

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

José Carlos Bulle

**INVESTIGANDO A MOTIVAÇÃO PARA A VENDA DO ATENDENTE
DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

**Porto Alegre
2010**

José Carlos Bulle

**INVESTIGANDO A MOTIVAÇÃO PARA A VENDA DO ATENDENTE
DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

**Trabalho de conclusão de curso,
apresentada ao Curso de Graduação
em Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do sul como
requisito para a obtenção do título de
bacharel em Administração.**

**Professora Orientadora: Prof^a. Ângela Beatriz Scheffer Garay
Tutor Orientador: Francielle Molon da Silva**

**Porto Alegre
2010**

José Carlos Bulle

**INVESTIGANDO A MOTIVAÇÃO PARA A VENDA DO ATENDENTE
DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em _____ de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Cláudia Antonello

Professora Orientadora: Prof^a. Ângela Garay

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, em especial aos meus filhos Nicóli e José Vinícius e a minha esposa amada Marledi, por me apoiarem e por terem aceitado se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me dedicar aos projetos de vida que julgava importante para nosso futuro.

AGRADECIMENTOS

A nossa tutora Francielle Molon da Silva pelo incentivo, simpatia e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização desta Monografia de Conclusão de Curso.

Especialmente ao Coordenador do Pólo de Lajeado Nilson Varella Rübenich pelo seu espírito de liderança e pelo apoio na tarefa de multiplicar conhecimentos, nos ensinando a importância do trabalho em grupo e pela dedicação que demonstrou a toda a turma.

Aos demais idealizadores, professores, gerentes de projeto, coordenadores e funcionários da UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL.

A todos os professores e tutores pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso.

Aos colegas de classe pela espontaneidade, pelo coleguismo e colaboração na troca de informações e materiais numa rara demonstração de amizade e solidariedade.

Às nossas famílias pela paciência em tolerar a nossa ausência.

E, finalmente, a DEUS pela oportunidade e pelo privilégio que nos foram dados em compartilhar tamanha experiência e, ao frequentar este curso, perceber e atentar para a relevância de temas que não faziam parte, em profundidade, das nossas vidas.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso, teve como elemento de análise a motivação para a venda dos atendentes lotados nas agências da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos de Lajeado, Encantado e Guaporé. As organizações que trabalham com vendas de produtos investem em treinamentos, de forma a preparar estes indivíduos para que possam desenvolver a atividade de atendimento de forma qualificada. Diante desta realidade, o conhecimento técnico é importante, entretanto o comportamento do vendedor é pautado por outros fatores que tem relação direta com o estado de motivação. Por esta razão este trabalho analisa os fatores de motivação, identifica quais os principais fatores que impactam no comportamento, aqueles que motivam e aqueles que os desmotivam para a venda de produtos e serviços, propondo melhorias ao processo de motivação. O método utilizado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, com entrevistas semi-estruturadas, através de uma abordagem qualitativa, com uma análise de conteúdo e também realizamos uma pesquisa com abordagem quantitativa, através de questionário, sua análise de se deu através de métodos estatísticos. Assim, a partir deste estudo foi possível identificar estes fatores e propor algumas melhorias para serem aplicadas na empresa.

Palavras-chave: motivação, fatores de motivação, comportamento

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	3
1	ASPECTOS CONCEITUAIS DA MOTIVAÇÃO.....	6
1.1	TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	7
1.1.1	Hierarquia das necessidades de Maslow.....	8
1.1.2	Teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg;.....	9
1.1.3	Teoria dos motivos, de McClelland	10
1.1.4	Teoria X e Y.....	11
1.1.5	Teoria dos objetivos de Locke.....	13
1.1.6	Teoria da equidade de Adams.....	13
1.1.7	Teoria da expectativa de Vroom.....	14
1.2	A MOTIVAÇÃO X ARH.....	15
1.3	MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS X COMPORTAMENTO HUMANÓ.....	17
1.4	FATORES QUE MOTIVAM OS VENDEDORES.....	19
2.	A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.....	22
2.1	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DA ECT.....	22
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	28
4.1	ETAPA DA ABORDAGEM QUALITATIVA.....	28
4.1.1	Motivação para a Venda.....	29
4.1.2	Fatores de desmotivação.....	30
4.1.3	Acompanhamento de resultados.....	31
4.1.4	Políticas de valorização.....	32
4.1.5	Sugestão de melhoria.....	33
4.2	ETAPA DA ABORDAGEM QUANTITATIVA.....	34
4.2.1	Comportamento	34
4.2.2	Fatores externos.....	35
4.2.3	Fatores Internos.....	36
4.2.4	Capacidade técnica.....	37
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	41
	APÊNDICE 1.....	43
	APÊNDICE 2.....	44
	APÊNDICE 3.....	45
	APÊNDICE 4.....	43

INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, apesar de ser uma Empresa Pública, há muito tempo está focada em resultados comerciais favoráveis, pois suas ações precisam estar em sintonia com as políticas governamentais. Sendo assim, é natural que tenha como um dos objetivos o lucro, mesmo não o tendo como finalidade; pois, é a partir destes resultados que ela pode investir em melhorias e manter-se competitiva, ao mesmo tempo em que pode fazer seu papel social. Por esta razão até poucos meses atrás a missão definida pela direção era, conforme disponível em seus documentos: “facilitar as relações pessoais e empresariais mediante oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social”.

Como se nota esta empresa para alcançar os resultados planejados depende de políticas de gestão adequada, mas, sobretudo de um bom resultado apresentado pelos seus vendedores (atendentes). São eles, os grandes responsáveis pela venda à vista do ponto comercial, ou seja, nas suas agências, onde o montante das vendas tem uma relação representativa com o potencial de vendas do empregado.

A quantidade de produtos e serviços vendidos nos guichês tem uma relação, portanto, com o desempenho dos atendentes. E, este desempenho, segundo Vieira e Esteves (1985), tem relação com a competência de uma pessoa no trabalho que depende da capacidade individual (onde o treinamento pode ser um importante impulsionador nesse processo) e de sua motivação própria para desenvolver sua função.

Assim, na execução diária do trabalho de venda nos guichês de atendimento, o atendente precisa demonstrar sua habilidade de forma a convencer o cliente e oferecer o produto e serviço que atenda a sua necessidade, concretizando de fato a venda. Porém nem todos os atendentes possuem a competência e/ou motivação de vendedores, fazendo com que algumas ações, como treinamentos, por exemplo, sejam desenvolvidas para melhor conciliar o perfil de atendentes e vendedores.

Tendo em vista a necessidade de incentivar e adequar à postura do atendente como vendedor, aliado às políticas de gestão adequadas é que o presente trabalho teve como objeto de estudo a análise dos fatores de motivação de

todos os atendentes da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, para a venda de produtos e serviços, na Região Operacional de Santa Cruz do Sul – REVEN - 07, nas agências de Lajeado, Encantado e Guaporé.

As unidades de atendimento apresentam realidades diferentes, assim como seus resultados comerciais, isso nos levou a questionar: **quais são os principais fatores que impactam no comportamento dos atendentes e que os motivam para desempenhar o papel de vendedores de atingir determinado desempenho na venda de produtos e serviços?**

Como se observa, para esta organização o estudo da motivação é muito importante, para poder compreender a possível relação existente entre motivação e desempenho. Nesse sentido, o estudo na ECT visou buscar a opinião destes vendedores acerca da motivação para a venda de produtos e serviço, de forma a levantar os fatores que favorecem e desfavorecem a motivação dos vendedores.

Desse modo, tem-se como objetivo geral do presente estudo: analisar os fatores de motivação dos atendentes para desenvolver o papel de vendedores. E, como objetivos específicos: identificar quais os principais fatores que impactam no comportamento dos atendentes; identificar quais os fatores que motivam os atendentes para atingir determinado desempenho na venda de produtos e serviços; identificar fatores que desmotivam os atendentes para a venda de produtos; e obter propostas de melhorias ao processo de motivação dos vendedores.

Nesta linha, e como demonstra o último objetivo específico claramente, a partir dos resultados encontrados foram propostas sugestões de melhorias, para que a organização possa obter destes empregados maior comprometimento com o resultado.

A problemática foi escolhida a partir da necessidade de identificar os fatores de motivação que impulsionam as vendas. Com esta investigação e a partir da análise dos resultados da pesquisa, foi possível elencar os principais fatores e oportunizar subsídios ao empregador para desenvolver a aptidão dos gerentes e supervisores para o correto relacionamento a sua equipe de vendas, oportunizando melhorias nos resultados e adequando a política de recursos humanos.

Sendo assim, no primeiro capítulo buscamos a fundamentação teórica acerca dos principais conceitos sobre o tema motivação e apresentamos as principais teorias. Em seguida, efetuamos uma abordagem sobre a política de recursos

humanos já que ela pode ser um elemento de influência e pode afetar a motivação do empregado que trabalha com vendas. Logo após, o entendimento de diferentes autores relacionado ao tema motivação voltado para a venda x o comportamento humano. Dando continuidade, foi apresentado um apanhado mais específico, sobre quais fatores afetam diretamente no comportamento do vendedor. Para que o leitor compreenda o modo como os dados foram coletados e os resultados alcançados, serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados, com destaque para o método de pesquisa qualitativa de natureza exploratória, utilizando a metodologia do estudo de caso, entrevistas semi-estruturas e análise de conteúdo. Por fim, os resultados da pesquisa e as conclusões a que se chegamos com o presente estudo.

1. ASPECTOS CONCEITUAIS DA MOTIVAÇÃO

Motivação é um tema que sempre despertou muito interesse, pois já na antiguidade os filósofos gregos afirmavam que o comportamento humano baseava-se no princípio do hedonismo: “minimizar a dor, o desconforto e, por outro lado maximizar o prazer” (MACÊDO et al, 2007, p. 91). Por esta razão, neste capítulo vamos fazer um apanhado dos principais conceitos sobre motivação, relacionados ao comportamento humano.

Para Macêdo et al (2007), a motivação é complexa, dada a multiplicidade de facetas do ser humano. O autor entende que poderão tornar-se paradoxalmente simples se o executivo adotar de forma mais flexível os princípios hedonistas citados, ou seja, o prazer individual e imediato é o único bem possível.

Macêdo et al (2007) acrescentam que motivação, a partir da sugestão do próprio tema, significa motivo para a ação, aduz que as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere* (mover). “Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção as suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos” (MACÊDO et al, 2007, p. 92).

Segundo Bergamini (1986), a motivação é algo interno de cada um, esta força propulsora tem origem no interior de cada indivíduo. Já para Esteves e Vieira (1985) as pessoas tendem a ter uma variável de necessidades “concorrentes” e esta que vai determinar a motivação individual, assim como irá definir outras coisas, como o nível de desempenho em determinado momento.

Ainda para Bergamini (1990), a motivação está voltada à expectativa de cada indivíduo, como cada indivíduo é diferente, cada um busca seus próprios fatores motivacionais, possuindo objetivos e formas diferentes de buscá-los.

Schein *apud* Macêdo et al (2007), por outro lado, afirmam que o motivador fundamental para adultos é a necessidade de manter e desenvolver o auto-conceito e a auto-estima. Assim, quando fazemos as coisas que são coerentes como o modo como nos vemos, evitando situações que fazem nos sentir mal, isso nos traz um sentimento de bem estar.

Como se viu a motivação está ligada fortemente a percepção de cada indivíduo, ou seja, a seu comportamento, foi o que concluíram Bergamini e Coda

(1990) quando afirmam que a compreensão do tema motivação, será possível se estivermos atentos a uma dimensão mais intrínseca e mais profunda da natureza humana, reconhecendo a contribuição dada pela psicologia a respeito da motivação humana, a pesquisa desenvolvida por eles revela aspectos do comportamento humano. Por esta razão ainda nos próximos capítulos apresentamos algumas das principais teorias sobre motivação e fazemos um apanhado comparativo entre a motivação para a venda e o comportamento humano.

1.1 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Para Silva (2008, p. 209), “qualquer teoria de motivação se preocupa em determinar as razões pelas quais as pessoas adotaram determinado comportamento e o processo que causa tais comportamentos”. Portanto, o estudo destas teorias vem ao encontro com a necessidade de resposta ao questionamento do trabalho de pesquisa, ou seja, estudar os principais fatores que impactam no comportamento dos atendentes e que os motivam para desempenhar o papel de vendedores e atingir determinado desempenho na venda de produtos e serviços.

Ademais, conforme Macêdo et al (2007), motivação é um tema que sempre despertou muito interesse, devido a sua relação direta com o comportamento, o reconhecimento e as recompensas em suas mais diferentes formas. Os autores destacam dentre as “teorias de conteúdo”, como sendo as mais conhecidas: a hierarquia das necessidades, a teoria dos motivos humanos e a teoria dos dois fatores. Também chamam atenção para as “teorias de processo”, porque apresentam uma visão mais dinâmica dos processos cognitivos que influenciam o comportamento. Os autores entendem que estas teorias focam desde a sua ativação até a sua supressão, dentre as quais destacam: a teoria do estabelecimento de objetivos, a teoria da equidade e a teoria da expectativa.

De modo geral a importância e a forma de abordagem não é uma unanimidade entre os autores, para Krumm (2005) são importantes as três teorias da necessidade: a hierarquia das necessidades, de Maslow, a teoria ERG, de Alderfer e a teoria da necessidade de realização, de McClelland. Ainda, das teorias que

chamaram de teorias do planejamento de cargo: teoria dos dois fatores, de Herzberg, teoria das características do cargo, de Hackman e Oldham. Por fim, definiu como teorias cognitivas: teoria da equidade, de Adams, teoria da valência-instrumentalidade-expectativa, de Vroom, teoria do estabelecimento de metas, de Locke e Latham.

Para compreender melhor o que significa cada uma dessas perspectivas nas próximas sessões foram individualmente exploradas algumas destas teorias focadas ao ambiente do trabalho. A iniciar pela apresentação da hierarquia das necessidades de Maslow, seguida pela teoria dos motivos humanos ou teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria X e Y, formulada por Douglas McGregor, acrescida nesta pesquisa por tratar dos elementos que influenciam a necessidade do indivíduo, depois a teoria dos motivos de McClelland, a teoria do estabelecimento de objetivos, a teoria da equidade, e finalizando com a discussão sobre a teoria da expectativa de Vroom.

1.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

A hierarquia de necessidades de Maslow, uma das mais conhecidas sobre motivação, diz respeito a uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, na qual as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Maslow (2001), desenvolveu o que chamou de hierarquia das necessidades, esta teoria “visualizava o potencial humano como um território vastamente subestimado e inesplicado” (Maslow, 2001). O autor define um conjunto de cinco necessidades: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização.

De acordo com Maslow (apud Silva, 2008, p.211) esta hierarquia de necessidades são assim definidas (MASLOW, apud SILVA, 2008, p. 211):

- Necessidades Fisiológicas são as ligadas à sobrevivência do indivíduo e a sua preservação; alimentação, abrigo, etc. Estas de forma geral conduzem o comportamento do empregado caso não forem satisfeitas.
- Necessidades de Segurança é aquelas relacionadas à proteção do indivíduo e eventual perigo. Tomam forma quando já satisfeitas as necessidades de segurança, esta necessidade pode contribuir com elemento de motivação dependendo da forma com que for tratada.

- Necessidades Sociais dizem respeito à necessidade de conviver em sociedade, de estar associada, de afeto e amor, etc. Ela surge depois de satisfeita às anteriores.
- Necessidades de Estima: envolve a autoconfiança e a necessidade de aprovação social e a independência e autonomia. Assim seu não atendimento pode, por exemplo, desencadear sentimentos de inferioridade.
- Necessidade de Auto-realização esta voltada a cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente se auto-desenvolver. No caso isso vai ocorrer quando estiverem as demais relativamente satisfeitas.

Como se viu esta teoria traz importante contribuição, conforme Macedo et al (2007) propõem, uma vez que ela “permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e da auto-realização em consonância com os objetivos organizacionais” (MACÊDO et al, 2007, p. 92).

1.1.2 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Herzberg (apud Kondo 1994, p . 17) afirma que “a motivação é influenciada por dois tipos diferentes de fatores , os quais ele chamou de fatores que levam à satisfação e fatores que levam à insatisfação.”

Kondo (1994, p . 17) complementa dizendo que, “por exemplo, nós sentimos insatisfação com certas coisas, como remuneração baixa ou ambiente de trabalho quente demais ou barulhento”. O autor afirma ainda que para que sejamos motivados, “é essencial inserir no nosso trabalho do dia-a-dia os outros fatores que levam a satisfação” para ilustrar essa ideia, relata alguns exemplos: envolver funcionários a elaboração de padrões de trabalho e no estabelecimento de metas de trabalho, avaliar seus resultados de forma correta e reconhecê- los de forma apropriada.

Macêdo et al (2007), afirmam que segundo essa teoria, “não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários percebidos para que haja um estímulo interno capaz de motivar”. Ainda, citam que a teoria de Herzberg distinguiu dois grupos de fatores que afetam o desempenho: aqueles que necessitavam de manutenção, que causavam insatisfação, denominados de fatores higiênicos, como por exemplo: remuneração justa, boas relações interpessoais condições físicas de trabalho e benefícios. Por sua vez, os fatores motivacionais são aqueles que agradam, ou afetos ao cago e trabalho relizado que podem gerar um estado de motivação,

aqueles relacionados com recompensas, reconhecimento, grau de autonomia e auto-realização.

Por fim, Kondo (1994) afirma que a criação de fatores de satisfação será proporcional a natureza do trabalho e na forma com que ele é distribuído:

Nas considerações sobre as motivações humanas, devemos contemplar questões como o conteúdo do trabalho em si, a maneira como o trabalho é distribuído e o significado que ele tem para nós. A razão disso é que a criação de fatores que levam à satisfação tornar-se mais difícil ou mais fácil, dependendo da própria natureza do trabalho e da maneira como ele é distribuído. (KONDO, 1994, p. 105)

Destas duas teorias já abordadas, Kondo (1994) faz uma breve resumo da sua discussão que começou com a comparação de duas teorias relacionadas com a motivação humana, que são a hierarquia das necessidades humanas de Maslow e a teoria da motivação de Herzberg:

De acordo com Maslow, os seres humanos sempre possuem uma variedade de necessidades cuja importância relativa muda à medida que as pessoas se tornam mais abastadas. Essas diferentes necessidades correspondem aos fatores que levam a satisfação e aos fatores que levam à insatisfação definidos por Herzberg. Percebemos claramente que, para motivar as pessoas, precisamos nos esforçar não apenas para remover as fontes de insatisfação, mas também para tomar medidas incisivas no sentido de prover fontes de satisfação. Esses fatores que levam à satisfação podem ser entendidos como correspondentes às “coisas”, além do dinheiro mencionado anteriormente. (KONDO, 1994, p. 104-105)

Como se viu, estas duas teorias debatem aspectos da motivação humana, com ênfase na necessidade e motivos, uma relaciona os fatores que levam a satisfação e a insatisfação das necessidades (Herzberg), ao passo que a outra define uma hierarquia de necessidades (Maslow).

1.1.3 Teoria dos motivos de McClelland

Nesta teoria, McClelland (*apud* Macêdo et al, 2007), destaca o quanto é importante a satisfação das necessidades básicas e as relaciona com três conjuntos que são adquiridos pelo convívio em sociedade formado por um aprendizado ao longo da vida: realização, afiliação e poder. A realização é retratada, quando o indivíduo busca suprir a necessidade de sucesso, em busca da excelência e com objetivo de alcance das metas, quando assume riscos estes são calculados, tem um desejo interno de reconhecimento. A afiliação é referente ao convívio em sociedade, com relacionamentos de amizade e de aceitação por outros. E o poder, quando possui necessidade de comandar, dominar, seu interesse é pela liderança e pelos

sinais de *status*.

Segundo McClelland (apud Macêdo et al, 2007), boa parte dos gestores demonstra necessidade de poder, por isso estão mais integrados em empresas mais burocráticas. Por sua vez, Aguiar (apud Macêdo et al, 2007) que por outro lado que as pessoas movidas pela necessidade de realização, já citada anteriormente, não tem as mesmas facilidades para de integrar neste tipo de ambiente organizacional.

Como se viu esta teoria em muito se parece com a teoria dos instintos a qual apresenta como base em seus conceitos as necessidades e impulsos. Bergamini (1986) relata que a teoria dos instintos afirma textualmente que ninguém motiva ninguém, por que justamente a motivação vem das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. A par disso, se a pessoa estiver com o nível de satisfação elevado, por sua vez mais baixo o nível de satisfação associadas a essa necessidades. Daí por que, a necessidade é a causa, ela esta diretamente relacionada ao estado de satisfação, podendo ser maior ou menor, dependendo do quanto se está próximo do estado desejado (efeito).

Portanto, a partir do que já se verificou, motivar o vendedor no ambiente de trabalho não deve ser tarefa fácil, se é que é possível, e isso se conclui quando destaca Handy citado Bergamini (1986) que tem procurado alertar as mentes mais simplistas quanto a real compreensão das dificuldades que envolvem o assunto da motivação em situação de trabalho:

Se pudéssemos compreender e, então, prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar a obtenção de grande poder, uma vez que permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle. (BERGAMINI, 1986, p. 106)

Pudemos então concluir que a motivação é uma constante busca a satisfação de necessidades, isso porque não tem uma fórmula de resultado certo, é o que afirma Handy (apud Bergamini, 1986, p. 106) que “talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de motivação.”

1.1.4 Teoria X e Y, formulada por Douglas McGregor

Esta teoria surgiu como uma proposta diferente para administração de pessoal, a Teoria X destaca negativamente os aspectos da natureza humana, já a Teoria Y, sugere pressuposições mais adequadas sobre a natureza e motivação

humana. McGregor (1973) na Teoria X “ênfatiza exclusivamente o controle externo do comportamento humano”, por sua vez para ele a Teoria Y “se apóia fortemente no autocontrole e na autodireção.” (McGregor, 1973, p. 14-15)

Conforme McGregor (apud Bergamini, 1990, p. 7) “explicitamente afirma que a motivação não vem da administração, mas sim do interior do indivíduo e como consequência das necessidades intrínsecas”.

Como se percebe, tanto McGregor como Maslow acenam as ditos profissionais que laboram na administração que “as necessidades são os únicos e verdadeiros motivadores” e estes dois ainda indicam que uma necessidade, uma vez satisfeita não mais será um motivador do comportamento. (MCGREGOR apud BERGAMINI, 1990, p. 7)

Para McGregor (apud Perez-Ramos,1990), na Teoria Y dentre as necessidades humanas, as principais seriam de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas pessoais com as de organização. Nesta teoria a fonte real de satisfação do indivíduo é seu desempenho. Por sua vez, na Teoria X, o destaque é às metas da organização, cujos recursos humanos são geridos de forma autoritária. Perez-Ramos (1990) destaca que esta teoria coincide com o Sistema 1 (autocrático) de Likert (1967), já na Teoria Y a atenção é dirigida à valorização do empregado, proporcionando-lhe condições estimuladoras para alcançar suas metas e satisfazer suas necessidades, estende que esta forma de estilo de gerência e enquadra no chamados sistema 4 (democrático), segundo Likert (apud Perez-Ramos,1990).

Ademais, acrescenta Perez-Ramos que as formulações da Teoria Y apresentam também certa afinidade com as idéias de Argyris (1957), formuladas anteriormente. Conclui que as assertivas deste autor dizem respeito à importância do equilíbrio entre as necessidades individuais e a integração das metas da organização. Para Argyris (apud Perez-Ramos,1990), neste ponto está muito perto dos postulados de Maslow, o ambiente organizacional apropriado é aquele que oportuniza o crescimento do empregado fazendo com que ele se considere parte efetiva da organização.

1.1.5 Teoria dos objetivos de Locke

Na opinião de Krunn (2005), esta teoria, que definiu como teoria do estabelecimento de metas é uma das teorias motivacionais do trabalho mais conhecidas entre os psicólogos “é baseada no pressuposto de que metas conscientes, difíceis e específicas proporcionam maior desempenho no cargo (KRUMM, 2005, p. 121).”

Locke e Lathan (apud Zanelli et al 2004) partem da premissa de que a Teoria do Estabelecimento de Metas possuem variação, ou seja, variam em conteúdo, assim “podem ser fáceis ou difíceis, específicas ou gerais e simples ou complexas. A intensidade, por sua vez pode variar conforme a percepção da importância do comprometimento com a meta” (LOCKE e LATHAN apud ZANELLI et al, 2004, p.154).

Krunn (2005), afirma que esta teoria “assemelha-se à teoria da expectativa e da equidade por pressupor que os trabalhadores agem racionalmente e se comportam de maneira lógica (GRUNN, 2005, p. 121).”

Locke e Latham (apud Krunn 2005) revisaram as pesquisas sobre esta teoria e “concluíram que as pessoas e as situações muitas vezes são mais complexas do que pressupostos originais permitiram prever (LOCKE e LATHAM apud KRUNN 2005, p. 121-122)”. Krunn (2005) ainda cita que estes autores descobriram que algumas variáveis moderadoras têm maior influência no desempenho considerando esta teoria, são elas: habilidade, variáveis de personalidade, complexidade da tarefa, fatores situacionais e controle interno versus controle externo.

Verificou-se que tanto Zanelli et al (2004) como Krunn (2005), são unânimes ao definir a teoria desenvolvida por Locke como sendo a teoria do estabelecimento de metas. Portanto, quando mais clara essas metas, melhor será percebida pelo responsável pela sua execução, é o que conclui o resultado de pesquisa, “em termos de conteúdo, as metas claramente especificadas são verdadeiros fatores motivadores da conduta humana no trabalho (ZANELLI et al 2004, p. 155)” .

1.1.6 Teoria da equidade de Adams

Esta teoria da equidade de Stacy Adams é baseada no fenômeno da

comparação social aplicada no local de trabalho, ou seja, é o sentimento do indivíduo quanto à forma com que ele é tratado em comparação com o tratamento recebido pelos demais colegas (SILVA, 2008).

Para Silva (2008), esta teoria tem relação com o equilíbrio, vale dizer que havendo equidade o indivíduo estará motivado para o desempenho, por outro lado em havendo iniquidade, a motivação será negativa, pois haverá racionalização, brigas e desistência.

Segundo Adams (apud Macêdo et al, 2007) nosso sentimento de justiça aflora através da comparação das nossas recompensas, as quais se compreendem pagamentos, benefícios, reconhecimento e contribuições, assim se entendem como o esforço, talento e o tempo disponibilizado a determinada atividade, que nós recebemos com o que os outros recebem. Em havendo igualdade entre as contribuições e recompensas que nós recebemos com as recebidas pelos outros, há o sentimento de justiça, em não havendo o processo motivacional fica afetado, prejudicado. Ante a isto, advém a necessidade de igualdade nas relações e políticas de trabalho. Sendo que ao perceber uma desigualdade, injustiça o colaborador reequilibra a relação através da redução da sua contribuição, majoração da recompensa, solicitação de maior esforço dos demais e alteração da situação através da transferência ou abandono da organização.

1.1.7 Teoria da expectativa de Vroom

A Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom explica o motivo de muitos trabalhadores não serem motivados nos seus cargos, fazendo assim o mínimo na execução de suas atividades, apenas para não perdê-los. Devido a isto que se pressupõe a existência de três relações: entre quantidade de esforço e o desempenho resultante, entre esse e uma recompensa e entre essa e a satisfação de metas pessoais. Ou seja, o grau de motivação de uma pessoa deriva do trinômio: expectativa, instrumentalidade e valência. Teoria a qual entende que para gerar motivação deve-se criar um ambiente propício ao bom desempenho da atividade, sendo esse recompensado e a tendo a identificação das recompensas com maiores valências (MACÊDO et al, 2007).

Para Silva (2008) esta teoria tem como base a necessidade e expectativa das

peças, do que elas desejam dentro do trabalho, o foco do indivíduo é econômico, voltado a recompensas.

O autor destaca que esta teoria possui implicações gerenciais, como:

- ênfase nos resultados: os indivíduos fazem escolhas com base naquilo que pensam que vão obter, não no que obtiveram no passado;
- as recompensas devem estar atreladas ao desempenho: o período de obtenção das recompensas não pode ser muito curto e nem muito longo, para retratar e valorizar o esforço;
- as recompensas devem ser justas: o valor das recompensas deve compensar o dispêndio do esforço, provocando o sentimento de ter valido a pena;
- ênfase nos comportamentos esperados: o indivíduo deve saber o que se espera dele e como será avaliado (SILVA, 2008, p. 223).

Portanto, Silva (2008) destaca que aquelas teorias em que o foco está em “o que” motiva o comportamento, estas são chamadas de teorias de conteúdo, ao passo que as que o foco está em “como” o comportamento é motivado são chamadas de teorias do processo. Daí por que, tanto a teoria de Vroom como a de Adams são teorias de processo.

Ao propósito, depois de analisar estas teorias, em especial sobre a ótica do comportamento, conforme entendimento de Silva (2008) é preocupação de qualquer teoria de motivação analisar as razões que levam estas pessoas a demonstrar determinado comportamento e as causas destas posturas, por esta razão se relacionou a seguir algumas referências sobre a motivação em relação à administração de recursos humanos (ARH).

1.2 A MOTIVAÇÃO x ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

A política de recursos humanos adotada pela empresa pode influenciar o empregado, dependendo de como ela é conduzida, assim como também pode afetar a motivação do empregado que trabalha com vendas; por esta razão, neste capítulo abordamos o entendimento de alguns autores como forma de apoiar a elaboração do trabalho.

Segundo Marras (2005) quando trata da questão da gestão estratégica de RH afirma que os modelos de gestão utilizados até praticamente o final do século passado para busca do aprimoramento organizacional e resultados eram os fluxos do trabalho, os processos produtivos e a tecnologia. Ocorre que a adoção destes

modelos não atendia esta necessidade, a partir disso o empregado passou a ser visto como solução. Neste momento, atrelado a forte concorrência houve uma aproximação ao trabalhador para atingir esta tão almejada melhoria, com políticas e climas organizacionais que oportunizassem o comprometimento com os negócios da organização.

Marras (2005) entende que a Administração de Recurso Humanos é um “conjunto de técnicas psicossociais utilizadas para atrair e cooptar os trabalhadores por meios de uma gestão de RH denominada “estratégica”, que tem objetivo obter maiores lucros para a organização” (MARRAS, 2005 , p. 117).

A partir do estudo das teorias sobre motivação, pudemos observar que a motivação está ligada ao comportamento do indivíduo, basicamente relacionada com suas necessidades. A par disso, em sintonia com o conceito de ARH, pesquisamos sobre a ótica da administração, se a motivação é afetada em relação à forma como é feita a gestão dos recursos humanos.

O estudo efetuado por Bergamini e Coda (1990) junto a executivos de grandes empresas na região de São Paulo, para responder a pergunta sobre o que exatamente seria o verdadeiro significado de “políticas adequadas” de Recursos Humanos, este estudo permitiu que os autores pudessem já afirmar que “existem algumas característica de cada uma das diferentes políticas de Recursos Humanos que estão efetivamente associadas ao sentimento de satisfação no trabalho (BERGAMINI e CODA, 1990, p. 91).” Conclui os autores que em havendo a preocupação da área em garantir que as políticas atendam ao papel de gerar satisfação no trabalho, assim não interferindo com a verdadeira motivação. Será necessário em primeiro plano avaliar como as políticas de Recursos Humanos aplicadas são percebidas pelos empregados, focando em variáveis comportamentais e deixar de lado cuidados com eficiência dos métodos e técnicas.

Segundo Kotler (1993), para a administração da força de vendas, além da motivação, envolve ainda recrutamento e seleção de vendedores, treinamento, direção e avaliação. O autor conclui, dizendo que “o propósito da força de vendas é o de gerar vendas e isso envolve a arte da venda pessoal” (KOTLER, 1993, p. 779).

Diante desta importância da ARH, o chefe ou supervisor ocupa uma posição importante na organização, seu papel na administração de pessoal é fator determinante no comportamento e por sua vez na motivação, “a administração de

pessoal é função difusa, isto é, ela se reparte, igualmente, por todos os setores da empresa sendo desincumbida por todos aqueles que tenham responsabilidade de supervisão ou chefia” (FERREIRA 1976, p. 18-19):

Administração de pessoal não é função exclusiva de um Serviço, Seção, Divisão, Departamento ou Diretoria, mas, com se viu, ela se distribui, igualmente por todos os órgãos de uma empresa, sendo, pois, desincumbida por todos aqueles que tenham responsabilidade de supervisão ou chefia. (FERREIRA 1976, p. 290)

Portanto, não menos importante que conhecer o RH, saber administrar este recurso (ARH) é extremamente importante para área de vendas, por isso investigar quais são os fatores que impactam na motivação do atendente (vendedor), pesquisar a partir de sua percepção, foi importante para investigar o quanto estes fatores também são determinantes na motivação e no resultado da venda de produto e serviço da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

1.3 MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS X COMPORTAMENTO HUMANO

Neste item, foi abordado o entendimento de diferentes autores relacionados ao tema motivação voltada para a venda x o comportamento humano, como forma de obter subsídios para desenvolver a pesquisa e oportunizar elementos para análise dos resultados.

A motivação da equipe de vendas é um grande desafio dos gestores, por esta razão, há uma busca constante nas organizações em entender o comportamento humano, neste passo, Bergamini (1993) destaca que para entender as pessoas que trabalham a motivação desde muito tempo vem sendo um dos tópicos de maior importância e deve continuar no futuro.

Os autores relacionam em sua maioria motivação com comportamento humano, assim estudar as causas e conseqüências do comportamento humano em meio a um ambiente complexo das organizações nas quais trabalham as pessoas, não é assunto novo, merecendo muita atenção pela sua importância. Situação destacada por Bergamini (1993), quando relata que as organizações estão preocupadas em atingir seus objetivos e resultados palpáveis e de outro lado, de forma natural as pessoas buscam a sua auto-realização através de objetivos pessoais, que nem sempre estão associados à necessidade das organizações em

que trabalham. A par disso, Kondo (1994, p. 103) também destaca que “o estímulo à vontade de trabalhar das pessoas, ou seja, a motivação tem sido encarada como questão importante desde muito tempo.”

McGregor (1973, p. 179) igualmente manifesta: “O que se deve fazer para motivar o pessoal? Esta é a pergunta que mais freqüentemente os administradores fazem aos cientistas do comportamento”. O que de pronto responde essa pergunta afirmando que “não se deve fazer nada. O homem é motivado por natureza.” (MCGREGOR, 1973, p. 179). Por sua vez, Bergamini (1986, p. 105) faz distinção entre “movimento” e “motivação”:

A primeira vantagem ao se distinguir aquilo que foi aqui concebido como movimento daquilo que igualmente se conceituou como motivação é aquela que se diz respeito a poder realmente conhecer quando alguém está exibindo um comportamento que seja característica de um ou de outro desses dois aspectos tão diferentes da natureza humana. É importante ter claro que a pessoa em movimento necessita do condicionamento externo ininterrupto seja ele de caráter positivo ou negativo para continuar ou interromper o curso de sua ação. Da mesma forma muitos problemas têm surgido principalmente em situação de trabalho, quando se oferece um prêmio ou uma punição para a pessoa que realmente esteja motivada, isto é, para quem o curso da ação esteja ligado a um processo interno. (BERGAMINI, 1986, p. 105)

Ao propósito, Bergamini (1986), realça a facilidade em se precipitar a desmotivação das pessoas, quando não se tem conhecimento dos dois termos citados anteriormente:

A falta de reconhecimento da distinção feita entre esses dois termos e seus verdadeiros conteúdos ao se conviver com as pessoas, no geral, tem feito com que muitos passem a acreditar que só poderão ou deverão mover-se quando recompensados ou punidos, transformando-se assim em vítimas passivas das variáveis ambientais. Por outro lado o oferecimento de recompense ou punição para pessoas que estão intrinsecamente motivadas, sem esperarem por elas, não só cria, num primeiro momento, um clima de desconforto, como mais adiante pode mesmo levar a todo um processo de desmotivação. Parece paradoxal que não se consiga motivar ninguém, mas que seja tão facilmente capaz de precipitar as pessoas no plano inclinado da desmotivação (BERGAMINI, 1986, p.105).

Nessa esteira, Vieira e Esteves (1985), enfatizam que para falar de motivação e necessário se fazer uma investigação sobre certas questões da natureza humana, tarefa nada fácil, estas questões tem de ser investigadas, pois desta maneira seria possível obter informações mínimas sobre o que pode levar as pessoas a fazerem as coisas de determinada forma. Isso porque, “a maneira pela qual as pessoas se comportam é basicamente orientada a objetivos. Em outras palavras, nosso comportamento é geralmente motivado pelo desejo de atingir algum objetivo” (VIEIRA e ESTEVES, 1985, p. 34).

Para, Vieira e Esteves (1985), as pessoas são diferentes, com seu

temperamento e seu caráter, cada indivíduo tem centenas de necessidades, desejos e impulsos, o que determina qual desses “motivos” o indivíduo tentará satisfazer através de uma ação ou atividade, vai depender da maior importância ou intensidade naquele momento, portanto esta necessidade é que vai definir o comportamento, assim satisfazendo ou não aquele desejo que atingir o objetivo proposto.

A partir destes referenciais pesquisados, abordamos no item seguinte, de forma a completar o entendimento relacionado com o comportamento humano e a motivação dos vendedores, isso porque já se concluiu que existem mais elementos, conforme acrescenta Kotler (1993), sobre a administração da força de vendas, além da motivação, citando aspectos que envolvem ainda recrutamento e seleção de vendedores, treinamento, direção e avaliação.

1.4 FATORES QUE MOTIVAM OS VENDEDORES

Certamente no ambiente organizacional vários são os fatores que podem influenciar diretamente no comportamento do vendedor, assim ao investigar os fatores de motivação vamos apoiar a organização para desenvolver medidas de gestão destes elementos e contribuir para atingir os resultados.

Kotler (1993) quando discorre sobre a motivação de vendedores, afirma que “os vendedores costumam dar o melhor de si, sem que seja necessário nenhum treinamento especial por parte da administração. Para eles, a venda é o trabalho mais fascinante do mundo. São ambiciosos e auto-iniciativos” (KOTLER 1993, p.759).

Ainda, segundo Kotler (1993), a maioria dos vendedores necessita de encorajamento, bem como incentivos especiais para que se empenhem ao máximo, sendo esta uma verdade no campo de venda pelas seguintes razões:

A natureza do trabalho. O Trabalho de venda é de uma frustração freqüente. Os vendedores geralmente trabalham sozinhos, seus horários são irregulares e eles estão freqüentemente longe de casa. Eles enfrentam vendedores concorrentes agressivos, têm um status inferior ao do comprador, geralmente não possuem autonomia para fazer o que for necessário para conquistar um cliente e às vezes perdem grandes pedidos pelos quais trabalham duro. A natureza humana. A maior parte das pessoas trabalha abaixo de sua capacidade na ausência de incentivos especiais, como ganho financeiro ou reconhecimento social.

Problemas de natureza pessoal. Os vendedores estão às vezes preocupados com problemas pessoais, como doença na família, desavença conjugal ou dívidas. (KOTLER 1993, p.759)

A questão da motivação de vendedores foi estudada por Ford et al *apud* Kotler (1993), assim as variáveis básicas citadas por eles são: motivação, esforço, desempenho, recompensa e a satisfação. Relatam que o vendedor precisa perceber e acreditar no encadeamento destas variáveis, portanto precisa ser encorajado para que programe o esforço necessário e tenha um desempenho esperado, sendo a melhor recompensa com o melhor desempenho.

Logo, por concordar que estas certamente são variáveis de motivação dos vendedores, Kotler (1993) destaca a importância de o empregado perceber e acreditar no encadeamento dessas variáveis, por isso: (KOTLER 1993, p.760)

1. Os gerentes de vendas devem ser capazes de convencer seus vendedores de que eles podem vender mais, desde que trabalhem com mais afinco, ou desde que sejam treinados para empregar seus esforços de maneira racional. Contudo o volume de vendas é determinado principalmente pelas condições econômicas ou ações competitivas, que torna o encadeamento em questão vulnerável.

2. Os Gerentes de vendas devem se capazes de convencer seus vendedores de que as recompensas por um melhor desempenho compensam o esforço extra. Contudo, se tais recompensas derem margem a que os vendedores argumentem quanto á arbitrariedade de sua concessão, ou não forem compensadoras, ou ainda não forem compatíveis, o encadeamento em questão também será vulnerável (KOTLER 1993, p.760).

Os pesquisadores Ford et al (apud Kotler, 1993), visando avaliar a importância de diferentes possíveis recompensas, chegaram à conclusão que o valor máximo de recompensa foi o salário, seguido pela promoção, crescimento pessoal e senso de realização junto ao grupo. Por sua vez, as menores recompensas foram afeição, respeito, segurança e reconhecimento. Constataram também que “a ordem de importância dos motivadores varia de acordo com as características demográficas dos vendedores” (KOTLER 1993, p.760):

1. As recompensas financeiras foram mais valorizadas pelos vendedores mais idosos, pelos que apresentavam mais tempo de “casa” e por aqueles que possuíam famílias numerosas.

2. As recompensas, como reconhecimento, estima, respeito, sendo de realização foram mais valorizadas pelos vendedores mais jovens, solteiros, que tinham famílias pequenas e que tinham maior informação educacional. (KOTLER 1993, p.760)

Apesar das teorias estudadas em sua maioria entenderem que a motivação é um elemento interno do indivíduo, Kotler (1993) descreve que existem outros motivadores, o que podemos chamar de externos, para ele além do salário como motivador, ainda considera o papel da quota de venda, que podem ser estabelecidas em valor, quantidade, margem, esforço, atividade venda ou ainda em função do tipo

de produto, acrescenta existir ainda outros motivadores complementares como patrocinar concursos de venda, oferecendo prêmios; carros, viagens, casacos de pele, dinheiro ou reconhecimento e reuniões periódicas. As reuniões de vendas constituem importante ferramenta de comunicação e motivação (CAVALIER, apud KOTLER 1993, p.761).

Ao propósito, para Bergamini (1990) os fatores extrínsecos ao trabalhador apenas fazem com que as pessoas adotem posturas reativas direcionadas a conquistar ou defender quando por alguma razão os perdem:

É bom que se assinale, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como salário, segurança, política organizacionais, relacionamento interpessoal, condições ambientais de trabalho, não motivam ninguém, eles apenas fazem com que as pessoas se movimentem ao buscá-los ou a lutar por ele quando perdem” BERGAMINI, 1990, p. 33).

Por fim, apesar dos doutrinadores pesquisados afirmarem que a motivação é pessoal, podemos dizer que existem alguns fatores e/ou métodos que promovem o movimento que pode levar ou não a motivação e que impulsionam os vendedores, como por exemplo, os descritos por Macêdo et al (2007) ao se referir à teoria do estabelecimento de objetivos de Locke (apud Wagner e Hollenberck, 1999), como: “recompensas financeiras; fixação de metas individuais e de equipe; participação nas decisões sobre assuntos pertinentes; e criação de cargos com tarefas mais amplas” (MACÊDO et al 2007, p. 96).

De modo geral, como o objetivo geral do trabalho é investigar a motivação do atendente da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para a venda, o ponto de vista do Kotler é importante, mesmo que ele entenda que exista um motivador externo, algo que impulsione o vendedor, porém o resultado vai depender da percepção de cada um.

Pudemos então concluir a partir destes referenciais que “o desempenho de uma pessoa no trabalho ou, em última análise a sua competência, depende, em tese, de duas variáveis: a sua capacidade individual (e treinamento tem muito a ver com isso) e a sua motivação para exercer a função” (VIEIRA e ESTEVES, 1985, p.33).

A partir destes referenciais estudados foi possível colher subsídios teóricos para elaboração da pesquisa. Desta forma abordamos na seqüência, uma a política de gestão da empresa pesquisada e a forma adotada atualmente para avaliação de resultados e competências, em seguida o método adotado para fazer o trabalho proposto.

2. A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

A partir da pesquisa efetuada sobre a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT verificou-se que ela adota critérios norteadores, os quais definem suas políticas de gestão de pessoas e de negócios, que inclusive é divulgado em seu site (http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm):

Nosso Negócio
Soluções que aproximam.
Nossa Missão
Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.
Nossa Visão
Ser uma empresa de classe mundial.
Nossos Valores
Ética, Meritocracia, Respeito às pessoas, Compromisso com o cliente e Sustentabilidade.

Como se viu, a organização pesquisada possui valores e devido a esta política adota métodos de verificação, como é o caso do GCR, ferramenta que efetua a avaliação de competências, quando efetua a verificação da motivação do empregado, o que veremos a seguir.

2.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DA ECT

Em conformidade com o manual de pessoal e também as informações disponibilizadas em sua rede interna a Intranets a ECT utilizam um sistema de para fazer a avaliação de resultados (metas) e as competências (perfil profissional) de cada colaborador, este sistema foi definido como GCR – Gerenciamento de Competências e Resultados. A empresa adota este instrumento desde 2002, conforme a própria descrição do sistema, ele tem como objetivo avaliar os resultados das metas estabelecidas para cada empregado e os resultados das competências profissionais apresentadas na execução das atividades.

Este instrumento de avaliação tem como objetivos de avaliação: valorizar e desenvolver as pessoas, identificar a contribuição de cada empregado no alcance dos objetivos da ECT.

O uso e a normatização desta ferramenta são disciplinados por seu manual interno, chamado de MANPES – Manual de Pessoal, em seu módulo 13.

Ainda, conforme divulgado em sua rede interna, a ferramenta obviamente sofreu ajustes como o passar dos anos, com a finalidade de aprimorar o processo inclusive no uso do sistema de avaliação de desempenho GCRWEB, por exemplo, o período avaliativo que passa de semestral para anual e os acompanhamentos que agora são realizados trimestralmente, entretanto estas mudanças não afetam a ferramenta, isso porque ela mantém as bases metodológicas adotadas desde a sua criação para realização da avaliação de desempenho dos empregados dessa Empresa.

Esta ferramenta de avaliação e acompanhamento de resultados (metas) serve como um instrumento de avaliação, portanto é através dela que a ECT avalia as competências em especial na questão da motivação, portanto a partir do que foi estudado das referências, este método serve como elemento de motivação dos seus empregados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha do método de pesquisa levou em conta a melhor forma de responder aos objetivos propostos, desta forma optou-se por elaborar a pesquisa a partir de duas etapas. Na primeira delas, foi realizado um estudo teórico, tendo como referência diversas obras que enfocam a motivação, sendo que foi dada ênfase a motivação para a venda. Com esse embasamento, elaborou-se um roteiro de entrevistas (apêndice 1) para investigar o tema proposto.

A abordagem escolhida no desenvolvimento da pesquisa foi a qualitativa, uma vez que proporciona uma visão e compreensão das razões e motivações dos comportamentos dos pesquisados, segundo Santos Filho (2000, p. 40):

Uma vez que a realidade é dependente da mente, na ótica da pesquisa qualitativa, é impossível o investigador e o processo de pesquisa não influenciarem o que é investigado – como o instrumento não pode separar-se do que está sendo medido -, sendo este uma extensão do pesquisador e um fator na construção da realidade pesquisada. (SANTOS FILHO, p. 40)

Conforme Severino (2007), a pesquisa exploratória tem o objetivo de levantar informações sobre o objeto da pesquisa dentro de determinado limite, porque ela é uma preparação para a explicativa. Já a pesquisa explicativa, por sua vez tem a finalidade de não só de registrar, mas de analisar os fenômenos estudados.

Portanto, escolhida a abordagem qualitativa de natureza exploratória na pesquisa, se pretendeu levantar informações sobre o tema pesquisado, buscando-se através da pesquisa bibliográfica um referencial teórico, além de um embasamento sobre assuntos relacionados. Sendo desta forma uma preparação para a pesquisa qualitativa de natureza explicativa, que possibilitou a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a motivação do vendedor, oportunizando a ocorrência dos resultados comerciais positivos.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, que para o autor Yin (2010, p. 24): “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.”

“(…) é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, ciência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário. Os estudos de caso são encontrados até mesmo na economia, em que a estrutura de um determinado setor industrial ou a economia de uma cidade ou região pode ser investigada. Em todas essas situações, a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do

desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias”. (YIN, 2010, p. 24)

Assim, o estudo de caso na proposta Yin (2010) é compreendido como uma investigação contemporânea em um contexto de vida real é a estratégia mais adequada para o trabalho proposto, que no nosso caso tem como objetivo a investigação dos fatores de motivação dos atendentes para a venda. Nessa esteira, com este método se obteve informações consistentes para responder as questões propostas.

Desta forma, considerando os objetivos propostos nesse trabalho, o estudo de caso esteve restrito à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Assim, com a metodologia do estudo de caso aqui adotada, se considerou como atores ou sujeitos de pesquisa somente os atendentes (vendedores) lotados nas unidades de Lajeado, Encantado e Guaporé, situadas na Regional de Santa Cruz do Sul – REVEN – 07, contemplando somente os atendentes que atuam em guichês, aqueles que ocupam a função e recebem quebra de caixa.

Para a coleta de dados, optou-se pela utilização de um roteiro semi-estruturado (Apêndice 1) construído especificamente para o estudo.

As entrevistas realizadas com 13 atendentes que ocupam função de quebra de caixa lotados nas unidades de Lajeado, Encantado e Guaporé, foram transcritas, sistematizadas e posteriormente analisadas.

A fim de caracterizar a amostra, descrevemos o efetivo total destas unidades pesquisadas, distribuídas por cargos (Apêndice 2).

Para a análise de dados da pesquisa com abordagem qualitativa, foi adotada a análise de conteúdo, ela é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977, p. 38)”, pois a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos que vai recorrer aos indicadores apontados (BARDIN, 1977) na identificação dos principais fatores que impactam no comportamento, que motivam e desmotivam os atendentes para atingir determinado desempenho na venda de produtos e serviços e propor melhorias ao processo de motivação dos vendedores

Na etapa de pesquisa qualitativa, foram analisados os resultados tomados por base a entrevista semi-estruturada realizada com os atendentes da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos de acordo com os critérios já explanados na metodologia. Assim, visando não dificultar a análise, foi adotada uma divisão por categoria que foi definida de acordo com as respostas dos entrevistados.

Portanto, esta análise de conteúdo se deu a partir do agrupamento de caracteres comuns destas entrevistas, pois conforme Bardin (1997) categorização “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos (BARDIN, 1977, p. 117).”

Foram criadas ao todo cinco categorias: motivação para a venda, fatores de desmotivação, acompanhamento de resultados, políticas de valorização e sugestão de melhoria. Estas categorias foram criadas tendo como base as respostas obtidas. Também foram divididas por grupo, de acordo com o objetivo do trabalho, as que evidenciavam os fatores que impactam no comportamento, as que respostas que motivavam o atendente para a venda de produtos e serviços, aquelas que desmotivam e por fim as que identificaram sugestões de melhorias.

Para completar o estudo, após a realização da pesquisa que teve como abordagem qualitativa, foi realizada uma nova pesquisa com abordagem quantitativa, pois mesmo tendo atingido aos objetivos propostos as respostas foram muito concisas. Desse modo, optou-se por aperfeiçoar o estudo com uma pesquisa quantitativa a qual tem uma configuração experimental-matemática (Severino, 2007), a partir de função matemática, a adoção deste método vai facilitar a análise de dados através de métodos estatísticos.

Os questionários foram aplicados a uma amostra de 10 (dez) dos 13 participantes da primeira pesquisa qualitativa, sendo que a escolha dos pesquisados foi aleatória.

Os questionários foram enviados ao gerente da agência por e-mail, juntamente com uma carta explicativa ao pesquisado (Apêndice 3), para que este distribuisse pelo mesmo meio, entre os funcionários. Os entrevistados tiveram um dia para responder, puderam optar por fazer na empresa ou levar para casa. Posteriormente, o atendente escolhido aleatoriamente, encaminhou o formulário para o responsável pela pesquisa.

Este instrumento (apêndice 4) foi estruturado com 22 questões, onde o entrevistado escolheu uma entre quatro opções: “concordo plenamente”, “concordo parcialmente”, “discordo parcialmente” e “discordo plenamente”.

Com base no resultado destes instrumentos, os dados foram tabulados em uma planilha eletrônica com o objetivo de levantar um perfil destes fatores que motivam e desmotivam os atendentes, assim como obter propostas originárias da base para melhoria.

A validação das respostas ao questionário de pesquisa se deu a partir do método matemático, sendo que ao validar os resultados se considerou as questões a partir de um número mínimo e máximo de respostas a cada pergunta, a média das respostas, considerando uma escala, conforme abaixo:

ESCALA	
CONCORDO PLENAMENTE	4
CONCORDO PARCIALMENTE	3
DISCORDO PARCIALMENTE	2
DISCORDO PLENAMENTE	1

A apresentação dos resultados também levou em conta as duas etapas distintas, ou seja, foram analisadas as respostas da pesquisa qualitativa e posteriormente a quantitativa.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme já relatado nos procedimentos metodológicos, a apresentação dos resultados foi em duas etapas distintas, ou seja, foram analisadas as respostas da pesquisa qualitativa e posteriormente a quantitativa. Na pesquisa com abordagem qualitativa foram analisadas as respostas, segundo Bardin (1977), efetuando a análise do conteúdo, adotando um conjunto de técnicas de análise das comunicações, contemplando um processo dedutivo ou inferencial a partir de indicadores obtidos, e com auxílio de uma planilha elaborada com as respostas separadas também por categorias. Por sua vez na abordagem quantitativa, foram apresentados os resultados a partir de uma análise de dados através de métodos estatísticos, utilizando-se de planilhas e sistema para análise das variáveis mínimas e máximas, obtendo assim a média de respostas a partir de uma escala.

4.1 ETAPA DA ABORDAGEM QUALITATIVA

Ao analisarmos os resultados da pesquisa qualitativa, nos baseamos nas entrevistas semi-estruturadas efetuada na ECT, sendo efetuadas pesquisas com os atendentes das agências de Lajeado, Encantado e Guaporé, conforme critérios anteriormente descritos no capítulo de metodologia.

Com o objetivo de facilitar a análise, a partir das respostas optou-se por dividir o roteiro da entrevista em blocos ou grupos de perguntas, de acordo com a relevância sobre os objetivos do trabalho.

A partir daí, foram divididas as respostas para a análise dos dados coletados, tendo como referência as respostas sobre quais os fatores que impactam no comportamento motivacional, que motivam para o trabalho, respectivamente motivam o atendente para a venda de produtos e serviços, acompanhamento de resultados, políticas de valorização, os fatores que desmotivam e por fim a identificação de melhorias.

4.1.1 Motivação para a venda

Neste conjunto de respostas, sobre a motivação para a venda, se teve como objetivo identificar os fatores que motivam o atendente da ECT para a venda, como se viu basicamente em comum, as respostas destacaram aspectos relacionados ao comportamento.

Segundo Bergamini (1986), a motivação é algo interno de cada um, esta força propulsora tem origem no interior de cada indivíduo. Isso ficou evidente nos seguintes trechos de entrevistas realizadas, nestes indicadores observou-se que estes empregados estão satisfeitos em trabalhar na ECT e com sua atividade de venda, conforme destacado pelas seguintes falas:

“O que me motiva e saber que meu trabalho faz a diferença porque quando estou captando o cliente e sendo um elo importante da corrente para garantir a sustentabilidade da empresa (entrevistado 12).”

“Quanto estou atendendo me sinto realizado, porque posso atender a necessidade de vender para sobrevivência da empresa (entrevistado 6).”

Foi possível, a partir das respostas, verificar que cada entrevistado tem sua forma de se auto motivar, para a maioria dos entrevistados a motivação para a venda é peculiar, ou seja, cada indivíduo possui seu estilo de comportamento motivacional e segue sua própria orientação, que é este estilo motivacional que vai valorizar o que deve ser percebido como fator de motivação no meio ambiente onde o atendente trabalha, confirmando a citação de Bergamini (1993) e expostos nos seguintes depoimentos:

“Os colegas, a chefia. A equipe motiva (entrevistado 1).”

“Meu entusiasmo, vontade, interesse, estar motivado (entrevistado 3).”

“Despertar no cliente necessidades que ele a primeira vista não percebe, agregar serviços e valor ao serviço que ele esta procurando de forma a melhor servir o cliente. Que o meu trabalho seja reconhecido e o fato de eu querer que a empresa seja bem vista. (entrevistado 2).”

“Não é o que eu quero, mas não quero sair da empresa. Gosto do que faço (entrevistado 1).”

“Conhecimento dos produtos e serviços, ter responsabilidade e estar comprometido (entrevistado 2).”

Ainda, segundo Kotler (1993), a maioria dos vendedores necessita de encorajamento, bem como incentivos especiais para que se empenhem ao máximo, sendo esta uma verdade no campo de vendas pelas seguintes razões que foram corroboradas pelos entrevistados, como se observa nos trechos a seguir:

“O que me motiva e a remuneração, mas fico feliz quando vejo que o negócio esta bem, que esta vendendo, isso proporciona a sobrevivência da empresa (entrevistado 8).”

“Atender a necessidade de vender para sobrevivência da empresa (entrevistado 6).”

“Recompensas, mas também gosto quando sou reconhecido pelo trabalho que realizo (entrevistado 10).”

“Quando estou vendendo os produtos ou serviços e sei que são de qualidade, o produto quando é bom ou ruim influencia, mas saber que estou oferecendo um produto que o cliente deseja também me motiva. Claro que o funcionário também precisa de incentivo da empresa (entrevistado 11).”

Além destes fatores já citados, outros tantos foram citados pelos entrevistados, como: os equipamentos, os produtos a disposição, treinamento, ambiente de trabalho, o bom relacionamento com colegas e chefia; entretanto, uma resposta em especial deixa claro que outros aspectos também são importantes para despertar a motivação no trabalho e na venda de produtos e serviços:

“Entendo que é importante existir carisma no grupo, que a motivação deve contagiar toda a equipe, ter uma boa liderança, além que ter conhecimento do produto e serviço, o que desperta uma segurança quando ofereço aos clientes (entrevistado 5)”.

Como se viu neste conjunto de respostas, os fatores de motivação podem variar de acordo com a percepção de cada um, isso porque cada indivíduo possui razões que os levam a demonstrar determinado estilo de comportamento, logo é ele que determina o que vai ser valorizado e percebido como fator determinante na motivação e no resultado da venda de produto e serviço da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

4.1.2. Fatores de desmotivação

Bergamini (1986) destaca a facilidade em se precipitar a desmotivação das pessoas, quando não se tem claro quando um empregado esta em movimento ou motivado, podendo existir problemas quando se oferece um premio ou mesmo uma punição a quem esta realmente motivada. Foi o que ficou evidenciado pelas respostas, sugeriram várias situações descritas como desmotivadoras, mas a preocupação em destaque foi à existência de critérios julgados injustos ou inadequados para premiações, conforme ilustrado nas seguintes falas:

“Quando fazem campanhas que o resultado não depende somente de mim, quando os prêmios não são interessantes (entrevistado 10)”.

“Necessitaria de mais apoio, de mais pessoas para apoiar em outras atividade e no caso das premiações de campanhas, deveria existir premiação parcial por atingir as metas (entrevistado 5)”.

Do mesmo modo, os empregados destacaram como negativos fatos envolvendo o comportamento dos demais membros da equipe:

“O mau humor de colegas de trabalho e difícil de conviver e me influencia negativamente (entrevistado 1)”.

“Acho que a falta de união e colegas sem comprometimento (entrevistado 2)

“Atritos com cliente e/ou colegas, melhor motivação financeira (entrevistado 4)”.

“Entendo que problemas de ordem financeira, salário baixo, falta de colaboração dos colegas, mau humor (entrevistado 5)”.

“Falsidade das pessoas, falta de respeito, mentira, intrigas (relacionamento) (entrevistado 6)”.

As respostas também apontam para um aspecto importante destacado na teoria da equidade de Adams. Para a maioria destes aflorou a necessidade de tratamento no ambiente de trabalho de forma a manter uma equidade, conforme Silva (2008), estes indivíduos evidenciam de forma negativa este tratamento, quando fazem comparação com o tratamento recebido pelos demais colegas, como se nota abaixo:

“Padronizar, aumentar o efetivo para algumas localidades para não sobrecarregar todos os funcionários nas suas atribuições, premiar os mais dedicados e que façam a diferença em termos de gerar receita e cada um ter dedicação, pois uma empresa é uma família, e vc deve respeitar todos os filhos e parentescos desta grande família se dedicando. Ter responsabilidade social, pois a sociedade paga nossos salários e os clientes principalmente. O cliente deve ser o foco principal em busca da melhoria. Enfim, resumindo: “prestar um serviço com excelência” (entrevistado 12)”.

“A empresa deveria cobrar de forma igual. As substituições deveriam ser mais equilibradas, oportunizando conhecimento para todos (entrevistado 2)”.

Neste bloco, ficou evidente que deve haver um equilíbrio entre as contribuições e recompensas comparativamente com os demais colaboradores, pois se não for observado isso pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pode afetar de forma negativa o processo motivacional, o que confirma a comparação social aplicada no local de trabalho, descrita na teoria da equidade de Adams.

4.1.3 Acompanhamento de resultados

Esta abordagem foi importante porque os entrevistados deram ênfase neste tema, na pesquisa apenas um entrevistado destacou de forma negativa a existência de acompanhamentos de resultados das metas, conforme demonstrado na fala do mesmo:

“Acho que a meta é uma forma de obrigar, devemos estar conscientes do que tem de fazer, a meta cria rivalidade (entrevistado 3)”.

Portanto, pela resposta dos demais entrevistados, se confirmou que o comportamento, citado por Vieira e Esteves (1985) é geralmente motivado pelo desejo de atingir algum objetivo, conforme citado nas respostas abaixo:

“Conheço, mas se não houvesse ainda assim faria o meu trabalho. Saber o que a empresa quer e espera para mim, é importante (entrevistado 6)”.

“Elas são parâmetros que eu devo atingir no trabalho, são importantes porque elas indicam que preciso mudar a estratégia de venda se não tiver atingindo ou servem para que eu possa acompanhar meu resultado (entrevistado 9)”.

Na mesma linha se observou que os entrevistados julgam importante a existência de metas, destacam que a avaliação destas metas através do GCR é um fator de motivação no desempenho, logo as respostas confirmam a teoria dos objetivos de Lock, pois conforme a opinião de Krunn (2005), o estabelecimento de metas, é uma forma de motivação do trabalho, isso porque quando as metas são de conhecimento do empregado proporcionam maior desempenho no cargo:

“São importantes porque elas estabelecem objetos, para que ocorra um desempenho qualificado, para alcançar o que foi acordado e atingir uma boa avaliação no GCR (entrevistado7)”.

As respostas dadas pelos entrevistados demonstraram a importância do acompanhamento de resultados, reforçando a necessidade de existir metas comerciais claramente especificadas aos vendedores da ECT, isso porque elas são fatores motivadores da conduta destes no ambiente do trabalho (ZANELLI et al 2004).

4.1.4 Políticas de valorização

Os entrevistados reforçaram a necessidade de políticas de valorização adequadas, logo ratifica o que disseram Bergamini e Coda (1990), porque estas políticas devem atender ao papel de gerar satisfação no trabalho, assim não interferindo com a verdadeira motivação. Na mesma linha, esta percepção dos empregados da ECT sobre as políticas de Recursos Humanos aplicadas, vem de encontro com a necessidade, conforme os mesmos autores, de focar nas variáveis comportamentais e deixar de lado cuidados com eficiência dos métodos e técnicas, conforme se observa nas seguintes falas:

“Aumento de salário, condições de ambiente adequadas, políticas de valorização do empregado (entrevistado 10)”.

“Mudar: não faltar mais produtos de venda e material de trabalho, uniformes bem melhores, e aumentar o salário e ter uma PLR (participação dos lucros) mais justa. E que a empresa sempre cumpra o que promete (entrevistado11)”.

Os relatos não deixaram dúvidas sobre quanto é importante nas organizações a adoção de políticas de recursos humanos focadas em variáveis comportamentais, fato evidenciado por Bergamini e Coda (1990), por esta razão devem ser uma

preocupação da ECT, pois elas apesar de não inferir diretamente na motivação, podem gerar satisfação no trabalho.

4.1.5 Sugestão de melhoria

De maneira geral os entrevistados elencaram através desta pesquisa vários fatores, alguns elementos de maior ou menor satisfação e até de insatisfação, como por exemplo, o ambiente de trabalho, equipamentos, falta de produtos, relacionamento, avaliação, participação dos lucros, remuneração, layout, avaliação de desempenho, qualidade do produto e serviço, o que podem ser verificados inclusive na sugestão de melhoria citadas nas entrevistas, como:

“Estou contente, mudaria os equipamentos (entrevistado 1)”.

“Equipamentos adequados, para não prejudicar saúde, maior espaço entre os guichês (entrevistado 5)”.

“Faria alteração no layout dos guichês (entrevistado 6)”.

“Estou contente com empresa, pois ela já é de ótimo conceito e respeito e acho qualquer forma de insatisfação deve ser conversada, pois o caminho das soluções e dos problemas é o discernimento da conversação com sensatez, determinando, duvidando e criticando também o que não lhe convém e para empresa ECT também. Creio que não estaria na empresa se não acreditasse nos ideais e anseios do seu crescimento, apesar de minhas falhas, sempre tento de toda forma respeitar o nome etc. (entrevistado 12)”.

Dito isso, apesar dos entrevistados confirmarem as teorias estudadas, nas quais a motivação é um elemento interno do indivíduo, também descrevem a existência de outros elementos, chamados por Kotler (1993) de motivadores externos, que influenciam em seu comportamento para a venda.

Conforme já citado anteriormente, nos procedimentos metodológicos, realizamos também uma pesquisa quantitativa para complementar e confirmar ou refutar os resultados da pesquisa qualitativa e para tanto apresentamos abaixo os principais resultados.

4.2 ETAPA DA ABORDAGEM QUANTITATIVA

Em atenção ao planejado no capítulo de procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 10 atendentes selecionados aleatoriamente entre os participantes da primeira pesquisa, com aplicação de entrevistas estruturadas, cuja mesma é composta de um questionário de 22 questões, cada uma com 4 opções de resposta: “concordo plenamente”, “concordo parcialmente”, “discordo parcialmente” e “discordo plenamente”.

Com o objetivo de facilitar a análise dos dados, optou-se por dividir o questionário, em quatro blocos, de acordo com a relevância. Os resultados foram colocados em planilhas e adotado sistema para análise das variáveis mínimas e máximas, obtendo assim a média de respostas a partir de uma escala de 1 a 4, conforme definido nos procedimentos metodológicos.

Criamos assim, alguns conjuntos de respostas para a análise dos dados coletados, divididos em: comportamento, fatores externos, fatores internos e capacidade técnica, apresentados conforme a seguir.

4.2.1 Comportamento

Dos questionários distribuídos 100% retornaram, desta forma foi possível obter um resultado bastante positivo.

Neste primeiro bloco, na questão um foi indagado sobre a participação dos demais colegas na execução de sua atividade, 70 % disseram que concordam parcialmente, 20% discordam, apenas 10% concordam plenamente, o que representa uma média de aceitação na escala de 3.

Na segunda questão foi perguntado se o empregado julga existir equilíbrio entre suas obrigações e direitos e entre o esforço e as recompensas, 80% concordam parcialmente, 10% discorda parcialmente e apenas 10% concordam plenamente, média de aceitação na escala de 2,9.

Na terceira questão quando perguntado se procura auxiliar os colegas, a maioria 70% respondeu concordam plenamente e 30% parcialmente, média de aceitação na escala de 3,0.

O mesmo comportamento se deu nas demais questões, ou seja, na quarta questão, 60% concordam parcialmente que auxiliam os colegas de trabalho, na quinta questão se a ECT acata suas opiniões, pois apenas 50% concordaram plenamente e 10% discordam parcialmente, perguntados se a ECT respeita seus direitos, houve a maior rejeição, apenas 20% concordaram plenamente, 50% concordam parcialmente e 30% discordam parcialmente. Na sexta questão sobre autonomia, 20% concordam plenamente, 50% parcialmente e 30% e na sétima e última questão sobre sua colaboração para atingir as metas, 70% concordam plenamente, 30% parcialmente, média de aceitação de todas estas respostas de 3,17.

Como se viu, pelas respostas a questão do comportamento do atendente esta diretamente ligada a sua percepção interna, e seu comportamento influencia no desempenho na medida em que ele acredita haver equilíbrio nas tarefas, valorização do seu trabalho e trabalho em equipe, conforme evidenciado na teoria da equidade de Adams.

4.2.2 Fatores externos

Conforme evidenciado pela pesquisa qualitativa, relacionamos abaixo os fatores externos descritos pelos entrevistados e que nesta pesquisa quantitativa foram avaliados pela amostra.

Neste segundo bloco, na pergunta oito sobre remuneração, a maioria não está contente, isso porque apenas 10% concordam plenamente, representando média de aceitação na escala de 2,9, mesmo acontece na questão nove, sobre o quanto o dinheiro é importante, 30% afirmam que trabalham, para ganhar dinheiro, média de aceitação na escala de 2,5, por sua vez quando perguntado na questão 10 se o dinheiro serve para melhorar a qualidade de vida da família a maioria 80% concordou plenamente, , média de aceitação de 3,7, bem alta na escala, na questão onze, sobre o fato do trabalho ser apenas fonte para adquirir bens materiais 40% discordou parcialmente e 40% plenamente, a menor média de concordância aceitação na escala de 1,8, quando perguntados sobre seu sentimento de prazer pelo trabalho 60% concordaram plenamente e 30% concordam parcialmente , média de aceitação na escala de 3,6, por fim na última questão sobre fatores externos de

influencia, perguntados sobre a falta de produto, materiais e equipamentos, 80% concordam parcialmente, apontam existir esta falta, média de concordância de 3,2.

A partir destas respostas ficou claro que apesar de existir estes fatores de influências externas, estes somente reforçam o comportamento, a maioria entendeu que não afetam seu desempenho, sua motivação interna. Ainda, se evidenciou que mesmo descontentes com a remuneração e faltando produtos, equipamentos e materiais, trabalham por prazer, porque gostam do fazem. Logo, estes fatores, isoladamente não aumentam a satisfação, daí porque confirma o que foi apontado por Bergamin (1993), que existem fatores que estão fora das pessoas, contudo, só podem ser entendidos como reforçadores de comportamentos, por si só, não tem o condão de aumentar a satisfação motivacional.

4.2.3 Fatores internos

Conforme se constatou através das referências, em especial a definição de motivação de Bergamini (1986), que ela é algo interno de cada um, para tanto elencamos aqueles fatores relacionados e convalidados pela amostra abaixo.

Neste bloco de respostas, trata especificamente dos fatores internos ou necessidades intrínsecas, conforme já referido acima por Bergamini (1990), as respostas igualmente remetem para a mesma conclusão anterior, isso porque na questão 14 sobre reconhecimento, 20% concordam plenamente e 70% parcialmente, sobre o relacionamento citado na questão 15, 80% concordam plenamente e 20% parcialmente, a mesma coisa na questão 16 sobre relacionamento com a chefia 60% concordam plenamente e 40% parcialmente, na 17 sobre o meio ambiente, 20% concordam plenamente e 70% parcialmente e por fim sobre sua carreira 30% concordam plenamente e 50% parcialmente.

Como se observa neste bloco a média de concordância foi de 3,58, isso confirma que a motivação de fato é pessoal, ela está voltada à expectativa de cada indivíduo, cada atendente é diferente, cada um busca seus próprios fatores motivacionais, ligados as objetivos e formas diferentes de como realizá-los, o que vem de encontro à afirmação de Bergamini (1990) e McGregor (apud Bergamini, 1990), que ratifica que a motivação vem do interior do indivíduo e como consequência das necessidades intrínsecas.

4.2.4 Capacidade técnica

Na situação envolvendo a análise dos dados da pesquisa, um dos fatores relacionados aos resultados e bastante recorrente na pesquisa anterior, diz respeito à capacidade técnica dos vendedores, por esta razão no bloco seguinte relacionamos as respostas ao questionamento:

Em complemento a pesquisa qualitativa, neste quarto e último bloco, quando perguntados sobre as competências do vendedor da ECT (O que você entende que seja necessário para desenvolver a atividade de vendedor?), a maioria dos entrevistados ratificou a necessidade de o atendente conhecer o produto, as técnicas e formas de abordagem ao cliente.

Com estas perguntas procuramos esclarecer se na opinião dos entrevistados julgavam conhecer os produtos e serviço da ECT e sobre o conhecimento de técnicas de vendas e abordagem aos clientes, 90% concordaram plenamente e 10% parcialmente e quanto à oferta sistemática 80% concordaram plenamente e 20% parcialmente, representando uma média de 3,63 de concordância. Portanto, aspectos relacionados ao conhecimento técnico e abordagem na oferta dos produtos e serviços não são fatores de influenciam negativamente os vendedores, porque as respostas remetem a conclusão de que todos possuem o conhecimento necessário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste trabalho junto a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT pode-se afirmar que de fato a motivação é algo interno e cada indivíduo possui seu estilo de comportamento motivacional e segue sua própria orientação, ou seja seu modo de percepção.

Porém, podem existir fatores que impactam no comportamento e que podem afetar a motivação das pessoas para no alcance de determinado desempenho. Dentre eles, os mais citados na presente pesquisa dizem respeito aos chamados fatores externos, como o reconhecimento, remuneração, a valorização, as oportunidades de crescimento, condições de trabalho, os equipamentos e estrutura física adequada, os produtos a disposição, treinamento, ambiente de trabalho, e por fim o relacionamento com colegas e chefia. Estes fatores foram indicados pelos entrevistados como importantes para despertar a motivação no trabalho e na venda de produtos e serviços.

Conforme se viu através dos dados da pesquisa com abordagem qualitativa com entrevistas semi-estruturadas efetuada na ECT, com os atendentes das agências de Lajeado, Encantado e Guaporé, estes elencaram através desta pesquisa vários fatores que impactam no seu comportamento, alguns elementos de maior ou menor satisfação e até de insatisfação, entretanto apesar destes elementos ditos como externos afetarem o comportamento, ficou caracterizado pelas respostas que a motivação é algo interno, conforme dito por Bergamin (1990), ela é um impulso que vem de dentro, a fonte de energia esta no interior de cada pessoa. Situação convalidada na pesquisa quantitativa com 10 destes atendentes onde se observou um alto grau de concordância, isso porque das respostas ao questionário com 22 questões, a média de respostas foi 3,25 de uma escala de 1 a 4.

É importante esclarecer que a partir da análise das teorias citadas, tal como afirmou Bergamini (1990), quando se trata do comportamento motivacional em situação de trabalho, elas tentam explicar o fenômeno da reação ou movimento, sem levar em conta o que realmente motiva a pessoas, isso porque valorizam fatores que estão fora das pessoas, é o caso, por exemplo, das teorias que debatem aspectos da motivação humana, com ênfase na necessidade e motivos, uma define uma hierarquia das necessidades (Maslow), ao passo que a outra relaciona os fatores

que levam a satisfação e a insatisfação das necessidades (Herzberg), esta última conforme Bergamini (1990) são meros estimuladores de diferentes reações, presentes enquanto perduram estes reforçadores. Assim, podemos concluir que os fatores de motivação do atendente para a venda, citados pelos entrevistados, em sua maioria são fatores de condicionamento e não de motivação, pois em suas assertivas defendem a sua existência, mas estes não são determinantes em seu estado de motivação.

Portanto, tão importante como identificar o que motiva os atendentes pesquisados, foi obter destes a confirmação de que algumas situações relacionadas ao trabalho e as políticas de RH, também podem gerar insatisfação, ou, por conseguinte desencadear a desmotivação destes empregados seja pela existência ou não destes elementos reforçadores. Assim, ficou evidenciado que as políticas de recursos humanos são importantes porque estão diretamente associadas ao sentimento de satisfação no trabalho, situação defendida por Bergamini e Coda (1990).

Os entrevistados afirmaram ainda que de fato alguns aspectos como a oferta de prêmios podem ter efeito negativo, quando estas pessoas já são motivadas e na sua percepção estes critérios são injustos ou inadequados para premiações, na mesma ordem uma punição pode impactar de forma altamente prejudicial na motivação, isso porque afeta o sentimento interno do colaborador.

Considerando afirmação de Bergamini (1990) que a motivação está voltada à expectativa de cada indivíduo, como cada indivíduo é diferente. Durante a elaboração deste trabalho pudemos constatar que o atendente da ECT também possui sua forma personalíssima de buscar seus próprios fatores motivacionais, cada entrevistado têm objetivos particularizados, e também possuem formas muito pessoais de buscá-los, por esta razão como evidência desta afirmação basicamente a preocupação destes foi sobre situações que remetem a análise do comportamento no ambiente de trabalho, tanto do entrevistado quanto dos demais membros da equipe.

Por fim, a grande contribuição deste trabalho foi na análise das sugestões de melhorias, pois este destaca alguns fatores conhecidos de insatisfação, todavia outros desconhecidos e até ignorados como, por exemplo, o ambiente de trabalho, equipamentos, falta de produtos, relacionamento, avaliação, participação dos lucros,

remuneração, layout, avaliação de desempenho, qualidade do produto e serviço.

Como sugestão para continuidade do trabalho e para novas pesquisas, enfatizamos a necessidade de se aprofundar os aspectos desencadeadores de insatisfação do ambiente de trabalho, assunto que foi muito recorrente durante a elaboração desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia; NOHARA, Jouliana. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3. ed. – 2 reimpr. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal. Edições 70, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. – São Paulo: atlas, 1986.

_____, Cecília W. **Motivação**. 3. ed. – São Paulo: atlas, 1990.

_____, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**/ Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: atlas, 1990.

FERREIRA, Paulo P. **Administração de Pessoal: relações industriais**. 4. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 1976.

KRUMM, Diane J. **Psicologia do Trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional**/Diane Krumm; tradução Dalton Conde de Alencar; revisão técnica Marcos Aguiar de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

KONDO, E. et al. **Motivação Humana: uma fator- chave para o gerenciamento**. Editado por Yoshio Kondo; tradução de Dario Ikuo Miyake; revisão técnica de Afonso Carlos Correa Freury. São Paulo: Editora Gente, 1994.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing: análise planejamento, implementação e controle**./Philip Kotler; tradução Airtton Bomfim Brandão; revisão técnica José Antonio Gullo. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 1993.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**/Ivanildo Izaias de Macêdo, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neusa Martins da Cunha. – 9. ed. Rev. e atual. - Rio de Janeiro: ed. FGV, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo:

Futura, 2005.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Tradução Eliana Castilho; Bazán Tecnologia e Lingüística. 1 reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1973.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. **Pesquisa educacional: quantidade-qualidade**/José Camilo dos Santos Filho; Silvio Sánches Gamboa (org.). - 3. ed. - São Paulo, Cortez, 2000. (Coleção Questões da Nossa Época; v. 42).

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. – 3 reimpr. rev. e atual. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicol. USP, [online] dez. 1990, vol.1, nº.2, p.127-140. Disponível na World Wide Web: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 fev 2010.

VIEIRA, Carlos G. D.; ESTEVES, Álvaro E. F., **O Gerente Animador: motivação e ação na prática administrativa**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, **Antonio V. B., Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

INSTITUCIONAL - CONHEÇA OS CORREIOS. Disponível em: <http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm>. Acesso em: 28 out 2010.

APÊNDICE 1

Roteiro para entrevista semi-estruturada:

Como sugestão para continuidade do trabalho e para novas pesquisas, enfatizo a necessidade

Qual a sua função na empresa?

Quantos anos de função?

O que você entende que seja necessário para desenvolver a atividade de vendedor?

Que tipo de influência (motivação) você identifica e/ou entende existir na sua atividade?

O que você conhece por metas comerciais, julga que são importantes para que consiga desempenhar seu trabalho?

Quais as dificuldades que você enfrenta para atingir esta meta?

Quais as dificuldades que você enfrenta para vender os produtos e serviços no guichê de atendimento?

O que influencia a sua postura de vendedor?

O que influencia seu comportamento e que impacta no seu desempenho na venda de produtos e serviços?

O que você valoriza no seu trabalho? Quais as suas expectativas em relação ao seu trabalho?

Você está contente com seu trabalho, o que mudaria?

Quais são as necessidades que julga importante para desenvolver seu trabalho?

O que mais o desmotiva para a venda de produtos e serviços?

Que tipo de sugestão você daria para melhorar seu trabalho e melhorar o resultado?

APÊNDICE 2

Relação de Cargos/Função das Unidades Pesquisadas

UNIDADES PESQUISADAS DA REGIONAL - REVEN-07	CARGOS/FUNÇÃO	Total
LAJEADO	Atendente - com função de Quebra de Caixa	5
	Atendente - sem função	2
	Atendente - Gerente	1
	Atendente - Tesoureiro	1
	Carteiro - reabilitado	1
	Terceirizado	1
	TOTAL	11
ENCANTADO	Atendente - com função de Quebra de Caixa	3
	Atendente - Tesoureiro	1
	Atendente - Gerente	1
	Carteiro	7
	TOTAL	12
GUAPORÉ	Atendente - com função de Quebra de Caixa	5
	Atendente - Tesoureiro	1
	Atendente - Gerente	1
	Atendente - serviço interno	1
	Operador de Transbordo	1
	Carteiro	6
	TOTAL	15

APÊNDICE 3

Carta Explicação

Caro atendente,

Estamos desenvolvendo esta pesquisa em detrimento a necessidade de efetuar o trabalho de conclusão ao **Curso de Graduação em Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Administração**, esta pesquisa que tem como objeto de estudo a análise dos fatores de motivação de todos os atendentes da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, para a venda de produtos e serviços, na Região Operacional de Santa Cruz do Sul – REVER - 07, nas agências de Lajeado, Encantado e Guaporé.

Contamos com seu apoio para responder esta entrevista e o questionário, anotando de forma legível sua opinião, após devolver para o pesquisador.

Atenciosamente,

Aluno: JOSÉ CARLOS BULLE

APÊNDICE 4

Questionário

1. Todas as pessoas do meu setor de trabalho são esforçadas na execução de sua atividade. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
2. No meu setor que trabalho, comparativamente, há equilíbrio entre as obrigações e meus direitos, entre meu esforço e recompensas. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
3. Procuro auxiliar meu colega de trabalho. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
4. Quando sou solicitado, minha opinião é acatada. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
5. Em minha opinião, a ECT respeita meus direitos. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
6. Considero que tenho autonomia para definir como vou desempenhar meu trabalho. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
7. Colaboro efetivamente para atingir as metas da agência. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
8. O salário que recebo é proporcional ao meu esforço. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
9. O dinheiro é um elemento que auxilia no meu resultado no trabalho, porque trabalho para ganhar dinheiro. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
10. Trabalho para oportunizar um futuro melhor e com maior qualidade de vida para minha família. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
11. Apenas trabalho para adquirir bens materiais. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
12. Sinto prazer quando estou trabalhando. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente

13. No meu setor que trabalho, tenho todos os produtos, materiais e equipamentos necessários para execução do meu trabalho. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
14. Sou reconhecido pelo trabalho que executo. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
15. Relaciono-me com meus colegas para contribuir para melhoria do clima organizacional. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
16. O relacionamento com minha chefia contribuem positivamente para meu desempenho. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
17. Considero o que meu ambiente de trabalho é bom. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
18. Este ambiente de trabalho impacta no seu resultado de trabalho. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
19. Considero que tenho uma carreira profissional dentro da empresa. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
20. Conheço os produtos e serviço da ECT. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
21. Tenho conhecimento de técnicas de vendas e abordagem aos clientes. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente
22. Realizo oferta sistemática de produtos e serviços. ()concordo plenamente ()concordo parcialmente ()discordo parcialmente () discordo plenamente