

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

Joice Custódio Raupp da Rosa

**MOTIVAÇÃO EM VENDAS – UM FATOR INTRÍNSECO OU
EXTRÍNSECO?**

Osório

2010

Joice Custódio Raupp da Rosa

**MOTIVAÇÃO EM VENDAS – UM FATOR INTRÍNSECO OU
EXTRÍNSECO?**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Prof. Dra. Angela Garay

Tutora Orientadora: Francielle Molon da Silva

Osório

2010

Joice Custódio Raupp da Rosa

**MOTIVAÇÃO EM VENDAS – UM FATOR INTRÍNSECO OU
EXTRÍNSECO?**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Angela Garay

Prof. Dra. Lilian Weber

DEDICATÓRIA
À MINHA DOCE SOPHIA

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, de onde vem minha força, mesmo quando penso não ser capaz.

A minha mãe, meu braço direito, minha melhor amiga e a meu pai, meu maior exemplo, pelo suporte emocional e por me ajudarem sempre, mesmo sem saber.

A minha família por estar sempre por perto, incentivando e torcendo por mim.

A minha filha que mesmo tão pequenina, suportou minha ausência como que se compreendesse que foi por amor a ela.

A minha tutora Francielle Molon, que me suportou e muito colaborou para meu aprendizado e desenvolvimento.

A Honória por acreditar em mim.

Aos amigos por nunca me abandonarem, mesmo que eu estivesse ausente.

Em especial a alguém que sempre esteve ao meu lado, que me apoiou, que me incentivou e que nos momentos mais difíceis foi meu porto seguro, que me amou e me cuidou: Meu marido Samuel. Te amo.

"O homem é um ser em ação, que elabora planos e dirige os seus movimentos com o objetivo de alcançar determinados fins. A escolha desses fins não é feita por acaso, mas em função do que o homem considera importante a sua vida, de acordo com os valores que eleger." Paulo Nader

RESUMO

No contexto atual de um mercado globalizado, as organizações estão em uma constante busca pela excelência, assim também como os indivíduos buscam sempre uma melhor qualificação. No setor de vendas, onde há um contato direto com o público, estar motivado é fator determinante para o sucesso de vendedores e empresas. Na busca de entender o comportamento motivacional, muitas pesquisas apontam a multiplicidade de fontes de motivação, assim também como a diversidade de objetivos dos indivíduos. O presente estudo foi realizado em duas empresas da cidade de Osório, Bebidas Fruki S/A e Dominique Aviamentos Ltda., com o objetivo de investigar que fatores motivam os profissionais de vendas, se elementos intrínsecos ou extrínsecos. A pesquisa também se propôs a identificar o perfil destes vendedores e além dos elementos motivadores, os elementos desmotivadores destes indivíduos. Para a realização desta pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa em um estudo de múltiplos casos, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas e observações que foram analisadas de acordo com os pressupostos da Análise de Conteúdo. As conclusões do estudo apontaram diferentes fontes de motivação nos vendedores e que a maior parte dos entrevistados sente-se motivado intrinsecamente e desmotivado extrinsecamente. Apesar das diferenças na forma dos incentivos das duas empresas os vendedores sente-se satisfeitos em relação às empresas, mesmo que as fontes de motivação de cada um possam ser diversas. De forma geral, os vendedores mostraram-se motivados por elementos intrínsecos, mas também pode ser observada a presença de fatores extrínsecos na motivação dos vendedores o que comprova que a motivação humana é complexa e variável e sofre a influencia de vários aspectos, como ambiente de trabalho, salário, equipe de trabalho, cultura organizacional e da cultura de cada indivíduo.

Palavras-chave: Intrínsecos; Extrínsecos; Motivação; Necessidades; Desempenho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 CONCEITOS E TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	11
1.2 ANTIGAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	12
1.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	12
1.2.2 Teoria de dois fatores de Herzberg.....	14
1.3 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO.....	14
1.3.1 Teoria ERG.....	15
1.3.2 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland.....	15
1.3.3 Teoria da Avaliação Cognitiva.....	16
1.3.4 Teoria da Fixação de Objetivos.....	16
1.3.5 Teoria do reforço de Skinner.....	17
1.3.6 Teoria da expectativa.....	17
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	19
2.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	19
2.3 TÉCNICA PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	20
3 RESULTADOS.....	23
3.1 FATORES INFLUENCIADORES DA MOTIVAÇÃO.....	24
3.1.1 Fatores Intrínsecos.....	24
3.1.2 Fatores Extrínsecos.....	26
3.1.3 Fatores Desmotivadores.....	28
3.1.4 Necessidades.....	29
3.1.5 Esforço versus Desempenho.....	31
3.1.6 Feedback.....	32
3.1.7 Objetivos pessoais.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXO A.....	38

INTRODUÇÃO

Em decorrência da globalização, o nível de exigência e qualificação para as funções no mercado de trabalho, têm aumentado exponencialmente nos últimos tempos e a importância do vendedor em um contexto globalizado vem à tona em um cenário onde os desafios do mercado exigem que as empresas adotem uma nova postura com relação à motivação e incentivos a seus vendedores.

Estar motivado no ramo de vendas é fator determinante para o sucesso do vendedor e da empresa onde trabalha. A motivação no trabalho gera entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade. Assim, busca-se a motivação através de apelos à emoção do indivíduo ou da introdução de tarefas e métodos novos (MOTTA, 2004).

Pesquisas científicas realizadas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente as pessoas têm objetivos diferentes, como as fontes de energia que determinam seu comportamento são extremamente variadas (BERGAMINI, 2003). Desta forma o questionamento proposto por Sievers (1990) de “como é possível conseguir que as pessoas produzam sob condições em que elas normalmente não estariam motivadas a trabalhar?” nos faz refletir e discutir sobre o papel da motivação na força de vendas e sobre quais os fatores desencadeadores do processo de motivação nos indivíduos.

As empresas Fruki Bebidas (representada pelo Centro de Distribuição de Osório) e Dominique Aviamentos são empresas do comércio da cidade de Osório que contam com suas equipes de vendas para aumentar sua produtividade, aumentar o volume de vendas e conseqüentemente obter o sucesso financeiro das organizações. Estas empresas contam com programas de incentivos à venda através de metas e recompensas, e foram escolhidas para esta pesquisa por terem uma ligação muito próxima com a pesquisadora que é funcionária há nove anos da empresa Dominique Aviamentos (porém no setor administrativo), e seu esposo, que é supervisor de vendas da empresa Fruki.

O estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos (BERGAMINI, 2003). Baseado neste conceito, a presente pesquisa é norteada pela questão de analisar **os fatores que motivam os profissionais de vendas, se são elementos intrínsecos ou extrínsecos?**

Neste sentido, apresenta como objetivo geral a ser alcançado: investigar os fatores que motivam os vendedores da Empresa Fruki Bebidas e da Empresa Dominique Aviamentos em Osório. E, como objetivos específicos: identificar o perfil dos vendedores do comércio

varejista de Osório, representados por essas duas empresas; analisar os elementos que influenciam positivamente a motivação; e identificar os fatores que influenciam negativamente na motivação dos funcionários destas empresas.

Os objetivos da pesquisa devem ser alcançados através do estudo das motivações, que contribuem para uma melhor compreensão da natureza humana e dos fatores que movem os indivíduos na realização de suas tarefas para um melhor aproveitamento de suas habilidades e competências (MENDONÇA, 2002). O presente estudo vem a contribuir com as empresas do comércio e seus gestores, as quais cada vez mais estão preocupados com os resultados financeiros positivos que são fruto do bom desempenho em vendas, promovendo o conhecimento dos principais fatores motivacionais e o perfil dos vendedores para aplicarem novas práticas e incentivos à equipe de vendas. Conhecer o perfil destes funcionários como idade, renda, sexo, escolaridade, experiências anteriores de trabalho, motivos que os levaram a tornarem-se vendedores, expectativas em relação ao emprego, também pode auxiliar na seleção de colaboradores para área de vendas destas empresas, pois apresenta uma análise mais detalhada dos vendedores das empresas e suas expectativas. A pesquisa também apresenta o perfil da empresa, pois estes vendedores são parte da empresa e do que ela representa.

O trabalho abordará a seguir os conceitos de motivação, suas teorias e os motivos que influenciam no comportamento dos indivíduos, e as principais correntes da motivação bem como suas influências no comportamento. Após serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados e os resultados encontrados, identificando os principais estímulos que afetam a motivação dos vendedores tanto nas empresas Fruki Bebidas (representada pelo Centro de Distribuição de Osório) como na empresa Dominique Aviamentos.

1 CONCEITOS E TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Assim como existem diversas teorias sobre a motivação, os conceitos sobre o tema também são muito diversos. Para Lopes (1980, p.14), "motivação é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move o organismo dirigindo ou canalizando o comportamento em direção aos objetivos".

De acordo com Bergamini (1993, p.139),

A configuração mais nítida do comportamento motivacional começa, antes de mais nada, quando se consegue diferenciar dois tipos distintos de ação dos seres humanos: as primeiras são as ações empreendidas pelos indivíduos a partir de condicionantes que estão fora dele (fator extrínseco), as segundas são levadas a efeito de maneira espontânea, isto é, são os resultados de forças impulsoras internas (fator intrínseco). As primeiras atitudes devem ser classificadas como condicionamentos e as segundas como ações ou atos realmente motivacionais.

Bergamini (1997) também destaca que vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais aprofundado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento. Para essa autora, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas (como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa e outros) tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório.

De acordo com Bergamini (1997), a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. Motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto as necessidades não forem devidamente satisfeitas (LOPES, 1980).

Conforme Bergamini (1997), o convívio social mostra vários exemplos que ilustram como essas diferenças individuais resultam em expectativas pessoais diferentes de indivíduo para indivíduo. Os inumeráveis objetivos que cada pessoa tem e a forma de persegui-los determinam fatores de satisfação motivacional que são praticamente exclusivos a cada um. Para a autora, todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônima de motivação. Quanto maior a necessidade, maior

a motivação. Como cada pessoa tem seus próprios impulsos motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro valorizando de forma justa as suas intenções ou motivos. Mesmo aqueles que convivem em estreita relação de amizade, muitas vezes não entendem por que o outro valoriza certos objetivos motivacionais e toma certas atitudes.

Segundo Mendonça (2002), os motivos ou necessidades diferem em importância para a pessoa que se motiva, variando em valor e em geração de esforço para o alcance do objetivo desejado. Desse modo, a força impulsionadora, além de ter sua direção orientada para um alvo, apresenta intensidades diferentes, alterando o comportamento.

Existem várias teorias que tentam interpretar de maneira diferente e enfatizar certos aspectos da motivação. Vários autores fundamentam suas ideologias em diferentes aspectos e particularidades do ser humano. O estudo da motivação procura conhecer qual o estopim para este comportamento, como ele funciona e quais suas conseqüências, observando a individualidade comportamental de cada um. Para isto é necessário conhecer as principais teorias sobre a motivação, que compõe a base para a compreensão das diferentes fontes de motivação dos indivíduos. Elas se preocupam em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos, e o processo que causa tais comportamentos (SILVA, 2001).

No presente estudo as principais Teorias sobre motivação serão divididas em dois grandes grupos, as Antigas Teorias da Motivação e as Teorias Contemporâneas da Motivação.

1.2 ANTIGAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Apesar de as organizações existirem antes da Revolução Industrial (à partir do final do século XVIII), a preocupação com a motivação no trabalho é recente, pois somente muito após a Revolução Industrial passou-se a investir no indivíduo para aumentar a eficiência e conseqüentemente aumentar os ganhos (BERGAMINI, 1997). Na década de 1950, se desenvolveram os principais conceitos de motivação, conceitos estes que serviram de base para as teorias contemporâneas (ROBBINS, 2002) e por esta razão são aqui tratadas como antigas teorias da motivação, onde serão apresentadas as a teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria de dois fatores de Herzberg.

1.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow

A Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow é uma das teorias de conteúdo, ou seja, é referente àquelas que se preocupam em com o que motiva o indivíduo, mais conhecidas sobre o tema (SILVA,2001). Maslow fundamentou sua teoria nas necessidades do ser humano, e estas necessidades são dispostas hierarquicamente, onde as necessidades básicas devem ser pelo menos parcialmente satisfeitas para que outras necessidades de nível mais alto sejam a força motivadora para a satisfação do indivíduo.

De acordo com Silva (2001), Maslow elencou as necessidades humanas em cinco categorias, e assim que uma é satisfeita a próxima necessidade passa a ser a mais imediata, são elas:

- **Necessidades Fisiológicas:** são as necessidades mais primitivas do ser humano, estão relacionadas ao instinto de sobrevivência, elas têm prioridade de satisfação, entre elas estão o sono, comida, calor.
- **Necessidade de Segurança:** esta necessidade é relacionada a proteção, a busca por segurança seja ela contra a própria vida da indivíduo e dos que o cercam como também a estabilidade financeira e emocional.
- **Necessidades Sociais:** são as necessidades de caráter afetivo, de aceitação e de fazer parte de um grupo, sentir-se bem, amado, querido e respeitado.
- **Necessidades de Estima:** é uma necessidade interna, onde o indivíduo busca a própria aceitação, sua confiança em si mesmo, na forma em que ele mesmo avalia-se.
- **Necessidade de Auto-realização:** é uma das necessidades humanas mais elevadas, é ligada a utilização e desenvolvimento das potencialidades do indivíduo, a necessidade de crescimento, desenvolvimento, ascensão.

Apesar de amplamente reconhecida, a teoria de Maslow é criticada por não fornecer comprovação científica e embasamento (ROBBINS, 2002). Segundo Silva (2001) dificilmente o nível mais alto das necessidades pode ser satisfeito, pois sempre assim que satisfeito o próximo nível passa a ser o mais alto e haverá sempre novos desafios e oportunidades que trarão realização ao indivíduo.

1.2.2 Teoria de dois fatores de Herzberg

Herzberg limitou a teoria de Maslow em apenas dois grupos de necessidades e desenvolveu sua teoria a partir da pesquisa de como as pessoas se sentiam em relação ao seu trabalho, se satisfeitas ou insatisfeitas, e em que situações (ROBBINS, 2002). A partir das respostas do que as pessoas gostavam e do que não gostavam em seu trabalho, Herzberg percebeu que os motivos de insatisfação no trabalho eram relacionados a fatores extrínsecos e os motivos de satisfação eram de ordem intrínseca, conclusão que denominou de fatores de higiene e fatores de motivação (SILVA, 2001)

Os **Fatores de Higiene** representam os fatores extrínsecos, que vem de fora e que podem causar desconforto, quando satisfeitos não geram motivação e se não satisfeitos são um fator de desmotivação. Entre os fatores podem-se citar as políticas da empresa, qualidade nos relacionamentos organizacionais, segurança. Já os **Fatores de Motivação** são os fatores intrínsecos, que são inerentes ao indivíduo, e o que provocam satisfação, que trazem a busca pelo crescimento e pelo bom desempenho. Estes fatores satisfazem os indivíduos com realização, reconhecimento, respeito (ROBBINS, 2002; SILVA, 2001).

As descobertas de Herzberg diferenciaram a satisfação da insatisfação, e que os motivos que levam a cada um destes estados podem ser completamente diferentes e independentes um do outro, e que satisfeitas às necessidades de higiene, deve-se prover condições para suprir as necessidades de motivação (SILVA, 2001).

1.3 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO

Segundo Robbins (2007), as antigas teorias da motivação apesar de muito conhecidas, não resistiram a uma análise mais detalhada, o que não quer dizer que estas estejam inquestionavelmente erradas. Existe uma série de teorias contemporâneas com um razoável grau de fundamentação, estas são chamadas de teorias contemporâneas, não porque necessariamente tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam a realidade atual para explicar a motivação dos trabalhadores.

Entre as teorias contemporâneas serão aqui abordadas a Teoria ERG, a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, a Teoria da Avaliação Cognitiva, a Teoria da Fixação de Objetivos, a Teoria do Reforço, e a Teoria da Expectativa.

1.3.1 Teoria ERG

Esta teoria é denominada ERG pelas palavras *Existence, Relatedness, Grow* que traduzidas ao português significam: existência, relacionamento e crescimento. Assim como Maslow, Alderfer também sugere que os três objetivos existam também numa relação seqüencial, vindo assim, sucessivamente: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas, as de segurança; as necessidades de relacionamento e finalmente as necessidades de crescimento entendido como as de mais alto nível que incluem a auto-estima e a auto-realização (BERGAMINI, 1997).

A Teoria ERG é um aprimoramento da Teoria de Maslow, sendo mais adequada e coerente com as diferenças entre os indivíduos, pois diminuindo a rigidez da hierarquia das necessidades, adapta-se às necessidades específicas, e até mesmo culturais, pois os indivíduos são diferentes uns dos outros e suas necessidades também, pois diferente da teoria das necessidades de Maslow, mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. A teoria ERG não segue uma estrutura rígida e as categorias podem estar operando simultaneamente (ROBBINS, 2002).

1.3.2 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

A Teoria das Necessidades socialmente adquiridas, também conhecida como Teoria da Realização, pois se baseia no desejo de realização dos indivíduos e que estas necessidades são socialmente adquiridas no meio onde o indivíduo interage (SILVA, 2001). Esta teoria enfoca três necessidades que são: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de associação que serão descritas a seguir.

- **Necessidade de realização:** vem do desejo de se superar, de obter sucesso, de ser melhor em algo, de aceitar desafios.
- **Necessidade de poder:** vem do desejo de controlar, exercer autoridade, de mudar o comportamento dos indivíduos, manipular e supervisionar, de ditar as regras.
- **Necessidade de associação:** vem do desejo de estreitar laços, de pertencer a

algo maior, estabelecer relacionamentos, trabalhar em grupo.

Com esta teoria McClelland descobriu a principal diferença entre os realizadores (motivados) e os demais trabalhadores: o desejo de fazer melhor as coisas, de assumir a liderança e as responsabilidades (ROBBINS, 2002).

1.3.3 Teoria da Avaliação Cognitiva

Segundo Robbins (2002), a teoria da avaliação cognitiva, proposta por Deci e Ryan (1985), descreve os fatores extrínsecos na forma de recompensas e gratificações, como limitadores da motivação, pois quando são oferecidos tais benefícios, existe a tendência de o interesse e a motivação intrínseca diminuírem, pois o indivíduo perde o controle sobre sua vontade e sente-se como que obrigado a apresentar tais resultados e não mais por sua própria intenção. “Quando intrinsecamente motivadas, as pessoas são mais autênticas, desenvolvem maior capacidade de autonomia em administrar a si mesma e são capazes de se relacionar com os demais de maneira mais profunda” (BERGAMINI, 1997 p.75).

Esta teoria teve o embasamento de diversos estudos, mas também apresentou várias críticas quanto à metodologia empregada, e mesmo que sejam necessários mais estudos para esclarecer alguns pontos obscuros da teoria, esta mais uma vez reforça a independência entre os fatores intrínsecos e extrínsecos (ROBBINS, 2002)

1.3.4 Teoria da Fixação de Objetivos

De acordo com Robbins (2002), a teoria de Edwin Locke sugere que o objetivo imposto é a fonte de motivação no trabalho, e que estes objetivos melhoram o desempenho do funcionário. A fixação de um objetivo específico e com um nível de dificuldade maior, produz melhores resultados do que apenas o incentivo de fazer melhor e que quanto maior este objetivo, maior o desempenho.

Esta teoria também destaca a importância do *feedback* para o desempenho positivo do indivíduo, pois o mesmo serve para nortear os esforços em busca dos objetivos e para possa saber a que distância se encontra dos mesmos. Porém esta teoria também sofre críticas por ser

limitada na questão cultural, pois se adapta melhor em determinadas culturas do que em outras. Se bem adequada à realidade da organização, esta teoria pode elevar o nível de desempenho.

1.3.5 Teoria do reforço de Skinner

Conforme Silva (2001) a teoria do reforço de Skinner, sugere que os funcionários são motivados de maneira pré-determinada a partir do reforço utilizado para controlar seu comportamento, que é aprendido através de experiências positivas ou negativas. Esta teoria não leva em conta os fatores intrínsecos, pois de acordo com o autor ela é uma análise do que controla o comportamento e estes são fatores externos. Os reforços podem ser positivos ou negativos e não levam em conta os sentimentos e emoções dos indivíduos. “Essas teorias inspiradas no condicionamento conseguido pela utilização de reforçadores extrínsecos às pessoas ilustram de maneira clara como se dá o comportamento reativo que leva ao simples movimento” (BERGAMINI, 1997, p. 50).

1.3.6 Teoria da expectativa

Uma das teorias mais bem aceitas da atualidade é a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, pois existem vários estudos que dão base a esta teoria. Ela é baseada na expectativa da reação da ação empreendida e quais os resultados e implicações de sua ação. Esta teoria foca na relação entre o esforço e o desempenho, entre o desempenho e a recompensa e entre a recompensa e a satisfação pessoal (ROBBINS, 2002)

De acordo com Silva (2001) a teoria da expectativa é fundamentada em três conceitos: valência, expectativa e instrumentalidade. Por **valência** compreende-se o valor atribuído pelo indivíduo às recompensas pelo seu desempenho, a **expectativa** é referente a intensidade de esforço que o indivíduo deve empreender para alcançar determinado desempenho ou resultado. E a **instrumentalidade** é a percepção de que o desempenho do indivíduo o conduzirá a uma determinada recompensa.

Conforme a teoria da expectativa, o indivíduo tende a se esforçar mais quando acredita

que seu desempenho será coroado com uma recompensa desejada (SILVA, 2001).

A partir de todo o exposto, vale destacar que estas teorias irão lançar luz sobre a pesquisa da motivação nas empresas escolhidas, pois conforme Bergamini (1997) deve-se conhecer o maior número possível de explicações para que se tenham meios de compreender o comportamento humano dentro de uma gama maior de circunstâncias da vida. Desse modo, na sequência do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos que irão demonstrar os caminhos que o presente estudo pretende seguir a fim de alcançar os objetivos propostos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa. Neste capítulo se encontram a caracterização das empresas pesquisadas e dos participantes da pesquisa, delineamento da pesquisa, técnicas de coleta e tratamento dos dados.

2.1 CARACTERIZAÇÕES DAS EMPRESAS E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em duas empresas do comércio de Osório, que assim como as demais empresas do comércio, contam com o empenho dos vendedores para alcançar os objetivos da empresa, elas serão apresentadas a seguir assim como os participantes da pesquisa.

A empresa Dominique Aviamentos, que nesta pesquisa será chamada apenas de Dominique, é uma loja de aviamentos com mais de 20 anos de atuação na cidade, que iniciou sua atuação no mercado no ramo de aviamentos (botões, linhas, fechos...) e se especializou também na venda de produtos de cama, mesa, banho, decoração e tecidos, a loja também conta com um setor de cursos de artesanato. A empresa possui quinze funcionárias, mas destas, apenas sete são vendedoras que trabalham por comissão (duas operadoras de caixa, uma gerente de vendas, duas auxiliares administrativas, uma gerente de cursos, uma auxiliar de serviços gerais). A empresa possui instalações amplas com uma grande variedade de itens de venda (mais de 3.000) o que requer bastante conhecimento das mercadorias por parte das vendedoras. Apesar de não ser uma empresa de grande porte a Dominique adota algumas práticas de incentivos às vendas, as vendedoras têm metas mensais de vendas e são comissionadas.

A empresa Bebidas Fruki S/A, com sede na cidade de Lageado, uma empresa com oitenta e oito anos de história no mercado de refrigerantes do Rio Grande do Sul, representada aqui pelo Centro de Vendas e Distribuição – Osório, que nesta pesquisa será denominada apenas como Fruki, conta com uma ampla estrutura na cidade de Osório para armazenamento, distribuição e venda dos produtos, visto que a cidade é um ponto estratégico de acesso para o Litoral Norte do Estado. A empresa conta com 27 funcionários na cidade de Osório, mas

destes somente seis vendedores (um gerente de logística, cinco auxiliares, cinco motoristas, oito promotores e um gerente financeiro, um supervisor de vendas). Estes vendedores têm um portfólio de 44 itens de venda e seus salários compostos por salário base mais incentivos, que são alcançados através de metas a serem atingidas durante o mês.

Participaram da pesquisa na forma de entrevistas, todos os membros das equipes de vendas das duas empresas: todas as vendedoras da empresa Dominique (seis) e a gerente de vendas, e todos os vendedores da empresa Fruki (seis) e o supervisor de vendas. Com a participação de todos os membros das duas equipes de vendas, foi possível delinear o perfil da motivação em vendas nestas organizações de forma mais abrangente e a fim de atingir aos objetivos do presente estudo.

2.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método escolhido para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa foi o de abordagem qualitativa através do estudo de múltiplos casos do tipo descritivo.

A abordagem qualitativa foi escolhida pela proximidade do pesquisador com os pesquisados e com os dados coletados para melhor explorar os temas pois a abordagem qualitativa obtém dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, levando em conta a complexidade e particularidade da situação (NEVES, 1996).

Como foram escolhidas duas empresas distintas para a realização da pesquisa o estudo de múltiplos casos foi utilizado, pois, conforme Yin (2005) ressalta, é uma estratégia de pesquisa abrangente a qual envolve, desde a lógica do planejamento, até as técnicas de coleta de dados e abordagens mais específicas para análise dos mesmos. Yin (2005) ainda afirma que pesquisas de estudos de caso podem ser, tanto únicas, como múltiplas. Estudos de caso único e de casos múltiplos são, na realidade, nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso.

2.3 TÉCNICAS PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada tendo como instrumento de coleta de dados entrevistas semi

estruturadas que foram aplicadas às equipes de vendas das duas empresas e aos supervisores de vendas de cada uma delas e observações realizadas nas empresas. As entrevistas foram elaboradas com base na observação nas empresas, informações obtidas sobre cada empresa, e na revisão de literatura sobre o tema. De acordo com Severino (2007, p.124) a entrevista tem por intuito coletar informações, por meio de sujeitos entrevistados, onde “o pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem, argumentam”.

As entrevistas foram realizadas com a totalidade das equipes de vendas em local reservado e sem interferências, e teve uma duração média de 30 minutos cada uma. Na empresa Fruki as entrevistas foram realizadas durante o horário de expediente, porém na empresa Dominique as entrevistas só puderam ser realizadas fora do horário de trabalho.

Foram também realizadas observações em cada uma das empresas para melhor conhecimento da realidade enfrentada pelos vendedores, bem como a estrutura oferecida pelas empresas. As observações serviram de base para elaboração das entrevistas e também para sua análise. Na Dominique, a observação teve a duração de um dia, onde se pôde acompanhar a reunião mensal das vendedoras e o dia-a-dia de vendas da loja. Na empresa Fruki, a observação aconteceu apenas em uma das reuniões matinais e uma das vespertinas (na saída dos vendedores do Centro de Distribuição e na volta), pois não se podem acompanhar os vendedores nas vendas por trabalharem de moto.

Depois de realizadas as entrevistas, os dados coletados foram sistematizados e analisados de acordo com os pressupostos da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, indicadores (quantitativos ou não) para a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Foram analisadas em profundidade e estudadas as entrevistas e as observações a fim de relacionar os temas abordados com a teoria e partir desta análise criaram-se categorias de análise agrupando temas que se repetiram conforme descreve Bardin (2002). As categorias de análise não foram definidas *a priori*, pois somente após as entrevistas onde temas recorrentes foram citados pelos entrevistados é que categorias foram elaboradas e foram relacionados com as teorias sobre motivação que foram elencadas no presente estudo no capítulo: Conceitos e Teorias sobre motivação e definiram-se como: Fatores Influenciadores da motivação (Fatores Intrínsecos e extrínsecos), Fatores Desmotivadores, Necessidades, Esforço versus Desempenho, Feedback e Objetivos Pessoais.

A princípio duas categorias básicas relacionadas ao objetivo geral do estudo foram criadas: Fatores Intrínsecos e Fatores Extrínsecos, desta forma outros temas surgiram de acordo com as falas dos entrevistados e observações realizadas e foram consideradas de

grande relevância para a compreensão dos objetivos desta pesquisa.

Para identificar os entrevistados mantendo o seu anonimato utilizou-se a letra inicial de cada empresa em seus respectivos entrevistados, ou seja, entrevistados da loja Dominique foram identificados com a letra D e entrevistados da empresa Fruki com a letra F. Em seguida foram numerados por ordem de entrevistas.

A análise dos resultados contribuiu para que fossem alcançados os objetivos da pesquisa, pois com base nas análises e resultados apontados ficaram claras as respostas ao problema de pesquisa e seus objetivos.

3 RESULTADOS

Pesquisas científicas realizadas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente as pessoas têm objetivos diferentes, como as fontes de energia que determinam seu comportamento são extremamente variadas (BERGAMINI, 2003) e são exatamente estas variantes que serão expostas, pois a pesquisa busca conhecer e compreender os fatores que motivam os vendedores das duas empresas pesquisadas.

Serão analisadas e apresentadas a seguir as entrevistas e observações realizadas divididas em categorias: Fatores motivadores (intrínsecos e extrínsecos), Fatores desmotivadores, Esforço versus Desempenho, Feedback, , Necessidades e Objetivos pessoais. Porém, antes de serem apresentados os resultados das análises em relação às teorias de motivação descritas neste estudo, é relevante apontar alguns dados que apresentam o perfil dos indivíduos envolvidos na pesquisa.

Na empresa Dominique, todos os entrevistados eram do sexo feminino, assim como todos os envolvidos na empresa, inclusive proprietária. Entre as entrevistadas (vendedoras e supervisora de vendas) a média de idade é de 25 anos (de 23 a 37 anos). Quanto à escolaridade, cinco possuem ensino médio completo, uma concluiu curso técnico em segurança do trabalho e uma está concluindo o curso de Pedagogia. Das entrevistadas, três são casadas e quatro solteiras, e quatro delas têm filhos. A média de tempo de serviço das vendedoras na empresa é de quatro anos, e a vendedora que possui menos tempo de serviço tem apenas três meses de empresa. A supervisora de vendas trabalha na empresa há dezoito anos. Além de vendedoras, as entrevistadas destacaram durante as entrevistas que são também responsáveis pelo estoque, organização e limpeza da loja, assim como pela reposição de mercadorias e organização de pedidos. Na loja Dominique todas as vendedoras trabalham internamente.

Na empresa Fruki, todos os entrevistados eram do sexo masculino, bem como todos os funcionários do Centro de Distribuição de Osório. Entre os entrevistados (vendedores e supervisor de vendas) a média de idade é de 30 anos (de 25 a 32 anos). Quanto à escolaridade quatro possuem ensino médio completo, dois estão cursando licenciatura plena (um Geografia e outro História) e o supervisor é licenciado em Geografia. Dos entrevistados quatro são casados e três solteiros e três deles têm filhos. A média de tempo de serviço na empresa é de três anos. Além das vendas destacaram que controlam os estoques do produto vendido nas lojas, organizam e limpam os espaços destinados a seus produtos, e também são responsáveis

pelo “merchandising”, como eles próprios citaram que é a afixação de cartazes e destaque dos produtos nos pontos de vendas. Na empresa Fruki Bebidas, todos os vendedores trabalham externamente e atendem seus clientes em seus estabelecimentos comerciais que são denominados pelos vendedores como ponto de venda.

As realidades das duas empresas pesquisadas são muito diferentes, assim como a realidade dos vendedores, porém como sugere Bergamini (1997 p.26) “A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.” E no presente estudo podemos observar estas diferenças e também conhecer as semelhanças entre os casos, pois se trata de tema que atinge a todos os funcionários de todas as empresas.

3.1 FATORES INFLUENCIADORES DA MOTIVAÇÃO

Existem vários fatores que podem influenciar a motivação dos indivíduos, estes fatores podem ser internos (intrínsecos) ou externos (extrínsecos) e podem afetar positivamente ou negativamente na vontade de cada um dos vendedores. Estes fatores serão expostos neste capítulo à partir das observações e principalmente das entrevistas com os vendedores.

3.1.1 Fatores Intrínsecos

De acordo com Herzberg (1959) os Fatores de Motivação são fatores intrínsecos e que estão ligados ao indivíduo em si. Eles o fazem sentir-se satisfeito, que trazem a busca pelo crescimento e pelo bom desempenho. Estes fatores satisfazem internamente os indivíduos com realização, reconhecimento, respeito (ROBBINS, 2002; SILVA, 2001). Os fatores motivadores dizem respeito ao sentimento do indivíduo, àquilo que move sua ação no dia-a-dia. Quando questionados sobre os fatores motivadores a maior parte dos entrevistados destacou que realmente gosta de vender, se sente bem fazendo isso e que vender traz grande satisfação por estar em contato permanente com outras pessoas e com isso se sentem realizados, como destacaram os vendedores nas duas empresas o D1 e o F1:

“Eu gosto de vender, porque tu trabalhas com o público e eu me sinto bem fazendo isto, conversando com as pessoas, me sentindo útil, aprendendo e ensinado. Já trabalhei em um escritório de contabilidade, onde mexia somente com números e papel, e notei muita diferença em trabalhar com pessoas, isto me deixa muito motivada e feliz.” (D1)

“Uma coisa que me motiva a vir trabalhar todos os dias é que eu gosto muito de trabalhar com gente, gosto de coisas novas, acho legal e interessante, os clientes tem cada dia uma história nova, eles confiam na gente, contam sobre a sua vida, pedem conselhos, desabafam e eu me sinto importante com isso. É bom esse contato com as pessoas.” (F1)

Pode-se identificar nestas afirmações, assim como em outras declarações, alguns dos fatores motivadores mencionados, como: aceitação, respeito, satisfação pessoal, fatores estes que não dependem da empresa para influenciar o indivíduo, são fatores inerentes aos vendedores, pois gostam do trabalho que realizam, assim como ressalta Bergamini (1997, p.83) “Entende-se, assim, que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa.”

Outro fator intrínseco bastante destacado pelos entrevistados foi a valorização por parte da empresa, conforme a Teoria de Herzberg, que destaca o reconhecimento (ou valorização) como fator que conduz á extrema satisfação (ROBBINS,2002). Os vendedores salientaram que se sentem muito mais motivados a vender e trabalhar quando notam que estão sendo valorizados e que “estão vendo seu trabalho” como destaca D3.

“Quero ser valorizado pelo que faço, gosto quando a empresa reconhece meu trabalho e com isso penso que posso até ser promovido e aí eu trabalho mais animado”(F5)

Percebem-se mais uma vez a necessidade de realização do indivíduo em fazer aquilo que gosta e ser reconhecido por isso. Conforme destaca este vendedor:

“Motivação é tu valorizar o funcionário, quando o funcionário se sente valorizado isso já é uma motivação. Não adianta sair por aí dizendo que a empresa é boa se ela não valoriza o funcionário, é importante para o funcionário saber que o empregador ta vendo isso ou aquilo. Motivar o funcionário é quando o empregador não cobra só, ele elogia também, ás vezes só um elogio já faz o funcionário se sentir valorizado.” (D3).

Durante as entrevistas também foi citado por vários vendedores de ambas as empresas

que um dos principais fatores que os mantêm motivados é o sentimento de pertencer a uma família (ou grupo), se sentir acolhido por este grupo. Isto fica explícito na declaração de D2 “Eu tenho necessidade de estar aqui, de estar junto, para mim já virou uma família [...]”. Outra declaração que chamou bastante atenção foi a da entrevistada D5,

“A Dominique é um sobrenome para mim, todo mundo conhece a loja e a gente fica ligada a isso [A fulana da Dominique] assim acaba virando sobrenome porque a gente é identificada por trabalhar na loja, como se fosse uma família”.

O entrevistado F4 também comenta: “aqui é como se a gente fosse tudo irmão e o nosso relacionamento é de família mesmo, por isso eu me sinto bem no meu trabalho”. Este sentimento de pertencer a um grupo (ou família, como citado) é descrito na Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland como necessidade de Associação (SILVA, 2001), pois o indivíduo tem a necessidade de pertencer a algo maior, de ser parte de um todo.

Mesmo quando os vendedores expressam que gostam de trabalhar na área de vendas, e destacam inúmeros fatores intrínsecos, vários outros fatores são apresentados, dentre eles fatores extrínsecos, que serão apresentados a seguir.

3.1.2 Fatores Extrínsecos

De acordo com Silva (2001), a motivação extrínseca é ligada a recompensas materiais, ou seja, salários, benefícios, condições de trabalho, estas recompensas dizem respeito a tudo aquilo que afeta o indivíduo externamente. Apesar de as recompensas psicológicas serem a grande maioria nas citações dos entrevistados, pode-se constatar a existência destes fatores, conforme a declaração do entrevistado F2:

“A qualidade do trabalho que a empresa oferece (entenda-se o ambiente de trabalho), e o salário me motivam muito a trabalhar e continuar na empresa, na verdade minha grande motivação é salarial, vendo mais para ganhar mais e quem sabe ser promovido”.

Nas duas empresas pesquisadas, os vendedores têm um salário fixo, porém, na empresa Dominique, as vendedoras ganham apenas uma comissão quando ultrapassam determinada meta de vendas e ocasionalmente, em alguma promoção da loja, ganham

mercadorias como gratificações extras. Na empresa Fruki, os vendedores formam seu salário a partir de ICP's (Indicador de Cota de Produtividade) que são uma premiação por produção, não apenas pelas vendas, mas por todas as demais atividades que compõe sua função. Nesta empresa os funcionários também contam com plano de saúde e prêmio assiduidade (que é concedido aos funcionários que não faltam, nem se atrasam durante o mês). Os vendedores da empresa Fruki ganham três vezes mais do que as vendedoras da empresa Dominique, e este fator é determinante para a percepção dos vendedores das duas empresas, pois todos os vendedores da empresa Fruki admitiram ser o salário um fator influenciador da motivação ao declarar “eu saio motivado todo dia pensando no meu salário que é bom e que pode ficar melhor se eu vender mais” (F6), enquanto na empresa Dominique as vendedoras em sua maioria (4 de 6) declararam que o salário não influencia em sua motivação “Pra mim tanto faz, o salário é básico, a meta é difícil de atingir, então não influencia” (D4).

Se levarmos em consideração as diferenças na forma como são recompensados os funcionários das duas empresas, pode-se entender a causa de apenas na empresa Fruki, os vendedores mencionarem o salário como fator motivador. Algumas entrevistadas da empresa Dominique também declararam que dificilmente na área de vendas existe a possibilidade de crescer profissionalmente, como destaca a entrevistada D1:

“... não é que trabalhar no comércio seja ruim, mas é que chega um nível que tu pára de crescer profissionalmente e financeiramente, daí não passa, porque como vendedora por mais que tu te esmere e ganhe comissão, ainda é pouco para quem tem objetivos maiores”

Durante as entrevistas também foi constatado que diferentemente da opinião das vendedoras da empresa Dominique, na empresa Fruki os vendedores se sentiam motivados com a perspectiva de serem promovidos. Apesar dos supervisores de ambas as empresas terem sido vendedores que foram promovidos, apenas os vendedores da Fruki demonstram o desejo e motivação em trabalhar para ascender profissionalmente dentro da empresa.

Entre os benefícios que influenciam na motivação dos vendedores da empresa Fruki, também foram citados: O plano de saúde da empresa (metade do valor do plano é custeado pela empresa), o prêmio assiduidade, valor do ticket refeição (R\$ 12,00 diário), boas condições de trabalho,

Nesta discussão ficaram claras algumas diferenças entre a influência externa (fatores extrínsecos) na motivação dos vendedores das duas empresas. Após serem descritos os fatores motivadores dos vendedores, serão apresentados a seguir os fatores desmotivadores.

3.1.3 Fatores Desmotivadores

Durante a observação na empresa Dominique foi possível acompanhar a reunião mensal das vendedoras, onde são verificados o desempenho do mês anterior e passadas as metas e desafios do mês seguinte e o clima geral era de tensão pois durante a reunião, apesar dos esforços da supervisora de vendas e da chefe em tentar “motivar” a equipe, o tom era de pressão, pela forte cobrança para que as vendedoras atinjam as metas do mês seguinte.

As metas de vendas na Dominique são estabelecidas pela proprietária e pela gerente com base no histórico de vendas do ano anterior e acrescidas de uma média de crescimento de em média 20%. As vendedoras que atingem a meta de venda ganham comissão mais uma premiação.

As vendedoras apesar de compreenderem a necessidade do estabelecimento das metas por parte da empresa sentem-se pressionadas a apresentar seus resultados de forma satisfatória. Este fato foi comprovado nas entrevistas onde a maioria das entrevistadas destacou o estabelecimento das metas como fator desmotivador, como destacou a entrevistada D5, que logo no início da entrevista apresentou sua insatisfação com as metas:

“Eu gosto de vender, a única coisa que me incomoda é, eu sei que toda empresa tem sua meta, mas para a gente parece tão longe e a gente se desmotiva, aí ao invés de se sentir motivado”. E ainda complementa: “eu gostava antes, era bom quando a premiação era em mercadorias, pois a gente via o nosso esforço e sabia o que ia ganhar”.

De acordo com Bergamini (1997,p.32) “aos poucos vai tornando-se viável entender que não é possível motivar quem quer que seja”. Porém pode-se observar que uma tentativa frustrada (ou falta de conhecimento no assunto) de motivar os funcionários pode gerar uma insatisfação tal que se torne um fator desmotivador. E esta prática é bem comum nas empresas principalmente no comércio onde são valorizados os índices de produtividade a partir das metas de vendas estabelecidas pela empresa.

Quando questionada a respeito das metas a gerente diz saber do descontentamento das vendedoras com as mesmas, mas diz que se não houver um objetivo claro estabelecido as vendedoras tendem a não se esforçarem para vender e ficam apenas cumprindo as outras tarefas da loja.

Outros fatores desmotivadores também foram citados nas entrevistas, os mais recorrentes foram: acúmulo de tarefas (os vendedores acumulam várias funções, e acabam desmotivados nas vendas), fatores climáticos (este fator foi citado exclusivamente pelos vendedores da empresa Fruki, que trabalham externamente, se deslocam de motocicleta, e vendem refrigerantes, que são um produto que a venda está intimamente ligada ao clima), falta de cooperação dos colegas(ou falta de “coleguismo” como foi citado), desorganização do espaço de trabalho.

Conforme a Teoria de Herzberg os Fatores Higiênicos são fatores extrínsecos e dizem respeito a fatores ligados ao trabalho em si, e externos, do ambiente de trabalho (SILVA,2001).

E isto ficou claro durante as entrevistas onde pôde-se notar que todos os fatores desmotivadores dos vendedores são fatores externos e estão ligados à prática do trabalho. Os vendedores das duas empresas apresentaram pelo menos um fator que os desmotiva no dia-a-dia e vale ressaltar a declaração do supervisor de vendas da Fruki:

“eu sou responsável pela motivação dos vendedores, mas na verdade me preocupo bem mais com a desmotivação, pois um vendedor desmotivado não apenas não produz, ele produz negativamente, o que é péssimo para a empresa”.

O supervisor explicou que quando um funcionário produz “negativamente” é que além de ele não produzir por falta de motivação, ele ainda fica dentro da empresa semeando desânimo, desconfiança, mal-humor, e acaba fazendo com que outros não produzam, então o resultado é pior que se esperava.

A análise dos fatores motivadores e desmotivadores nos fornece uma visão geral sobre a motivação dos vendedores das duas empresas. Porém outros elementos podem contribuir para a compreensão dos aspectos motivacionais destes funcionários. Um dos aspectos que se destaca é o aspecto das necessidades que o indivíduo busca satisfazer com o seu trabalho, que serão apresentadas a seguir.

3.1.4 Necessidades

A Teoria das necessidades Socialmente adquiridas de McClelland é baseada em três

necessidades: de realização, de poder e de associação (SILVA, 2001). As três necessidades foram citadas pelos entrevistados como fatores que influenciam em sua motivação em trabalhar.

Apenas um dos entrevistados declarou a necessidade de superação, de desafios, o que identifica a necessidade de realização: “eu tenho uma necessidade constante de satisfazer meu ego, tenho que ser sempre o melhor e me superar sempre” (F2). O entrevistado também expressou seu sentimento ao superar seus objetivos, “me sinto motivado a novamente me superar, nunca fico completamente satisfeito” (F2). Esta necessidade também pode aqui ser identificada como uma característica do indivíduo, pois o mesmo comentou que se sente assim em todos os aspectos da vida “isso é o que me move” declara o entrevistado.

A necessidade de poder foi citada apenas pelos vendedores da empresa Fruki, pois conforme citado anteriormente as vendedoras da loja Dominique não vislumbram uma oportunidade de crescimento na empresa e por esta razão não expressaram o desejo de controlar, exercer autoridade, supervisionar. Dois, dos sete entrevistados na empresa Fruki (inclusive o supervisor de vendas), declararam ter necessidade de exercer liderança e este fator os move em direção de uma promoção, para que possam satisfazer esta necessidade de controle sobre os demais colegas, pois se sentem valorizados e respeitados pelo resto do grupo estando no controle.

Na empresa Dominique, a única necessidade citada pelas entrevistadas foi a necessidade de associação

“Preciso acordar de manhã e saber que estarei com aquele grupo de pessoas com quem me dou bem, que somos uma família, que fazemos parte de uma empresa que é uma referência e que somos unidas, se não for assim não motiva acordar e trabalhar o dia inteiro (D2).”

Apesar de esta parecer ser a necessidade “menos egoísta” de todas, pois as vendedoras expressaram também trabalhar em prol do grupo e não somente para realização própria como citado nas necessidades de realização e de poder, também fica evidente que a falta de outra opção ou uma necessidade superior que possa ser preenchida com seu trabalho, faz com que se apeguem a este aspecto para se satisfazer.

Esta é uma cultura incentivada pela empresa, apesar de metas e cobranças o clima é familiar e de amizade entre funcionárias e patroa. Este modo de agir com as funcionárias não é usado de forma pensada, como uma estratégia, mas faz com que elas se sintam valorizadas. Talvez esta seja uma característica de uma administração feminina, pois é um meio onde somente mulheres convivem e este tipo de “incentivo emocional” é mais valorizado.

Outro dado interessante é que, de acordo com as necessidades citadas por cada um, dos 14 entrevistados, nove declararam estarem satisfeitas suas necessidades e os outros cinco entrevistados afirmaram que suas necessidades não estão e nem estarão satisfeitas, pois estão sempre “querendo ir mais além” (F2).

Dando seqüência a apresentação e interpretação dos resultados, no próximo capítulo serão apresentadas as impressões dos vendedores sobre a relação entre seu esforço e o seu desempenho

3.1.5 Esforço versus Desempenho

De acordo com a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, a expectativa refere-se à intensidade de esforço que o indivíduo empreende para alcançar determinado desempenho ou resultado (SILVA, 2001). Com base neste conceito os entrevistados foram questionados sobre suas percepções sobre seus esforços e os resultados obtidos, também pode-se observar que alguns se importam com a influência do contexto nas vendas (preços, clientes, produtos, ofertas) outros ligam seu desempenho somente à seu esforço. Nas entrevistas ficou clara a visão dos vendedores em relação ao esforço e desempenho em vendas, pois a maioria dos entrevistados (10 de 12) declarou ser seu desempenho intimamente ligado ao seu esforço e que ainda podem se esforçar mais e com isto melhorar seus resultados, como destacou o entrevistado F6:

“O meu desempenho nas vendas é um reflexo do quanto eu me esforço, se eu não me esforçar bastante o cliente não vai vir comprar de mim sozinho, a empresa depende do meu esforço e eu também, pois se meu desempenho for bom eu ganho mais também e por isto tenho que ser bem esforçado”

Pode-se notar também neste trecho da entrevista a relação desempenho versus recompensas onde se destaca o conceito de Valência, que é o valor que o indivíduo atribui aos resultados a serem alcançados (BERGAMINI, 1997). Este fato também pôde ser percebido em outras entrevistas, pois mesmo quando perguntados somente sobre seu esforço e seus resultados os vendedores também citaram a recompensa ou valor que atribuem ao fruto do seu desempenho, reforçando assim a Teoria de Victor Vroom e seus três principais conceitos: Valência, Expectativa e Instrumentalidade.

Porém dois vendedores (D4 e D5) declararam não haver relação entre seu esforço e o seu desempenho em vendas, pois disseram ser o setor de vendas um setor que depende muito da vontade dos clientes, e de sorte, pois existem outros vendedores também envolvidos nas negociações conforme declaração das duas entrevistadas, D4 e D5:

“Sei que tenho que me esforçar, mas às vezes o cliente não sai satisfeito ou não compra por que a empresa não oferece o produto que ele quer ou acha um preço melhor em outro lugar, e isso não depende do meu esforço muitas vezes meu desempenho não é bom, mas não é só culpa minha”. D4

“Eu me esforço bastante, mas essa coisa de desempenho depende muito da sorte para quem vende, pois as vezes eu atendo um cliente e perco um tempão, me esforço e acabo não vendendo nada ou quase nada enquanto outra vendedora já atendeu dois ou três clientes e vendeu um montão, então é sorte mesmo de atender clientes que irão comprar ou não.” D5

Estas vendedoras também declararam que muitas vezes desempenho é medido apenas pelas metas da empresa, enquanto se esforçam para atender bem, organizar a loja, entre outras atividades, sentem que falta o reconhecimento ou recompensa por outros aspectos e não somente pelos números alcançados.

Por esta razão torna-se necessário o *Feedback* adequado aos vendedores e este assunto será abordado no próximo capítulo, que versa acerca da percepção dos vendedores sobre o feedback recebido por parte dos seus superiores.

3.1.6 Feedback

Quando questionados sobre *feedback*, muitos (7 de 12) disseram desconhecer o termo, então se usou a palavra “retorno” para que fosse compreendido o objetivo das perguntas sobre o tema. Conforme Silva (2001), o *feedback* pode ser positivo ou negativo e condiciona o comportamento dos indivíduos por meio da consequência de seus atos. Durante as observações foi percebida uma diferença entre a forma de reforço ou *feedback* das duas empresas.

Na empresa Dominique, apesar de ser uma empresa com poucos vendedores e com um tratamento até “familiar” por parte da proprietária da empresa para com as funcionárias, as

reuniões tem um tom formal, talvez até para dar “mais respeito” como sugeriu a gerente de vendas. Na reunião as vendedoras recebem o *feedback* de seu desempenho mensalmente na reunião que acontece no início de cada mês, nesta reunião além dos assuntos como metas e estratégias é também homenageada a vendedora do mês com palmas, outras vendedoras com bom desempenho também são elogiadas (reforço positivo), e as vendedoras com baixo desempenho são chamadas atenção (punição), alguns casos mais graves de comportamentos não-desejados são chamados em particular para um *feedback* particular. Nas entrevistas também foi citado que a única forma de retorno pelo desempenho é dada através destas reuniões, que na verdade são um retorno mensal que expressa a avaliação do mês anterior e o que se espera dos vendedores no próximo mês. Nas duas empresas, todos os entrevistados reconhecem o *feedback* ou retorno, como um fator que trás motivação, mesmo quando este é negativo, pois podem a partir dele melhorar seu desempenho.

Já na empresa Fruki, os vendedores recebem *feedback* diário, nas reuniões matinais o supervisor de vendas analisa os dados do dia anterior e passa o reforço aos funcionários, elogiando as atitudes positivas e repreendendo as negativas. Também são passadas as metas diárias, os indicadores e quanto falta para que cada um atinja sua meta. E baseado na opinião dos entrevistados o *feedback* diário é muito valorizado, pois fornece aos vendedores reforços que podem ser melhor trabalhados durante o mês, como melhorar o comportamento, melhorar os resultados e um reforço positivo também incentiva o vendedor a vender mais e se destacar como relata o entrevistado F5: “é muito bom saber todo dia como está nosso rendimento, a gente se empolga se está bem e se está ruim a gente pode mudar antes que o mês acabe”. Apesar de diferentes colocações sobre o *feedback* dos vendedores, todos se dizem satisfeitos com a forma de reforço utilizada por sua empresa.

Ao analisar os impactos dos diferentes tipos de feedback dados pelas duas empresas, pode-se notar que os vendedores sentem-se mais seguros com um retorno mais próximo e até diário como na empresa Fruki, pois este tipo de retorno orienta o vendedor, dando-lhe estratégias e oportunidade para “ virar o jogo”, o que não acontece na Dominique, pois quando recebem o feedback é somente do mês que passou.

Serão apresentados ainda para finalizar os resultados da pesquisa, os objetivos pessoais dos vendedores, seus anseios e perspectivas sobre o futuro profissional, pois estes dados apontam a direção em que se movem os entrevistados, o que buscam e qual seu alvo na vida pessoal e profissional.

3.1.7 Objetivos pessoais

Esta categoria foi inserida na pesquisa por serem tema recorrente na entrevistas, pois os entrevistados declararam que não pensam em seguir profissionalmente como vendedores e citaram ter como objetivo mudar de profissão, porém para alcançar estes objetivos pessoais precisam estar motivados em seu dia-a-dia, até mesmo para fazerem outros movimentos para impulsionarem suas carreiras. Quando questionados sobre a motivação na profissão de vendedores, os entrevistados, apesar de declararem que gostam de vender e lidar com público tem outras pretensões.

Todos os vendedores apontaram o emprego público como um objetivo a ser perseguido, e aqui podemos ver uma grande contradição por parte dos vendedores, pois a maioria dos entrevistados declarou gostar de desafios, de superação, de lidar com o público e o emprego público vai de encontro a estes quesitos, pois ao serem aprovados em concursos estes, buscam a estabilidade, uma carreira burocrática, bem diferente do trabalho no comércio.

Cinco dos entrevistados declararam estar se preparando para concursos públicos, o restante pretende mudar de profissão ou ingressar no serviço público à longo prazo (entre dois e cinco anos) pois são conscientes de não estar preparados para prestar concurso. Entre os entrevistados, quatro declararam que pretendem ingressar na área da educação (pois está cursando pedagogia), um na área de segurança do trabalho (que é sua área de formação), e os outros sete pretendem prestar concurso a nível médio.

Entre os supervisores de vendas das empresas pesquisadas as respostas diferiram dos vendedores, pois o supervisor da empresa Fruki declarou que pretende investir na carreira de gestor, fazendo Pós Graduação na área de gestão de varejo para que possa ser promovido na empresa. A supervisora de vendas da loja Dominique declarou certa insegurança em relação ao futuro “não quero ser empregada o resto da vida, quero ser patroa também”. Ela também disse não estar se preparando para o futuro, mas que irá estudar para concursos para ganhar melhor, mas que seu principal objetivo na vida é ser proprietária de uma empresa.

Com base nestas afirmações pode-se dizer que os vendedores de ambas as empresas vêem o cargo de vendedor apenas como um estágio profissional, por onde têm que passar para atingir seus objetivos ou como uma única opção que o mercado oferece enquanto não conseguem um emprego na área desejada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação humana é um tema complexo, pois trata de diversos fatores que sofrem influências, como diversidade cultural, do ambiente, das necessidades pessoais. Após analisar os dados coletados durante a pesquisa foi possível responder a questão que norteia este trabalho que trata de investigar o que motiva os profissionais de vendas, se são elementos intrínsecos ou extrínsecos, bem como o objetivo geral de identificar os fatores que motivam e aqueles que desmotivam os vendedores da Empresa Fruki Bebidas e da empresa Dominique Aviamentos.

As observações e entrevistas realizadas contribuíram para se constatar que o que motiva os vendedores nas duas empresas é um misto de fatores que mesmo divididos entre fatores extrínsecos e fatores intrínsecos dizem respeito à forma com que cada indivíduo valoriza determinados elementos, sejam eles materiais ou imateriais. Alguns indivíduos reconhecem o valor dos incentivos externos e benefícios, principalmente quando estes já estão presentes na cultura da empresa, porém quando os mesmos não existem, eles são substituídos por outros fatores que influenciam diretamente em sua motivação como relacionamento, associação, reconhecimento, valorização.

Os fatores motivadores são em sua maioria fatores intrínsecos, sendo citados também alguns fatores extrínsecos, porém foi constatado que os fatores que desmotivam os vendedores são todos fatores externos ou extrínsecos como salário e condições de trabalho, e estes fatores são influência do meio. De forma geral, os vendedores das duas empresas são em sua maioria motivados intrinsecamente e desmotivados extrinsecamente, comprovando de acordo com Bergamini(1997) “que não é possível motivar quem quer que seja” pois os indivíduos já possuem suas próprias motivações.

Muitas diferenças entre as percepções dos vendedores das duas empresas puderam ser notadas (pela diferença de contexto e de cultura), porém observou-se também uma grande diferença na forma como é tratada a motivação nas empresas. A empresa Fruki, busca apenas através de incentivos financeiros, motivar seus vendedores e a empresa Dominique apesar de também oferecer gratificações e incentivos procura criar um clima familiar favorável, para que os funcionários sintam-se motivados. Os vendedores apesar de sentirem-se bem em relação ao seu emprego ainda não estão satisfeitos com sua posição profissional e buscam outros objetivos profissionais, fazendo com que o cargo de vendedor seja apenas um estágio profissional ou um trampolim para um emprego melhor e traga mais segurança e estabilidade.

Este fator pode afetar a empresa de forma direta, pois os vendedores acabam não se comprometendo com a empresa e a constante insatisfação com seu cargo, pode inclusive desmotivar toda a equipe de trabalho, pois funcionários desmotivados não valorizam a empresa e não se sentem valorizados por ela.

Não é o objetivo do presente estudo a solução para os problemas motivacionais das empresas, mas analisando os resultados da pesquisa podem-se conhecer os fatores que de fato influenciam os vendedores das duas empresas e de posse destas informações os gestores ou supervisores de vendas podem de maneira mais eficaz trabalhar aspectos que possam ser relevantes para a motivação de seus subordinados.

Este trabalho também contribui com os estudos sobre motivação, pois apesar de ser realizada em apenas duas empresas do comércio de Osório, trata da opinião de indivíduos com realidades de contexto e cultura muito diversas e que ao serem entrevistados e observados apresentaram suas percepções sobre a motivação no cargo de vendedores, e ao serem comparados às várias teorias já existentes comprovam a multiplicidade de fatores responsáveis pela motivação (ou desmotivação) nos indivíduos.

Como esta pesquisa foi realizada em duas empresas, uma exclusivamente masculina e outra exclusivamente feminina, muitas diferenças de percepções sobre motivação puderam ser notadas e, portanto, fica a sugestão para futuras pesquisas que se podem aprofundar no conhecimento dos fatores motivadores por gênero que muito podem contribuir para a compreensão das diferenças dos fatores motivadores humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI & CODA. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança a Administração dos Sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____ **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____ **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____ **A difícil administração das motivações**. RAE – Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v 31, p. 6-17. Janeiro / Março, 1998.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. 1. ed. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 1980.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensa**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)–Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 2002

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a Arte de ser Dirigente**. 15. ed. Record., Rio de Janeiro. São Paulo. 2004.

NEVES, José Luiz, **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, V.1 n° 3, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. Pearson Prentice Hall. 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **1941- Metodologia do Trabalho Científico** – 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001

SIEVERS, B. **Além do Sucedâneo da Motivação**. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo, v. 30, n. 1, Jan./Mar. 1990.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi 3º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

- CARGO:
- IDADE:
- SEXO:
- ESCOLARIDADE:
- Qual o seu trabalho anterior?
- Há quanto tempo está na empresa?
- O que acha de trabalhar no setor de vendas? (como se sente, o que pretende)
- Como se sente em relação à empresa /organização?
- A empresa oferece uma boa estrutura para a realização das vendas? (material, divulgação, softwares)
- Como é seu relacionamento com a empresa, colegas e superiores? Como esse relacionamento afeta sua motivação?
- Pensa em trocar de empresa ou de profissão, por quê? Perspectivas para o futuro.
- Quais os principais motivos os que o levaram a estar hoje na empresa?
- Já ouviu falar em motivação? E o acredita que seja esse termo?
- O que é motivação para você?
- Quais aspectos você destacaria como fatores que motivam você a trabalhar no setor de vendas?
- Quais aspectos você destacaria como fatores que motivam você a continuar a trabalhar na empresa/organização?
- Que tipo de recompensas você espera pelo seu trabalho?
- Quais as necessidades que você busca suprir com seu trabalho?
- Estas necessidades estão satisfeitas? Por quê?
- Em sua opinião, quais seriam os fatores que motivam você a vender mais?
- E quais fatores desmotivam você?
- Quais são as recompensas oferecidas pela empresa mais valorizadas por você?
- Como você vê seu esforço em relação ao seu desempenho em vendas?
- Você sabe realmente o que a empresa espera de você?
- Você recebe feedback (retorno) de seu desempenho? De que forma?

- Como a empresa pode contribuir para que você se sinta motivado?
- Quanto o salário, ele influencia na sua motivação?
- Os programas de incentivo da sua empresa contribuem para sua motivação? (metas, premiações, promoções)