

**CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO JOSÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CAROLAYNE NOGUEIRA
JULIANA ABREU
SARA FERREIRA
FERNANDA BARRETO

**MOTIVAÇÃO COMO CRITÉRIO DE MELHORIA DA GESTÃO NO
AMBIENTE COMERCIAL**

Rio de Janeiro
2019

**MOTIVAÇÃO COMO CRITÉRIO DE MELHORIA DA GESTÃO NO AMBIENTE
COMERCIAL
MOTIVATION AS A CRITERION FOR IMPROVING MANAGEMENT IN THE
COMMERCIAL ENVIRONMENT**

Carolayne Nogueira de Oliveira

Juliana Abreu Modesto

Sara Ferreira Vieira

Alunas Graduandas em Administração

Fernanda Barreto

Administradora Especialista em Gestão de Pessoas

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de definir e expor a importância da motivação nos setores comerciais das organizações. Observamos em nossa pesquisa, que muitos colaboradores não se sentem motivados no ambiente de trabalho, influenciando diretamente no desempenho e na entrega das tarefas. A aplicação de uma pesquisa de campo compartilhada através das redes sociais será indispensável para evidenciar a insatisfação dos empregados que atuam nesta área de trabalho. Estudos mais específicos realizados por administradores e escritores têm evidenciado a questão exposta. A Isma Brasil realizou uma pesquisa no qual apresenta uma grande insatisfação da maioria dos funcionários que se sentem desmotivados, habitualmente causados por uma má gestão. Le Boyer, também relata em seu livro a necessidade das organizações estarem identificando possíveis dificuldades do trabalho coletivo para que posteriormente haja uma recompensa como meio de motivação. Considerando as afirmações dos autores citados e os resultados das pesquisas, manter os colaboradores motivados é uma das principais ferramentas para não perder o foco e gerar aumento da produtividade em prol dos objetivos estabelecidos pela empresa.

Palavras-chave: Motivação, Motivação no ambiente de trabalho, Desempenho

ABSTRACT

This work aims to define and expose the importance of motivation in the business sectors of organizations. We observed in our research that many employees do not feel motivated in the workplace, directly influencing the performance and delivery of tasks. The application of a shared field research through social networks will be indispensable to highlight the dissatisfaction of the employees who work in this area of work. More specific studies by administrators and writers have highlighted the point. Isma Brasil conducted a survey in which it is very dissatisfied with most employees who feel unmotivated, usually caused by poor management. Le Boyer also reports in his book the need for organizations to be identifying potential difficulties in collective work so that they can later act as a reward for motivation. Considering the statements of the authors mentioned and the research results, keeping employees motivated is one of the main tools not to lose focus and generate increased productivity towards the goals set by the company.

Key-words: Motivation, Workplace Motivation, Performance.

INTRODUÇÃO

Segundo o administrador Vinicius Sardinha(2013), a motivação teve início desde o surgimento da humanidade. Porém, vem sendo estudada a partir da revolução industrial, com o surgimento das teorias humanas.

A Isma Brasil (International Stress Management Association) fez uma pesquisa para medir a satisfação de profissionais no final de 2014. A pesquisa mostrou que 72% dos entrevistados disseram estar infelizes com o seu trabalho.

Na época atual, são poucos os colaboradores que conseguem dizer: “Eu tenho o emprego dos sonhos”. Na contemporaneidade, é evidente que os trabalhadores estão cada vez menos motivados em seu local de trabalho, e geralmente isto ocorre devido à má gestão de um líder gerencial na ausência de motivação, condução, desenvolvimento e capacitação de seu empregado.

Em virtude disto, será abordada a importância da motivação como critério de melhoria da gestão de uma empresa, especificamente, em um setor comercial. A busca rápida e excessiva por resultados expressivos, geralmente ocasiona um transtorno e desgaste na produção de um funcionário, e é nesse momento que a motivação deve entrar como fator primordial, a fim de incentivar o funcionário a buscar melhores resultados, desta forma trazendo ganhos para ambas as partes.

A falta de motivação pode gerar o surgimento de doenças ao colaborador, como a depressão, devido à constante cobrança ocasionada pelos gestores pelo não cumprimento das metas. Assim como problemas físicos, por conta de uma má postura, movimentos repetitivos e a parte visual e auditiva. Ocasionalmente a desmotivação e amedrontamento de uma possível demissão do vendedor.

É importante analisar o trabalho de um colaborador de um setor comercial e as formas de gerir uma equipe, que por motivos de pressão, ficam desmotivadas e desistem de continuar suas atividades, mas existe uma solução: a motivação e a boa comunicação de seu líder.

Ao analisar o desenvolvimento dos funcionários com treinamentos periódicos, com soluções construtivas e incentivando-os com benefícios, provocará melhoria do clima organizacional e o empenho nas atividades que são executadas, tendo a certeza de que estão de acordo com as necessidades reais da empresa.

O desempenho de um colaborador motivado amplifica o crescimento e os resultados de uma organização. A falta de motivação e estímulo dentro do ambiente de trabalho, seja qual for o seu setor, provoca retrocesso e baixo índice de desenvolvimento organizacional.

Segundo o pensamento de Leboyer(1998), as organizações precisam identificar as dificuldades do trabalho coletivo para posteriormente recompensar o trabalho individual. Sendo assim, assegurando o bem-estar dos trabalhadores mediante benefícios sociais.

Logo, o funcionário motivado aprimora seu desenvolvimento, buscando crescimento tanto pessoal quanto organizacional. As atividades serão realizadas de uma forma diferente, deixando de ser apenas cumprimento de metas para uma satisfação em produzir. A motivação é o elemento essencial para o sucesso de uma

empresa? De acordo com a pesquisa de campo, será realizada de modo igual para todos os funcionários?

Em nossa pesquisa de campo utilizamos a abordagem bibliográfica, tendo referências de livros, como por exemplo, Gestão de Recursos Humanos – Uma Abordagem Internacional (2012) e utilizando páginas da internet. Realizamos um questionário com 10 perguntas, buscando avaliar de forma quantitativa e qualitativa, investigar o cotidiano de funcionários de setores comerciais, questionando-os sobre o método de trabalho e se há motivação no ambiente corporativo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança, o elemento fundamental de um setor

De acordo com Leboyer(1998), o gestor é quem define os planos para o futuro, estabelece os objetivos, estabelece as medidas, contribui para que elas sejam atingidas e prevê os recursos necessários. Organiza o trabalho, distribui as tarefas, atribuindo-os às pessoas competentes, delegando as responsabilidades. Controla o trabalho e resolve os problemas que se colocam. Caracteriza-se como uma função extremamente importante na empresa, pois além de analisar e auxiliar os colaboradores possui visão estratégica para o melhor funcionamento do nível tático e operacional.

Hoje o papel do gestor é tema importante dentro das universidades, e estar à frente de uma equipe leva o gestor a exercer aqueles princípios adquiridos dentro da sala de aula, como planejamento, organização, liderança e controle. Planejar é definir o futuro da empresa ou projeto, os recursos que serão utilizados, as pessoas que participarão do desenvolvimento do projeto e os caminhos para alcançar os objetivos com sucesso. (SANTANA, 2013, p.34).

Para um bom desenvolvimento de um setor comercial, visando a excelência nas atividades executadas por toda equipe, é necessário um líder qualificado.

Segundo o especialista Quinn(1996)foi aprofundado o estudo de seis características-chave dos líderes.

- 1) O verdadeiro líder evolui.
- 2) O verdadeiro líder, em contrapartida, aprende com os outros.

- 3) O verdadeiro líder sabe ouvir, e os seus colaboradores não receiam expressar a sua opinião quando sabem qual o caminho a seguir.
- 4) O verdadeiro líder reflete antes de agir.
- 5) O verdadeiro líder tem experiência.
- 6) O verdadeiro líder sabe simultaneamente conformar-se e inovar.

Para Quinn(1996), o ideal é cada pessoa aprender a ser líder, adaptando-se a qualquer situação que se lhe apresente.

Benefícios como fator motivacional

O funcionário é constantemente avaliado, em relação ao seu desempenho, pelos gestores da instituição. A dificuldade encontrada é em razão ao método de se tratar ao empregado quando alguma decisão, ou atividade executada pelo mesmo não é o desejado pela empresa.

Através de uma entrevista ao site Extra Globo.com, o coach Celso Moutinho, da Dale Carnegie Training, explica que um dos momentos chave para o gestor definir como quer ser visto é na hora de corrigir seu colaborador:

- Comece com um elogio;
- Não chame a atenção para os erros dos colaboradores de maneira direta;
- Fale sobre seus próprios erros antes de iniciar uma crítica aos outros;
- Questione ao invés de dar ordens diretas;
- Permita que a pessoa recupere seu próprio prestígio;
- Elogie todos os progressos, desde o menor deles;
- Incentive! Faça a falta parecer fácil de ser corrigida.

Segundo o jornal Estadão, as empresas atuais têm ofertado benefícios a fim de motivar os funcionários e incentivá-los para que as metas sejam atingidas. Além da vantagem de melhorar a produção em geral, os colaboradores se integram com as políticas da empresa, gerando um clima organizacional adequado, aumentando a satisfação do trabalho e o bem-estar do funcionário.

O setor comercial é extremamente cobrado, pois os resultados da empresa são atingidos pela maneira em que esses colaboradores comercializam os produtos/serviços. Em vista disso, o site da empresa Thomas Case & Associados

informa o quanto é importante que o funcionário esteja de acordo e tenha total conhecimento sobre as políticas da empresa, do que será ofertado e estar satisfeito com a função que realiza.

Executar tarefas que envolvam metas, e que o mau rendimento pode gerar em alta rotatividade, faz com que haja a necessidade de uma equipe motivada e com benefícios não somente financeiros, mas também como sociais.

Conforme Chiavenato (2015, p.183), o pagamento ou recompensa salarial – mesmo quando efetuado em justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da sua situação de trabalho. Deixando a teoria de que a motivação se baseava no *homo economicus*, mas conjuntamente por recompensas sociais. Seja ela na forma de tratar o colaborador, elogiar a tarefa que foi executada e que trouxeram retornos para a instituição, os gestores estarem acessíveis a escutarem ideias propostas pelos funcionários, reuniões de equipe e individuais para o conhecimento de como está a realização do trabalho e buscar soluções para o que não está ocorrendo da forma correta.

Deste modo, a clareza com que se são tratados os assuntos organizacionais e a cautela para lidar melhor com os colaboradores, fazem com que a motivação implique nos resultados, gerando benefícios tanto para empregador quanto para empregado, causando o bem-estar organizacional.

Treinamento como fonte de aprimoramento profissional

Em um setor comercial requer metas a serem atingidas, e para isto se faz necessário um treinamento constante das equipes como fonte de motivação, pois o colaborador sente-se altamente valorizado quando a empresa para qual presta serviços contribui para o seu crescimento profissional e pessoal, por meio de um bom desenvolvimento de seus conhecimentos, capacidades e habilidades.

Desta forma, a capacitação comercial deve ser feita de maneira periódica, para que os vendedores conheçam novas técnicas e ferramentas eficazes capazes de fazer com que os seus próprios resultados e o da empresa cresçam da melhor forma.

Para dar início a um processo de treinamento, é necessário avaliar o

desempenho de cada um, observando o nível de excelência profissional, ou seja, com a realização de uma Avaliação de Desempenho.

Segundo French(1981), a avaliação de desempenho consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos, destinados a julgar as qualificações e o mérito dos membros da organização. Esta definição evidencia principalmente as qualificações e os méritos atribuídos ao indivíduo dentro da organização. Logo, o foco está nas competências e capacidades no qual o indivíduo requer na organização ou que ele possa requerer de acordo com ajustes a serem feitos após a Avaliação.

Já para Castetter(1981) poder-se-ia também dizer que avaliação de desempenho é o processo pelo qual se consegue formar uma opinião sobre o desempenho, no passado e no presente, bem como o potencial futuro, de um subordinado comparativamente com o seu ambiente de trabalho. Isto é, a avaliação pode ser usada para examinar qualificações anteriores e posteriores, analisando as modificações de ambas as partes e o que pode ser aperfeiçoado adiante.

Após o processo da avaliação de desempenho, é correto a realização de um inventário dos pontos fortes e fracos do trabalhador em relação à função que ele exerce. Cada membro terá um ponto diferente a ser aprimorado e o treinamento terá de ser diversificado.

Conforme M.Garant, P.Sueur, considera-se que a formação, no âmbito da organização, é um conjunto de ações, meios, técnicas e apoios estruturados, com a ajuda dos quais os trabalhadores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais necessários para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais ou sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada as suas tarefas, no presente e no futuro.

Os objetivos do treinamento devem ser definidos em função de estratégias organizacionais, mantendo um grau de capacidade necessário para o progresso organizacional, procurar desenvolver melhores comportamentos no trabalho, bem como melhorar a qualidade e a quantidade dos serviços, como também aumentar a

autoestima de cada trabalhador.

G. Le Boterf diz que para se adaptarem às evoluções da envolvente e as mudanças necessárias, quase todos os empregadores preferem recorrer à formação ao invés de recrutar e selecionar novos trabalhadores. Num contexto de escassez de talentos, é necessário aptidões a nível interno. Ou seja, atualmente as empresas estão dando prioridade para os que já estão no ambiente interno de trabalho, aqueles que já conhecem os valores e missões da organização, mas que de alguma forma precisam de um treinamento específico para o seu aperfeiçoamento diante do serviço prestado.

Os treinamentos podem ser feitos internamente ou externamente, dependendo da necessidade da organização e do empregado. As ações de treinamento interno acontecem sob diversas formas:

1. Formação em sessões: Reúne vários participantes para lhes transmitir conhecimentos práticos ou teóricos, num domínio específico e num determinado prazo.

2. A formação no cargo: Nomeadamente a demonstração, a rotação dos postos de trabalho, o treino e a orientação.

E o externo pode ser organizado por cursos, seminários e programas de formação na área atuante, associações comerciais etc. Assim como as ações internas, as externas procuram melhorar algumas capacidades dos trabalhadores, proporcionando conhecimentos técnicos.

Surgimento de problemas devido a falta de interação indivíduo/tarefa

Trabalhar em um setor comercial muitas das vezes será necessário que o funcionário faça exames periódicos para uma análise de sua saúde, pois são encontrados constantemente problemas relacionados aos colaboradores dessa área. Para o Médico, Victor Hugo Pedrosa, ao longo das atividades, devem ser realizados exames periódicos, que devem observar intervalos mínimos de tempo. Trabalhadores expostos a riscos que possam levar ao agravamento ou desencadeamento de doença ocupacional e trabalhadores com doenças crônicas, deverão realizar o exame, em regra, a cada ano.

Mendes e Cruz (2004) postulam que o trabalho ocupa um espaço central na vida das pessoas, e que essa centralidade traz consequências paradoxais, pois pode tanto ser constituinte da identidade do trabalhador, assegurando-lhe a saúde mental, como também provocar adoecimento, quando ocorre em contextos precários e com restrita oportunidade de desenvolvimento profissional, ou seja, o trabalhador passa mais horas pensando e executando suas atividades de trabalho do que em horas de lazer.

Podem ser identificados como problemas físicos, por conta de má postura, movimentos repetitivos em suas atividades diárias, a parte visual e auditiva e doenças psicológicas como a depressão.

De acordo com Eduardo Jesuísno(2014), Médico do trabalho, são exemplos de doenças encontradas em um ambiente de trabalho:

LER/DORT (Lesão por Esforços Repetitivos/ Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho): Provocada por movimentos repetitivos ou por posturas inadequadas, chamadas de posturas anti-ergonômicas. Deve-se ter cuidado no diagnóstico, pois muitas pessoas confundem a LER com uma simples torção ou mal posicionamento em algum movimento.

Surdez temporária ou definitiva: Quando o trabalhador está exposto em uma área ruídos constantes, ele começa a perder a sensibilidade auditiva e isso pode se tornar irreversível. A perda auditiva se torna definitiva de forma lenta, silenciosa e prolongada. É mais comum entre operários de obras de construção que utilizam equipamentos que emitem ruídos e operadores de telemarketing.

Doenças psicossociais: Problemas como depressão, ou de outra ordem emocional, muitas vezes estão associados a carga horária excessiva, a pressão no trabalho, ou algum desentendimento na área de trabalho. Elas podem acabar desenvolvendo no trabalhador um desânimo prolongado no convívio de trabalho, ocasionando uma tristeza profunda.

Assim sendo, trabalhar possuindo pequenos prazos, inúmeras cobranças, má organização de suas atividades, metas constantes ou até mesmo a falta de oportunidade de crescimento são exemplos de tarefas que fazem em que o trabalhador possa ter um estresse em sua vida profissional.

Segundo uma pesquisa da International Stress Management Association (Associação Internacional do Controle do Estresse) mostrou que o Brasil é o segundo país do mundo com o maior nível de estresse no trabalho. E, de cada 10 pessoas ativas, três pelo menos são acometidas pela chamada síndrome de Burnout — esgotamento mental intenso causado por pressões no ambiente profissional,

sendo necessário então um líder com uma postura adequada e que entenda o ponto de vista de cada membro do seu ambiente corporativo.

Um funcionário que possui esses exemplos de doenças ou estresses, provoca para empresa não apenas gastos com saúde ou erros nas entregas de projetos/tarefas, mas também uma queda em sua produtividade, maior rotatividade dos colaboradores, ocasionando então uma perda em sua receita.

Portanto, para que essas ocorrências dentro de um setor possam ser reduzidas, a gestão de um líder fará toda a diferença. Motivando, tendo uma boa comunicação, auxiliando e quando necessário parabenizar seu empregado, isso será benéfico para ambas as partes.

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões. (MAXIMIANO, 2007 p.268-269).

Abrahão e Torres (2004) alertam que todo esse rigor - supervisão humana e eletrônica constante, no controle do comportamento e da produtividade - provocam consequências no corpo e na mente do tele operador, sem contar com o padecimento da emoção, constrangida, tomada e modelada para os objetivos dos capitais, ou seja, ocorrendo o surgimento de problemas físicos ou psicológicos nos colaboradores do setor.

RESULTADO DA PESQUISA

Os resultados relativos à motivação como critério de melhoria da gestão no ambiente comercial serão apresentados neste capítulo. Estudou-se um questionário de acordo com alguns aspectos vivenciados em um ambiente comercial. As questões foram desenvolvidas e disponibilizadas aos interrogados por meio de um formulário online do Google. Nele continham um total de 10 perguntas, sendo 3 de características

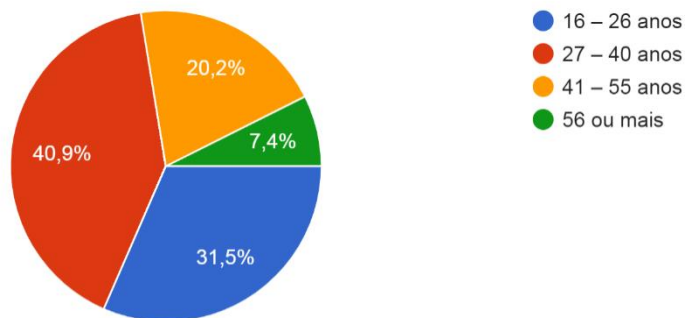
peçoais e 7 a respeito da gestão utilizada em sua organização, relacionado a motivação do setor.

A pesquisa contou com a participação dos alunos do curso de Administração da Universidade São José, localizada na zona oeste do Rio de Janeiro e pessoas externas que já trabalharam ou trabalham em um setor comercial. O endereço do formulário foi compartilhado por meio de WhatsApp e Facebook. O questionário foi finalizado no dia 13/09/2019.

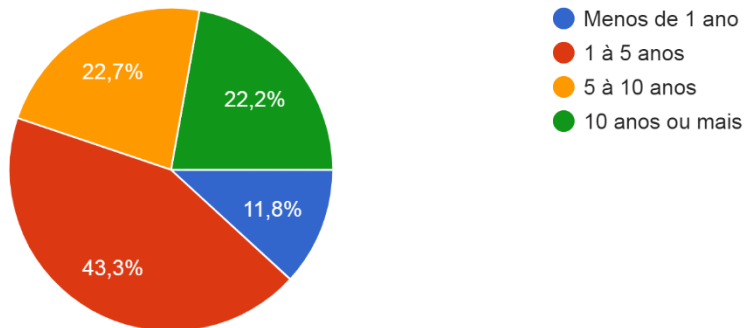
Das questões pessoais:

O formulário foi respondido por um total de 203 pessoas, com idade entre 16 e mais de 56 anos, sendo sua maioria entre 27 e 40 anos (40,9%) e minoria entre 56 ou mais (7,4%). Em relação ao tempo que os participantes trabalham ou trabalhou nesta área, a maioria ficou de 1 a 5 anos (43,3%) e a minoria de menos que 1 ano de trabalho (11,8%). Das 203 repostas, grande parte informou que gosta de exercer sua função atual (59,1%).

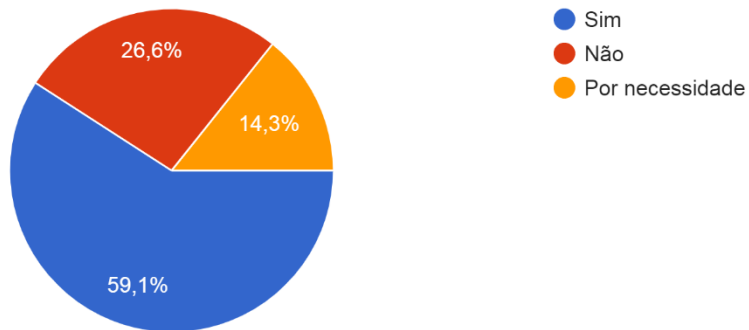
Idade:



Tempo que trabalha/trabalhou nesta área:



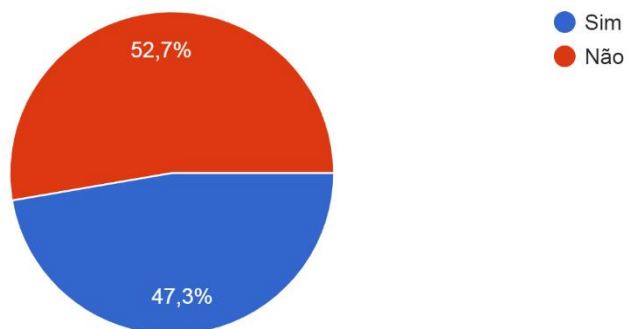
Que gostam de exercer essa função:



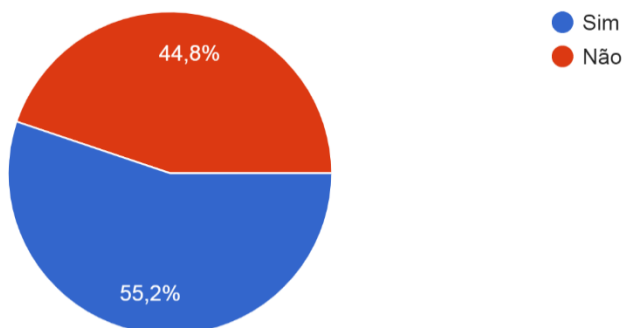
Das questões relacionadas ao setor:

Todas as 7 questões foram obrigatórias e também tivemos um total de 203 repostas para cada. As perguntas foram elaboradas com a intenção de coletar e analisar as formas de gestão de seus líderes em seu ambiente comercial.

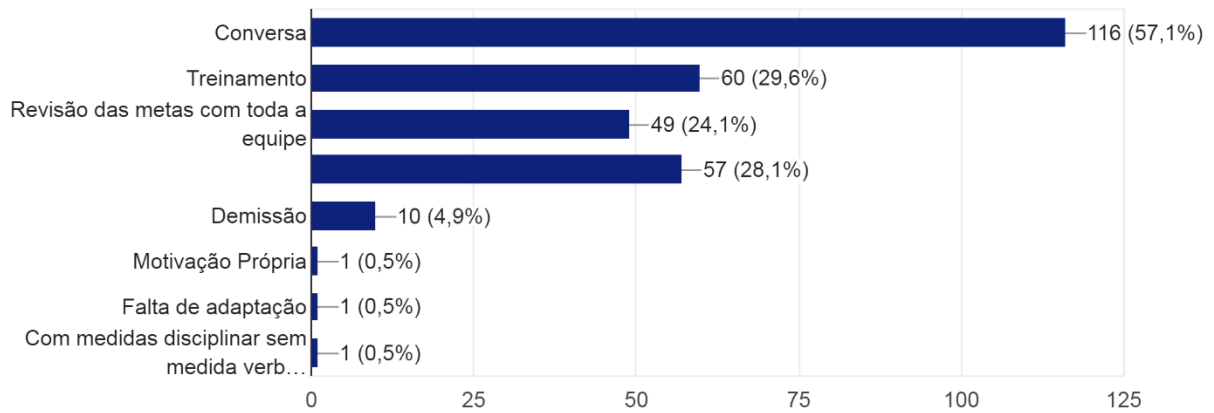
1-Sua empresa forneceu treinamentos ou cursos para desenvolvimento das suas atividades?



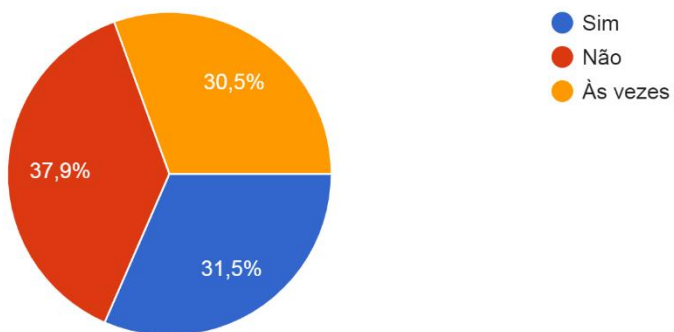
2- Houve uma boa relação entre você e seu gestor quando não alcançou a meta esperada?



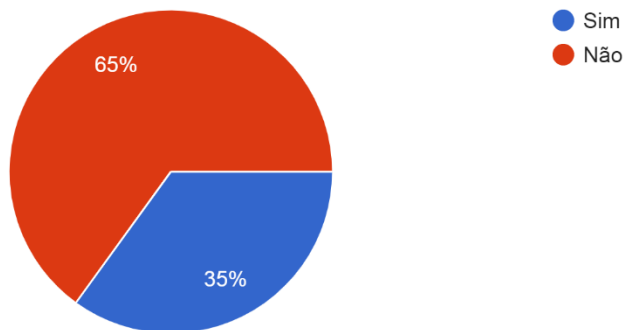
3- Qual foi o método utilizado para a solução desta situação?



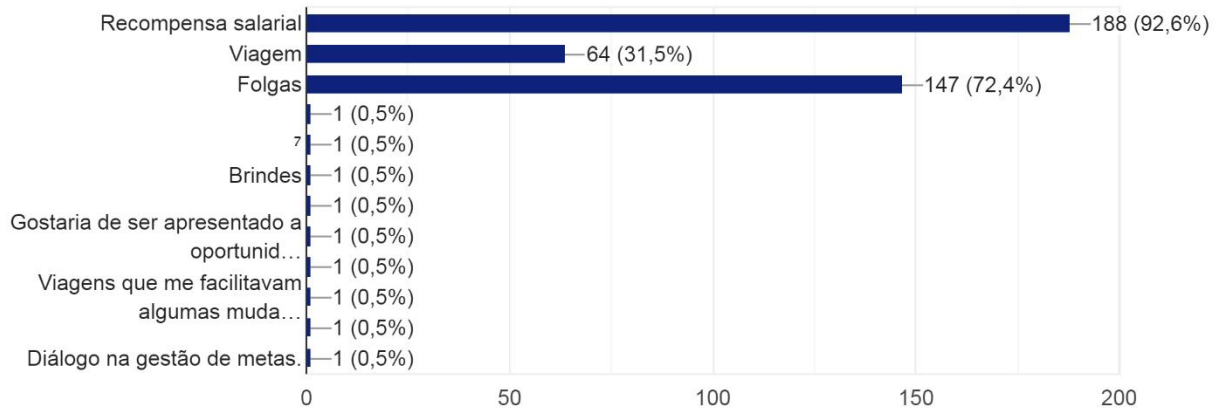
4- Você se sente motivado no seu ambiente de trabalho?



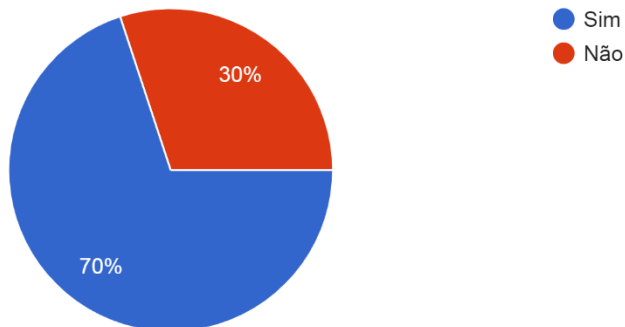
5- A empresa ofereceu benefícios pelo cumprimento das metas?



6- Em sua opinião, qual seria o melhor benefício que a empresa poderia ofertar?



7- Por trabalhar sob pressão, em algum momento ocasionou em problemas físicos ou psicológicos?



Como podemos observar, as 7 perguntas foram sobre situações decorrentes no cotidiano comercial, vale ressaltar que os participantes são de empresas e idades diferentes, porém dentro do ramo da administração.

No primeiro gráfico, fica evidente que, a empresa fornecendo uma capacitação aos seus funcionários, os mesmos ficam cientes da missão, visão e valores, e posteriormente com treinamentos e cursos fará com que o desempenho do colaborador venha ser executado com excelência, trazendo então o resultado esperado pela organização.

De acordo com o Elivelton Pontes, gestor de Marketing da EADBOX:

Treinamentos e capacitações trazem consigo benefícios e vantagens tanto para o colaborador quanto para a empresa. Para o colaborador as vantagens são tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito profissional. Com os treinamentos ele se torna mais eficiente em suas atividades, além de ter resultados mais assertivos. Para as empresas os impactos maiores estão na rotatividade de colaboradores e resultados cada vez mais positivos. Quanto mais bem treinado um colaborador for, melhor será seu desempenho no trabalho.

A gestão do líder e a forma de coordenar a equipe faz com que os funcionários se sintam confiantes na execução das suas tarefas cotidianas de forma eficiente, e quando não alcançam as metas esperadas, o melhor feedback, segundo os entrevistados, é a conversa, com novos treinamentos e revisão das metas com toda a equipe.

A motivação influencia diretamente no trabalho do colaborador. Uma das formas de motivação advém dos benefícios ofertados pela empresa. Na pesquisa, 65% dos entrevistados responderam que não receberam gratificações pelo cumprimento das metas, sendo os mais requisitados uma recompensa salarial, folgas ou benefício-viagem. Cabe lembrar que a motivação é desigual, ou seja, a recompensa salarial não é o único fator de satisfação dos empregados.

Segundo Chiavenato, o plano de benefícios de uma empresa tem como objetivo a satisfação tanto da organização quanto para os colaboradores. Os benefícios motivam os funcionários, o que promove um aumento da qualidade, produtividade gerando lucratividade para a empresa.

A forte cobrança e pressões para o cumprimento das metas, muita das vezes ocasiona problemas físicos e/ou psicológicos nos colaboradores, em que ficou notório essa problemática na pesquisa, onde 70% dos interrogados responderam que já sofreram estes tipos de problemas em suas respectivas empresas.

Segundo o site Valor Econômico, foi realizada uma pesquisa pela Kantar Brasil Insights, onde foram entrevistados 18.000 funcionários em 14 países, e obteve o resultado de que 1 em cada 3 funcionários sofrem com problemas mentais. 29% dos entrevistados no mundo informaram que sofrem de 'perda de energia' ou 'fadiga avassaladora'. Quase 60% dos entrevistados afirmaram que confiam em seus empregadores para discutir saúde mental no ambiente de trabalho, mas 51% descreveram o suporte que recebem de suas empresas como insuficiente. "As empresas precisam fazer mais pela motivação e bem-estar dos funcionários", afirma Eduardo Tomiya, diretor-executivo da Kantar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho visou demonstrar que toda organização possui metas a serem alcançadas e que com uma gestão de pessoas eficaz, o retorno será mais rápido e com qualidade. Nesta gestão de pessoas, ficou confirmado que a motivação é um critério de melhoria, seja qual for o setor da empresa.

Foi apresentada também uma pesquisa a fim de coletar informações sobre a forma de gestão do líder dos entrevistados, as maneiras de recompensar e manter pessoas da organização e como estes se sentem diante de situações vividas no cotidiano profissional.

Através deste trabalho ficou comprovado que motivar funcionários de um setor comercial não é apenas oferecendo um bom salário, e sim bons benefícios aos colaboradores, sejam eles em forma de recompensas salariais ou folgas para descanso.

É nessa boa gestão de pessoas e benefícios ofertados que fazem com que os funcionários se sintam motivados, e conseqüentemente mantendo também boas condições físicas e mentais para a execução de suas atividades diárias.

Profissionais desmotivados podem comprometer na produtividade e desempenho da organização, sendo assim, é necessária uma estrutura organizacional de boa qualidade, onde todos os funcionários saibam os objetivos da empresa, seguindo seus valores e usando o seu profissionalismo para o alcance das metas, ora visando crescimento profissional ora crescimento pessoal.

Para Chiavenato, é correto afirmar que a motivação e desmotivação dos colaboradores dependem da organização, com isso, funcionários motivados constroem um diferencial competitivo, levando então a organização ao sucesso.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J. I., & TORRES, C. C. (2004). **Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade**. Produção, São Paulo, v.4, p. 67-76

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6^o ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BIGARELLI, Bárbara. **Um terço dos funcionários enfrenta problemas de saúde mental**. 2019. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2019/10/10/um-terco-dos-funcionarios-enfrenta-problemas-de-saude-mental.ghtml>> Acesso em: 21out. 2019

TAVARES, Bárbara. **7 fatores para motivar as pessoas no ambiente de trabalho**. 2017. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/motivar-as-pessoas/#.XJqsQJhKjIU>> Acesso em: 26mar. 2019

MOUTINHO, Celso. **Coach dá dicas sobre como corrigir funcionários no trabalho**. 2016. Disponível em: <<https://extra.globo.com/emprego/coach-da-dicas-sobre-como-corrigir-funcionarios-no-trabalho-20413628.html>> Acesso em: 6abril. 2019

W.B. CASTETTER, citado em **ClwermontBarbanabé**, La gestion dès ressources humanices em éducation, Agenced'ARC, Montreal, 1981, p171.

C. Levy-Leboyer, **La Motivacion dans l' entreprise, modèles et stratégies**, Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

BURD, Daniel. **Quais as consequências do estresse no trabalho?**. 2018. Disponível em: <<http://www.calldaniel.com.br/blog-mind/quais-as-consequencias-do-estresse-no-ambiente-de-trabalho>> Acesso em: 07abr. 2019.

JESUÍSNÓ, Eduardo. **Doenças ocupacionais**. 2014. Disponível em: <http://www.protecao.com.br/noticias/doencas_ocupacionais/10_principais_problemas_de_saude_desenvolvidos_no_trabalho/AAyAAJji/6057> Acesso em: 07abr. 2019

SANTANA, Flávio Dias, **Revista Administrador**, p.34, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas**, volume I. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014

PONTES, Elivelton. **Entenda a importância do treinamento nas empresas**. 2018.

Disponível em:<<https://eadbox.com/importancia-do-treinamento-nas-empresas/>>
Acesso em: 8 out. 2019

M. Quinty, <<**L'autorité retrouve as places dans les organisations!**>>, Affaires Plus, maio de 1999, pp.57-58; dossier Autorité, <<**De la hiérarchie à la négociation**>>, Sciences Humaines, n.º117, junho de 2001, pp.21-39.

M.garant, P.Sueur, **Formation et changement dans les organisations**, Vista, Bruxelas, 2002.

Mendes, A. M., & Cruz, R. M.(2004). **Trabalho e saúde no contexto organizacional: algumas vicissitudes teóricas**. Em A. Tamayo. **Cultura e saúde nas organizações** (pp. 39-55) Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Artmed.

PEDROSA, Victor Hugo. **Saúde Ocupacional e os principais exames que seus funcionários devem fazer**. Disponível em: <<https://www.sesi-ce.org.br/blog/saude-ocupacional-e-os-principais-exames-que-seus-funcionarios-devem-fazer/>> Acesso em: 06mai. 2019.

R. E. Quinn, **DeepChange: discoveringtheleaderwithin**, Jossey-Bass, São Francisco: CA, 1996.

SARDINHA, Vinícius. **A origem da motivação**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-origem-da-motivacao/74410/>> Acesso em: 26mar. 2019

W.French, citado em **Georges Wormotte**, op.cit., p. 31.