

EDUARDO ALBANEZ

## **FATORES DA MOTIVAÇÃO APLICADOS À EQUIPE DE VENDAS**

**Monografia apresentada ao curso de  
Especialização em Gestão  
Empresarial do Centro de Pesquisa e  
Pós-graduação em Administração,  
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Sergio Bulgacov.**

**CURITIBA  
2004**

EDUARDO ALBANEZ

**FATORES DA MOTIVAÇÃO APLICADOS À EQUIPE DE VENDAS**

**Monografia apresentada ao curso de  
Especialização em Gestão  
Empresarial do Centro de Pesquisa e  
Pós-graduação em Administração,  
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Sergio Bulgacov**

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E TABELAS.....	iv
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 GRUPOS E EQUIPES.....	3
3 O MODELO DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	6
4 FATORES MOTIVADORES E HIGIÊNICOS.....	11
4.1 Salário. ....	13
4.2 Segurança no trabalho.....	13
4.3 Vida particular.....	13
4.4 Condições de trabalho.....	14
4.5 Status.....	14
4.6 Supervisão.....	14
4.7 Relações inter pessoais.....	15
4.8 Realização.....	15
4.9 Reconhecimento.....	15
4.10 Progresso.....	16
4.11 Prazer no próprio trabalho.....	16
4.12 Desenvolvimento pessoal.....	16
4.13 Responsabilidades.....	17
5 HIGIENE DO TRABALHO.....	18
6 TEORIA DOS DOIS FATORES.....	20
7 A EQUIPE DE VENDAS.....	23
8 OS FATORES MOTIVACIONAIS APLICADOS À EMPRESA.....	25
8.1 Os fatores intrínsecos.....	25
8.2 Os fatores extrínsecos .....	28
9 CONCLUSÃO.....	32
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>35</b>

## **LISTA DE FIGURAS E TABELAS**

FIGURA 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES .....	6
TABELA 1 – FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVACIONAIS .....	12
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA GERÊNCIA ATUAL .....	29

## 1 - INTRODUÇÃO

O trabalho visa compreender os fatores motivacionais e procurar aplicá-los a equipe de vendas. Descrever o ambiente pesquisado buscando fazer uma análise crítica e se possível diagnosticar melhorias possíveis de serem trabalhadas e implantadas.

Busca trabalhar a motivação na busca de resultados a equipe e lucros aos acionistas da empresa. Está focado no ambiente da VARIG no setor de vendas de Curitiba, contudo utilizar-nos-emos de exemplos de outros setores da empresa para exemplificar políticas de recursos humanos e de reconhecimento.

A Pesquisa Motivacional refere-se ao campo do conhecimento que lida com as razões de ordem comportamental que levam as pessoas a consumir. A palavra Motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for.

Na administração, pessoa motivada usualmente é alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. A motivação pode destinar-se à direção oposta dos interesses da empresa, como quando os funcionários fazem greves, sabotagens, invasões de fábricas... Por estas razões, o estudo da motivação para o trabalho é de interesse dos administradores e pesquisadores, busca entender e, se possível, manejar as causas ou os fatores que podem causar o estado de disposição para realizar tarefas.

O problema a ser tratado é: os fatores motivacionais estão presentes na política de Recursos Humanos e no ambiente de trabalho da VARIG – setor de vendas de Curitiba?

Tem-se como objetivo geral do trabalho caracterizar de que forma os fatores motivacionais os fatores motivacionais estão presentes no setor de vendas de Curitiba.

Os objetivos específicos são:

1 – descrever a empresa, as políticas de Recursos Humanos e o ambiente de trabalho afetos ao Setor de Vendas de Curitiba.

2 – descrever como os fatores motivacionais estão presentes nas políticas de Recursos Humanos.

3 – descrever como os fatores motivacionais estão presentes no ambiente de trabalho do Setor de Vendas de Curitiba.

4 – caracterizar como é percebida a presença desses fatores pelos funcionários.

5 – elaborar recomendações que aproximem as políticas e o ambiente dos fatores motivacionais mais percebidos como presentes ou ausentes pelos funcionários.

## 2 - GRUPOS E EQUIPES

O advento das equipes como a unidade básica que produz trabalho transformou as empresas nos últimos anos. A teoria gerencial atenta ao papel das equipes e do processo grupal, contudo a unidade básica de análise geralmente tem sido o indivíduo. Esse conceito está tem se transformado rapidamente, à medida que a empresa reage às novas realidades competitivas.

O pensador sobre gestão empresarial B. W. Tuckman identificou cinco diferentes fases na evolução das equipes: **formação, eclosão, normatização, desempenho e dissolução**. Tem-se isto como ponto de partida importante para compreensão do processo grupal.

Quando se constitui uma equipe, os membros verificam as modalidades de comportamento aceitáveis e estabelecem regras de trabalho (formais e informais), à medida que passam a conhecer os estilos e expectativas uns dos outros. Após estabelecido e formado o grupo, o conhecimento entre os integrantes permitem-lhes ficar mais a vontade e podem surgir conflitos; com a afirmação das personalidades e estilos individuais, os membros geralmente entram em conflito e com as normas iniciais de funcionamento da equipe, há uma disputa pelo controle do grupo. Esse período é chamado de “eclosão”, e perdura até seus membros chegarem em um acordo quanto a algumas normas para resolver os conflitos; para que a equipe funcione bem, faz-se necessário que todos os participantes concordem com as normas.

Espera-se que o grupo evolua rapidamente aos três estágios iniciais e, concentrando-se habilmente nos aspectos referentes aos processos e às tarefas, fazendo uso dos recursos facilitadores, ingressem logo no estágio de desempenho do trabalho grupal. A equipe visa trabalhar de forma positiva e integrada, como um todo, dividindo tarefas e compartilhando idéias, ara realizar o verdadeiro trabalho; contudo quando o trabalho finda, pode haver disputa pelos créditos individuais nos trabalhos desenvolvidos pelo grupo. Neste momento a cultura corporativa pode influenciar decisivamente caso ela recompense as contribuições individuais e não as contribuições grupais. Então os integrantes querem o encerramento do grupo.

A diferença entre grupos e equipes pode ser apenas semântica, a idéia de “equipe” focaliza o esforço comum de vencer. Algumas empresas criaram “super-equipes” (assim chamadas pela revista *Fortune*), ou “equipes de alto desempenho”. Caracterizam-se por serem multifuncionais e não constituídas para resolver um problema difícil e pontual, ou para fazer a reengenharia de um processo empresarial. Tratam-se geralmente de equipes auto-dirigidas e se relacionam com uma idéia muito antiga de “grupos de trabalho autônomos”, que surgiu com os estudos do teórico Eric Trist sobre os mineiros de carvão na Inglaterra, na década de 1950. A idéia é que se a equipe aceita a responsabilidade de liderar-se a si própria, é mais provável que se comprometa com a pessoa ou pessoas que surgem como líderes. A liderança pode ser compartilhada, dando origem a uma equipe mais participativa.

No livro *The Wisdom of Teams*, Katzenbach e Smith enfatizam quatro lições-chave dos seus estudos sobre equipes em diversas empresas; abaixo serão pontuadas e resumidas.

\* “Os desafios significativos em termos de desempenho energizam as equipes, independentemente da sua posição na organização”. A idéia de que as equipes significam apenas sentir-se bem uns com os outros, criando sentimentos de “calor e aconchego”, e daí por diante, é falaciosa. O foco no desempenho é o verdadeiro motor das equipes e a função do líder é identificar com clareza os desafios de desempenho.

\* “Os líderes empresariais fomentam melhor o desempenho das equipes mediante a criação de uma forte ética de desempenho e não apenas pelo desenvolvimento de um ambiente favorável às equipes” A criação de equipes apenas pelo amor às equipes não funciona, na visão de Katzenbach e Smith. Embora o ambiente de apoio seja algo positivo nas empresas, a orientação básica deve ser para o desempenho.

\* “Os vieses em relação ao individualismo existe, mas não podem intrometer-se na trajetória do desempenho das equipes”. As equipes não são comissões. As pessoas são capazes de contribuir para as equipes; na realidade, nas equipes eficazes, os indivíduos devem utilizar todo seu talento para enfrentar os desafios

da equipe. Katzenbach e Smith propõem que vejamos as pessoas e as equipes não como antíteses, mas sim como aspectos complementares, ambos necessários para o sucesso da empresa.

\* “A disciplina – tanto para dentro da equipe como através da organização – cria as condições para o desempenho da equipe”. As equipes são constituídas para se participar do trabalho na empresa – criando valor para clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e comunidades. Através do foco na necessidade de criar valor, os líderes empresariais ajudam a fomentar o desempenho ético de que necessitam as equipes de alto desempenho.

Embora a criação de uma cultura de desempenho seja um modo apropriado de concentrar as equipes em torno das tarefas, observam-se conflitos entre diferentes grupos da organização, além dos choques entre os grupos internos e os detentores de interesses externos. Esses conflitos intergrupais podem ser saudáveis ou destrutivos para a empresa, apontando a necessidade de sua compreensão para lidar com eles.

Os grupos podem ser ótimos na PREVENÇÃO de conflitos, sendo ao mesmo tempo não cooperativos e não positivos. Outros adotam uma atitude de COMPETIÇÃO na solução dos conflitos, sendo positivos e não cooperativos, adiantando as suas próprias agendas à custa dos demais. Alguns grupos escolhem um estilo de ACOMODAÇÃO, sendo não positivos e cooperativos, geralmente cedendo a outros grupos, às suas expensas. Ainda existem outros com uma postura de CONCILIAÇÃO, procurando atingir uma posição de equilíbrio entre a alta e a baixa cooperação e positividade, pela qual buscam a solução de meio termo em que ambos os grupos cedem um pouco. Há ainda grupos que optam por um estilo de COLABORAÇÃO, trabalhando de forma positiva e cooperativa para encontrar soluções que satisfaçam a todas as partes envolvidas

### 3 - O MODELO DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

O modelo da hierarquia das necessidades é baseado nas premissas:

Pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer simultaneamente vários tipos de necessidades específicas;

Essas necessidades são classificadas numa hierarquia, e as pessoas vão galgando as etapas dessa hierarquia à medida que vão satisfazendo cada uma das necessidades.

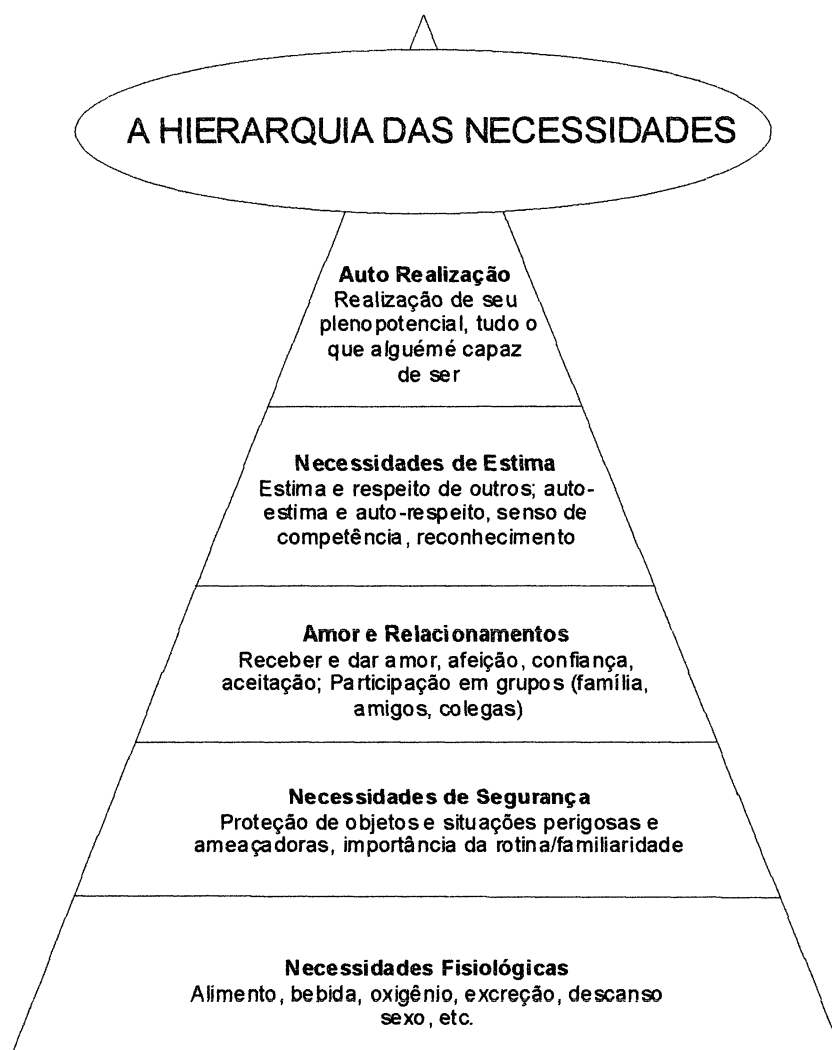


Figura 1

Maslow afirma que há dois tipos básicos de necessidades: necessidades de carência e necessidades de crescimento.

\* Necessidades de carência: necessidade de segurança, de pertencer, de amor e de respeito. Essas necessidades devem ser satisfeitas para que a pessoa seja saudável e se sinta segura. Na medida em que essas necessidades não são satisfeitas, a pessoa deixa de desenvolver uma personalidade saudável.

\* Necessidades de crescimento: necessidade de autonomia, auto-desenvolvimento, auto-realização, produtividade e auto-afirmação. Essas necessidades relacionam-se com o desenvolvimento e a obtenção do potencial individual pleno.

As pessoas são motivadas por 5 necessidades gerais, classificadas numa hierarquia:

Das Necessidades de Carência:

Nível 1 – fisiológicas. Necessidades humanas básicas de alimento, bebida, ar, calor, sono, abrigo, sexo, excreção.

No trabalho, essas necessidades provavelmente se refletem na vontade de trabalhar. O emprego (ou seguro-desemprego) significa dinheiro suficiente para satisfazer essas necessidades iniciais e relativamente urgentes. Contudo, as pessoas as satisfazem com relativa facilidade, e passam rapidamente para o nível seguinte.

Nível 2 – segurança. Proteção contra perigo, ameaça, privações, necessidade de se sentir seguro.

Conseguir um trabalho é uma coisa, mas o que a pessoa precisa agora é de um emprego permanente, ou pelo menos de um trabalho que ela imagine que vai ter durante um período razoável de tempo. Portanto, um contrato de trabalho, declarando os termos e as condições de trabalho, e informações sobre a organização, ajudará a satisfazer a necessidade de segurança do funcionário. Se ele tiver confiança na empresa contratadora e em sua capacidade de empregá-lo, compreender o que precisa fazer e souber que é capaz de fazer o que a empresa pede, ele vai satisfazer plenamente suas necessidades de segurança.

Portanto, em relação a emprego, podemos satisfazer essa necessidade mediante a combinação de informação, formação e treinamento.

Nível 3 – amor e relacionamentos. A necessidade de uma sensação de pertencer, dar e receber amizade, amor, ser sensação de pertencer, ser aceito pelos companheiros, desfrutar atividades sociais.

No emprego, isso significa tornar a organização ou departamento algo do qual se faz parte, dar ao indivíduo um ambiente em que ele se sinta querido e desejado. A sensação de pertencer pode ser transmitida de várias maneiras: por meio de um uniforme ou crachá (algo que identifica a pessoa com a organização); ou de um grupo social, oferecendo atividades esportivas ou outras em que a sede não é o local de trabalho, incentivando a participação em equipes de trabalho. Essa sensação fica ameaçada por qualquer vislumbre de mudança; ela deve ser feita com muito cuidado com as pessoas nesse nível. A sensação de pertencer pode ser desenvolvida por intermédio de boas comunicações – revistas, apresentações, sessões de treinamento – e sempre pode ser intensificada tratando-se a pessoa como um ser humano.

Nível 4 – auto-estima. A necessidade de respeito próprio e respeito dos outros. O desejo de realização, de reconhecimento, de posição com o merecimento e reconhecimento, desejo de responsabilidade e de autonomia.

Dentro da organização, essas pessoas tendem a buscar posições de liderança, nas quais, naturalmente, se adaptam admiravelmente bem. As pessoas que possuem essas necessidades ficam motivadas quando lhes delegam tarefas e quando têm que lidar com responsabilidade. Em termos gerais, você pode dizer que suas necessidades vão ser satisfeitas com uma mesa maior, um tapete melhor e uma secretária particular; mas esses prêmios quando refletem uma posição melhor conseguida em razão do que ela realizou, são exatamente o que indica a obtenção de auto-estima.

Sem dúvida nenhuma as pessoas com esse nível de necessidade são excelentes gerentes. São capazes de dizer “não”, algo que as pessoas do nível 3 acham bem mais difícil. Também é provável que façam julgamentos de uma forma muito melhor. Reagindo bem ao treinamento, são geralmente as pessoas que melhor conseguem se adaptar às novas idéias da organização; mas também são

as mais capazes de impedir as mudanças com base no que sabem e entendem, se acharem que erros serão cometidos.

Nível 5 – auto-realização. A categoria mais alta de necessidades é a de auto-realização: a pessoa está preocupada em desenvolver seu pleno potencial como ser humano e se tornar tudo o que for possível.

Dentro da empresa, as pessoas desse tipo podem causar um efeito desestabilizador. São os homens de idéias novas, não os que simplesmente executam as coisas. Sendo criativos, em vez de adotar uma abordagem sistemática, podem desestabilizar até o sistema mais enraizado da organização. As pessoas desse tipo não têm muita paciência com os tolos e podem chegar a ser muito indelicadas com os seus colegas. Muitas vezes deixam as pessoas à sua volta nervosas, sem idéia de terem causado esse efeito. Às vezes são taxadas de perfeccionistas, porque procuram o máximo na realização; nada é bom o bastante para seus padrões.

São mais bem motivadas quando recebem o tipo de papel para o qual são talhadas naturalmente: criativas, inovadoras, com bom apoio de uma equipe tolerante. Muitas pessoas que têm essa força motriz acabam dirigindo suas próprias organizações, ou assumindo o posto mais alto de uma empresa. Na subida, são mais bem motivadas pelo treinamento e pela liberdade de desenvolver idéias. Você vai verificar que a maioria dos bons treinadores está nessa categoria, assim como as pessoas que se dedicam à pesquisa técnica.

Para os funcionários, a subida na hierarquia da empresa ocorre mediante um processo de privação, recompensa, auto-afirmação.

\* Privação. Quando uma determinada necessidade não é satisfeita, ela vem à tona até dominar a consciência do indivíduo.

\* Recompensa. Quando a necessidade for satisfeita, ela perde a importância, e a necessidade seguinte é ativada.

\* Auto-afirmação. De forma diferente das outras necessidades, a satisfação da auto-afirmação tende a deflagrar um aumento da necessidade, em vez de reduzi-la.

As necessidades de crescimento não podem ser definidas com facilidade, mas as características apresentadas pelas pessoas que têm essas necessidades incluem:

- \* percepção acentuada da realidade;
- \* maior aceitação da individualidade dos outros e da natureza;
- \* maior espontaneidade;
- \* melhor definição de problemas;
- \* maior isolamento e desejo de privacidade;
- \* maior autonomia e resistência à aculturação;
- \* mais liberdade de avaliação e mais diversidade de reações emocionais;
- \* maior identificação com a raça humana;
- \* relações interpessoais alteradas (melhoradas);
- \* estrutura mais democrática de caráter;
- \* mais e melhor criatividade;
- \* certas modificações no sistema de valores.

Na maior parte das organizações, a maioria dos funcionários (cerca de 65% a 75%) vai apresentar necessidades sociais de pertencer, ao passo que cerca de 20 a 30 % vão apresentar necessidades de crescimento, dentre os quais a maioria vai ter necessidades de estima em vez de auto-afirmação. Os poucos restantes vão apresentar necessidades de segurança e serão os mais difíceis de motivar.

Maslow também apresenta o indivíduo como sendo o possível portador de 2 outras necessidades que transcendem a hierarquia:

- \* Necessidades cognitivas. O desejo de saber e compreender o meio ambiente.
- \* Necessidades estéticas. O desejo de beleza, harmonia e ordem na natureza.

As necessidades cognitivas ampliam o desejo individual de compreender o contexto das tarefas que realizam, as necessidades estéticas enfatizam o desejo de aceitar a moralidade da organização.

## 4 - FATORES MOTIVADORES E HIGIÊNICOS

Trabalho: conjunto das atividades humanas, manuais ou intelectuais, que visam a produtividade; esforço humano aplicado à produção de riqueza.

O trabalho é o meio com que o colaborador tem a possibilidade de realizar-se profissionalmente, socialmente, realizar seus objetivos materiais e manter a ele e sua família através da venda de suas habilidades e conhecimentos adquiridos. Para tanto, o empregado necessita de algumas condições para desenvolver suas atividades com qualidade e eficácia sem que sua saúde e integridade física venham a comprometer-se pela atividade profissional por ele desempenhada, e a ARH moderna visa:

“Dar reconhecimento às pessoas e não apenas dinheiro é o que constitui o elemento básico da motivação humana. Para melhorar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tenham um bom desempenho.”<sup>1</sup>

Com o passar dos anos o relacionamento entre empresas e funcionários vem se modernizando. A interdependência está ficando dia a dia mais evidentes para as empresas, estas passaram a ter políticas de administração de recursos humanos, este visa maximizar o rendimento da empresa aumentando a produtividade dos empregados. “O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.”<sup>2</sup> Tendo isto como verdade, a ARH (Administração de Recursos Humanos) administra o recurso mais instável de uma organização: o Funcionário.

Através de políticas de gestão de pessoas é possível uma empresa buscar satisfação e comprometimento dos seus colaboradores. Deve-se tratar dos aspectos desmotivadores para que eles não venham a ocorrer ou ocorrer minimamente e administrar os fatores motivadores para que estes estejam

---

<sup>1</sup> disponível em: file:///C:/WINDOWS/Temporary%20Internet%20Files/Content.IE5/KIVBII8O/290,34,Slide 34

<sup>2</sup> Gestão de Pessoas, Chavenato, Idalberto

consoantes aos anseios dos funcionários. Estes fatores foram pontuados por Jane Allan em seu livro “Como Identificar e Resolver Problemas em sua Equipe”, como sendo:

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVADORES
Salário	Realização
Segurança no trabalho	Reconhecimento
Vida particular	Progresso
Condições de trabalho	Prazer no próprio trabalho
Supervisão	Desenvolvimento pessoal
Mau relacionamento com outros grupos e subordinados.	Responsabilidade

TABELA 1

Os fatores desmotivadores analisados individualmente abaixo:

#### **4.1 - Salário**

O salário deve ser compatível com a função, e ajustados às condições do mercado. Caso ele seja mais baixo do que o recebido pela mesma função em outra empresa, há desmotivação. Caso o salário seja superior, pode gerar problemas em indivíduos insatisfeitos com o trabalho que desenvolve ou com a cidade onde vive, ele se prende somente pela remuneração que é superior, mas sua produtividade será baixa pela insatisfação de estar no lugar errado (empresa, cidade, supervisão, equipe...).

Em casos de atraso, não pagamento, não havendo registro da remuneração em carteira, o colaborador também se sente desmotivado pela falta de comprometimento entre ele e a empresa.

#### **4.2 - Segurança no trabalho**

A insegurança sobre a empresa onde trabalham, da saúde financeira da instituição, do sazonal “corte” de funcionários com a alteração de demanda. As pessoas que não têm certeza da continuidade do seu emprego procuram se garantir com um outro emprego e ficam as que ficam desmotivam os demais.

Por outro lado, mesmo que todos se sintam bem seguros, não vai haver alteração no empenho ou na motivação; as pessoas simplesmente ignoram o fator segurança e continuam a trabalhar normalmente.

#### **4.3 - Vida particular**

Quando a pessoa não está bem na vida particular e não se sente feliz, isso afeta o equilíbrio de sua abordagem para com a vida e, inevitavelmente, afeta o trabalho. Empregados com problemas de saúde em sua família, imagine que alguém esteja tentando comprar uma casa, a busca para o financiamento, a liberação do dinheiro; é provável que haja atrasos e problemas. Durante uma boa parte do dia são essas as preocupações que vão estar em sua cabeça, e não os

problemas do trabalho. Se você lhe der algum tempo para resolver os problemas particulares, seu nível de trabalho vai voltar ao normal quando os tiver resolvido.

Por outro lado, a pessoa cuja vida particular está indo excepcionalmente bem, dificilmente vai trabalhar mais para demonstrar que está feliz.

#### **4.4 - Condições de trabalho**

As pessoas acham difícil manter o nível de produção quando as condições de trabalho não são boas. Computadores antigos, materiais de trabalho escasso, ambiente poluído, cadeiras antigas anti-ergonômicas, falta de ferramentas, ambiente sujo, entre outros; freqüentemente, as piores condições parecem ser muito agradáveis, apesar de não permitirem silêncio ou espaço suficiente. Em consequência dessas condições, as pessoas ficam sempre distraídas e frustradas; surge a desmotivação. Devem-se buscar condições perfeitas de trabalho e o nível de produção vai voltar ao normal; mas ele não vai aumentar na mesma proporção que o melhoramento das condições de trabalho.

#### **4.5 - Status**

As pessoas que acham que o seu status foi rebaixado ou ignorado ficam infelizes. Como exemplo a pessoa que se reportava a alguém do topo da hierarquia e a quem disseram que, de agora em diante, tem de se reportar a uma pessoa num nível hierárquico inferior. Sua posição sofre uma alteração no mesmo instante, e ela se sente rebaixada. O status é importante para atingir o respeito próprio.

#### **4.6 - Supervisão**

Quando a supervisão é centralizadora, a pessoa desiste de fazer o serviço e o deixa para o supervisor – delegação para cima. Quando a supervisão praticamente só consta no nome, a pessoa também transferirá para cima a parte

do serviço que não conseguiu finalizar. Nesses dois exemplos, a má supervisão é causa da desmotivação. Por outro lado, tem-se como normal o supervisor perfeito, que se preocupa, que dá apoio.

#### **4.7 - Relações inter pessoais**

Dificuldades entre as pessoas dentro do ambiente de trabalho podem gerar insatisfação, intrigas, aborrecimentos. As pequenas coisas que causam os maiores problemas. Os vícios pessoais ou frases inapropriadas repetidas com frequência vão “acumulando a desmotivação”, dando origem a resmungos e mau humor e fazendo com que as pessoas entrem em conflito e venham a discutir o problema em vez de continuar trabalhando.

Os fatores motivadores analisados individualmente abaixo:

#### **4.8 - Realização**

A realização de uma tarefa motiva o realizador a continuar fazendo outras tarefas. O fracasso desmotiva podendo trazer frustração e o tipo de conflito interno em que a pessoa diz a si mesma: “É impossível, vou parar de tentar”.

Portanto, é importante definir os objetivos que podem ser atingidos – definindo muitos objetivos em vez de poucos – para que eles possam ser concretizados e possam motivar a pessoa a efetivar mais alguns.

#### **4.9 - Reconhecimento**

Conseguir executar uma tarefa faz parte da motivação, mas ser notado executando-a e ganhar um “muito obrigado” representa a “coroação” do esforço. Muitas vezes parece que, no mundo do trabalho, as pessoas se esquecem de dizer “obrigado”, apesar dos muitos benefícios que essa palavra traz.

#### **4.10 - Progresso**

Uma promoção é uma forma de reconhecer o que a pessoa realizou e portanto, motiva o promovido. Não obter uma promoção esperada desmotiva. Quando você promover alguém, não se esqueça de falar pessoalmente com a pessoa que se considera preterida na escala de promoções. Isso vai ser mais importante ainda se você achar que há alguém de olho no cargo. Se você ignora essa pessoa, ela vai reagir ignorando a organização.

#### **4.11 - Prazer no próprio trabalho**

No trabalho podemos obter as recompensas mais positivas e efetivas. A satisfação pelo trabalho bem feito está ao alcance de todos. Nunca se deve subestimar o poder da motivação de saber que se pode fazer um trabalho esmerado e o desenvolvê-lo assim. O treinamento é um fator motivador muito expressivo por esta razão. As pessoas que conseguem enxergar formas novas de melhorar seu serviço se sentem bem ao fazê-lo quanto mais treinados os funcionários, mais eles terão oportunidade de dominar o trabalho, e maior a motivação resultante.

#### **4.12 - Desenvolvimento pessoal**

Trata dos anseios individuais inerentes à vida profissional ou à vida pessoal. O que o funcionário espera estar fazendo, desenvolvendo após algum tempo. Por exemplo, faça-se a pergunta:

“Onde você quer estar daqui a cinco anos?” ninguém vai responder: “Exatamente onde eu estou agora, e cometendo os mesmos erros.” Até pode ser que algumas pessoas respondam que estão satisfeitas e felizes com o que fazem, mas a maioria vai dizer que prefere não repetir os mesmos erros e que gostaria de enfrentar novos desafios. Se você não lhes der a oportunidade de desenvolver habilidades por meio de treinamento, você vai empregar pessoas desmotivadas.

#### **4.13 - Responsabilidades**

Nem todos querem ter o cargo e as responsabilidades de um diretor-presidente, mas todos querem ser donos da própria vida e das próprias decisões. Se cada membro da equipe for individualmente responsável por uma tarefa, vai trabalhar o melhor que puder dentro dessa equipe; se você lhe tirar a responsabilidade, ele vai ter a chance de culpar uma outra pessoa por tudo o que acontecer de errado.

Para motivar as pessoas, você precisa fornecer os estimulantes da motivação. Quando eles não estiverem presentes, ou se estiverem presentes de forma negativa, a desmotivação cresce.

Concernentes a motivação, o ambiente de trabalho é fator relevante para o bom desempenho das funções desenvolvidas pelos funcionários. Neste íterim a higiene dos locais de trabalho vem tratar de como melhorar o ambiente para que ele não venha estar dissonante com as políticas de motivação da equipe.

## 5 - HIGIENE DO TRABALHO

A higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas. Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, e envolve aspectos ligados à exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho.

Os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

### 1- Ambiente físico de trabalho:

- \* Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade
- \* Ventilação: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como o afastamento de possíveis fumantes ou a utilização de máscaras.
- \* Temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura
- \* Ruídos: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares

### 2 – Ambiente psicológico de trabalho:

- \* Relacionamentos humanos agradáveis
- \* Tipo de atividade agradável e motivadora
- \* Estilo de gerência democrático e participativo
- \* Eliminação de possíveis fontes de estresse

### 3 – Aplicação de princípios de ergonomia

- \* Máquinas e equipamentos adequados às características humanas
- \* Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas
- \* Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano

Os funcionários, hoje, passaram a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se em estratégia de recursos humanos como a utilização das

peçoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes.

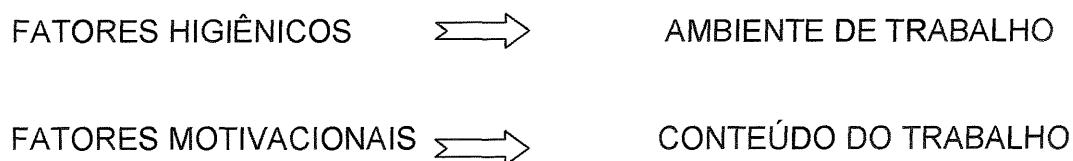
## 6 – TEORIA DOS DOIS FATORES

Motivos externos são aqueles que estão fora das pessoas, mas exercem influência sobre elas. Eles compreendem os incentivos, de todos os tipos, que o ambiente ou organização oferece, ou objetivos que a pessoa procura realizar, como exemplo:

- \* Discurso de incentivo ou desafio feito pelo gerente;
- \* Ameaça representada por um concorrente;
- \* Salário adicional e outros tipos de prêmios como recompensa pelo bom desempenho;
- \* Perspectiva de promoção;
- \* Punições apresentadas como ameaças ou efetivamente aplicadas no caso de o desempenho ser fraco.

Para compreender a ligação entre esses motivos externos e os motivos internos, há Teoria dos dois Fatores, criada por Frederick Herzberg.

Segundo Herzberg, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais:



Os fatores inerentes ao próprio trabalho são os FATORES MOTIVACIONAIS ou INTRÍNSECOS:

- \* Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa);
- \* Sentido de realização de algo importante;
- \* Exercício da responsabilidade;
- \* Possibilidade de crescimento;

\* Orgulho e sentimento de prestígios decorrentes da profissão.

Os fatores inerentes às condições de trabalho são os FATORES

EXTRÍNSECOS ou HIGIÊNICOS:

\*Estilo de supervisão do chefe;

\*Relações pessoais com os colegas;

\*Salário;

\*Políticas de administração de pessoal

\*Condições físicas e segurança no trabalho.

Herzberg concluiu que, geralmente, as pessoas mostram-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos. Para esta conclusão observa-se que Herzberg entrevistou pessoas que tinham profissões com elevado potencial de realização pessoal: contadores e gerentes. Observa-se que caso os analisados desenvolvessem funções desagradáveis, o resultado poderiam ser diferentes. Contudo, visualiza-se que as pessoas gostam do que fazem quando desempenham tarefas correspondentes às suas capacidades ou objetivos. Entretanto, o ambiente de trabalho (salário, supervisão, colegas, ambiente físico) pode atrapalhar, caso seja deficiente e provoque insatisfação.

Portanto pode-se afirmar que os Fatores Higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quanto melhor forem as condições humanas entre os colegas e o supervisor, mais higiênico será o ambiente. Quanto mais satisfeito o funcionário estiver com seus honorários, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto em relação com a empresa.

Enquanto para que os Fatores Motivacionais ocorram, faz-se necessário que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

A teoria dos dois fatores afirma ainda que motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. A teoria explica por que certos profissionais dão muito mais importância à atividade que realizam do que possíveis vantagens materiais que ela possa trazer (caso de artistas, sacerdotes,

integrantes de entidades assistenciais, cientistas...) para essas pessoas, a realização pessoal vem do próprio trabalho.

Fatores motivacionais, portanto, atendem às necessidades que estão no topo da hierarquia das necessidades. Fatores higiênicos atendem às necessidades que estão na base da pirâmide. A teoria de Herzberg complementa a teoria de Maslow. Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importantes se tornam os fatores higiênicos.

## 7 - A EQUIPE DE VENDAS

A equipe de Vendas da VARIG em Curitiba é composta de três pontos de vendas com supervisores independentes que respondem ao gerente de venda (duas lojas e um quiosque), uma central de negócios, e a gerência geral de vendas da filial do Paraná. O quiosque situado no Shopping Mueller possui quatro funcionários e três posições de atendimento; funciona todos os dias da semana de segunda à sábado das 10:00 até as 22:00 e aos domingos das 13:00 até as 19:00, um dos funcionários é o supervisor da equipe. A loja na Rua XV de novembro possui oito posições de atendimento e oito funcionários, um dos funcionários é o supervisor da loja. A loja no aeroporto funciona todos os dias nos horários do aeroporto, possui duas posições de atendimento e treze funcionários que fazem os turnos do aeroporto, um dos funcionários é o supervisor da loja. A central de negócios – esta dá suporte de vendas às agências de turismo – possui dez funcionários, um dos funcionários é o supervisor da central de negócios; e a gerência comercial onde se encontram um gerente de vendas responsável por todo o estado, um supervisor de vendas, uma secretária, quatro gerentes de contas para dar suporte visualizar vendas e oportunidades de negócios, dois colaboradores para assistência contábil.

Os pontos de venda estão equipados com computadores interligados ao sistema de reservas da VARIG e a *internet*, telefones, fax e equipamentos necessários a venda de passagens e atendimento de passageiros. Os agentes de vendas – funcionários de loja – passam por treinamento do sistema de reservas e emissão de bilhetes quando contratados pela companhia. Depois de contratados, os colaboradores da VARIG participam de um programa de apresentação da empresa e de como prestar serviço ao passageiro na loja de passagens.

A central de negócios tem sua estrutura física junto da gerência comercial; ela possui colaboradores treinados, computadores interligados ao sistema de reservas da VARIG e a *internet* (não disponível a todos), telefones, fax e equipamentos necessários ao suporte de vendas às agências de turismo. Aos funcionários da central de negócios há também curso sobre o sistema de reserva

e emissão de bilhetes, o curso de tarifas internacionais e o curso de introdução a empresa.

Os gerentes e supervisores são majoritariamente (em Curitiba 100%) funcionários que vieram das lojas, *check in* ou central de negócios, e há também treinamento para capacitação destes profissionais. Sua contratação sempre prioriza aos funcionários da própria empresa e a vaga e sua contratação são divulgadas em correio interno.

Os gerentes de venda são periodicamente alternados nos estados a cada dois ou três anos, em Curitiba (PR) o gerente já está a aproximadamente quatro anos.

## 8 - OS FATORES MOTIVACIONAIS APLICADOS À EMPRESA

Os fatores motivacionais anteriormente analisados e estudados agora serão visualizados nos históricos e no dia a dia do colaborador da empresa. Buscaremos trazer à luz como a empresa trabalha seus recursos junto dos seus funcionários.

Para isso buscaremos dentro e fora do cotidiano e em relatos dos funcionários dados a revista VOCE S/A na reportagem O Feitiço da VARIG da edição nº 63 do ano de 2002.

### 8.1 - Os fatores intrínsecos

Os fatores motivacionais intrínsecos tratam sobre: o conteúdo do trabalho concernente à natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa; sentido de realização de algo importante; possibilidade de crescimento; orgulho e sentimento de prestígio da profissão.

A VARIG provém aos funcionários diversas possibilidades de aceitação através do trabalho desenvolvido. Passageiros ilustres ou anônimos que voltam à loja para contar a viagem, elogiar a empresa, mostrar apreço pelo funcionário que lhe atendeu, que conseguiu confirmá-lo em um voo lotado, etc. Muito deste *feedback* do passageiro vem do funcionário efetuar um bom atendimento; contudo ele ocorre em todas as partes do processo de venda e do serviço prestado durante a viagem. Em outra “esfera” da sociedade, no meio profissional, o funcionário da VARIG é conhecido pela sua competência e profissionalismo, estes acontecem pelo reconhecimento da própria empresa que investe em cursos de formação e aprimoramento do seu corpo de colaboradores; a VARIG é conhecida como uma “escola” de bons profissionais, a empresa é internacionalmente conhecida pelo treinamento dos seus funcionários, qualidade de serviços e manutenção das aeronaves. Segue abaixo uma parte da reportagem da revista VOCE S/A da editora abril na reportagem “O Feitiço da VARIG”:

“No departamento de recursos humanos da Varig, as contas demonstram que a companhia decidiu manter os programas de treinamento dos funcionários em dia. Se a bordo dos aviões já faltam algumas marcas de vinho, revistas e jornais, por exemplo, dentro da organização os cursos voltados à melhoria do atendimento ao cliente não foram afetados pela crise. No ano passado, a empresa investiu 15 milhões de dólares em treinamento e deve gastar valor equivalente este ano”.<sup>3</sup>

O trabalho desenvolvido também traz o funcionário para uma outra realidade na medida em que ele negocia grupos de cantores e bandas ilustres, quando atende um atleta brasileiro na loja ou pelo telefone, quando se depara com ilustres utilizando os serviços da empresa em geral; faz com quem ele se sinta realizado e importante por PERTENCER à empresa da qual estas pessoas usam os serviços. Os colaboradores envolvidos sentem-se por vezes envaidecidos por terem contato com os integrantes pertencentes a estas bandas e a essas pessoas.

A responsabilidade do funcionário é sempre observada pela competência no desenvolvimento das funções. É um crescente na empresa onde quanto melhor desenvolve a função, mais responsabilidades ele passa a ter. Um grande avaliador são os próprios passageiros que quando são bem atendidos por um funcionário o seguem em toda a vida dele na empresa esteja ele onde estiver, e ocupando o cargo que ocupar. Em contrapartida, outros colaboradores ficam a margem dos acontecimentos por não querer a responsabilidade de bem atender e acompanhar os outros clientes externos e internos na sinergia do bom desenvolvimento das funções e qualidade de serviços.

Outro fator intimamente ligado ao crescimento de responsabilidade é o crescimento profissional, no corpo de vendas de Curitiba, todos os profissionais que exercem cargos de supervisão ou cargos gerenciais vieram passaram pelo atendimento – em aeroportos ou lojas – mas 100 por cento cresceram dentro da própria empresa. Exceção ao gerente da filial todos os gerentes de contas e supervisores eram do aeroporto, das lojas, ou da central de negócios da base de Curitiba.

---

<sup>3</sup> Você S/A edição nº 63 - O Feitiço da VARIG

O reconhecimento do funcionário está intimamente ligado à competência no desenvolvimento das suas funções, a estabilidade no emprego possibilita o planejamento da vida na empresa e de investimentos na formação para alcançar outros escalões mais altos dentro da empresa.

“Mirian Alves decidiu trabalhar na Varig quando ainda cursava a faculdade de turismo, em Salvador. O desejo surgiu quando ela assistiu a uma palestra sobre o segmento de aviação civil em sala de aula. No dia seguinte, bateu à porta do escritório regional da Varig na capital baiana para entregar um currículo. Foi recebida e entrevistada no mesmo dia. Não havia nenhum processo de recrutamento. Mas a empresa já estava acostumada a receber gente interessada em trabalhar ali mesmo sem nenhuma vaga anunciada. É assim até hoje – mesmo com a crise atual.

O convite formal a Mirian só surgiu dois meses depois. A baiana começou no *check-in*, em 1988, e não parou mais. Participou de todos os treinamentos e cursos que surgiram pela frente. Em 1997, já era supervisora. O passo seguinte seria a promoção à gerência. Candidatou-se, então, ao programa de gerente *trainee* e foi uma das seis selecionadas de um grupo de 40 candidatos. Desde outubro de 2002, é gerente da Varig no aeroporto de Brasília”<sup>4</sup>.

A vice-presidente da consultoria A. T. Kearney, a norte-americana Sra Jean Callahan, afirma que no setor de aviação os trabalhadores têm como característica comum “a paixão pelo que fazem”, na VARIG os funcionários se auto nomeiam “variguanos” o que explicaria a grande motivação do empregado no desenvolvimento de suas funções, contudo a empresa possibilita ao colaborador a possibilidade de conhecer quase todo o mundo com muito menos recurso financeiro que a maioria das outras pessoas. Este benefício é estendido para os parentes próximos dos funcionários nas rotas restritas da empresa, e ainda maior para os seus dependentes diretos onde a concessão abrange os acordos com os quais a empresa mantém de *interline* (acordo para voar em outras empresas aéreas).

O status do funcionário é algo realmente existente para os funcionários da empresa, entre os que trabalham na equipe de vendas em Curitiba, salvo os mais recentemente contratados, já viajaram para algumas capitais do nordeste, para os

---

<sup>4</sup> Você S/A edição nº 63 – O Feitiço da VARIG

Estados Unidos (onde a empresa encaminha uma carta junto do pedido de visto para que não lhe seja negado e dando referências de sua estabilidade no país), para a Europa, América do Sul, Ásia e até para a África do Sul. Esta experiência de viajar dentro e fora do país aumenta consideravelmente a auto-estima do funcionário que a cada retorno de viagem encontra “fôlego” para mais um ano de trabalho, pois possibilita o planejamento de suas férias e feriados como uma pessoa de alta renda.

Com isso pode-se afirmar que com relação aos fatores intrínsecos, apesar de parecer trabalhar de forma inconsciente, a VARIG consegue fomentar a realização do seu corpo de colaboradores com grande eficácia. A empresa consegue trabalhar o progresso profissional com a realização pessoal na medida em que dá condições de o funcionário se especializar e possibilita ao empregado os cursos voltados a sua necessidade; forma com isso um profissional completo para atender as suas necessidades como instituição.

## **8.2 - Os fatores extrínsecos**

Os fatores motivacionais extrínsecos ou higiênicos tratam sobre: o estilo de supervisão do chefe; relações pessoais com os colegas, salário; políticas de administração de pessoal; condições físicas e segurança no trabalho. Eles estão mais intimamente ligados às necessidades físicas do empregado no desenvolvimento de suas funções.

O estilo de supervisão está intimamente ligado ao gerente geral para com seus subordinados diretos, e dos supervisores para com seus colaboradores. Apesar de ter uma estrutura de pirâmide, todos os funcionários têm acesso ao gerente da geral.

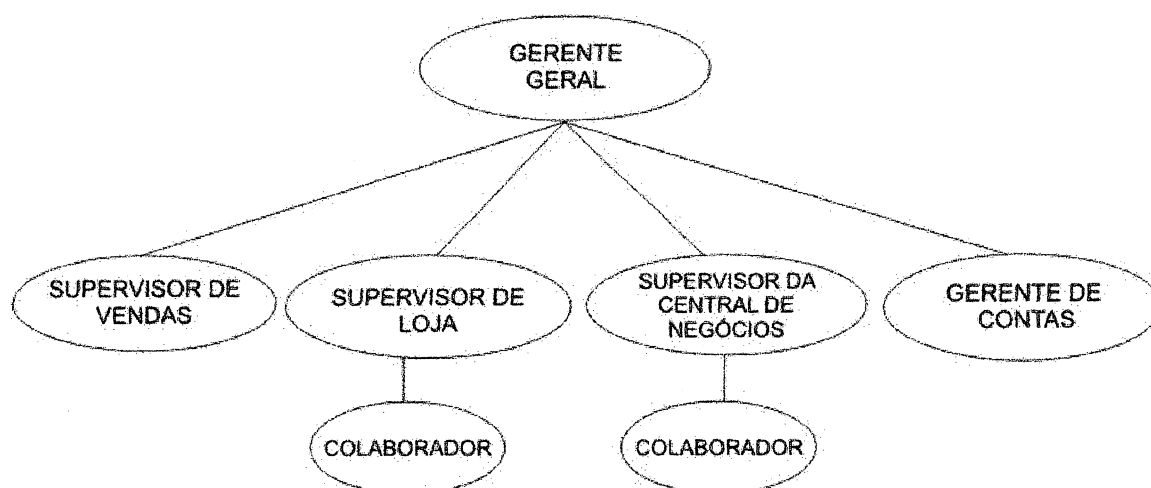


FIGURA 2

Como se observa no organograma, o gerente geral atual busca uma interação maior com os funcionários, para que obtenha informação diretamente, ele prefere assim gerir. Contudo, atualmente, tem-se uma postura pouco deliberativa, o poder de decisão acaba centralizado na pessoa do gerente geral. Decisões que vão desde como compensar um dano causado a um passageiro, ao de negociações de grupos e com empresas.

A figura do supervisor de vendas que deveria ser logo abaixo do gerente geral, atualmente o supervisor de vendas acumula as funções administrativas de contratação, relocação de pessoal, eventuais audiências trabalhistas, entre outros; ficando assim a margem dos procedimentos comerciais.

O gerente de contas juntamente com os supervisores de loja e da central de negócios que prestariam serviços ao supervisor de vendas, passam a dirigir-se diretamente ao gerente de vendas.

Os funcionários que trabalham na loja do aeroporto e do shopping Mueller acabam por possuir um pouco mais de liberdade para negociar; deve-se a isto ao fato de trabalharem mais tempo sem supervisão – por trabalharem em turnos –, e também por ficarem abertos em horas em que a gerência esta fechada. Contudo deve-se prestar conta de qualquer concessão efetuada e sempre que possível os funcionários buscam o gerente geral para autorizar a transação.

O ambiente de trabalho do escritório é bastante particular. A loja e a central de negócios não são vítimas de ruídos; contudo na central de negócios, por

haverem restaurantes no andar abaixo, existe muito cheiro de alimentos sendo preparados. As lojas do aeroporto e do shopping Mueller possuem muito ruído por serem lojas abertas, elas não têm paredes no entorno. Todos possuem o equipamento necessário para desempenhar suas funções, mas os computadores já estão ficando ultrapassados dificultando a busca de dados para algumas análises necessárias para tomada de decisões dos gerentes de contas.

Existe também o risco de Lesão por Esforço Repetitivo – LER – principalmente para os agentes de loja e os funcionários da central de negócios onde seu trabalho no computador exige muita digitação.

A VARIG oferece considerável estabilidade para seus colaboradores. Com cerca de 11.000 funcionários, tem um índice de *turn over* de 0,4 por cento ao ano, 34 por cento dos colaboradores têm até 6 anos de casa, 44 por cento dos empregados estão na companhia de 6 a 18 anos, 22 por cento dos funcionários trabalham há mais de 18 anos na empresa e 47 por cento são mulheres. Estes dados estão disponíveis na reportagem O Feitiço da VARIG, VOCE S/A edição número 63.

O relacionamento entre os funcionários é excelente, existe uma boa sinergia entre todos os funcionários. Independente das funções a colaboração de todos é algo bastante visível pelos resultados alcançados pela empresa neste período de dificuldade da aviação comercial. Apesar de algum desgaste com a crise, pode-se afirmar que pouco interferiu no relacionamento entre os colaboradores, nota-se ainda uma interação e uma ligação ainda maior pelos momentos difíceis que passaram juntos. Durante os períodos de maior apreensão e crise alguns funcionários acabaram desligando-se da empresa, ficando praticamente os que “vestiram a camisa”.

O salário pago pela empresa é condizente com o da função; contudo o período difícil da aviação civil tem reflexos no caixa da empresa. O dinheiro referente a participação nos lucros do ano de 2000 não foi pago, transformou-se em “crédito” para o funcionário utilizar no pagamento das passagens que for para uso pessoal. Durante o auge da crise os pagamentos foram parcelados e no mês de junho, devido a alta no preço dos combustíveis foi-se necessário também.

Durante este período os empregados sempre estiveram informados sobre a real situação da empresa por meio de carta encaminhada via *email* a todos os colaboradores. Apesar da informação, esta dificuldade deixa o funcionário apreensivo pelos compromissos que ele tem no mês corrente e de imediato, não abala sua confiança na empresa, mas mediante as dificuldades pelo não pagamento dos salários certamente a produtividade diminui.

Atualmente a VARIG tem um programa de incentivo as vendas nominado *TOP SALES*. Ele é um prêmio dado às filiais que alcançam as metas estipuladas pela Gerência Comercial Brasil. A meta não é por loja, mas sim geral fazendo todos os setores da filial se empenhar a alcançar a meta para participar do sorteio dos Vales Compra. Todos os funcionários estão cadastrados e quando a meta é atingida os supervisores ganham individualmente o *Top Premium* (vale compra aceito em supermercados e lojas) e têm outros, em número estipulado pelo programa, para sortear entre os empregados. Qualquer funcionário pode verificar como está a as vendas *versus* o *target* da filial em um *síte* de *intranet* com seu nome e matrícula.

## 9 – CONCLUSÃO

O trabalho teve como principal objetivo identificar algumas políticas de Recursos Humanos utilizados pela VARIG junto aos seus funcionários e aproximar as políticas e o ambiente dos fatores motivacionais mais percebidos como presentes ou ausentes da empresa pelos funcionários.

Na VARIG, a missão do Recursos Humanos é:

“Harmonizar as relações da Empresa com seus funcionários para que estes se tornem parceiros envolvidos com o negócio, motivados, capacitados e comprometidos com os resultados, apoiados por gerentes líderes, para que a VARIG seja um excelente lugar para se trabalhar”.<sup>5</sup>

Conforme visto no oitavo capítulo, o setor de recursos humanos da VARIG tem alcançado seu objetivo maior apesar da crise do setor aéreo. A empresa possui funcionários muito motivados pelo prazer de trabalhar na empresa. Constatou-se alta satisfação do colaborador ao desempenhar suas funções na empresa apesar de algumas dificuldades de pagamentos e de equipamentos para o desempenhar do trabalho.

O pagamento do salário é hoje o maior desafio enfrentado pelos recursos humanos, e a única “arma” são as informações na empresa são sempre precisas a este respeito. Certamente este é o principal motivo na minimização da perda de produtividade quando este não se consegue ser honrado conforme esperado.

Existe na empresa um grande comprometimento para que todos consigam chegar ao objetivo maior que é o fim da crise, e mesmo com um programa de incentivo, o principal objetivo do variguiano é ver a companhia de novo como a MAIOR empresa de aviação da América Latina, ver a empresa como a de MELHOR serviço de bordo, com o MELHOR serviço em terra, possuindo as MELHORES aeronaves – ainda que os recursos financeiros não possibilitem algo já vem sendo executado –, sendo líder em todos os seguimentos novamente, posto que segundo os variguianos, é dela por direito, a pioneira no seguimento dentro do Brasil.

---

<sup>5</sup> <http://www.varig.com.br/>

A identificação da empresa com a bandeira do país também é algo de muito orgulho dos empregados (transportadora oficial da seleção brasileira de futebol entre outros). No exterior tem-se como uma segunda embaixada brasileira as suas lojas de passagens – muitos turistas brasileiros procuram a VARIG no exterior para auxiliá-lo. Estas informações são muito bem trabalhadas pelo setor de R. H. (Recursos Humanos) da empresa e motivam o funcionário a prestar um bom trabalho.

A área comercial da VARIG assumiu a responsabilidade de conseguir a receita adicional necessária à manutenção da empresa, e é com esse espírito que a área de vendas vem desenvolvendo suas funções e se sobressaindo das dificuldades. Contudo vê-se que para melhor desempenhar as suas atividades a atualização dos computadores seria algo importante. A VARIG possui um sistema de informações muito atualizado e superior se comparado com o mercado; contudo não são todas as máquinas que conseguem acessá-lo com qualidade e agilidade para consultas periódicas. Esta ferramenta, se bem utilizada, poderia ser um instrumento ainda mais eficaz e daria mais segurança nas informações trocadas durante as negociações.

O setor de vendas de Curitiba poderia também ter mais autonomia delegada as lojas de passagens na comercialização de bilhetes. No passado as lojas eram mais agressivas nas negociações e obtinham maior volume de vendas, hoje com as decisões mais centralizadas, por vezes vê-se um pouco de morosidade na tomada de decisão e o consumidor (passageiro) acaba tendo mais tempo para pesquisar em outras empresas e agências e efetuando suas compras em outros estabelecimentos. Apesar de hoje o DAC (Departamento de Aviação Civil) estar regulando as tarifas aéreas internacionais, ainda há possibilidade de negociação direta aos passageiros, e o contato constante com empresários pode abrir possibilidades de negócios. A concorrência grande no setor doméstico e a guerra de tarifas deste poderia ser algo a ser confrontado aos passageiros diretos. Esta atitude se tomada, deve ser com cautela para não causar impacto negativo com outros parceiros como os agentes de turismo, contudo outras empresas já o vêm utilizando.

A VARIG mostrou-se uma empresa viável, após anos de prejuízo, quando parecia ser o pior momento da sua história conseguiu-se lucro operacional. A crise mudou muito a concepção da companhia e mexeu muito com os autos executivos e a maneira de gerir. Estas mudanças são bem vistas pelo funcionário que atualmente espera conseguir ajudar a empresa e ser reconhecido no momento oportuno. São muitos os elogios vindos dos diretores quando são atingidos os objetivos, os canais de comunicação são muito maiores hoje e o funcionário tem muito claro o seu papel no processo de reestruturação da empresa e trabalha todos os dias para que dias melhores aconteçam. Observou-se que o grande motivador da empresa é a consciência de cada colaborador no processo de transformação e da sua importância. A consciência do setor de vendas é que melhoras são necessárias, mas se não se vender não haverá melhora porque não haverá empresa, sendo assim cada funcionário é empreendedor e quer sempre fazer o melhor negócio para rentabilizar e melhor e mais vender.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALLAN, J. Como Identificar e Resolver Problemas em sua Equipe, Editora Nobel.

ERVILHA, A. J. L. Como Vender Mais Através da Estimulação e Motivação da Equipe de Vendas, disponível em: <http://www.limao.pro.br/artigo9.html>.

ERVILHA, A. J. L. Vendas: Da Gestão à Conquista de Resultados, disponível em: <http://www.limao.pro.br/artigo7.html>.

MOREIRA, H. Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho do professor a partir da teoria da motivação e higiene de F. Herzberg, disponível em: <http://www.ppgte.cefetpr.br/docentes/permanentes/herivelto.htm>.

VIERIA, R. Como obter mais Motivação & Resultados?, disponível em: [http://www.motivacaoresultados.com.br/artigo\\_ler.asp?id=146](http://www.motivacaoresultados.com.br/artigo_ler.asp?id=146).

Formação de Equipes, disponível em: <http://www.revista.unicamp.br/infotec/informacao/inf55.htm>.

SERRANO, D. Teoria de Maslow – A hierarquia das Necessidades, disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>.

COELHO, T. Conheça sua Base Motivacional, disponível em: <http://www.guiarh.com.br/z43.htm>.

Missão de Recursos Humanos, disponível em: [www.varig.com.br](http://www.varig.com.br).

KARLÖF, B. Conceitos Básicos de Administração, 2ª edição editora Nobel.

LACERDA, D. Você Ganha o que Merece?, Você s/a, edição 69 março 2004.

Revista VARIG 75 anos, Edição comemorativa.

CUNHA, R. Movidos a Querosene, Você s/a, edição 36 junho 2001

BRUNER, R.; EAKER, M.; FREEMAN, R.; SPEKMAN, R.; TEISBER, E.; MBA  
Curso Prático, editora Campus.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas  
organizações, editora Campus.