



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

ANANDA AMETISTA DE ARAUJO ARANTES

RA: 20850610

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DE VENDAS EM BRASÍLIA**

Brasília  
2012

ANANDA AMETISTA DE ARAUJO ARANTES

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS EM BRASÍLIA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.  
Orientadora: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília  
2012

ANANDA AMETISTA DE ARAUJO ARANTES

## MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS EM BRASÍLIA

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.  
Orientadora: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

### Banca Examinadora

---

Prof. (a)

Orientador (a)

---

Prof. (a)

Orientador (a)

---

Prof. (a)

Orientador (a)

## MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE VENDAS EM BRASÍLIA

Ananda Ametista de Araujo Arantes<sup>1</sup>

### RESUMO:

Este artigo tem como objetivo fazer um estudo sobre motivação e a sua influência na produtividade de uma organização. Com base nas teorias motivacionais e de produtividade, o referencial teórico foi pesquisado com a finalidade de entender como a motivação pode influenciar nos resultados dos colaboradores de uma empresa. Esta pesquisa deu-se por meio de um estudo de caso de uma empresa de representação em vendas na área de distribuição e comércio para materiais de construção civil, localizada em Brasília. Aplicaram-se questionários para medir a situação motivacional na organização, na percepção dos vendedores e realizou-se análise documental para avaliar a produtividade individual de cada um dos vendedores. Tais dados permitiram a medição do nível motivacional e a relação desses indivíduos com seus resultados. Verificou-se que o grupo analisado valoriza as relações com os colegas e com a chefia, e espera do trabalho possibilidade de crescimento, promoções e representação da área de trabalho. Conclui-se que a motivação influencia na produtividade dos funcionários dessa organização.

Palavras chave: Motivação, Motivação no trabalho, Produtividade.

---

<sup>1</sup> Ananda Ametista de Araujo Arantes estudante do curso de Administração do UniCEUB

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação é um tema de ampla pesquisa e bastante interesse nas práticas organizacionais. Acredita-se que motivação é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e incentiva comportamentos e ações (BOOG, 2002).

Qualquer pessoa, seja ela quem for, é motivada em determinadas circunstâncias, buscando atingir seus objetivos. Mas é relevante saber que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, cada pessoa tem um determinado objetivo motivacional. Ou seja, pessoas são diferentes e cada uma tem sua forma de ser motivada (BERGAMINI, 2008).

Motivar para a gestão da produtividade é um processo dinâmico, mas que exige tempo. A cultura organizacional só é mudada quando as pessoas envolvidas se comprometem, entendem os conceitos, se voltam para o aperfeiçoamento contínuo da qualidade, pessoas, produtos e serviços (DRUMOND, 1993).

A justificativa para realização deste artigo sustenta-se em três pilares: o acadêmico/científico, o aplicado/gerencial e o social. No âmbito acadêmico/científico, o artigo fundamenta-se na relevância e na complexidade do tema, para o qual, ainda que antigo e muito discutido, não há resposta concreta. Na base aplicada/gerencial, considera-se a importância de manter os funcionários de uma organização motivados, de forma que alcancem melhores resultados. Do ponto de vista social, justifica-se este estudo pela compreensão das particularidades motivacionais de cada indivíduo no ambiente de trabalho.

É importante despertar nas pessoas a vontade de mudança, fazendo que o trabalho seja mais significativo. A realidade só transforma-se com a disposição para a ação. Para melhor entendimento dessa relação, motivação e produtividade, será realizado um estudo de caso com os colaboradores de uma organização de vendas representadas e como problema de pesquisa teve-se a seguinte pergunta: A motivação é um elemento influenciador na produtividade dos colaboradores da organização em estudo?

O Objetivo Geral do trabalho é verificar a relação entre a motivação dos colaboradores e sua produtividade. Como objetivos específicos, propõe-se primeiramente apresentar um levantamento teórico sobre motivação e produtividade; aplicar um instrumento para avaliar a motivação dos colaboradores da organização estudada; e analisar os documentos organizacionais a fim de verificar resultados alcançados individuais dos colaboradores.

Os questionários foram respondidos por todos os vendedores da organização. Este questionário teve a finalidade de medir o perfil da situação motivacional individual dos entrevistados, para depois, relacioná-los aos resultados obtidos por eles. Além disto, foi analisado um relatório fornecido pela empresa que demonstrou a produtividade individual dos colaboradores.

Este trabalho de pesquisa foi dividido em quatro partes. A primeira parte refere-se à apresentação do referencial teórico, relacionados ao tema motivação e produtividade, os meios de coleta foram livros, artigos e materiais bibliográficos publicados. A segunda parte refere-se ao método adotado, onde foi explicado o tipo de pesquisa, o método e os meios técnicos. Logo após, foi apresentado o resultado do estudo feito na organização. Por fim, realizou-se uma análise dos dados obtidos relacionando-os ao instrumento de pesquisa fornecido pela empresa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os principais assuntos tratados serão Motivação; Motivação no Trabalho; e a Relação da Motivação com a Produtividade.

### 2.1 Motivação

“Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Tem sempre origem numa necessidade. E é a consequência de necessidades não satisfeitas” (ANTONIO GIL, 2001, p. 202).

No mundo atual globalizado, um dos maiores desafios das organizações é motivar pessoas, torná-las comprometidas, estimulá-las. Dentre vários autores que definem motivação, segue-se: “Motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforços em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais” (CHIAVENATTO, 2004, p. 477). Ou seja, é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.

Para Chiavenatto (2004), a motivação está relacionada a três aspectos: objetivos organizacionais, esforço e necessidade individuais. Quando uma pessoa está motivada, seu esforço para alcançar objetivos é maior, mas nem sempre esse esforço significa um bom desempenho. Então, é preciso canalizar a direção do esforço em benefício da organização, em busca do contínuo processo de satisfação das necessidades humanas.

Sob o ponto de vista de Bergamini (2008), a motivação está constantemente no centro dos problemas humanos, dentre as mais diversas organizações. Logo, é preciso analisar que dentro das organizações, indivíduos são diferentes e cada um tem um potencial motivacional, ou seja, pessoas têm diferentes níveis de motivação variando ao longo do tempo. O importante, para a autora, é aceitar que pessoas devem ser lideradas e não chefiadas. Essa é a diferença entre um chefe que estabelece punições e prêmios e o verdadeiro líder que consegue elevar a maturidade motivacional de seus colaboradores.

Em relação a isso, o grande diferencial das organizações é se preocupar com a valorização do ser humano. Os colaboradores não devem ser vistos como recursos, e sim como pessoas dotadas de características próprias de personalidade, atitudes, crenças, valores, motivações e objetivos pessoais.

A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Portanto, todo e qualquer comportamento, exceto reflexos involuntários, é motivado. Um colaborador bem motivado trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com entendimento e habilidades adequadas de sua função, essa pessoa será altamente produtiva (SNELL, 2006).

Com o crescimento de informações sobre o comportamento humano, é fácil acreditar que as teorias motivacionais se propagaram ao longo dos anos. Estas ganham grande foco a partir da década de 1940 a 60 (ZANELLI, 2004). Várias teorias foram construídas, dentre elas e de grande importância, a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Maslow (1943 apud CHIAVENATTO, 2000, p.390), apresenta a teoria da motivação, a qual as necessidades humanas estão organizadas em níveis hierárquicos de importância e de influência. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas e no topo estão as necessidades de auto realização, que são separadas em cinco diferentes níveis.

Segundo ele, somente quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando espaço para um nível mais elevado de comportamento. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide, muitas estão preocupadas com outros aspectos, como sua necessidade de estima ou necessidade social. Quando as necessidades mais baixas são satisfeitas, as necessidades dos níveis elevados passam a dominar o comportamento, sobretudo, quando uma necessidade de nível baixa deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento (CHIAVENATTO, 2000).

Maslow (1943 apud CHIAVENATO, 2000, p. 391) concluiu que cada pessoa possui mais de um tipo de motivação. “Todos os níveis de motivação atuam conjuntamente no organismo. As necessidades mais elevadas sobre as mais baixas,

desde que estas estejam satisfeitas” (CHIAVENATTO, 2000, p. 396). Logo, o efeito sobre o organismo de satisfação é sempre global e conjunto, nunca isolado.

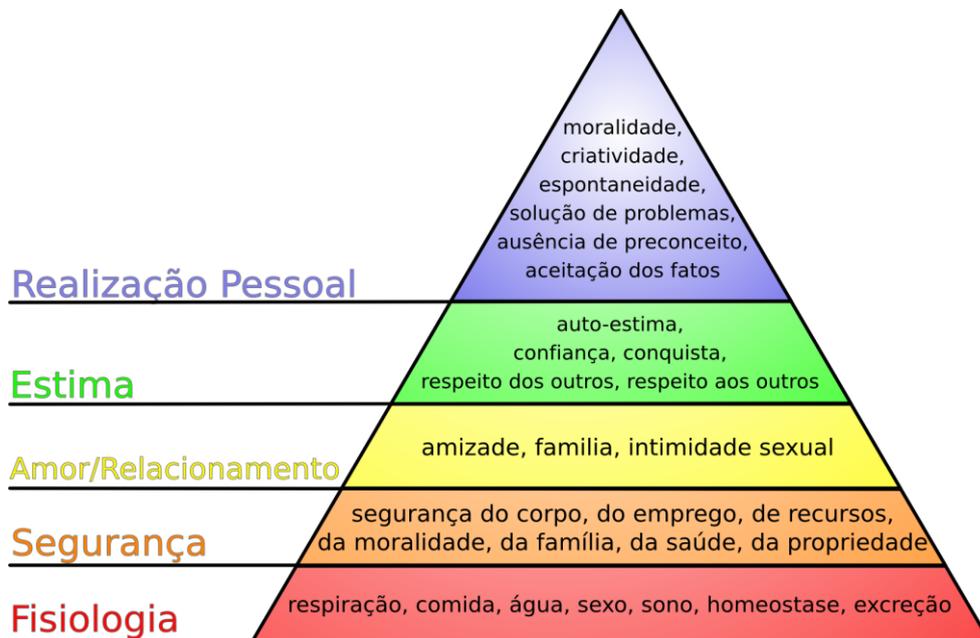


Figura 1.1 - Fonte: Teoria Geral da Administração – Chiavenato (2000), 6ª Edição Editora Campus.

Frederick Herzberg (1959 apud MAXIMIANO, 2004 p. 290), em uma linha semelhante a de Maslow, também oferece grande contribuição aos estudos de motivação, considerando os fatores higiênicos e motivadores, conhecida como a Teoria dos Dois Fatores. Mas enquanto Maslow fundamenta sua teoria nas necessidades humanas, este alicerça sua teoria no trabalho do indivíduo e no ambiente externo.

Para Herzberg (1973 apud BATITUCCI, 2000 p. 149) fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, referem-se aos fatores necessários para integrar o colaborador ao seu ambiente. Correspondem à perspectiva ambiental. Tais fatores incluem: condições de trabalho e conforto, salários, segurança no cargo, relação com colegas e supervisores, políticas da organização e administração. A satisfação desses fatores tem o efeito de deixar a pessoa em seu estado de equilíbrio, que continua a cumprir normalmente suas obrigações, mas sem grandes entusiasmos.

Em suas pesquisas, Herzberg (1973 apud BATITUCCI, 2000 p. 141) descobriu, de forma em geral, que tais fatores eram tradicionalmente utilizados pelas

organizações para obter a motivação do funcionário, mas percebe-se que são muito limitados para influenciar poderosamente o comportamento e não significa que são suficientes para causar motivação. É importante que sejam satisfatórios de modo que não desmotive, pois quando são precários, provocam insatisfação, que pode levar a consequências graves, como abandono, greves, revoltas.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos, para Herzberg(1973 apud BATITUCCI, 2000 p. 149) são de fato os que promovem a motivação, tais como: delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricção, promoção, enriquecimento do cargo, uso das habilidades, estabelecimento de objetivos. Referem-se ao conteúdo do cargo, tais fatores produzem efeito duradouro de satisfação e normalmente, um aumento da produtividade acima esperado. Envolvem sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional.

Sua satisfação leva aos colaboradores a altos níveis de motivação, podendo implicar positivamente na qualidade dos resultados, muitas vezes, podem trazer excelência para a organização. Sua insatisfação promove catástrofes, uma perigosa acomodação dos colaboradores, que podem destruir a organização (BATITUCCI, 2000). Estes níveis devem ser promovidos pelos gestores, para manter sua equipe motivada.

Nesse sentido, uma das coisas mais importantes que os gestores devem fazer é enriquecer o trabalho, não apenas ampliando o número de tarefas dos colaboradores, mas aumentando a responsabilidade, a amplitude e o desafio no ambiente de trabalho. A teoria não desconsidera os fatores higiênicos, mas somente com estes ajustados, é possível chegar à verdadeira motivação. Aumentar o salário do funcionário, não necessariamente é um fator que possa motivá-lo, mas pode deixá-lo satisfeito o bastante para que outros fatores o motivem. Por outro lado, se o salário causa insatisfação, torna-se desmotivado e nenhum outro elemento é capaz de alterar a situação.

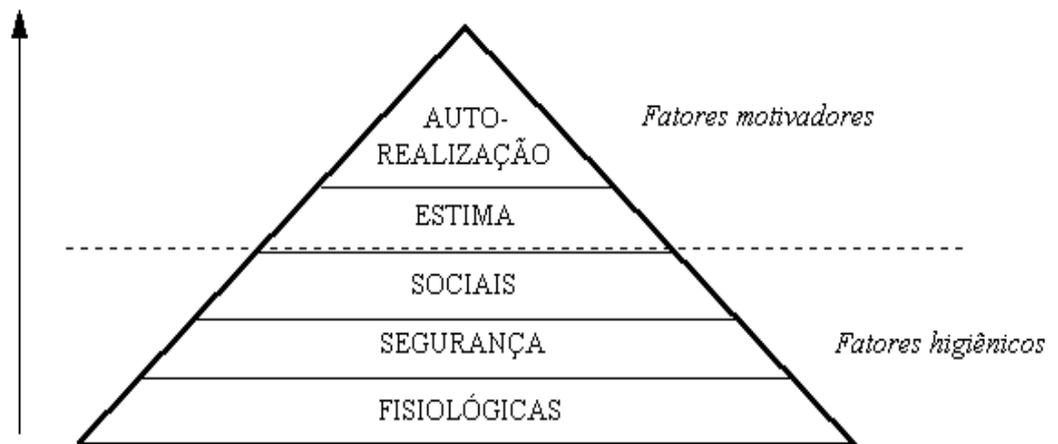


Figura 1.2 – Maslow x Herzberg, Fonte: Recursos Humanos 100% - Batitucci (2000)

Os modelos de Maslow e Herzberg são cognitivos, fundamentados no pensamento e no sentimento, argumentam que as necessidades internas é que levam ao comportamento. Conclui-se, que embora não haja uma ordem para a satisfação das necessidades básicas, a base da pirâmide deve ser minimamente atendida e o gestor tem fundamental importância para elevar a excelência de sua organização (BATITUCCI, 2000).

Para este estudo, utilizou-se a fundamentação teórica de motivação de Herzberg, para entender se os colaboradores encontram-se motivados.

## 2.2 Motivação no Trabalho

“Motivação é um processo psicológico básico de relativa complexidade, por se tratar de um fenômeno não diretamente observado e que auxilia na explicação e na compreensão das diferentes ações e escolhas individuais” (ZANELLI, 2004, p. 146).

Para lidar com motivação, é necessário identificar primeiramente quem está ou não motivado. A expressão corporal, o local de trabalho, receptividade a novas incumbências, franqueza nas respostas de perguntas, aceitação de desafios e aparência feliz são alguns dos principais sinais de motivação. Motivar um ambiente de trabalho, onde há pessoas diferentes com personalidade e motivação diferentes consiste em uma tarefa difícil, para isso, de acordo com Gil (2001), algumas recomendações são aconselhadas na hora de motivar seu funcionário, e o líder tem um papel de extrema importância nesse processo.

É importante que o bom gestor valorize e perceba sua equipe como um todo, sem favorecer ninguém, as pessoas devem ser observadas sem preconceitos, concentrando-se apenas nos fatores relacionados ao desempenho. Certo que nem sempre é possível que os membros da empresa gostem do seu gerente, mas o essencial é gostarem de trabalhar com ele. (GIL, 2001)

Devem-se reconhecer os avanços e êxitos elogiados, recebidos de modo animador. Recomenda-se apoiar os colaboradores mesmo quando estão errados, dando-lhes apoio, sem humilhá-los (GIL, 2001).

A iniciativa é um dos mais claros sinais de motivação, é conveniente criar condições favoráveis para que os funcionários manifestem suas próprias iniciativas. E também demonstrar receptividade, agradecendo e esforçando-se para aceitar a maioria das sugestões. Delegar autoridade ajuda a despertar e desenvolver talentos individuais. Convém delegar comandos que não precisam ser necessariamente feitos pelo alto escalão da empresa, assim as pessoas sentem seu conhecimento reconhecido. (GIL, 2001)

Outras técnicas também são recomendadas, assim como enriquecer as funções do colaborador, dando-lhes tarefas mais elaboradas, fazer corretamente avaliações de desempenho, para avaliar a produtividade e promover mudanças na organização. Mudanças em si são suficientes para levantar a moral do grupo, assim, revisar regularmente os métodos gerenciais pode ser bastante estimulante para a equipe (GIL, 2001).

É adotado para a pesquisa, também, o conceito de Gil (2001), onde motivar em um ambiente de trabalho consiste em uma tarefa difícil, é importante que o bom gestor valorize e perceba sua equipe como um todo, sem diferenciação.

### 2.3 Motivação e Produtividade

Para Bergamini (2008), o estudo da motivação é considerado indispensável. É de grande interesse conhecer os fatores motivacionais de cada pessoa. Muitos gestores utilizam estratégias de estímulos ou provocações, e a motivação é incitada por meio de recompensas.

Esses fatores motivacionais podem ser os principais responsáveis pela maior ou menor relação entre a produtividade e o esforço atingido. Deve-se entender como se desencadeia o processo motivacional para chegar a resultados efetivos dentro da organização. (BERGAMINI, 2008). No âmbito dessa relação, o critério mais simples para avaliar a eficiência de um processo é a produtividade. Entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados. De forma geral, quanto mais elevada a quantidade de resultados alcançados com a mesma unidade de recursos, mais produtivo o sistema é, por exemplo, a quantidade de produtos fornecidos por funcionário. A produtividade pode ser calculada por fatores de produção múltiplos ou fatores isolados. (MAXIMIANO, 2004).

Desempenho está ligado à qualidade de vida no trabalho. Este será melhor quando aquilo que a pessoa vive no ambiente de trabalho inclui emoções positivas, motivação intrínseca mais forte e percepções favoráveis da ocupação. Também se estende à equipe, ao líder e à organização. O atendimento das expectativas dos colaboradores parece crucial ao bom desempenho da empresa como um todo. Diante dessa relação, a motivação caminha junto com a produtividade, já que colaboradores motivados estarão mais predispostos no ambiente de trabalho e conseqüentemente, atingindo as metas da empresa (BERGAMINI, 2008).

Essa medição de desempenho quantifica a eficiência e eficácia das ações. Para isso, é importante medir a produtividade dentro das organizações, pois muitos erros se cometem em processos decisórios, devido à falha dessa mensuração. Essa medição é importante, pois ao menos que a empresa entenda suas eficiências, é improvável que consiga melhorá-las sozinha, influenciando diretamente a melhoria de sua lucratividade, logo, é importante que empresas possuam um bom controle sobre suas eficiências (CORREA, 2004).

Para Correa (2004), a produtividade é uma medida da eficiência com que recursos de entrada são transformados em saída. Esta pode alterar-se quando há variações nos custos ou no valor dos produtos, mesmo que as relações de entrada e saída se mantenham estáveis.

Essa produtividade pode ser medida em vários níveis de agregação, como o número de atendimentos por dia de um funcionário de telefonia, as metas atingidas

por vendedores em uma organização, quantos veículos um funcionário consegue fabricar em um mês em uma montadora de veículos ou até mesmo os quilos de tecido produzido por uma máquina de tecelagem. Em um âmbito organizacional, a produtividade da empresa sofre influência de fatores externos como situação econômica do país, situação da mão de obra, da concorrência, do mercado de insumos; e fatores internos como grau de utilização do estoque disponível, atualização, estratégia competitiva, sistema de avaliação de desempenho, habilidade, qualificação e motivação da força de trabalho (CORREA, 2004).

Correa (2004), afirma que a produtividade pode ser medida como total ou parcial. A produtividade de todos os recursos de entrada adquiridos, pode ser considerada total, sendo mais ampla, onde o aumento de valor é benéfico, como as despesas com computação, automação, despesas administrativas. A produtividade parcial é a relação entre o produto real bruto e uma classe de insumo mensurável.

Sendo assim, torna-se cada vez mais clara a importância da medição de produtividade em operações, em qualquer setor da economia, no presente e no futuro. Os gestores têm cada vez menos espaço para operar em um cenário que as pressões por redução de custo é maior e correspondente aumento de produtividade. Nessas condições, fica evidente o risco de um gestor com instrumentos escassos, tomar decisões erradas com a convicção de estar fazendo o certo.

Também seguindo a linha de pensamento de Bergamini, o artigo de Fonseca (2011), foi realizado em uma empresa de vendas de bebidas e mede a relação da motivação e produtividade dos colaboradores dentro da empresa. O estudo confirma a relação positiva entre motivação e produtividade, onde os indivíduos da empresa estudada possuem níveis motivacionais diferentes e trazem diversos tipos de resultados. A autora afirma que encontrou uma relação entre indivíduos motivados e seus resultados positivos e também entre indivíduos não motivados e seu baixo desempenho.

Satt (2009) também chega a uma conclusão parecida, com um estudo bibliográfico do impacto do fator motivação na produtividade das organizações. Verificou-se que para a produtividade do trabalho funcionar e alcançar os objetivos esperados é preciso que a organização rentabilize seus recursos. Dando valor ao capital humano, a produtividade proporcionará lucratividade, juntamente com a

satisfação e motivação de pessoal. Conclui-se que é preciso que os trabalhadores estejam motivados para produzirem mais e melhor.

Para esta pesquisa, adotou-se o conceito de produtividade de Maximiano (2004) o qual defende que entre dois sistemas, se utilizado a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados.

### **3. MÉTODO**

Para realização da pesquisa, fez-se uma pesquisa bibliográfica, relacionados ao tema motivação e produtividade, os meios de coleta foram livros, artigos e materiais bibliográficos publicados; aplicou-se um questionário para medir o nível de motivação dos funcionários e foi utilizado um instrumento da empresa que é denominado “caderno”, o qual encontra-se a produtividade individual de cada vendedor e as vendas mensais geral da organização. O objetivo de pesquisa foi exploratório e quanto ao método de abordagem do problema, quantitativo. Foram analisadas as respostas e comparadas com o que foi proposto na teoria verificando no final se há coerência. As fontes de pesquisa foram o Scielo, Google e Biblioteca do UniCeub.

#### **3.1 A empresa**

A pesquisa refere-se ao estudo de caso de uma empresa de vendas representadas, que preferiu não se identificar. A empresa atua na área de comércio, varejo e distribuição de produtos para construção civil. Possui 27 funcionários, distribuídos entre um diretor/gerente, área de vendas, estoque, contagem e financeiro. A organização possui 11 funcionários que estão localizados na sede, em Brasília e 16 que atuam como representantes na região do DF e de Goiás. A sede localiza-se em Brasília, e possui um estoque de mais de dois mil metros quadrados.

#### **3.2 Participantes**

Foram aplicados 20 questionários, os participantes foram todos os vendedores da empresa, sendo eles diretos e indiretos. 65% dos participantes são do sexo masculino e 35% são do sexo feminino, com idades entre 21 e 45 anos. O tempo de trabalho do funcionário variou entre 2 meses a 12 anos.

### 3.3 Instrumento

Os conceitos apresentados na base teórica segue a mesma linha do instrumento utilizado para a realização da pesquisa. O instrumento utilizado na pesquisa foi elaborado por Batitucci (2000), o qual é uma Pesquisa sobre a Situação Motivacional na Organização na percepção dos funcionários e está embasado na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, o mesmo analisa o perfil de satisfação das necessidades básicas individuais.

O questionário foi aplicado para medir o nível de satisfação dos funcionários, este é composto de 50 questões, para serem respondidas entre uma margem de satisfação de 0 a 10, sendo que 0 significa nada satisfeito e 10 totalmente satisfeito. A área estudada trata-se do Departamento de Produção, que possui vinte e um colaboradores, sendo um gerente, quatro vendedores direto, e dezesseis vendedores indireto, terceirizados.

O instrumento mede separadamente o nível de satisfação dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais. Os itens explorados higiênicos foram remuneração de benefícios, segurança e estabilidade, condições de trabalho, relações com colegas, relações com chefia; os motivacionais são responsabilidades, reconhecimento, promoção, tipo de trabalho, realização e satisfação.

Para medir a produtividade individual utilizou-se um instrumento fornecido pela empresa, denominado “caderno”. O conceito de produtividade utilizado foi embasado na teoria de Maximiano (2004), onde afirma que mais produtivo é aquele que produz maior quantidade de resultados, podendo ser medida por fatores múltiplos ou isolados. Como conceitua Correa (2004), a produtividade pode ser medida em vários níveis de agregação como as metas atingidas por vendedores em uma organização.

Sendo assim, o instrumento teve grande influencia para atingir os objetivos de pesquisa, pois mede a produtividade individual dos vendedores, as metas atingidas, a quantidade de vendas, a porcentagem de comissões atingidas e conseqüentemente, as vendas mensais e anuais da organização. O caderno é atualizado diariamente à medida que as vendas na organização são efetuadas, com ele encontrou-se a produtividade de cada vendedor e as metas em geral da organização.

### 3.4 Procedimentos de Coleta e Análise

Os dados foram coletados de duas formas: a primeira foi feita na empresa, no final do expediente, com os quatro vendedores que ficam na sede, em Brasília; a segunda coleta foi recebida por e-mail, com o restante dos vendedores, que são externos e estão distribuídos em Brasília e Goiânia.

Para tabular e realizar os dados foram usados o programa Excel, no qual os dados foram tabulados individualmente e em grupo. As respostas do questionário foram tabuladas através da média das notas atribuídas a cada afirmação. Para análise dos dados, compararam-se os dados obtidos e a produtividade geral da organização e a individual dos funcionários em questão.

A produtividade foi medida através das metas alcançadas por cada vendedor na organização. Com a utilização do caderno, calculou-se a média entre o pior e o melhor resultado dos últimos 12 meses. Os resultados foram analisados e comparados com o que foi proposto na teoria verificando no final se houve coerência.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas do questionário aplicado aos funcionários foram analisadas considerando a média dos graus de concordância com relação ao assunto, tendo em vista que o mesmo poderia avaliar a afirmação em uma escala de 0 a 10. As médias foram:

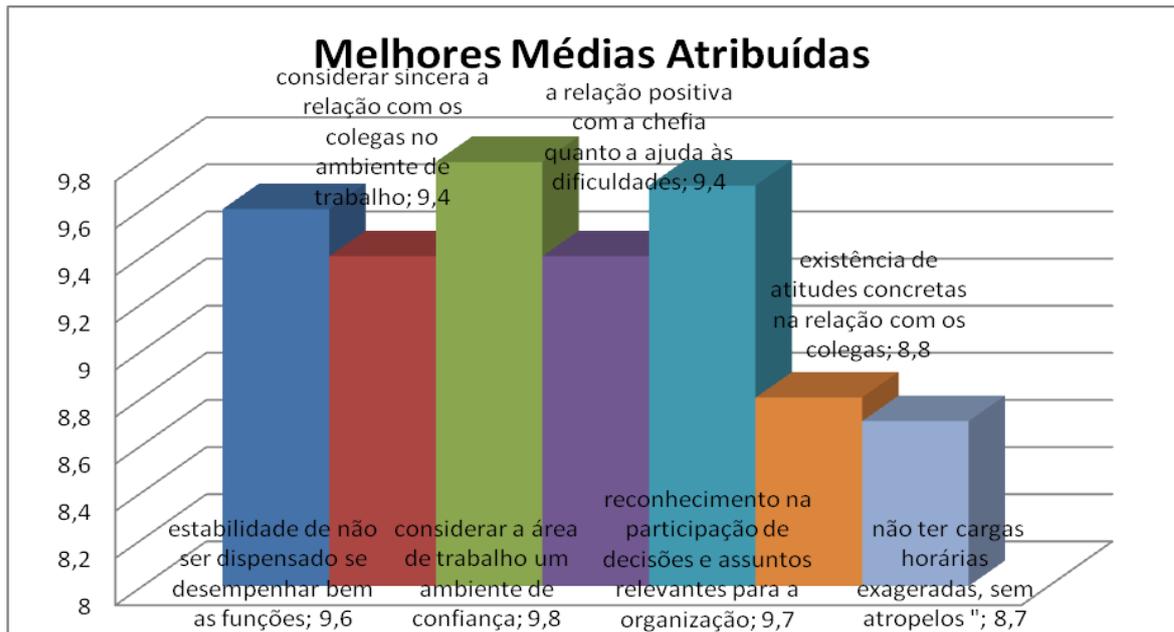
Afirmação	Médias das Notas
01. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.	9,8
02. Com meu salário atual consigo atender minhas <b>necessidades básicas</b> de modo satisfatório.	5,0
03. Considero sinceras as relações existentes entre os colegas de nossa área de trabalho.	9,7
04. A Carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.	7,4
05. Em nossa área de trabalho as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	8,6
06. Meu salário é compatível com minhas tarefas e atribuições.	6,8
07. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho.	8,4
08. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área.	5,7
09. A interação entre os colegas flui bem, onde os mesmos se preocupam em transmitir informações com clareza.	8,2
10. Sinto aqui uma ambiência de tranquilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.	8,1
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.	6,4
12. Dependendo da minha atuação, posso alcançar algum tipo de crescimento.	6,0
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	8,2
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia ou superiores.	7,5
15. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns	7,2
16. Sou informado, pela chefia sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	7,8
17. Em nossa área de trabalho existem atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem que ninguém fique escondendo informações importantes.	8,8
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	6,0
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	4,7

20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranquilidade.	6,5
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	5,2
22. Em caso de necessidade de tratamento de saúde tenho recebido apoio da organização.	7,2
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.	9,4
24. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	9,4
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	8,7
26. A organização oferece possibilidade de crescimentos aos funcionários gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	3,8
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições no cargo que ocupo atualmente	6,0
28. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário.	7,1
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	5,6
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.	5,0
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.	4,6
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	4,6
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria.	8,1
34. Participo de decisões da empresa e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a organização.	9,6
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	8,8
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões internas.	3,5
37. Através de cursos ou atividades, das quais participo, tenho me preparado para poder crescer como funcionário dentro da organização.	4,2
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas.	6,2
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.	7,3

40. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	8,0
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.	8,5
42. A qualidade de meu trabalho depende acima de tudo, de minhas ações e decisões.	7,8
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com o meu trabalho.	6,5
44. Aqui existem, condições para que eu possa planejar e direcionar minha experiência profissional.	7,1
45. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	2,9
46. Meus colegas, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	7,2
47. A chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	7,2
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	7,4
49. A chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	6,7
50. Considero que a chefia é justa e transparente em suas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal.	6,0

Os dados apresentados se referem ao resultado da análise do questionário, que tinha como objetivo medir o nível de satisfação das necessidades básicas individuais.

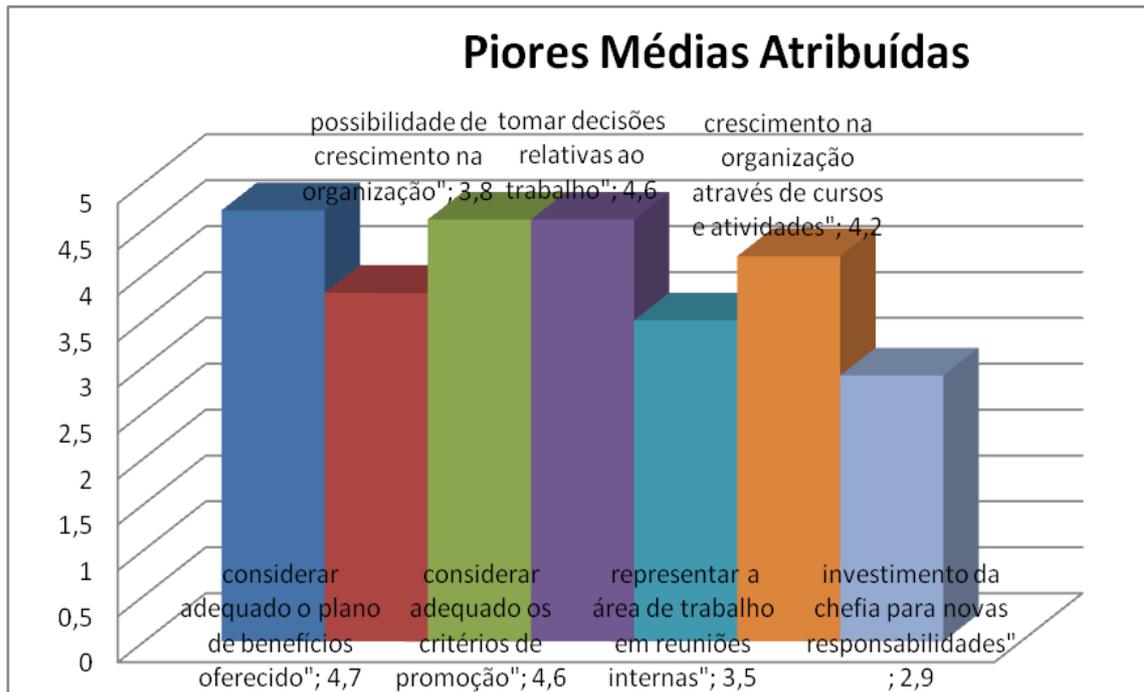
As melhores médias foram quanto a estabilidade de não ser dispensado se desempenhar bem as funções (9,8); não ter cargas horárias exageradas, sem atropelos (8,7); considerar sincera a relação com os colegas no ambiente de trabalho(9,7); considerar a área de trabalho um ambiente de confiança(9,4), onde às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros são vistas de forma positiva; a existência de atitudes concretas na relação com os colegas(8,8); a relação positiva com a chefia quanto a ajuda às dificuldades (9,4); o reconhecimento na participação de decisões e assuntos relevantes para a organização(9,6); e quanto ao tipo de trabalho, ter a decisão direta dos assuntos relacionados ao mesmo (8,8).



Os melhores resultados estão relacionados aos fatores higiênicos. A relação com os colegas foi o que teve maior pontuação, percebe-se que há uma boa relação entre os colaboradores, o que provavelmente deve-se aos longos anos de trabalho de muitos vendedores; em seguida, segurança e estabilidade; relações com a chefia; e tipo de trabalho.

As piores médias apresentadas no questionário aplicado foram quanto considerar adequado o plano de benefícios oferecido; possibilidade de crescimento na organização; considerar adequado os critérios de promoção; tomar decisões relativas ao trabalho; representar a área de trabalho em reuniões internas; crescimento na organização através de cursos e atividades; e investimento da chefia para novas responsabilidades.

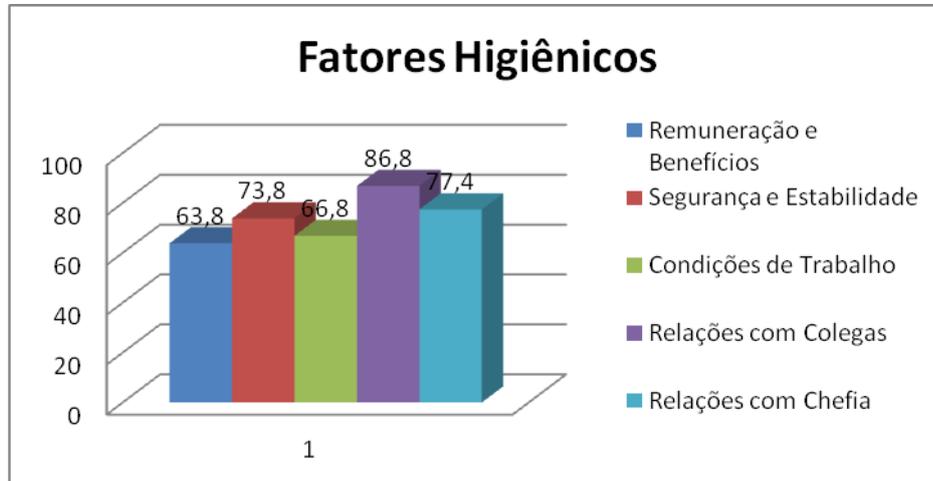
Os piores resultados estão relacionados aos fatores motivacionais. A pior pontuação está relacionada a responsabilidades, em seguida, não muito abaixo, quanto à promoção. Apenas um fator higiênico teve uma das piores pontuações, abaixo de 5, relacionado a remuneração de benefícios.



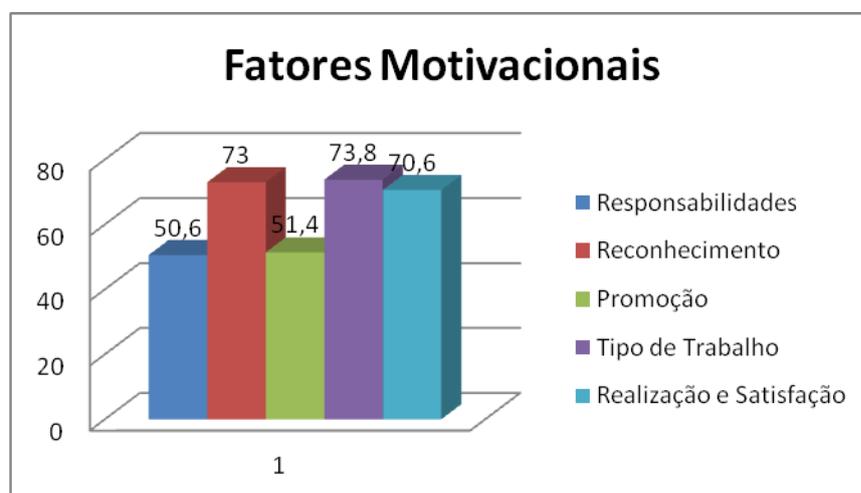
Itens isolados do perfil abaixo de 40% podem estar indicando necessidade urgente de atuação específica para corrigir e redirecionar a situação. As piores médias atribuídas devem ser analisadas individualmente, aprofundando as causas e condicionantes que provavelmente mantêm esses itens em níveis tão baixos. É fundamental que esses itens sejam levados ao conhecimento da direção da empresa para eventuais ações de replanejamento (BATITUCCI, 2000).

Quanto às proposições de Herzberg (1973 apud BATITUCCI, 2000 p. 141), os fatores intrínsecos são motivacionais e os extrínsecos são os fatores higiênicos, representados nos gráficos e tabelas abaixo como uma análise do que foi respondido no questionário:

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média
2	5,0	1	9,8	4	7,4	3	9,7	5	8,6
6	6,8	10	8,1	7	8,4	9	8,2	8	5,7
13	8,2	12	3,8	11	6,4	14	7,5	15	7,2
19	4,7	20	6,5	18	6,0	17	8,8	16	7,8
22	7,2	25	8,7	21	5,2	23	9,4	24	9,4
TOTAL	31,9	TOTAL	36,9	TOTAL	33,4	TOTAL	43,4	TOTAL	38,7
63,8%		73,8%		66,8%		86,8%		77,4%	
TOTAL 5 FATORES =		1,84		: 5 =		73,72%		FATORES HIGIÊNICOS	



Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média
28	7,1	30	5,0	26	3,8	29	5,6	27	6,0
32	4,6	34	9,6	31	4,6	35	8,8	33	8,1
36	3,5	38	6,2	37	4,2	40	8,0	39	7,3
45	2,9	41	8,5	44	7,1	42	7,8	43	6,5
47	7,2	46	7,2	50	6,0	49	6,7	48	7,4
TOTAL	25,3	TOTAL	36,5	TOTAL	25,7	TOTAL	36,9	TOTAL	35,3
50,6%		73,0%		51,4%		73,8%		70,6%	
TOTAL 5 FATORES = 3,19				: 5 = 63,8% FATORES MOTIVACIONAIS					



A média dos fatores higiênicos foi 73,7% e motivacionais 63,8%. Percebe-se que itens como remuneração de benefícios, responsabilidades, promoções, não

estão gerando grandes satisfações do ponto de vista dos funcionários. A relação com os colegas é o item que mais gera satisfação na empresa, depois segue relação com a chefia, segurança e estabilidade, tipo de trabalho.

É considerado qualquer perfil de atendimento abaixo de 60% insuficiente e não adequado. Médias globais dos fatores higiênicos e motivacionais abaixo desse patamar podem estar refletindo políticas mal estruturadas de recursos humanos (BATITUCCI, 2000).

De modo geral, percebe-se que a situação na organização encontra-se regular, não estando abaixo do perfil insuficiente, já que os fatores motivacionais e higiênicos encontram-se acima de 60%. Mas se analisado individualmente, percebe-se que fatores motivacionais como responsabilidades e promoção precisam ser revistos pela gerência. E alguns fatores como remuneração de benefícios e condições de trabalho devem ser melhorados, já que se encontram abaixo do adequado.

Considerando a Teoria de Maslow (1943 apud BATITUCCI, 2004 p. 139), as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia que deixa pressuposto que o homem tem uma propensão para o crescimento e autodesenvolvimento pessoal. Para que esse desenvolvimento seja eficiente, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras.

A análise feita com base nos dados coletados pelos questionários individuais e nos dados que foram oferecidos pela empresa em relação à produtividade de cada vendedor ressalta a produtividade influenciando na motivação desta empresa. Como conceitua Maximiano (2004) o critério mais simples para avaliar a eficiência de um processo é a produtividade. A produtividade pode ser calculada por fatores de produção isolados, como quantidade de produtos fornecidos por funcionário. Se observado o questionário individual do funcionário com maior média de vendas dos últimos meses, denominado VENDEDOR A, e da pior média de vendas, VENDEDOR B, é possível perceber que o vendedor que vendeu mais, encontra-se mais motivado.

## VENDEDOR A:

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média
2	7,0	1	10	4	7	3	10	5	8
6	7	10	10	7	8	9	7	8	7
13	8	12	7	11	6	14	9	15	8
19	7	20	8	18	5	17	6	16	8
22	7	25	7	21	6	23	8	24	10
TOTAL	36	TOTAL	42	TOTAL	32	TOTAL	40	TOTAL	41,0
72%		84%		64%		80%		82%	
TOTAL 5 FATORES = 1,84 : 5 = 76,4% FATORES HIGIÊNICOS									

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média
28	7	30	7	26	7	29	10	27	8
32	9	34	10	31	7	35	9	33	10
36	7	38	8	37	7	40	10	39	10
45	5	41	10	44	8	42	8	43	10
47	8	46	7	50	7	49	7	48	8
TOTAL	36	TOTAL	42	TOTAL	36	TOTAL	44	TOTAL	46
72%		84%		72%		88%		92%	
TOTAL 5 FATORES = 4,08 : 5 = 81,6% FATORES MOTIVACIONAIS									

## VENDEDOR B:

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média
2	5	1	5	4	10	3	10	5	10
6	5	10	8	7	5	9	10	8	5
13	8	12	0	11	5	14	10	15	10
19	0	20	5	18	7	17	5	16	10
22	5	25	5	21	5	23	5	24	0
TOTAL	27	TOTAL	23	TOTAL	32	TOTAL	40	TOTAL	35
54%		46%		62%		80%		70%	
TOTAL 5 FATORES = 4,12 : 5 = 62,4% FATORES HIGIÊNICOS									

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média
28	10	30	5	26	0	29	5	27	5
32	10	34	5	31	0	35	10	33	10
36	0	38	0	37	0	40	5	39	0
45	0	41	5	44	10	42	5	43	5
47	5	46	5	50	0	49	0	48	10
TOTAL	25	TOTAL	20	TOTAL	10	TOTAL	25	TOTAL	30
50%		40%		20%		50%		60%	
TOTAL 5 FATORES =			2,5	: 5 =		44% FATORES MOTIVACIONAIS			

O vendedor A, o qual possui maior produção mensal, encontra-se com fator higiênico equivalente a 76,4% e fator motivacional 81,6%. Percebe-se que este está satisfeito com seu ambiente de trabalho, da relação com os colegas, sente-se reconhecido, realizado e satisfeito com o trabalho.

O vendedor B apresentou considerável fator higiênico 62,4% e fator motivacional 44%. Pode-se perceber que o problema deste funcionário está agregado aos fatores motivacionais do mesmo e uma melhora nos fatores higiênicos. A satisfação em itens como relação com a chefia, com os colegas e condições de trabalho, assim como se pode observar com os dados da organização em geral, apresentou resultados positivos. Mas os fatores motivacionais estão abaixo do esperado. O pior resultado obtido foi em relação a promoção e em segundo, reconhecimento.

É evidente a percepção de que o vendedor B encontra-se menos motivado. Este está com fator motivacional menor que 60%, o que é considerado insuficiente. Pode-se perceber que o problema de produtividade do denominado vendedor "B", deve-se ao fato dos seus fatores motivacionais não estarem sendo atendidos. O vendedor em questão tem produtividade 25% menor que o outro, então como alternativa seria interessante que a organização implementasse ações para melhor motivar os colaboradores.

Batitucci (2000), afirma que para a empresa se manter normal, estável, deve-se investir nos fatores higiênicos. Mas para se conseguir um salto qualitativo, é necessário trabalhar os fatores motivacionais. Percebe-se então que os fatores higiênicos apresentados na organização em geral devem ser melhorados, mas o investimento nos fatores motivacionais é essencial.

Pois como foi constatado por Herzberg (1959 apud MAXIMIANO, 2004 p. 290), a satisfação dos fatores motivacionais leva as pessoas a altos níveis de motivação e envolvimento, podendo influir positivamente na melhoria e qualidade dos resultados.

É sugerido então, para a organização, que os itens em deficiências como promoção e responsabilidades dos fatores motivacionais e remuneração, benefícios e condições de trabalho dos fatores higiênicos sejam reanalisados, discutidos separadamente. É proposto como plano de ação para uma tentativa de mudança, que a área de recursos humanos negocie com a direção da empresa a implementação de um projeto mínimo de políticas de recursos humanos, estudando a facilitação dos processos administrativos, planejando e operacionando os processos diários da organização, e a facilitação das competências do empregado no que diz respeito aos mecanismos de capacitação, melhoria, motivação. Devem-se aprofundar as causas e condicionantes que provavelmente mantêm esses níveis baixos. (BATITUCCI, 2000)

Como verificado por Batitucci (2000), o gerente imediato tem um papel muito importante e é a chave para abrir ou fechar a porta de satisfação de sua equipe, este é o maior responsável por todo esse processo motivacional. Em relação à chefia imediata, propõe-se a aproximação da equipe de treinamento, estando sempre disponível e a utilização de projetos de desenvolvimento de equipes.

Relacionado a teoria de Maslow, se verificado os vários níveis da sua pirâmide e analisado as necessidades, percebe-se a necessidade do item remuneração e condições de trabalho, pois precisam ser bem atendidos para o funcionário alcançar os outros níveis da pirâmide e chegar ou aumentar seu estado motivacional. E nesse aspecto, verificou-se com o questionário, a insatisfação parcial do grupo, precisando a empresa estar atenta a esse resultado.

Como foi visto na teoria, para Maslow (1943 apud CHIAVENATO, 2000, p. 388), somente quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando espaço para um nível mais elevado. Quando as necessidades mais baixas são satisfeitas, as necessidades dos níveis elevados passam a dominar o comportamento. Sobretudo, quando deixa de ser satisfeita, volta a predominar o comportamento. Por isso percebe-se a necessidade de

satisfazer primeiramente a base da pirâmide, ou seja, melhorar os fatores higiênicos para então investir nos motivacionais.

Hezberg (1959 apud MAXIMIANO, 2004 p. 290) refere-se aos fatores higiênicos, necessários para integrar o colaborador ao seu ambiente, entretanto, os fatores motivacionais são os que de fato promovem a motivação. Entre eles, delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricção, promoção, enriquecimento do cargo, uso das habilidades, estabelecimento de objetivos. Tais fatores produzem efeito duradouro de satisfação e normalmente, um aumento da produtividade acima do esperado.

O grupo analisado pode ser caracterizado por considerar o ambiente de trabalho um lugar de relações sinceras e de confiança, percebe-se que há relação positiva com a chefia e o mesmo se sente seguro quanto à estabilidade se desempenhar bem suas funções. Percebe-se a grande valorização dos funcionários de um plano de benefícios oferecidos pela organização, critérios de promoção, liberdade na tomada de decisões e possibilidade de crescimento.

Verifica-se então, a necessidade dos itens promoção e responsabilidades. Tais itens geram grande insatisfação do grupo em geral, sendo considerados insuficientes, pois estão abaixo de 60%. Possibilidade de crescimento, critérios de promoção, indicações para cursos, investimento da chefia para crescimento pessoal e profissional dentro da organização, atribuição de novas responsabilidades, sentir responsável com a organização, são os itens que estão gerando insatisfação dos vendedores e merecem mais atenção da direção, pois provavelmente, estes são os itens que prejudicam a motivação e conseqüentemente, os resultados.

Pôde ser observado que cada um dos funcionários segue uma hierarquia de necessidades, mas que não necessariamente segue um padrão podendo inclusive variar enormemente de pessoa para pessoa. Como foi pesquisado na teoria, pessoas são diferentes e cada um tem um potencial motivacional, variando ao longo do tempo. O importante é observar que as pessoas devem ser lideradas e o líder tem papel fundamental nesse momento.

Para verificar se funcionários motivados trazem melhor resultados, trabalha-se com os conceitos de Bergamini (2008), onde se afirma que a motivação caminha

junto com a produtividade, já que colaboradores motivados estarão mais predispostos no ambiente de trabalho e conseqüentemente, atingindo as metas da empresa, deve-se entender como se desencadeia o processo motivacional para chegar a resultados efetivos dentro da organização. Pode-se afirmar, segundo visto na teoria, que se os itens em necessidade, como remuneração, benefícios, condições de trabalho, promoção e responsabilidades, forem analisados e melhorados, a organização em geral obterá melhores metas e resultados.

Algumas técnicas de motivação são sugeridas, assim como foi ressaltado por Gil (2001), e podem enriquecer o trabalho na organização estudada. É importante que o bom gestor valorize e perceba sua equipe como um todo sem favorecer ninguém, devem-se reconhecer os avanços e êxitos elogiados. É conveniente criar condições favoráveis para que os funcionários manifestem suas próprias iniciativas, convém delegar comandos que não precisam ser necessariamente feitos pelo alto escalão da empresa, assim as pessoas sentem seu conhecimento reconhecido. Enriquecer as funções do colaborador dando-lhes tarefas mais elaboradas ajuda-o sentir reconhecido e fazer corretamente avaliações de desempenho para que seja possível avaliar a produtividade e promover mudanças na organização.

Como foi ressaltado por Snell (2006), a motivação refere-se a forças que energizam, sendo que todo e qualquer comportamento é motivado. Um colaborador altamente motivado trabalhará com responsabilidades para atingir as metas e com entendimento e habilidade adequadas de sua função, essa pessoa será altamente produtiva. Observando a teoria estudada confrontando com os resultados práticos do questionário, conclui-se que há uma política motivacional na organização tratada, porém em algumas áreas ela precisa ser mais bem trabalhada, e este artigo pode ser um grande aliado como ferramenta da política motivacional. É possível afirmar, que neste estudo, encontrou-se a motivação influenciando na produtividade dos colaboradores desta empresa.

## 5. CONCLUSÃO

A motivação tem sido considerada um fator de grande relevância no sucesso organizacional. Estudos revelam que a motivação caminha junto com a produtividade, já que colaboradores motivados estarão mais predispostos no ambiente de trabalho e conseqüentemente, atingindo as metas da empresa.

Quanto ao objetivo de pesquisa, este foi analisar se a motivação dos funcionários influencia na produtividade. O objetivo foi alcançado plenamente no decorrer da pesquisa demonstrando na prática os conceitos pesquisados. Isso se deve graças ao estudo dos conceitos de motivação e a relação com a produtividade, à aplicação de questionários, aos dados sobre a produtividade da organização e à análise da relação do nível motivacional e os resultados. Analisa-se através do perfil de satisfação dos funcionários que o funcionário que produz mais está mais motivado que o que tem menor produtividade na organização.

Como conceituado por Herzberg (1943 apud BATITUCCI, 2004 p. 139), os fatores extrínsecos ou motivacionais produzem efeito duradouro de satisfação e normalmente, um aumento da produtividade acima esperado. Verificou-se que os colaboradores da organização analisada, estão com os fatores higiênicos e motivacionais atendidos, mas aspectos relacionados à remuneração, benefícios, condições de trabalho, promoção e responsabilidades precisam ser melhorados. Pode ser percebido que o grupo analisado valoriza as relações com os colegas e com a chefia, e espera do trabalho possibilidade de crescimento, promoções e representação da área de trabalho. Percebe-se de forma prática e bibliográfica, que a motivação tem atuação direta para a produtividade desta organização.

Sugeriu-se à empresa desenvolver melhor seu setor de RH, aprofundar as causas e condicionantes que provavelmente mantêm alguns níveis de motivação baixos, fazer corretamente avaliações de desempenho para que seja possível avaliar a produtividade e promover mudanças na organização. Assim como foram recomendadas algumas técnicas de motivação que podem favorecer a organização como um todo.

Uma limitação encontrada durante a aplicação dos questionários foi o medo de muitos funcionários darem sua opinião e serem julgados posteriormente, mas

depois de explicados os objetivos foi possível a realização. A pesquisa pode contribuir para o meio acadêmico, pois confirma a motivação influenciando na produtividade dos colaboradores de uma organização, como acredita Bergamini (2008), onde se afirma que a motivação caminha junto com a produtividade, já que colaboradores motivados estarão mais predispostos no ambiente de trabalho e conseqüentemente, atingindo as metas da empresa.

Pode-se concluir, voltando ao problema proposto pelo artigo, que neste estudo, a motivação é um elemento influenciador na produtividade dos colaboradores da organização tratada. Desta forma, percebe-se a importância do líder e de motivar pessoas e entender que indivíduos são diferentes e cada um tem um potencial motivacional. É sugerido para estudos futuros que faça a mesma pesquisa em outras empresas para que se confirme a produtividade influenciando a motivação dos colaboradores.

## **Bibliografia**

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*: 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BOOG, Gustavo & Magdalena. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências*. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

BATITUCCI, Márcio Daryell. *Recursos Humanos 100%: A função do RH no terceiro milênio*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.

CHIAVENATO, Antonio C. R. Maximiano. *Administração nos Novos Tempos*. 2ª ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Antonio C. R. Maximiano. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. . 6ª ed. São Paulo: Campus, 2000.

CORREA, Henrique; CORREA, Carlos. *Administração de Produções e Operações – Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica*. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

DRUMOND, Regina C. *Qualidade e Produtividade*, 1ª ed. Rio de Janeiro: Sebo Brandão, 1993.

FONSECA, Mendonça C. *Relação entre motivação e produtividade em vendas: um estudo de caso em uma empresa de bebidas*. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3438.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3438.pdf)>. Acesso em: 01 de maio de 2012.

GIL, Antonio C. *Gestão de Pessoas*. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. *Introdução à Administração*. 6ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

SATT, Gabriella P. *Motivação versus produtividade: O impacto do fator motivação na produtividade das organizações*. Disponível em:

<<http://sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/3135/1162>>. Acesso em: 20 de abril de 2012.

SNELL, Bateman. Administração, Novo Cenário Competitivo. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ZANELLI, José; ANDRADE, Jairo; BASTOS, Antonio. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 1ª ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

## ANEXO – QUESTIONÁRIO

Caro Vendedor,

Você esta participando de uma pesquisa acadêmica conduzida por Ananda Arantes, auxiliando-a na conclusão de seu curso de Administração do UniCeub. Suas respostas serão somente para análise acadêmica, e serão mantidas em sigilo. Lembrando que não há respostas certas ou erradas, o importante é sua opinião SINCERA. Por favor, não deixe itens em branco.

Agradeço sua valiosa Colaboração.

### IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

Função/Cargo:

Área dentro da Instituição:

Tempo em que está na Instituição:

Pesquisa sobre a Situação Motivacional na Organização na percepção dos funcionários- Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg	Nota ou Grau de Concordância
Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em seu espaço de trabalho. Dê uma nota de 0 a 10 para cada uma das afirmativas ou questões abaixo:	<b>0,1,2,3,4, 5,6,7,8,9, 10</b>
51. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.	
52. Com meu salário atual consigo atender minhas <b>necessidades básicas</b> de modo satisfatório	
53. Considero sinceras as relações existentes entre os colegas de nossa área de trabalho	
54. A Carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos	
55. Em nossa área de trabalho as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	
56. Meu salário é compatível com minhas tarefas e atribuições.	
57. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho.	
58. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área	

59. A interação entre os colegas flui bem, onde os mesmos se preocupam em transmitir informações com clareza.	
60. Sinto aqui uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.	
61. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.	
62. Dependendo da minha atuação, posso alcançar algum tipo de crescimento.	
63. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	
64. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia ou superiores.	
65. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns	
66. Sou informado, pela chefia sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	
67. Em nossa área de trabalho existem atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem que ninguém fique escondendo informações importantes.	
68. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	
69. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	
70. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranqüilidade.	
71. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	
72. Em caso de necessidade de tratamento de saúde tenho recebido apoio da organização.	
73. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.	
74. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	
75. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	
76. A organização oferece possibilidade de crescimentos aos funcionários gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	
77. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições no cargo que ocupo atualmente	
78. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário.	
79. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	

80. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.	
81. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.	
82. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	
83. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria	
84. Participo de decisões da empresa e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a organização.	
85. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	
86. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões internas.	
87. Através de cursos ou atividades, das quais participo, tenho me preparado para poder crescer como funcionário dentro da organização.	
88. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas.	
89. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, pra estar sempre mais realizado e satisfeito.	
90. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	
91. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.	
92. A qualidade de meu trabalho depende acima de tudo, de minhas ações e decisões.	
93. Não me sinto entediado nem desmotivado com o meu trabalho.	
94. Aqui existem, condições para que eu possa planejar e direcionar minha experiência profissional.	
95. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	
96. Meus colegas, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	
97. A chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	
98. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	
99. A chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	
100. Considero que a chefia é justa e transparente em suas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal.	