Criciúma- SC | Vendedores da empresa em estudo | Pesquisa com vendedores da organização |

Fonte: Roteiro para elaboração do projeto de pesquisa e monografia do curso de Administração.

Segundo Malhotra (2006) a população deve conter a informação procurada pelo pesquisador através de uma coleção de elementos ou objetos. A população deve ser definida com precisão pois caso contrário pode resultar em uma pesquisa ineficiente com erros e enganos. A Definição da população faz transformar o problema da pesquisa em uma afirmação precisa. Pelo fato da população alvo deste estudo ser somente com 03 (três) pessoas considerada uma amostra pequena, a aplicação do instrumento de coleta de dados deu-se por meio de um censo, pois uma informação de parâmetros populacionais pode se adquirir fazendo um censo ou extraindo uma amostra. Onde o método de censo é a enumeração completa de elementos de uma população ou de objetos em estudo e uma amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionado para a participação no estudo.

### 3.3 TIPOS DE ABORDAGEM

A técnica utilizada para a análise dos dados é qualitativa.

Segundo Oliveira (1999) a abordagem qualitativa não é usado números, ou seja, não necessita de dados probabilísticos. De acordo com Prodanov (2013) os dados coletados serão analisados indutivamente, ao contrário da abordagem quantitativa. Neste processo requer que o pesquisador tenha uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, pois se mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho de campo intenso. Oliveira (1999) ainda ressalta que a pesquisa qualitativa também pode ser quantitativa. O método qualitativo de pesquisa busca apresentar-se de forma adequada para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno e chegar a sua razão. Nesta abordagem atitudes e hábitos são observados mais a fundo para compreender de forma mais detalhada o comportamento de indivíduos ou grupos.

### 3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados tem por objetivo esclarecer se os dados da pesquisa serão provenientes de dados primários ou secundários. Portanto os dados desta pesquisa serão de escrita primária por ser compilados na ocasião pelo autor, ou seja, pelo autor desta pesquisa. (LAKATOS; MARCONI, 2001).

As coletas de dados foram coletadas pela própria pesquisadora, por tanto primários, que segundo Malhotra (2006) a pesquisadora tem como objetivo abordar o problema em estudo, tendo como finalidade entender os fatores da pesquisa elaborada.

Desta forma foi utilizada a técnica para a coleta de dados em forma de entrevista uma vez que as perguntas bem elaboradas provindas de responsabilidade da autora desta pesquisa.

Lakatos e Marconi (2001) dizem que esta tarefa é muito cansativa e toma quase sempre um tempo inesperado, exige do pesquisador muita paciência, esforço pessoal, cuidado com os registros de dados e precisa ter um bom preparo anterior.

A entrevista [...] “É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. (LAKATOS; MARCONI, 2001; p. 195).

Outro método utilizado nesta pesquisa para a coleta de dados qualitativos é a entrevista de profundidade que segundo Malhotra (2006) este tipo de pesquisa não é estruturada e tem por objetivo descobrir motivações, crenças, atitudes, sentimentos sobre um assunto.

Portanto, foi aplicada uma entrevista com perguntas elaboradas para o setor comercial da empresa de alumínios, que conta com apenas 03 (três) vendedores atualmente. Os instrumentos de coleta de dados da pesquisa estão apresentados no apêndice deste trabalho.

### 3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, estes serão elaborados e classificados de forma sistemática onde passará por uma seleção que é um exame minucioso dos dados, onde o pesquisador passará por uma visão crítica da análise com o intuito de

detectar erros e falhas, evitando informações confusas que podem prejudicar o resultado da pesquisa. (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa. A pesquisa foi aplicada para mensurar a satisfação dos funcionários do setor de vendas de uma empresa de alumínios.

O estudo foi feito através de uma entrevista com perguntas elaboradas pela pesquisadora e logo após foi feito uma análise em cima das respostas dos entrevistados e foi elaborado um texto corrido apresentando os devidos resultados da entrevista.

### 3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são todas as informações precisas para se ter um detalhamento mais intensivo da pesquisa para melhor compreensão. Esta síntese tem o objetivo de classificar qual o tipo de pesquisa será feito, meios de investigação, coleta dos dados, procedimentos de coleta dos dados e a técnica de coleta dos dados.

Abaixo temos o quadro de delineamento da pesquisa:

Quadro 02: Síntese do delineamento da pesquisa

| Objetivos específicos                   | Tipo de pesquisa quanto aos fins | Meios de investigação | Classificação dos dados da pesquisa | Técnica de coleta de dados | Procedimentos de coleta de dados |
|---|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Conceituar clima organizacional         | Explicativa                      | Pesquisa de campo     | Entrevista                          | Perguntas elaboradas       | Qualitativa                      |
| Mapear os processos de uma venda eficaz | Explicativa                      | Pesquisa de campo     | Entrevista                          | Perguntas elaboradas       | Qualitativa                      |

|   |             |                   |            |                      |             |
|---|-------------|-------------------|------------|----------------------|-------------|
| Identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais que afetam no desempenho dos vendedores | Explicativa | Pesquisa de campo | Entrevista | Perguntas elaboradas | Qualitativa |
| Avaliar o motivo da rotatividade dos vendedores   | Explicativa | Pesquisa de campo | Entrevista | Perguntas elaboradas | Qualitativa |
| Propor alternativas de melhorias de acordo com o resultado do estudo                            | Explicativa | Pesquisa de campo | Entrevista | Perguntas elaboradas | Qualitativa |

Fonte: Roteiro para elaboração do projeto de pesquisa e monografia do curso de Administração.

## **4 ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA**

A seguir serão apresentados por módulos detalhadamente as respostas obtidas na pesquisa feita com os vendedores da empresa em estudo com uma entrevista formal.

“Uma vez que manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”. (LAKATOS; MARCONI, 2001; p. 167).

### **4.1 PERFIL DOS VENDEDORES**

#### **4.1.1 Sexo**

(2) Masculino (1) Feminino

#### **4.1.2 Idade**

(3) de 18 a 30 anos ( ) Mais de 30 anos

#### **4.1.3 Estado Civil**

(3) Solteiro ( ) Casado ( ) Separado ( ) Viúvo

#### **4.1.4 Escolaridade**

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Graduação ( ) Pós- Graduação (3) Técnico

#### **4.1.5 Vínculo de Trabalho**

(3) Contratado ( ) Estagiário

#### **4.1.6 Tempo de trabalho**

( ) De 1 a 3 meses (2) De 3 a 6 meses ( ) De 6 meses a 1 ano ( ) De 1 ano a 2 anos (1) Mais de 2 anos

## 4.2 SATISFAÇÃO, REMUNERAÇÃO E CARREIRA

**4.2.1 Em relação ao ambiente físico, quanto ao espaço, equipamentos oferecidos, iluminação, refrigeração, limpeza, higiene, itens de conforto como café, água, etc. Como você avalia?**

Resposta: Os 03 (três) vendedores responderam que estão bem satisfeito com os requisitos acima.

**4.2.2 De modo geral você está satisfeito em trabalhar na empresa?**

Resposta: Um vendedor respondeu que está satisfeito, o outro quando questionado respondeu que está pouco satisfeito pela questão da não valorização dos funcionários e o outro vendedor não tem opinião sobre essa questão.

**4.2.3 Em termos de realização profissional como você se sente?**

Resposta: Dois deles estão satisfeitos e um só respondeu que está pouco satisfeito pois não é a área de formação.

**4.2.4 Quanto à carga de trabalho destinada a você, o que acha?**

Resposta: Os 03 (três) vendedores responderam que estão insatisfeitos, pois é muito serviço pra uma pessoa só, e são destinados a fazer tarefas que não faz parte do cargo e não ganham nada a mais por isso.

**4.2.5 Você está satisfeito com o cargo que ocupa?**

Resposta: Os 03 (três) vendedores responderam que não estão satisfeitos com o cargo, não pelo cargo em si, mais com os aspectos que não o compõe. Um deles

ainda acrescentou que por estar a mais tempo na empresa gostaria de estar em um cargo mais elevado.

#### **4.2.6 Quanto aos benefícios oferecidos como você se sente?**

Resposta: todos responderam que estão muito insatisfeitos, porque não existe nenhum tipo de benefício.

#### **4.2.7 As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?**

Resposta: Todos afirmaram que não, pois não é dito especificamente o que tem que ser feito.

#### **4.2.8 A empresa explica adequadamente as decisões que ela toma?**

Resposta: Todos disseram que “não”, e quando questionados porque, afirmaram que “não há dialogo sobre as decisões”.

#### **4.2.9 Você se sente satisfeito com o seu salário ao comparar com de outras pessoas que ocupam o mesmo cargo que o seu em outra empresa?**

Resposta: Todos responderam que não estão satisfeitos, pois além de não receber nem um tipo de benefício e bonificação pelos resultados, o salário oferecido está abaixo do oferecido em outras empresas.

#### **4.2.10 Você acha seu salário justo e adequado ao trabalho que você executa?**

Resposta: Os 03 (três) vendedores responderam que “não”, e a afirmação foi que é muito trabalho pra pouco reconhecimento e salário.

**4.2.11 Seu salário satisfaz as necessidades básicas de vida?**

Resposta: Dois deles responderam “mais ou menos” e um respondeu que “Não”.

**4.2.12 A empresa cumpri com as promessas feitas aos funcionários?**

Resposta: Todos responderam que “Não”.

**4.2.13 Você é informado de ajustes no salário, descontos e benefícios?**

Resposta: Todos responderam que “Não”.

**4.2.14 Quanto aos benefícios, satisfazem você?**

Resposta: Todos responderam que “Não”.

**4.2.15 Quanto às comissões?**

Resposta: Todos responderam que não recebem comissões. O que ajuda bastante na insatisfação.

**4.2.16 Você está satisfeito com as oportunidades de crescimento na empresa?**

Resposta: Todos responderam que “Não”, e ainda afirmaram que não existe.

**4.2.17 Você se sente apto a realizar outras tarefas com maiores responsabilidades?**

Resposta: Todos responderam que “Sim”.

### 4.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE

#### **4.3.1 Você acha que existe cooperação entre as pessoas dos outros setores da empresa?**

Resposta: Todos afirmaram que “em partes, depende do setor, um exemplo o financeiro não coopera nenhum pouco”.

#### **4.3.2 Como você avalia seu relacionamento com outros colegas?**

Resposta: Todos afirmaram que, “existe um bom relacionamento entre os outros setores com exceção do financeiro”.

#### **4.3.3 Como é sua relação com seu patrão?**

Resposta: Todos afirmaram que tem um relacionamento “razoavelmente bom”.

#### **4.3.4 O clima de trabalho é bom?**

Resposta: Todos afirmaram que “é um pouco tenso, sensação de vigia o tempo todo, sendo um pouco desconfortável”.

#### **4.3.5 Seu chefe exerce pressão no seu trabalho?**

Resposta: Todos afirmaram que “sim, muito”.

#### **4.3.6 Você considera seu superior hierárquico um bom líder?**

Resposta: Todos afirmaram que “o superior hierárquico da parte de vendas é a pessoa responsável pelo financeiro, e o mesmo não é considerado um bom líder”.

**4.3.7 Os assuntos mais importantes são debatidos em equipe?**

Resposta: Todos responderam que “não, em nenhum momento”.

**4.3.8 A empresa estimula o trabalho em equipe?**

Resposta: Todos afirmaram que “nem sempre”.

**4.3.9 As decisões são tomadas em equipe?**

Resposta: Todos responderam que “não”.

**4.3.10 Você tem liberdade para tomar decisões?**

Resposta: Todos afirmaram que “as decisões dos vendedores nunca são levados em conta”.

**4.3.11 As decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia são corretas?**

Resposta: Todos afirmaram que “não”.

**4.4 VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E TREINAMENTO****4.4.1 Você se sente valorizado pela empresa?**

Resposta: Todos afirmaram que “não”.

**4.4.2 Você acha que seu desempenho pelo seu trabalho tem sido aproveitado pela empresa?**

Resposta: Todos afirmaram que quanto a isso estão satisfeitos.

#### **4.4.3 Em sua opinião a empresa valoriza os funcionários?**

Resposta: Todos afirmaram que “não”.

#### **4.4.4 Você se considera respeitado pelo seu superior?**

Resposta: Todos afirmaram que “nem sempre, são respeitados”.

#### **4.4.5 A empresa investe em treinamento para que você tenha um aprendizado contínuo?**

Resposta: Todos afirmaram que “não”.

#### **4.4.6 Você considera bom o processo que a empresa utiliza para contratar novos vendedores?**

Resposta: Em um consenso entre os 03 (três) vendedores, afirmaram que “apesar de depois de estar dentro da organização se aprende com o dia-a-dia, é importante que a empresa contrate pessoas já com experiências, com perfis que se encaixe na área de vendas e de preferência homens que tenham conhecimento dos produtos de alumínios, ficaria mais fácil”.

### **4.5 IMAGEM DA EMPRESA**

#### **4.5.1 Você sente orgulho em trabalhar na empresa?**

Resposta: Todos responderam que “não tem opinião”.

#### **4.5.2 Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?**

Resposta: Dois deles responderam que “não” e um respondeu que “sim”.

#### **4.5.3 No que a empresa poderia melhorar?**

Resposta: Em um consenso entre os 03 (três) vendedores foi afirmado que a empresa precisa melhorar em “praticamente tudo, na questão de negociações, administração, valorização do colaborador, os preços, selecionar as pessoas de acordo com o perfil do cargo, recompensa, bonificações aos funcionários, entre outros”.

#### **4.6 FATORES MOTIVACIONAIS DE DESMOTIVACIONAIS**

##### **4.6.1 Indique a principal razão pelo qual você trabalha na empresa.**

Resposta: Um vendedor afirmou que está na empresa porque não surgiu outra oportunidade melhor e o ambiente de trabalho é bom. Já os outros dois vendedores afirmaram que estão esperando apenas a conclusão da faculdade para procurar novos rumos na área.

##### **4.6.2 Quais os fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho?**

Resposta: Em um consenso entre os 03 (três) vendedores, o que gera mais insatisfação são “o salário, as intrigas, falta de respeito, falta de reconhecimento, benefícios, comissões e bonificações que não tem, promessas furadas e a falta de comunicação”.

## 5 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

A seguir será apresentada uma análise geral dos resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo, obtido através de uma entrevista com os vendedores da empresa de alumínio situada em Criciúma- SC, objeto deste estudo sobre os fatores motivacionais e desmotivacionais que acabam resultando na rotatividade dos mesmos.

A empresa em estudo conta com apenas 03 (três) vendedores, sendo eles dois do sexo masculino e um do sexo feminino com idades entre 18 a 30 anos de idade e com estado civil, solteiros. Os 03 (três) vendedores são contratados pela empresa e todos possuem cursos técnicos em áreas diferentes. Sobre o tempo de trabalho na empresa dois deles são contratados de 3 a 6 meses e apenas um está a mais de 2 (dois) anos na organização.

Uma sequência de perguntas foi elaborada para a questão de satisfação, remuneração e carreira. Em uma análise feita com base nas respostas dos vendedores foi possível compreender que quanto ao ambiente físico, espaço, equipamentos oferecidos, iluminação, refrigeração, limpeza, higiene e itens de conforto, todos se encontram satisfeitos apesar de não terem ferramentas suficientes para realizar as vendas. Porém se encontram pouco satisfeitos em trabalhar na empresa pela questão da não valorização dos funcionários. Pelo fato de todos serem formados em cursos técnicos diferentes de vendas, todos responderam que não estão satisfeitos quanto a realização profissional nem mesmo com o cargo em que ocupam. Quando questionados sobre a remuneração um sentimento de insatisfação foi percebido claramente pela pesquisadora. Os mesmos não recebem nenhum tipo de benefício e comissão/ bonificação pelo trabalho alcançado, além de o salário ser pouco em relação à carga de trabalho destinada, a pressão, e a falta de organização quanto às tarefas, pois responderam que várias vezes são obrigados a fazer tarefas que não é do setor de vendas e não ganham nada a mais por isso. Quanto às tarefas dirigidas a eles não são claras e objetivas, e também não é deixado claro para os funcionários todas as decisões que a empresa toma, justamente pela falta de comunicação. Quando comparado os salários dos vendedores com o de outros em outras empresas as respostas foram rápidas em dizer que os salários deles está bem abaixo. Assim como as oportunidades de crescimento na empresa que não existe, pois não é dado abertura e pelo fato de a

empresa ser de pequeno porte, mais os vendedores não tem dúvida alguma que tem a capacidade de exercer um cargo com maiores responsabilidades. Acrescentaram ainda que a empresa não cumpri com as promessas feitas aos funcionários e que não são informados sobre reajustes de salários e descontos feitos.

Em uma outra divisão da pesquisa foi questionado aos vendedores sobre o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe. No qual as respostas foram as mesmas ao questionar se há cooperação entre os setores da empresa, os três vendedores informaram que há sim entre os setores de vendas, faturamento e estoque já em relação com o financeiro não há nenhum tipo de apoio além do relacionamento pessoal não ser dos melhores ao contrário do relacionamento com outros colegas. Em relação ao relacionamento com o patrão responderam que é razoavelmente bem, mas o clima de trabalho nem sempre é bom. O superior hierárquico dos vendedores é o setor financeiro na qual não possuem cooperação e bom relacionamento e concluíram que não é um bom líder. Acrescentaram ainda que as decisões mais importantes não são tomadas em conjunto e que nem sempre são estimulados a trabalhar em equipe, as decisões dos vendedores nunca são levados em conta e as decisões do chefe feitas no dia-a-dia nem sempre são corretas, as vezes é difícil de concordar porem não há abertura pra uma sugestão.

Em uma outra etapa foram questionados sobre a valorização profissional e treinamento dos funcionários. Como já foi citado anteriormente não há valorização profissional o que deixa os vendedores bastante irritados, um deles respondeu seriamente que “quem vive de elogio, é famoso”. Apesar disso os trabalhos realizados são aproveitados pela empresa. Eles consideram muitas vezes desrespeitados pelo gestor e não é investido em treinamento para os mesmos, além do fato de a empresa não ter um processo de seleção de vendedores correto, colocando pessoas sem experiências, que não tem conhecimento do assunto/ produto quando ingressados na organização não recebem muito apoio.

Quanto à imagem da empresa, todos responderam que não tem opinião sobre ter orgulho em trabalhar na empresa, e apenas um deles respondeu que indicaria um amigo para trabalhar na organização. Foi feita uma pergunta na qual a pesquisadora procurou saber no que a empresa poderia estar melhorando, um deles respondeu que teria que ter uma mudança em “praticamente tudo”, na questão de ser mais flexível nas negociações, aceitar novas ideias, administração, valorização do colaborador, preço dos produtos que está muito alto em relação aos concorrentes

o que afeta no trabalho exercido por não conseguir vender e o estoque acaba não girando, selecionar de maneira corretas as pessoas para trabalhar no setor de vendas, falta de marketing e a questão de recompensas e bonificações. Os outros dois vendedores concordaram com as sugestões.

Na última etapa a pesquisadora procurou saber os fatores motivacionais e desmotivacionais, ou seja, qual a razão dos vendedores ainda estarem trabalhando na empresa e o que gera mais insatisfação. Na qual dois deles responderam que estão esperando apenas terminar a faculdade para mudar de emprego, e um respondeu que não surgiu uma oportunidade melhor. Já os fatores que geram insatisfação no trabalho não foi difícil falar, sendo eles o salário em primeiro lugar, os benefícios, bonificações e comissões que não existem, as “intrigas” feitas, falta de respeito, falta de reconhecimento, promessas “furadas” e a falta de comunicação. Essas foram algumas das insatisfações citadas pelos vendedores.

Estas respostas foram obtidas através de uma entrevista feita formalmente com os vendedores da empresa em estudo, na qual a pesquisadora teve corretamente todas as respostas que precisava para que pudesse concluir esta análise dos resultados.

## 6 CONCLUSÃO

Levando em conta os resultados da pesquisa, foi possível concluir o quanto é importante o clima organizacional dentro de uma empresa. Um clima agradável faz com que os funcionários caminhem juntos com a organização e se sintam mais motivados, ao contrário desse contexto, um clima ruim dentro da organização contribui para o não desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.

A fim de avaliar os fatores que afetam no comportamento comercial dos vendedores de uma empresa de alumínios situada em Criciúma- SC foi aplicada uma entrevista com os 03 (três) vendedores da empresa. Diante disso foi possível perceber que os fatores motivacionais e desmotivacionais é o que afeta o desempenho dos mesmos, tornando-os bastante insatisfeito com relação a alguns aspectos dentro da empresa, com isso gerando também a alta rotatividade de pessoal.

O primeiro objetivo desse estudo era conceituar clima organizacional, na qual foi colocado os devidos conceitos para a compreensão desse estudo.

O segundo objetivo trata-se de mapear os processos de uma venda, pois o estudo é focado no comportamento dos vendedores, e surgiu a necessidade de estudar quais os processos de uma venda para que a mesma seja eficaz.

Outro fator estudado foram os fatores motivacionais e desmotivacionais que afetam o desempenho dos vendedores, na qual foi percebido na entrevista feita que os fatores mais citados como termos de insatisfação, foi quanto ao salário, benefícios, bonificações, comissões e alguns termos de clima dentro da empresa, a expressão de opiniões, a falta de comunicação e a cooperação entre os setores.

Quanto ao motivo da rotatividade dos vendedores, foi possível verificar que é justamente pelos fatores analisados na pesquisa e citados a cima que os deixam insatisfeitos e desmotivados.

Feita a análise de cada aspecto é possível analisar que os vendedores se encontram bastante insatisfeitos, na qual todos os três afirmaram que ainda estão na empresa porque estão apenas esperando terminar a faculdade para procurar uma oportunidade melhor.

Como sugestões de melhorias têm-se:

- Rever os processos de integração e socialização dos novos empregados exemplificando os objetivos, a missão, a visão, os princípios e valores da organização.
- Rever os processos de seleção e recrutamento e definir perfis de acordo com o cargo.
- Rever o plano de cargos e salários privilegiando a remuneração variável, uma vez que os vendedores são pautados com metas e objetivos de vendas; E
- Criar a sistemática do feedback diuturnamente entre líder e liderados.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011; 30 p.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed., rev. Florianópolis: Ed. UFSC, 2007. 315 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997; 212 p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**; São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005; 547 p.

BOHRER, Ricardo Schlatter. Motivação abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda; 1981. **Revista de Administração de Empresas**, 47 p. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9492/producao-cientifica-brasileira-em-comportamento-organizacional-no-periodo-2000-2010>, acesso em Junho, 2014.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fara. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2006. 210p.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESD Brasil S.A, 2008; 128 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**; São Paulo: Makron Books; 1997; 257 p.

**Gestao de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus. 1999; 457 p.

**Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de janeiro: Elsevier, 2004; 529 p.

**Recursos Humanos**; Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002; 631 p.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994; 492 p.

**Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra editora e marketing, 2005; 454 p.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003; 626 p.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004; 207 p.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**; São Paulo: Pioneira, 2003; 470 p.

FERNANDES, Walberto. **Quebrando barreiras em vendas**.1 ed. São Paulo: Schoba, 2010; 47 p.

FLIPPO, Edwin Bly. **Princípios da administração de pessoal**.2 ed. São Paulo: Atlas, 1980; 311 p.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**. 12 ed. São Paulo: Bookman; 2014; 398 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

GOMES, Eugênio Maria. **Compêndio de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012; 108 p.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. 2 ed. Mc Graw Hill: Brasil, 2012; 432 p.

HEINRICK, Rattner. Benefícios e motivação no trabalho; 1966. **Revista de Administração de Empresas**, 40 p. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9492/producao-cientifica-brasileira-em-comportamento-organizacional-no-periodo-2000-2010>, acesso em Junho, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e. ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; **Administração de Marketing**: Conceitos, planejamento, e aplicações a realidade brasileira; ed. São Paulo, Atlas 2010; 725 p.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho; 1975. **Revista de Administração de Empresas**, 25 p. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9492/producao-cientifica-brasileira-em-comportamento-organizacional-no-periodo-2000-2010>, acesso em Junho, 2014.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003; 143 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 302 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**.3 ed. São Paulo: Futura, 2005; 332 p.

MCSHANE, Steven L; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento organizacional**.6 ed. Mc Graw Hill: Brasil, 2014; 552 p.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008; 464 p.

MORROW JR, James R; JACKSON, Allen W; DISCH, James G. **Medida e avaliação do desempenho humano**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed editora Ltda, 2014. 460 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 320 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. Ed. São Paulo: Ltr, 2005. 381 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**; São Paulo, Prentice Hall; 2002. 637 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2006. 583 p.

SERRA, Elisabeth de Magalhães. **Direção e gestão da força de vendas**. Porto: Vida econômica editorial, 2012. 208 p.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologias gerenciais de excelência**. Florianópolis: Perspectiva; 1997. 107 p.

SCHERMERHORN, Jr; John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**, Porto Alegre: Bookman; 1999. 328 p.

SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em Comportamento Organizacional no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013.

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9492/producao-cientifica-brasileira-em-comportamento-organizacional-no-periodo-2000-2010> acesso em Junho, 2014.

SOUZA, Anthony D. **Liderar**. São Paulo: Loyola, 1996; 97 p.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997; 269 p.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004; 503 p.

VIPPERMAN, Carol. **Manual para profissional de vendas**. São Paulo: Nobel, 1993; 161 p.

**APÊNDICE**

## **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – UNESC**

**NOTA DE ABERTURA:** Esta pesquisa servirá para a conclusão do curso de Administração de Empresas, o qual é instrumento de coleta de dados para elaboração da monografia da acadêmica Munique Blasius De Souza. Esta entrevista tem por objetivo analisar os fatores motivacionais dos funcionários da área de vendas, avaliando também os motivos que geram insatisfação e conseqüentemente afetando a produtividade e as causas da rotatividade. Peço por gentileza, que responda com sinceridade a todas as perguntas.

### **1) PERFIL DO VENDEDOR**

**a) Sexo:**  Masculino  Feminino

**b) Idade:**  de 18 a 30 anos  Mais de 30 anos

**c) Estado Civil:**  Solteiro  Casado  Separado  Viúvo

**d) Escolaridade:**  Ensino Fundamental  Ensino Médio  Graduação  Pós-Graduação  Técnico

**e) Vínculo de Trabalho:**  Contratado  Estagiário

**f) Tempo de trabalho:**  De 1 a 3 meses  De 3 a 6 meses  De 6 meses a 1 ano  De 1 ano a 2 anos  Mais de 2 anos

### **2) SATISFAÇÃO, REMUNERAÇÃO E CARREIRA**

**a)** Em relação ao ambiente físico, quanto ao espaço, equipamentos oferecidos, iluminação, refrigeração, limpeza, higiene, itens de conforto como café, água, etc. Como você avalia?

**b)** De modo geral você está satisfeito em trabalhar na empresa?

- c)** Em termos de realização profissional como você se sente?
- d)** Quanto a carga de trabalho destinada a você, o que acha?
- e)** Você está satisfeito com o cargo que ocupa?
- f)** Quanto aos benefícios oferecidos como você se sente?
- g)** As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?
- h)** A empresa explica adequadamente as decisões que ela toma?
- i)** Você se sente satisfeito com o seu salário ao comparar com de outras pessoas que ocupam o mesmo cargo que o seu em outra empresa?
- j)** Você acha seu salário justo e adequado ao trabalho que você executa?
- k)** Seu salário satisfaz as necessidades básicas de vida?
- l)** A empresa cumpri com as promessas feitas aos funcionários?
- m)** Você é informado de ajustes no salário, descontos e benefícios?
- n)** Quanto aos benefícios, satisfazem você?
- o)** Quanto as comissões?
- p)** Você está satisfeito com as oportunidades de crescimento na empresa?
- q)** Você se sente apto a realizar outras tarefas com maiores responsabilidades?

### **3) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE**

- a) Você acha que existe cooperação entre as pessoas dos outros setores da empresa?
- b) Como você avalia seu relacionamento com outros colegas?
- c) Como é sua relação com seu patrão?
- d) O clima de trabalho é bom?
- e) Seu chefe exerce pressão no seu trabalho?
- f) Você considera seu superior hierárquico um bom líder?
- g) Os assuntos mais importantes são debatidos em equipe?
- h) A empresa estimula o trabalho em equipe?
- i) As decisões são tomadas em equipe?
- j) Você tem liberdade para tomar decisões?
- k) As decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia são corretas?

### **4) VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E TREINAMENTO**

- a) Você se sente valorizado pela empresa?
- b) Você acha que seu desempenho pelo seu trabalho tem sido aproveitado pela empresa?
- c) Em sua opinião a empresa valoriza os funcionários?

- d) Você se considera respeitado pelo seu superior?
  
- e) A empresa investe em treinamento para que você tenha um aprendizado contínuo?
  
- f) Você considera bom o processo que a empresa utiliza para contratar novos vendedores?

### **5) IMAGEM DA EMPRESA**

- a) Você sente orgulho em trabalhar na empresa?
  
- b) Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?
  
- c) No que a empresa poderia melhorar?

### **6) FATORES MOTIVACIONAIS OU DESMOTIVACIONAIS**

- a) Indique a principal razão pelo qual você trabalha na empresa.
  
- b) Quais os fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho?