



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CEGE – CENTRO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS

**MOTIVAÇÃO EM FORÇA DE VENDAS, COM FOCO EM UMA EMPRESA
ATACADISTA GENERALISTA DE MINAS GERAIS**

Antonio Olivio da Silva

BELO HORIZONTE

2011

Antonio Olivio da Silva

**MOTIVAÇÃO EM FORÇA DE VENDAS, COM FOCO EM UMA EMPRESA
ATACADISTA GENERALISTA DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão Estratégica
(Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE
da Universidade Federal de Minas Gerais,
como requisito parcial à obtenção do Certificado
de Especialista em Gestão de negócios.
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a banca examinadora em 23 de Agosto de 2011

Professor Orientador: Dr. Ricardo Veiga

BELO HORIZONTE

2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Antonio Olivio da Silva**, REGISTRO Nº **2010702489**. No dia 23/08/2011, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**MOTIVAÇÃO EM FORÇA DE VENDAS, COM FOCO EM UMA EMPRESA ATACADISTA GENERALISTA DE MINAS GERAIS**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Ricardo Teixeira Veiga, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 23/08/2011.

Prof. Ricardo Teixeira Veiga
(Orientador)

Prof. Marco Antônio Machado

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo conhecer os níveis de motivação na força de vendas de uma empresa do setor atacadista, em Minas Gerais, afim de avaliar e entender como a qualidade da motivação pode interferir no desempenho desses profissionais e para cumprir esse objetivo foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa em que os respondentes fizeram uma auto avaliação da sua motivação e do seu desempenho. Com o aumento da competitividade dos dias atuais, torna-se extremamente necessário às empresas manterem o índice de motivação de seus colaboradores o mais elevado possível, de forma que este valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado. Desta forma, as empresas que buscam o sucesso e a excelência precisam acrescentar um novo e importante componente em sua estratégia e estrutura funcional que é a gestão de pessoas, ou seja, elas necessitam administrar as variáveis que dão sustentação ao clima organizacional positivo, atuando nas questões que influenciam e afetam a motivação, o interesse, o envolvimento, a participação e o desempenho dos colaboradores. Assim, através dessa pesquisa será possível compreender os aspectos positivos e negativos que impactam na qualidade da motivação da força de vendas dessa empresa.

Sumário

1- INTRODUÇÃO	6
2. O PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA	7
3. Objetivos	8
3.1. Objetivo geral	8
3.2. Objetivos específicos	8
4. REVISÃO DE LITERATURA	9
4.1. MOTIVAÇÃO	9
4.2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO	9
4.3. IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	9
4.4. TIPOS DE MOTIVAÇÃO	11
4.4.1. Motivação Intrínseca	11
4.4.2. Motivação Extrínseca	12
4.5 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	12
4.5.1 TEORIAS DE CONTEÚDO	12
4.5.2 Teorias de Conteúdo Gerais	12
4.5.3. Teoria das Necessidades	12
4.5.4 Teorias de Conteúdo Organizacionais	13
4.5.5 TEORIAS DE PROCESSO	14
5. METODOLOGIA	16
5.1 Pesquisa quantitativa	16
5.2. ANÁLISE DOS DADOS	17
5.2.1. Caracterização da amostra	17
5.2.2. Análise descritiva	21
5.3. ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS	28
5.3.1. Análise das avaliações do desempenho	28
6. Conclusão	36
6. Referências Bibliográficas	38
Anexo 1	39
Anexo 2	40
Anexo 3	41
Anexo 4	42

1- INTRODUÇÃO

A motivação leva as pessoas a agirem e a executarem determinada tarefa e a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem. A natureza e intensidade motivacional, variam de pessoa para pessoa, dependem ainda das motivações internas e externas ao indivíduo. A arte da motivação vem-se constituindo como um dos temas mais estudados atualmente. Em meio a um ambiente de complexas e rápidas mudanças, muitas vezes as empresas deixam de lado o bem estar de seus clientes internos e passam a visar apenas seus objetivos, daí a necessidade de se estudar maneiras de motivar.

No contexto do administrador, esta qualidade deveria se fazer presente em todos os profissionais. Administrar é muito mais que gerir recursos, é trabalhar com pessoas, considerando que cada um tem anseios e sonhos. As práticas motivacionais pedem que a auto-estima e o potencial do funcionário sejam trabalhados, visando proporcionar um ambiente de trabalho mais dinâmico e agradável.

Para contextualizar as teorias aqui apresentadas optou-se pelo setor atacadista generalista, que segundo a Abad (associação Brasileira de Atacados e Distribuidores) deve fechar 2010 com um faturamento de 132 bilhões de reais. E Minas Gerais, com cerca de 35% desse montante, certamente é o estado brasileiro mais representativo do setor. Inclusive é o pioneiro nessa modalidade de negócio no Brasil, está no centro do país, mais precisamente no Triângulo Mineiro, onde tudo começou através de empresas como a Martins e Arcom. No Brasil o setor conta com cerca de 45.000 representantes comerciais autônomos, que são vendedores que prestam serviço às empresas atacadistas. Nesse contexto, este trabalho pretende analisar a motivação da equipe de vendas de uma empresa do ramo atacadista de Minas Gerais, tendo a questão da motivação nas equipes de vendas como foco central da pesquisa.

A motivação é uma matéria de extrema importância para as organizações, e como tal, deve ser integrada na definição da estratégia organizacional. As organizações precisam das pessoas para atingir os seus objetivos e alcançar a sua visão e missão no futuro, assim como as pessoas necessitam das organizações para atingir as suas metas e realizações pessoais. Considerando que a principal atividade das empresas atacadistas é o comércio, ou seja, compra e venda de mercadorias, seria muito

importante, verificar e analisar a motivação dos representantes, já que esses desenvolvem uma função vital para o sucesso dessas organizações, sendo assim, será crucial manter as pessoas motivadas e satisfeitas para que trabalhem arduamente no alcance das metas e objetivos traçados.

Para atender ao objetivo supramencionado, este trabalho pretende realizar visitas na empresa com objetivo de apresentar a pesquisa em modelo de questionário que deverão ser replicadas aos representantes através de seus Gerentes de áreas.

2. O PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

As empresas atacadistas atuam num ambiente extremamente competitivo ,sendo que a questão custo é muito relevante no negócio, afinal quanto menor o custo operacional maior a sua capacidade de oferecer preços mais baixos aos seus clientes.

Por outro lado, o representante comercial mantém uma empresa de representação comercial a qual tem um custo com impostos em torno de 15% do faturamento, não tendo nenhuma ajuda de custo por parte da contratante, sendo assim toda a sua remuneração é variável ou seja, vem das comissões que recebem.

Muitos desses profissionais trabalham em condições totalmente desfavoráveis, não conseguindo manter suas empresas e tendo que viver com o mínimo possível.

Pensando nessa situação, o problema desta pesquisa foi definido através da seguinte pergunta:

Qual é o nível da motivação na equipe de vendas de uma empresa atacadista no segmento de venda externa em Minas Gerais, e qual a sua influência no desempenho desses profissionais?

Para responder a essa pergunta pretende-se aplicar um questionário onde o representante responderá questões relacionadas a motivação e o desempenho por meio de uma auto-avaliação e posteriormente os resultados serão analisados e comparados , afim de verificar , através de dados consistentes a qualidade da motivação e como esta interfere no desempenho dos representantes.

3. Objetivos

3.1. Objetivo geral

Conhecer os níveis de motivação na força de vendas, de uma empresa do setor atacadista no segmento de venda externa, em Minas Gerais, avaliando e entendendo como a qualidade da motivação desses profissionais pode impactar seu desempenho.

3.2. Objetivos específicos

1. Identificar a variável de maior relevância na qualidade da motivação da classe nessa empresa;
2. Investigar se características de sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de emprego, estado civil e nível de remuneração, tem influência na motivação e desempenho da classe;
3. Contribuir para melhoria do desempenho do setor, por meio de um aperfeiçoamento das relações entre empresas e representantes;

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1. MOTIVAÇÃO

A motivação tem sido, cada vez mais, um tema central em comportamento organizacional. Esta área tem sido muito estudada ao longo dos tempos e alvo de interesse por parte das organizações e dos seus gestores.

Um dos grandes desafios para um gestor de recursos humanos dentro de uma organização, é motivar os seus colaboradores, adequando as suas estratégias às pessoas que com ele trabalham, uma vez que cada pessoa é um ser único e distinto de todos os outros. Embora a motivação seja um assunto valorizado nas áreas da psicologia e comportamento organizacional, continua a ser um conceito muito difícil de definir e aplicar.

4.2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO

Segundo Pinder (1998), “ a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.”

Idalberto Chiavenato (2005, p.242), afirma que a “motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.”

Numa perspectiva geral a maioria das definições de motivação tende a incluir um elemento de estimulação, ação e esforço, movimento e persistência, bem como a recompensa.

4.3. IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação é extremamente importante no que concerne aos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho, sendo um fator crucial para o bom funcionamento das organizações, podendo ser determinada pelos comportamentos, necessidades e desempenho dos colaboradores. Permite ainda às organizações a possibilidade de

avaliar o nível de motivação e desempenho individual, resultando nos processos de Motivação Organizacional.

De acordo com Steers e Porter (1991), "...a motivação, em relação ao comportamento no trabalho, energiza, orienta e sustenta esse comportamento." Ou seja, certos comportamentos dos colaboradores praticados numa organização podem ser indícios de motivação ou desmotivação. Deste modo, a motivação é inferida pelos comportamentos observáveis dos trabalhadores. Os níveis motivacionais dos colaboradores numa organização traduzem-se no bom ou mau desempenho dos mesmos. É essencial mantê-los motivados para que estes atinjam elevados padrões de desempenho, levando as organizações a alcançarem os seus objetivos e metas.

O desempenho organizacional é o resultado de vários fatores, tais como: estratégia, tecnologia, talento humano e cultura organizacional.

A motivação deve ser parte integrante da estratégia organizacional, e é fundamental que os colaboradores sejam continuamente motivados e estimulados a crescer enquanto profissionais, a executarem as tarefas inerentes às funções com eficácia, fazendo com que se sintam realizados no exercício das suas funções. Para tal, as organizações devem adequar os processos de coaching e promover uma liderança eficaz que seja determinante no processo motivacional. Segundo Ward (1998, p.118), "tudo vai permanecendo constante, se as pessoas estiverem altamente motivadas a obter resultados, administrá-las será uma tarefa que exigirá menos esforço...".

Colaboradores motivados visam com maior probabilidade a obtenção de rendimento, compreensão, intelectualidade, competência, conhecimento tecnológico, desenvolvimento de talentos individuais e produtividade.

Segundo Minicucci (1992, p.228), "em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitos obtêm pouca satisfação pessoal em seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade".

Os seres humanos podem ser motivados de diferentes formas, visto que todos os indivíduos são distintos e as suas necessidades individuais vão sofrendo alterações ao longo da vida. Chiavenato (2005, p.244) revela que "...o que motiva alguém hoje

pode não motivar amanhã”. O processo motivacional está direcionado para as metas e necessidades individuais. O alcance das metas e objetivos conduz a uma redução das necessidades.

Para Bergamini (1997, p.32), “...os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas...a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo...”

De acordo com Chiavenato (2005, p.245), “...num processo motivacional, se a necessidade for satisfeita gera-se um bem-estar, contudo caso a necessidade não seja satisfeita, pode gerar-se um processo de frustração, conflito e estresse”.

4.4. TIPOS DE MOTIVAÇÃO

As pessoas podem ser motivadas nas organizações onde trabalham de duas formas, através da motivação intrínseca e da motivação extrínseca. Tanto a motivação intrínseca como a extrínseca podem deixar de o ser repentinamente, caso os benefícios, recompensas e incentivos deixem de corresponder às expectativas do indivíduo.

4.4.1. Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca reporta-se a comportamentos de trabalho que são efetuados com entusiasmo. O próprio trabalho provoca satisfação na pessoa que o desempenha, fazendo com que o indivíduo o execute com prazer, sentindo-se motivado intrinsecamente. Um dos exemplos em que está presente a motivação intrínseca é o caso do empresário milionário que continua a trabalhar arduamente, ou então quando um aluno tem vontade de aprender. Uma das vantagens da motivação intrínseca é que a mesma tende a manter-se ao longo dos tempos e valoriza a competência, o êxito, o rendimento, a aprendizagem e a satisfação pessoal. De acordo com Deci (1975), “As atividades motivadas intrinsecamente são aquelas para as quais não há recompensas aparentes, para além da atividade em si mesma. As atividades são mais fins em si mesmas do que meios para alcançar um fim”.

4.4.2. Motivação Extrínseca

A motivação extrínseca refere-se sobretudo a comportamentos que estão motivados pelo fato de terem uma finalidade. Essa finalidade pode ser a obtenção de uma recompensa material ou social após a concretização da tarefa, ou então para evitar uma punição. Deste modo, a satisfação da pessoa é apenas uma consequência da ação. Um dos exemplos de motivação extrínseca é um estudante que no fim do dia vai entregar pizzas para ganhar algum dinheiro. A motivação externa pode estar associada a diversos fatores, tais como estatuto social, ego, comparação com os outros, prêmios, reconhecimento/elogios.

4.5 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Quando falamos em motivação, associamos de imediato às várias teorias que estão associadas a este conceito. Não faltam teorias sobre motivação e diversos autores que dedicaram as suas vidas ao estudo das mesmas. O mais difícil é compreender os seus fatos e as suas complexidades. É possível identificar dois grandes tipos de teorias existentes, bem como as teorias que estão associadas a cada uma delas.

4.5.1 TEORIAS DE CONTEÚDO

As teorias de conteúdo centram-se sobretudo na satisfação de uma pessoa. Preocupam-se em identificar o que se passa no interior do indivíduo ou no seu ambiente de trabalho, bem como nos fatores que motivam as pessoas.

4.5.2 Teorias de Conteúdo Gerais

As teorias de conteúdo gerais dedicam-se particularmente ao estudo dos motivos do comportamento humano e referem-se às aspirações genéricas das pessoas. A teoria das necessidades humanas é uma das teorias de conteúdo gerais.

4.5.3. Teoria das Necessidades

Abraham Maslow dedicou grande parte da sua vida profissional ao estudo e desenvolvimento da teoria das necessidades. Esta teoria motivacional baseia-se essencialmente numa hierarquia das necessidades, sendo que as mesmas estão ordenadas hierarquicamente, de acordo com o seu grau de importância e influencia no comportamento das pessoa. Deste modo, Maslow distingue cinco níveis de necessidades (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de amor, de estima e de auto-realização), numa hierarquia que se divide em dois grupos. O primeiro

grupo inclui as necessidades de ordem superior (necessidades sociais, de amor, estima e auto-realização), podendo estas ser satisfeitas de forma intrínseca. O segundo grupo inclui as necessidades de ordem inferior (necessidades fisiológicas e de segurança), sendo elas satisfeitas externamente.

De acordo com Maslow (2003), "...as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas".

A pirâmide das necessidades humanas de Maslow



4.5.4 Teorias de Conteúdo Organizacionais

Estas teorias referem-se particularmente a situações de trabalho. A teoria bifatorial é uma das teorias de conteúdo organizacionais.

Teoria Bifatorial

A teoria bifatorial foi desenvolvida por Frederick Herzberg em 1959, baseia-se sobretudo nos fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação no trabalho. Esta teoria defende que as pessoas têm dois tipos de necessidades, as motivadoras e as higiênicas.

Para Herzberg (1959), a motivação no trabalho depende sobretudo de dois fatores: Os Fatores Higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha. Corresponde ao contexto de trabalho, são de natureza extrínseca e não geram satisfação nas pessoas a curto prazo.

Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o mesmo. As necessidades motivadoras são de

natureza intrínseca e conduzem a uma satisfação a longo prazo, aumentando a produtividade em níveis de excelência.

4.5.5 TEORIAS DE PROCESSO

As teorias de processo centram-se em processos cognitivos que afetam as decisões, face ao comportamento no trabalho. Analisam a motivação de uma forma dinâmica, procurando sobretudo formas de desenvolver o comportamento humano.

Teorias de Processo Gerais

Estas teorias procuram explicar o desenvolvimento da motivação numa lógica mais vasta que a organizacional.

Teorias da Equidade

A teoria da equidade foi desenvolvida por Adams (1965) e sustenta que as pessoas querem ser reconhecidas de forma satisfatória, em comparação com outras pessoas, pelas suas experiências, habilidades, competências e outros elementos inerentes ao cargo. Esta teoria parte do princípio que os trabalhadores comparam os seus contributos à organização, ou seja, com aquilo que dela recebem, devendo haver correspondência entre os investimentos e os ganhos. Existe dois tipos de equidade, a equidade interna e a equidade externa. A equidade interna refere-se à comparação entre os membros da mesma organização. A equidade externa consiste na comparação com pessoas exteriores à organização. A teoria da equidade procura explicar a justiça distributiva, ou seja, a forma como são distribuídas as recompensas entre as pessoas numa organização.

Teorias de Processo Organizacionais

Estas teorias procuram explicar a dinâmica de desenvolvimento da motivação numa lógica organizacional. A teoria das expectativas é um dos exemplos das teorias de processo organizacional.

Teoria das Expectativas

A teoria das expectativas ou teoria das expectativas, instrumentalidade e valência foi uma das teorias mais conhecidas na psicologia. Foi desenvolvida por Vroom (1964) e outros autores, tais como Lyman Porter e Edward Lawler. É uma teoria cognitiva que sustenta que as pessoas podem avaliar-se racionalmente, bem como avaliar as

situações e fundamentar as suas ações. A teoria considera que o comportamento é resultado de uma escolha consciente. O comportamento escolhido é aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa. Ela organiza-se em torno de três conceitos: expectativas, valência e instrumentalidade.

- Expectativas: é a probabilidade de que se um esforço for exercido, o desempenho será bem sucedido, assim como a recompensa pelo mesmo;
- Valência: para haver um esforço da pessoa, é necessário que haja uma recompensa valiosa e positiva;
- Instrumentalidade: um primeiro resultado irá condicionar outro resultado. Se uma recompensa monetária for favorável, irá contribuir para um estilo de vida superior. Sendo assim, para que haja motivação, as expectativas, a valência e a instrumentalidade devem ser elevadas.

5. METODOLOGIA

5.1 Pesquisa quantitativa

A **pesquisa quantitativa** será feita por meio de um questionário fechado utilizando escalas. Segundo Hayes (2001:60-62), vários fatores afetam a confiabilidade das escalas. Dentre eles estão o número de itens na escala e o tamanho da amostra de pessoas, a partir da qual a estimativa da confiabilidade é calculada. Quanto maior o número de itens da escala, maior a confiabilidade, pois quanto mais itens existirem no questionário, mais confiança se terá de que os valores observados são um reflexo preciso dos valores verdadeiros atribuídos às pessoas. Quanto maior a amostra, maior a confiabilidade. Quanto mais heterogêneo no que diz respeito ao seu grau de satisfação, maior a confiabilidade. Havendo heterogeneidade das pessoas na amostra, haverá variância nos valores verdadeiros, o que leva a uma maior probabilidade de determinar uma estimativa com alta confiabilidade (Hayes, 2001:60-62).

A maioria das questões utilizou a escala de medição que compara a percepção com a expectativa do entrevistado. Trata-se do modelo utilizado por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), elaborado para a pesquisa da qualidade percebida dos serviços prestados e que segundo Hayes (2001:vii), pode ser igualmente utilizado para medição de qualquer tipo de reação de funcionários. Foi também utilizada em algumas questões a **escala de observação de comportamento**, proposta por Latham, Saari e Fay (1980:815-821), considerada por eles como mais simples por exigir que o avaliador aponte apenas a frequência com que o comportamento foi observado. Trata-se de uma técnica destinada a avaliar o desempenho no trabalho que corresponde a uma variação da escala de somatório das avaliações apresentadas anteriormente. Murphy, Martin e Garcia (1982:562-567) mostraram que essa escala, ao medir a frequência do comportamento, exige que o avaliador se lembre do que ocorreu.

5.2. ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo foi desenvolvido com a finalidade de conhecer os níveis de motivação em força de vendas da empresa Alfa Atacadista em de Minas Gerais. Para a análise, foram utilizados os *softwares* SPSS 15[®], e Microsoft Excel[®]. Optou-se por manter neste capítulo somente as principais tabelas e análises, relatando análises secundárias em apêndices.

5.2.1. Caracterização da amostra

As unidades de observação deste estudo foram representantes da empresa Alfa Atacadista, dividida em seis regiões. A amostragem foi do tipo por conveniência.

Participaram do estudo inicialmente 180 representantes. Após a retirada dos casos com elevado número de dados ausentes a amostra foi reduzida a 162 entrevistados. As entrevistas foram coletadas durante o mês de julho de 2011. A análise descritiva da amostra mostra que 38,3% da amostra tem entre 36 e 45 anos (Tabela I), 49,4% trabalham na empresa entre 7 e 12 anos (Tabela II).

TABELA I

Qual a sua idade?

Resposta	Frequencia	Percentual
até 25 anos	16	9,9
de 26 até 35 anos	40	24,7
de 36 até 45 anos	62	38,3
de 46 até 55 anos	36	22,2
acima de 56 anos	8	4,9
Total	162	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Resposta	Frequencia	Percentual
até 12 meses	39	24,1
de mais de 1 ano até 2 anos	10	6,2
de mais de 2 anos até 4 anos	10	6,2
de mais de 4 anos até 7 anos	23	14,2
de mais de 7 anos até 12 anos	80	49,4
Total	162	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

TABELA II

Sexo:

Resposta	Frequencia	Percentual
Masculino	153	94,4
Feminino	9	5,6
Total	162	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

Em relação ao gênero 94,4% dos entrevistados são homens e 5,6% são mulheres.

TABELA III

Estado civil:

Resposta	Frequencia	Percentual
Solteiro	34	21,0
casado legalmente ou não	117	72,2
separado ou divorciado	9	5,6
Viúvo	2	1,2
Total	162	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

TABELA IV

Além de você, quantas pessoas dependem de seus ganhos?

Resposta	Frequencia	Percentual
Nenhuma	20	12,3
1 pessoa	21	13,0
2 pessoas	39	24,1
3 pessoas	46	28,4
4 pessoas	20	12,3
5 pessoas	14	8,6
+ de 5 pessoas	2	1,2
Total	162	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

28,4% dos entrevistados afirmaram que têm 3 pessoas como dependentes e 24,1% têm 2 pessoas.

TABELA V

Qual é o seu maior nível de escolaridade?

Resposta	Frequencia	Percentual
Ensino Fundamental até a 4ª série primário	5	3,1
Ensino Fundamental até a 8ª série primário+ginásio	26	16,0
Ensino Médio 2º grau, científico ou técnico	99	61,1
Superior incompleto	22	13,6
Superior completo	8	4,9
Pós-graduação lato-senso	1	,6
Mestrado	1	,6
Total	162	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

61,1% dos entrevistados têm ensino médio completo.

TABELA VI

Remuneração

Resposta	Frequencia	Percentual
1 Ate R\$ 510,00	2	1,2
2 Mais de R\$ 510,00 Ate R\$1.000,00	12	7,4
3 Mais de R\$ 1.000,00 Ate R\$1.500,00	25	15,4
4 Mais de R\$ 1.500,00 Ate R\$2.000,00	36	22,2
5 Mais de R\$ 2.000,00 Ate R\$2.500,00	28	17,3
6 Mais de R\$ 2.500,00 Ate R\$3.000,00	22	13,6
7 Mais de R\$ 3.000,00 Ate R\$3.500,00	10	6,2
8 Mais de R\$ 3.500,00 Ate R\$4.000,00	8	4,9
9 Mais de R\$ 4.000,00 Ate R\$ 4.500,00	2	1,2
10 Mais de R\$ 4.500,00 Ate R\$5.000,00	4	2,5
11 Mais de R\$ 5.000,00	13	8,0
Total	162	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

22,2% dos entrevistados afirmaram ganhar entre R\$ 1,500,00 e R\$ 2.000,00.

TABELA VII

REGIÃO

Resposta	Frequencia	Percentual
SUL DE MINAS	26	16,0
TRIÂNGULO	26	16,0
METROPOLITANA	28	17,3
LESTE	25	15,4
ZONA DA MATA	30	18,5
NORTE	27	16,7
Total	162	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

A amostra foi dividida em seis regiões, com 18,5% dos entrevistados na região da Zona da Mata, 17,3% na região Metropolitana e 16,7% na região Norte.

5.2.2. Análise descritiva

Conforme sugerem diversos autores (TABACHNICK e FIDEL, 2001 e HAIR *et al.*, 1998, dentre outros), o processo de purificação e limpeza dos dados é uma etapa que deve proceder a análise de qualquer tipo de teoria ou modelo. Neste estudo considerou-se tanto a análise agregada, isto é, a análise de todo o banco de dados como proveniente de uma única população. A primeira etapa da análise de dados consistiu em verificar estatísticas descritivas da escala, por meio do cálculo da média e do desvio padrão amostral dos indicadores observáveis.

Avaliação dos fatores de desempenho

Questão	N	Média	Desvio Padrão
AVDES1 Estou presente aos dias de trabalho	177	4,72	,690
AVDES2 Sou pontual nas visitas aos clientes	176	4,42	,852
AVDES3 Busco novos conhecimentos necessários ao trabalho	176	4,21	,995
AVDES4 Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa	173	3,16	1,630
AVDES5 Estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros	176	4,31	,972
AVDES6 Procuo me relacionar bem com meu chefe	177	4,76	,554
AVDES7 Procuo me relacionar bem com meus colegas	176	4,80	,478
AVDES8 Procuo satisfazer os clientes internos e externos	175	4,52	,836
AVDES9 Procuo reduzir os custos, o máximo que posso atualmente (quantidade)	170	4,09	1,010
AVDES10 Estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço	166	3,62	1,131
AVDES11 Cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos	173	4,04	,967
AVDES12 Meu trabalho tem o mínimo de falhas possível	173	3,89	1,138
AVDES13 Coloco-me a disposição para cooperar	175	4,50	,794
AVDES14 Tenho procurado ser cordial com todos	176	4,41	,877
AVDES15 Tenho uma visão geral dos negócios da empresa	176	3,72	1,109
AVDES16 Contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa	174	4,03	1,064
AVDES17 O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente	174	3,20	1,425
AVDES18 Cumpri as metas de vendas no ano passado	170	3,95	1,002
AVDES19 Estou me empenhando para cumprir minhas metas este ano	177	4,65	,692
AVDESGER De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo.	177	4,10	,860

FONTE - Dados da pesquisa

Avaliação dos fatores de motivação

Questão	Média	Desvio Padrão
AVMOT1 Estou muito entusiasmado com meu trabalho atualmente	4,03	1,038
AVMOT2 Gostaria muito de estar fazendo outras coisas na empresa	3,23	1,499
AVMOT3 O valor recebido em premiações é muito significativo para mim	4,21	1,156
AVMOT4 O meu trabalho está proporcionando desafios profissionais	4,35	,898
AVMOT5 Interesse muito pelas recompensas financeiras.	4,53	,809
AVMOT6 Interesse muito pelas recompensas não financeiras.	3,42	1,433
AVMOT7 Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio	4,54	,786
AVMOT8 Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo.	4,57	,788
AVMOT9 Percebo justiça entre o que eu recebo e os meus colegas recebem de acordo com nosso desempenho.	3,78	1,248
AVMOT10 Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	4,31	,924
AVMOT11 Procuo influenciar positivamente e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	3,48	1,272
AVMOT12 Procuo criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	4,68	,788
AVMOT13 Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	3,01	1,414
AVMOT14 Acredito na conduta da diretoria	4,38	,898
AVMOT15 Existem regras justas na relação com os vendedores	3,35	1,313
AVMOT16 Há respeito nas ações da empresa em relação aos vendedores	3,95	1,120
AVMOT17 Tenho orgulho do que faço nesta empresa.	4,78	,603
AVMOT18 Estou muito satisfeito com os relacionamentos no trabalho	4,48	,819
AVMOT19 Vejo nas metas um grande desafio profissional que me atrai.	4,31	,953
AVMTG De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa.	4,60	,684

FONTE - Dados da pesquisa

A avaliação dos indicadores aponta para o relacionamento como a principal base de avaliação do desempenho, onde o indicador “Procuo me relacionar bem com meus colegas” obteve a maior média, 4,8 seguido do indicador “Procuo me relacionar bem com meu chefe” com média 4,76. O indicador que apresentou a menor média foi “O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente” com média 3,20. Em relação à avaliação motivacional a média mais alta foi alcançada pelo indicador “Tenho orgulho do que faço nesta empresa” com média 4,78 seguido do indicador “Procuo criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho” com média 4,68. O indicador deste bloco que apresentou a média menor foi “Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles” com média 3,01.

Em relação à avaliação geral

Avaliação dos fatores de desempenho

REGIÃO	1 SUL DE MINAS	2 TRIÂNGULO	3 METROPOLITANA	4 LESTE	5 ZONA DA MATA	6 NORTE
AVDES1 Estou presente aos dias de trabalho	4,79	4,57	4,77	4,67	4,57	4,97
AVDES2 Sou pontual nas visitas aos clientes	4,44	4,17	4,57	4,40	4,31	4,63
AVDES3 Busco novos conhecimentos necessários ao trabalho	4,07	4,50	4,28	4,28	3,87	4,27
AVDES4 Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa	3,36	3,07	3,72	3,10	3,30	2,38
AVDES5 Estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros	4,37	4,14	4,37	4,20	4,17	4,60
AVDES6 Procuo me relacionar bem com meu chefe	4,85	4,70	4,83	4,77	4,57	4,87
AVDES7 Procuo me relacionar bem com meus colegas	4,81	4,67	4,79	4,83	4,83	4,87
AVDES8 Procuo satisfazer os clientes internos e externos	4,41	4,72	4,57	4,69	4,20	4,53
AVDES9 Procuo reduzir os custos, o máximo que posso atualmente (quantidade)	4,32	3,79	4,24	4,21	3,73	4,31
AVDES10 Estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço	3,31	3,50	4,20	3,56	3,77	3,43
AVDES11 Cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos	4,48	4,03	3,97	3,64	3,93	4,20
AVDES12 Meu trabalho tem o mínimo de falhas possível	3,81	3,93	4,39	3,73	3,37	4,13
AVDES13 Coloco-me a disposição para cooperar	4,58	4,40	4,60	4,41	4,33	4,67
AVDES14 Tenho procurado ser cordial com todos	4,41	4,24	4,80	4,17	4,43	4,43
AVDES15 Tenho uma visão geral dos negócios da empresa	3,61	3,87	3,93	3,83	3,37	3,73
AVDES16 Contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa	4,04	4,17	4,20	4,36	3,43	4,03
AVDES17 O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente	3,74	2,90	3,53	2,96	3,03	3,03
AVDES18 Cumpri as metas de vendas no ano passado	4,19	4,04	4,00	4,14	3,57	3,79
AVDES19 Estou me empenhando para cumprir minhas metas este ano	4,82	4,77	4,67	4,76	4,33	4,57
AVDESGER De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo.	4,04	4,17	4,33	4,10	3,77	4,20

FONTE - Dados da pesquisa

Avaliação dos fatores Motivacionais

REGIÃO	1 SUL DE MINAS	2 TRIÂNGULO	3 METROPOLITANA	4 LESTE	5 ZONA DA MATA	6 NORTE
AVMOT1 Estou muito entusiasmado com meu trabalho atualmente	4,31	4,27	3,70	3,96	3,63	4,33
AVMOT2 Gostaria muito de estar fazendo outras coisas na empresa	3,07	3,34	3,86	3,50	2,34	3,26
AVMOT3 O valor recebido em premiações é muito significativo para mim	4,68	4,07	3,52	4,25	4,33	4,45
AVMOT4 O meu trabalho está proporcionando desafios profissionais	4,48	4,30	4,20	4,43	4,33	4,38
AVMOT5 Interesse muito pelas recompensas financeiras .	4,62	4,47	4,57	4,18	4,50	4,83
AVMOT6 Interesse muito pelas recompensas não financeiras .	3,33	3,43	3,90	3,21	3,43	3,24
AVMOT7 Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio	4,43	4,57	4,50	4,41	4,63	4,68
AVMOT8 Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo.	4,59	4,40	4,60	4,55	4,53	4,76
AVMOT9 Percebo justiça entre o que eu recebo e os meus colegas recebem de acordo com nosso desempenho.	3,69	4,30	3,40	3,14	4,03	4,07
AVMOT10 Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	4,07	4,33	4,23	4,50	4,10	4,62
AVMOT11 Procuo influenciar positivamente e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	3,10	3,27	3,43	3,56	3,67	3,89
AVMOT12 Procuo criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	4,62	4,63	4,37	4,76	4,77	4,93
AVMOT13 Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	2,10	2,74	3,17	3,27	3,68	3,11
AVMOT14 Acredito na conduta da diretoria	4,66	4,03	4,00	4,60	4,27	4,76
AVMOT15 Existem regras justas na relação com os vendedores	3,21	3,41	3,23	3,23	3,17	3,86
AVMOT16 Há respeito nas ações da empresa em relação aos vendedores	4,34	3,73	3,87	4,07	3,87	3,86
AVMOT17 Tenho orgulho do que faço nesta empresa.	4,76	4,70	4,77	4,79	4,70	4,97
AVMOT18 Estou muito satisfeito com os relacionamentos no trabalho	4,45	4,47	4,33	4,45	4,43	4,76
AVMOT19 Vejo nas metas um grande desafio profissional que me atrai.	4,45	4,43	4,10	4,20	4,13	4,57
AVMTG De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa.	4,76	4,63	4,63	4,47	4,37	4,79
GERAL De uma maneira geral, avalie o seu desempenho atual dando uma nota de zero (péssimo) a 10 (ótimo):	7,70	8,07	8,13	7,70	7,37	8,17

FONTE - Dados da pesquisa

Em relação à avaliação dos indicadores por região, podem-se identificar algumas variações por região. De maneira geral a avaliação do indicador “Procuro me relacionar bem com meu chefe” obteve as médias mais altas. Em relação à avaliação da motivação o indicador “Tenho orgulho do que faço nesta empresa” foi o item que apresentou as maiores médias em todas as regiões. A avaliação geral do desempenho alcançou a maior média na região metropolitana, média 8,13 e a menor na região da Zona da Mata, média 7,37.

TABELA VIII

Motivo-me principalmente pela opção:

Respostas	Frequencia	Percentual
OPMOT1 Alcançar ou superar metas desafiadoras. "Quebrar o próprio recorde".	80	44,4
OPMOT2 Ser o melhor da equipe naquilo que você faz.	8	4,4
OPMOT3 Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo.	10	5,6
OPMOT4 Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho.	18	10,0
OPMOT5 Ganhar dinheiro.	28	15,6
OPMOT6 Ser reconhecido pelos colegas e superiores.	17	9,4
OPMOT7 Realizar as tarefas que gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil.	15	8,3
OPMOT8 Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder.	3	1,7
OPMOT9 Trabalhar o mínimo necessário, ter tranquilidade, não ser cobrado, "ficar quieto no meu canto" mesmo que eventualmente não consiga melhorias futuras.	1	,6

FONTE - Dados da pesquisa

A opção motivacional mais citada pelos entrevistados foi “Alcançar ou superar metas desafiadoras. "Quebrar o próprio recorde".”, citada em 44,4% dos casos.

TABELA IX

Motivo-me principalmente pela opção

REGIÃO	SUL DE MINAS	TRIÂNGULO	METROPOLITANA	LESTE	ZONA DA MATA	NORTE
Questão	Percentual	Percentual	Percentual	Percentual	Percentual	Percentual
OPMOT1 Alcançar ou superar metas desafiadoras. "Quebrar o próprio recorde".	46,7	46,7	26,7	53,3	36,7	56,7
OPMOT2 Ser o melhor da equipe naquilo que você faz.	3,3	3,3	3,3	3,3	6,7	13,3
OPMOT3 Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo.		10,0	10,0	3,3	23,3	3,3
OPMOT4 Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho.	6,7	6,7	16,7	6,7	16,7	16,7
OPMOT5 Ganhar dinheiro.	16,7	10,0	26,7	6,7	10,0	6,7
OPMOT6 Ser reconhecido pelos colegas e superiores.	13,3	10,0	3,3	13,3	3,3	3,3
OPMOT7 Realizar as tarefas que gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil.	10,0	13,3	10,0	10,0		
OPMOT8 Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder.	3,3		3,3	3,3		
OPMOT9 Trabalhar o mínimo necessário, ter tranquilidade, não ser cobrado, "ficar quieto no meu canto" mesmo que eventualmente não consiga melhorias futuras.					3,3	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

A avaliação das opções motivacionais por região apontou o indicador “Alcançar ou superar metas desafiadoras. Quebrar o próprio recorde” como a mais citada em todas as regiões, com exceção da região metropolitana, onde este indicador teve o mesmo índice de citação que o indicador “Ganhar dinheiro”, cada um com 26,7% de citações espontâneas.

5.3. ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

O objetivo desta parte do trabalho é fazer uma comparação entre os dados obtidos em cada uma das regiões identificadas e demais critérios de classificação da amostra utilizados neste trabalho, e analisar as diferenças na avaliação geral de desempenho por meio de técnicas estatísticas.

Foi utilizado o software SPSS 17, para a análise dos dados. Dessa forma, para melhor compreender as figuras, deve-se considerar os seguintes termos: p. value é o valor de p. e indica o nível de significância; mean é a média das respostas; n indica o número de respostas obtidas para a respectiva questão.

Foram feitas comparações entre os principais elementos investigados na pesquisa utilizando-se a técnica “CHAID”, considerando que as diferenças devem ser significativas apenas para $p \leq 0,05$. Os valores de $p > 0,05$ indicam que não existem diferenças significativas entre as empresas ou variáveis estudadas.

5.3.1. Análise das avaliações do desempenho

A análise geral dos dados aponta para uma média elevada para a avaliação de desempenho, com médias superiores a 7 em uma escala entre 0 e 10. Esta verificação leva a pequenas variações entre os vários segmentos analisados. A análise da avaliação de desempenho considerando-se a região do entrevistado apresentou diferenças significativas. As regiões se diferenciam em relação à avaliação de desempenho, mas as regiões Triângulo, Metropolitana e Norte têm médias que não se diferenciam significativamente, média geral 8,148, a maior deste critério. As outras regiões se diferenciam deste grupo significativamente, sendo a menor média a da região do Sul de Minas (7,577).

De uma maneira geral, avalie o seu desempenho atual dando uma nota de zero (péssimo) a 10 (ótimo):

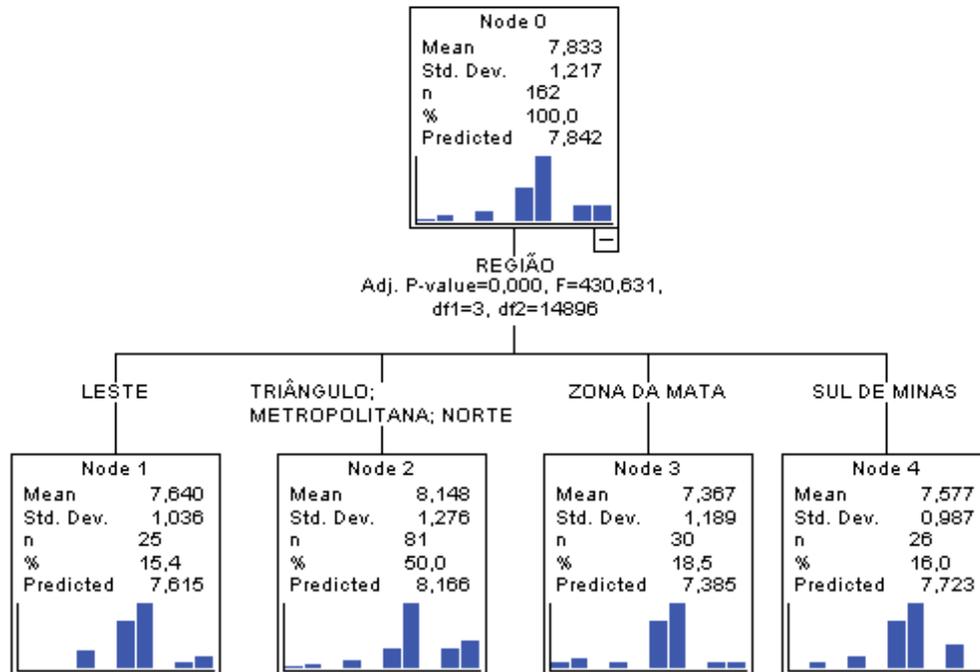


FIGURA 1 – Análise da avaliação de desempenho por região
FONTE - Dados da pesquisa

A análise da avaliação de desempenho considerando a idade dos respondentes também mostrou diferenças significativas entre as diversas faixas etárias. A média mais elevada foi encontrada na faixa acima de 55 anos (8,50), seguido da faixa de 36 a 45 anos (7,94).

De uma maneira geral, avalie o seu desempenho atual dando uma nota de zero (péssimo) a 10 (ótimo):

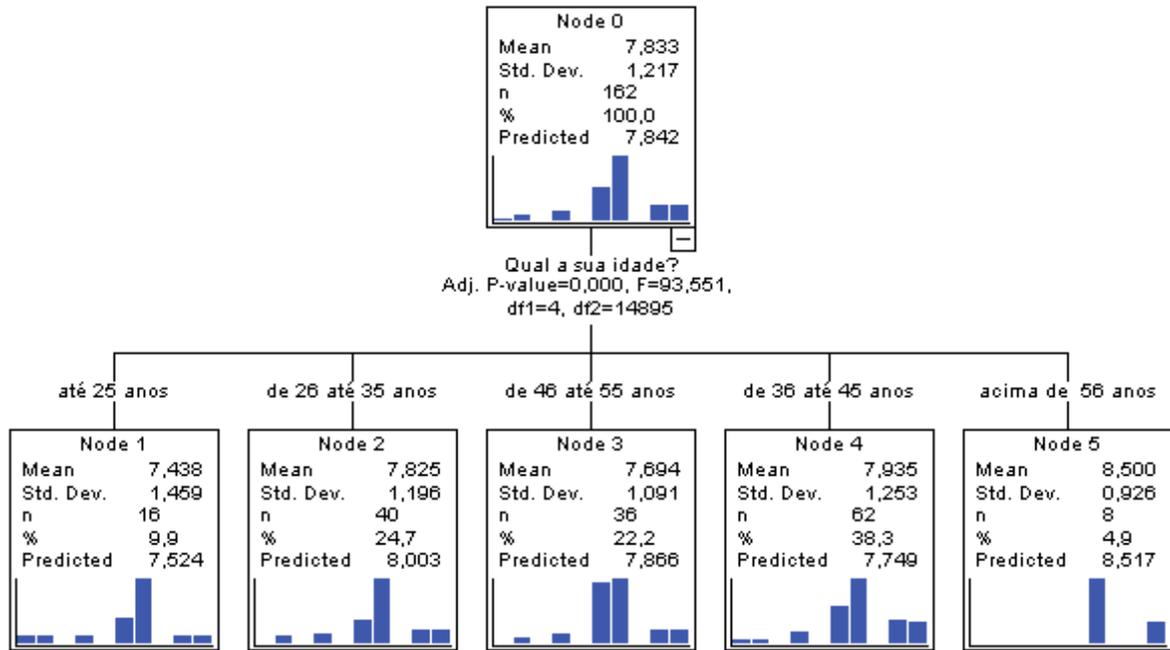


FIGURA 2 - Análise da avaliação de desempenho por faixa de idade
FONTE - Dados da pesquisa

A análise da avaliação de desempenho segmentada por tempo de trabalho na empresa apresentou médias significativamente diferentes, com exceção dos grupos com tempo de trabalho com menos de 12 meses e entre 7 e 12 anos, com média 7,94, a maior nesta análise. A menor media foi encontrada no grupo com da faixa de tempo de empresa entre 4 a 7 anos (7,48). Nota-se neste caso um crescimento da média em função do tempo de trabalho na empresa.

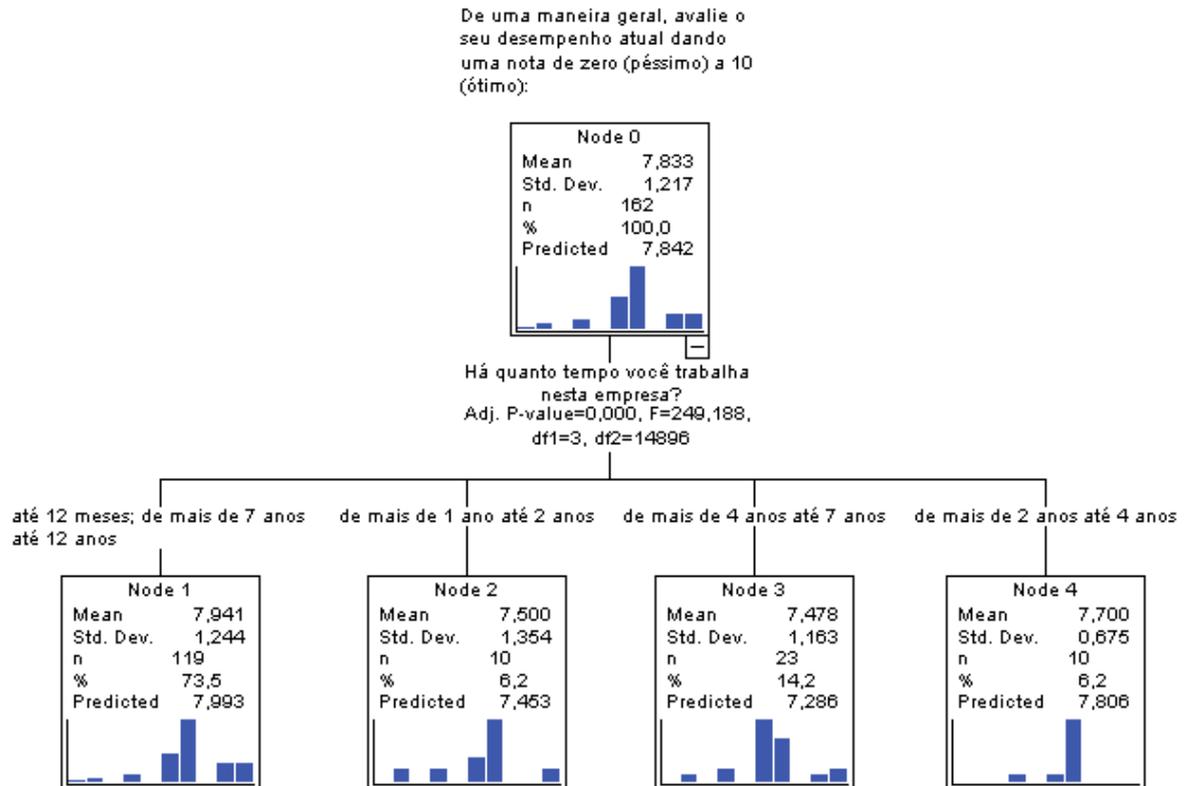


FIGURA 3 - Análise da avaliação de desempenho por tempo de empresa
FONTE - Dados da pesquisa

Considerando-se o estado civil, também identificaram-se diferenças significativas entre as médias da avaliação de desempenho, sendo a média mais elevada a encontrada no segmento de casados e viúvos, com médias significativamente similares(7,94) e a mais baixa a encontrada no segmento de separado e viúvos (7,45).

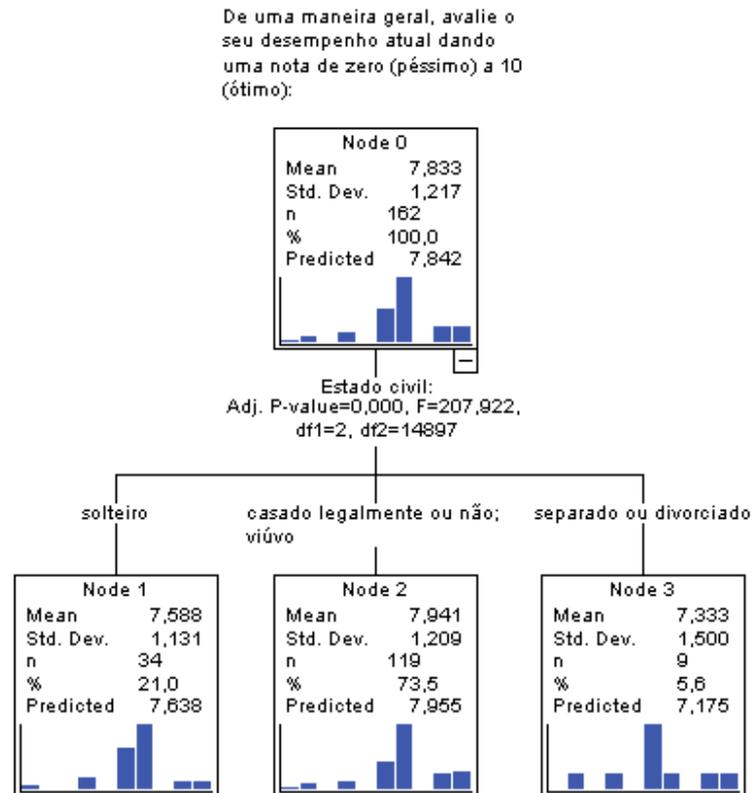


FIGURA 4 - Análise da avaliação de desempenho por estado civil
FONTE - Dados da pesquisa

A análise da avaliação de desempenho com base no número de dependentes dos entrevistados também mostrou diferenças significativas entre os vários segmentos analisados. Entre os segmentos que têm como dependentes 3 pessoas, 5 pessoas e mais de 5 pessoas a média foi significativamente similar, média 7,85. O mesmo ocorreu com os segmentos que têm 2 pessoas e 1 pessoa como dependente, média 7,783. A média mais baixa foi encontrada no segmento que não tem dependentes (média 8,05) e a média mais baixa no segmento que tem 4 pessoas como dependente (média 7,70)

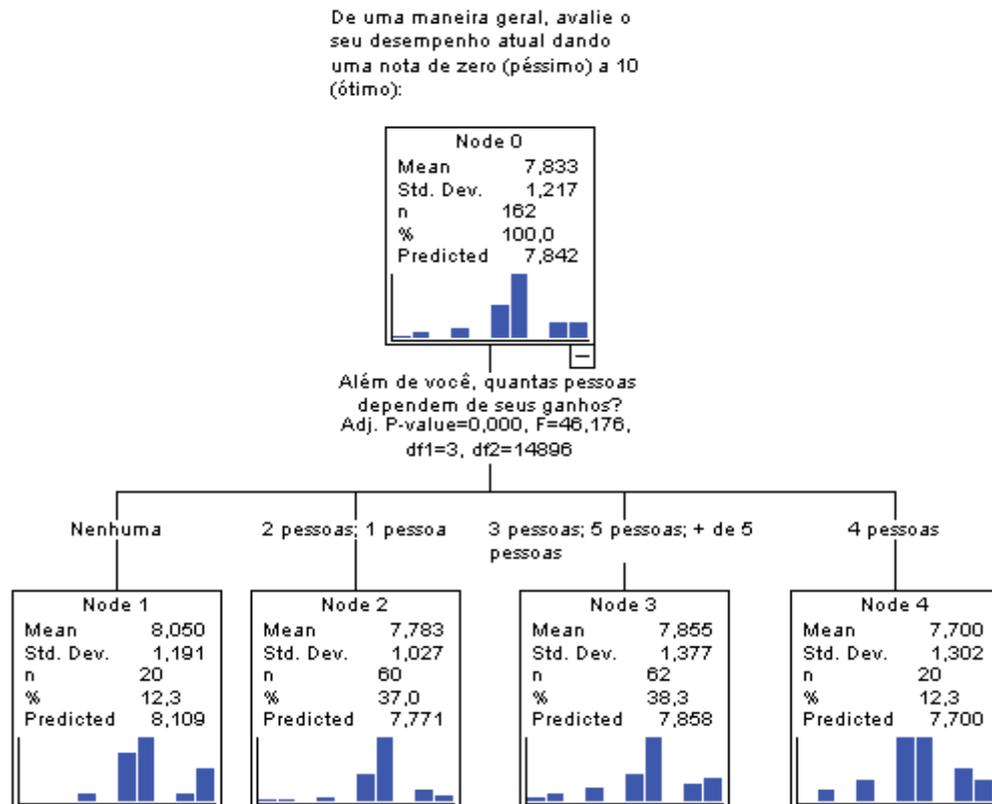


FIGURA 5 - Análise da avaliação de desempenho por quantidade de dependentes
 FONTE - Dados da pesquisa

Considerando-se por sua vez o nível de escolaridade como base de diferenciação da avaliação de desempenho identificou-se diferenças significativas entre as médias. A mais alta foi encontrada no segmento com nível de escolaridade mestrado (média 10,0) seguido do segmento com escolaridade superior completo (média 8,625). A menor média encontrada foi na faixa de escolaridade superior incompleto (média 7,318). Os segmentos ensino médio e pós-graduação apresentaram médias significativamente similares (7,88).

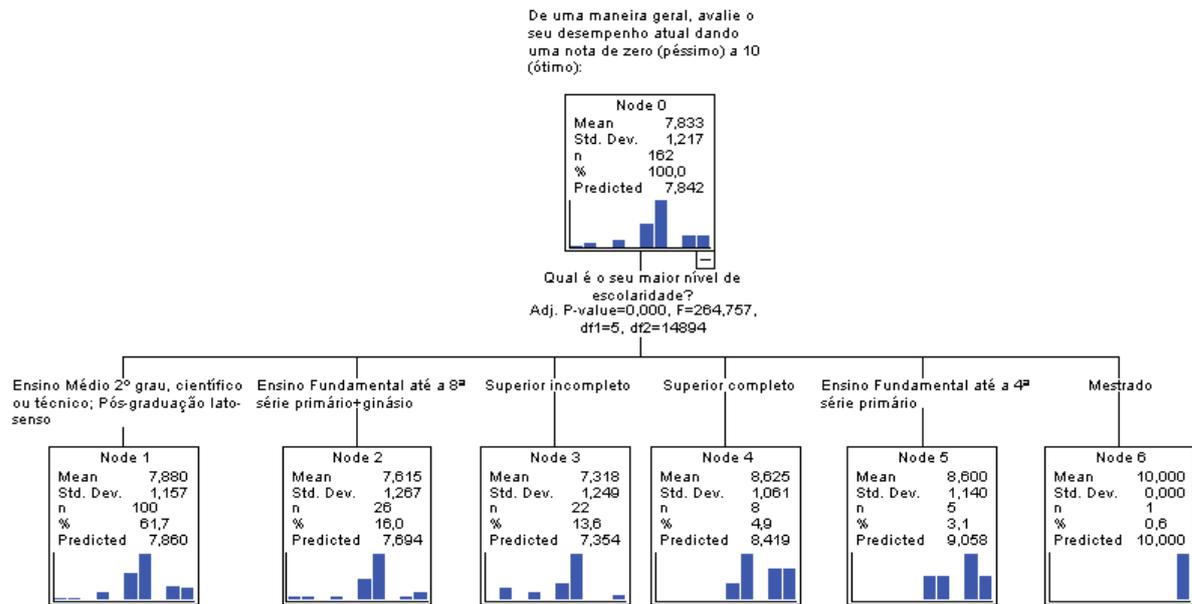


FIGURA 6 - Vantagens Análise da avaliação de desempenho por nível de escolaridade
 FONTE - Dados da pesquisa

A partir do critério de faixa de remuneração total identificaram-se diferenças significativas na avaliação de desempenho, sendo as faixas até R\$ 510,00 e entre R\$ 510,00 e até R\$ 1.000,00 apresentaram médias significativamente similares (média 7,143), assim como as faixas mais de R\$ 2.00,00 até R% 2.500,00 e R\$ 4.000,00 até R\$ 4.500,00 (média 7,90), a faixa R\$ 2.500 até R\$ 3.000,00 e R\$ 3.000,00 até R\$ 3.500,00 e mais de R\$ 5.000,00 (média 7,889). A faixa com maior média é a de mais de R\$ 3.500,00 a R\$ 4.000,00 (média 8,50) e a com menor média a faixa até R\$ 1.000,00 (média 7,143).

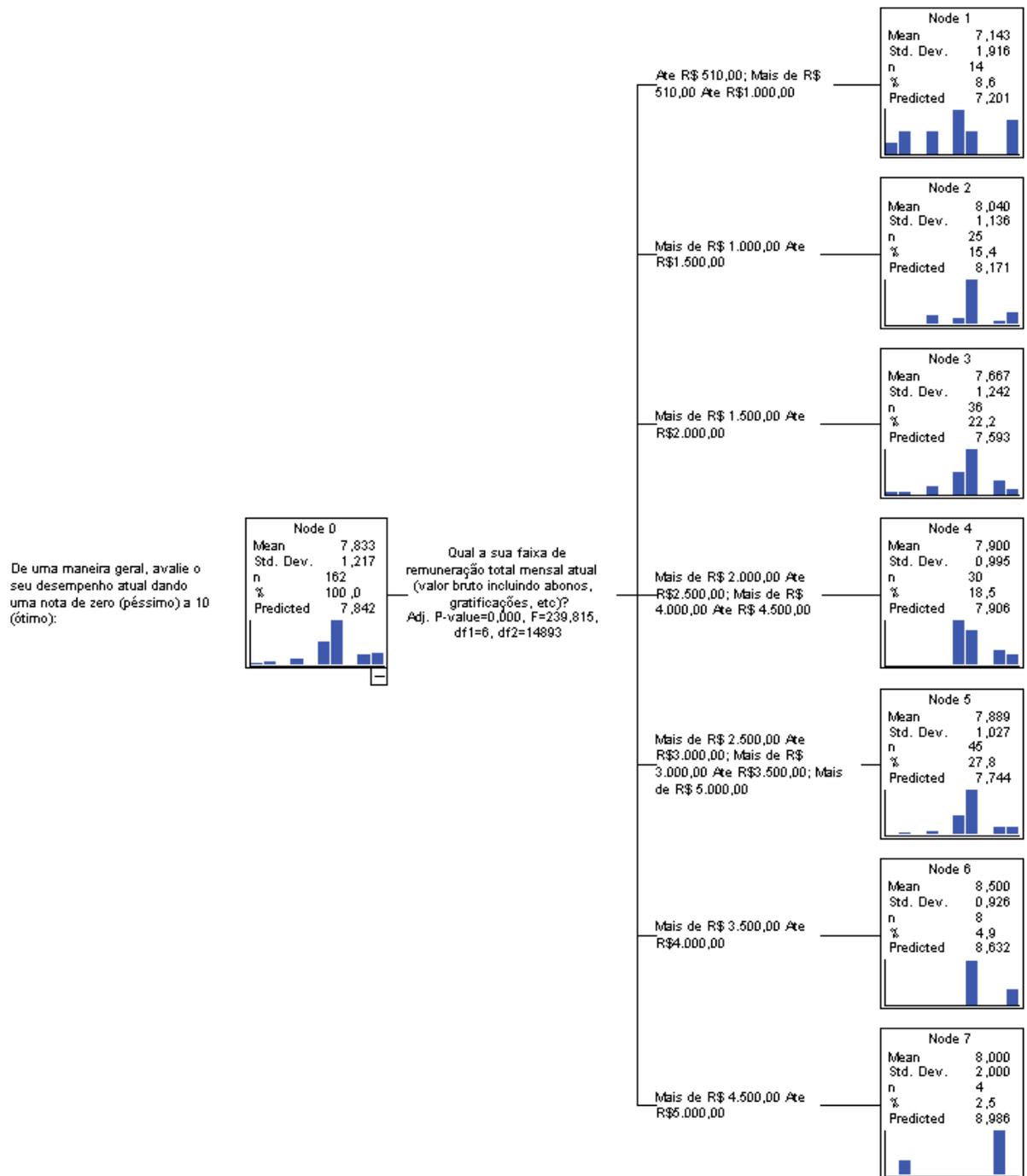


FIGURA 7 - Análise da avaliação de desempenho por faixa de remuneração
 FONTE - Dados da pesquisa

6. Conclusão

O objetivo geral da pesquisa era conhecer os níveis de motivação em força de vendas e se de alguma forma esses níveis impactam no desempenho desse grupo de trabalhadores na empresa pesquisada. Esperava-se encontrar um baixo nível de motivação em função das condições de trabalho, em que existe uma forte pressão por resultados no cumprimento das metas de vendas além da necessidade pessoal de alcançar as metas para obter uma remuneração adequada para se manter.

No entanto, os resultados apontam para médias altas na avaliação de motivação e desempenho. Na auto-avaliação motivacional, o indicador que apresentou a média mais alta foi “Eu tenho orgulho do que faço nessa empresa”, com média de 4,78 seguido do indicador “Procuro criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho”, com média de 4,68. Enquanto que, o indicador menor foi “Procuro influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles”, com média de 3,01. Já na avaliação de desempenho, o indicador com maior média foi “Procuro me relacionar bem com meus colegas”, que obteve 4,8 o segundo indicador foi “Procuro me relacionar bem com meu chefe”, com média de 4,76. Enquanto que, o indicador com menor média foi “O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente”, que obteve 3,2.

Esses resultados indicam que a variável mais importante, tanto motivacional quanto na análise do desempenho, do grupo de representantes nessa empresa, parece ser o bom relacionamento entre os pares e com a gerência.

Na análise da avaliação do desempenho, quando os respondentes se deram notas de 0 a 10, verificou-se notas elevadas com médias superiores a 7. Os grupos que se avaliaram com as maiores médias foram os representantes com faixa etária acima de 55 anos (média 8,5), aqueles que têm um tempo de trabalho na empresa até 12 meses e também aqueles com tempo de 7 a 12 anos, aqueles que são casados ou viúvos. Em relação à escolaridade os que se avaliaram com melhores médias foram os grupos com curso superior completo ou mestrado. Quanto à remuneração as melhores médias em auto-avaliação foram para aqueles que recebem entre R\$ 3.500,00 a R\$ 4.000,00.

É possível perceber diferenças relevantes em determinadas regiões no que diz respeito à motivação das equipes de vendas. Na região Metropolitana, “Ganhar

dinheiro” teve o mesmo peso que “alcançar ou superar metas desafiadoras, quebrar o próprio Record”. Enquanto que, as outras regiões avaliaram que a motivação se relacionava principalmente em “alcançar ou superar as metas desafiadoras, quebrar o próprio Record”. Essa situação pode ser explicada na Região Metropolitana, pelo dinamismo em que a competição é muito acirrada e ao alto custo de vida, que pressiona para uma necessidade de melhor remuneração.

A maioria dos resultados obtidos demonstra uma tendência de maiores médias entre profissionais com mais idade, mais tempo de casa e maior grau de escolaridade, indicando por parte da empresa uma cultura de reter profissionais. Fato que pode estar contribuindo para os bons níveis de motivação e desempenho a partir dos dados coletados.

Faz-se necessário considerar os seguintes aspectos nesse trabalho:

- As limitações do estudo: os resultados da pesquisa apontam médias elevadas em todos os segmentos, devido ao método de auto-avaliação que tende a enviesar, as medidas efetuadas.
- Toda pesquisa quantitativa é temporal, ou seja, reflete o momento em que os dados foram coletados, podendo em outras circunstâncias gerar resultados diferentes.
- Contribuição Gerencial: os resultados obtidos na pesquisa podem contribuir para as estratégias gerenciais na gestão de pessoas, desenvolvimentos de ações que reforcem o relacionamento entre a equipe e valorizem os representantes, bem como desenvolver programas de reconhecimento por tempo de casa, aumentando sua motivação.

A empresa pesquisada é uma das mais bem sucedidas no ramo atacadista de Minas Gerais e demonstra, através dos dados obtidos, uma boa sintonia com a equipe de representantes comerciais, tanto que a maioria dos profissionais tem orgulho em atuar na empresa e são movidos a realizar e superar suas metas. Por isso, é importante que eles tenham metas desafiadoras, mas factíveis, para que, não ocorram frustrações que possam reduzir a motivação. Dessa forma a empresa poderá manter uma equipe de vendas cada vez mais motivada e que seja o seu principal diferencial no mercado.

6. Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, N 30, V2, pág. 23-34, abr / jun 1990 (a).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Rev. Atual. São Paulo: Campos, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: JC editora, 2002.

HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo, Atlas, 1970.

MASLOW, Abraham, H.. Uma teoria da motivação humana, in **O comportamento humano na empresa** – uma antologia, BALCÃO, Yolanda F., CORDEIRO, Laerte L.. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971, pág. 340-355.

MATTAR, Fause N.. **Pesquisa de Marketing: execução e análise**. Vol. 2 São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, Patrick J; CHARNOM, Bruce H. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MURPHY, Kelvin R.; MARTIN, Carmen; GARCIA, Magda. Do behavior observation scales measure observation? **Journal of Applied Psychology**. Waschington, V 67, N 5, pag. 562-567, 1982.

MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

REIS, Mário T. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**, Belo Horizonte, 2004. 132 f. Tese (Doutorado em administração) Escola de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

NUTTIN, Joseph. A motivação. In: FRAISSE, Paul, PIAGET, Jean. **Tratado de psicologia experimental**, Rio de Janeiro: Forense, 1969. Vol.5, cap XV, pág. 5-88.

TABACHNICK, B. G., e FIDELL, L. S. **Computer-assisted research design and analysis**. Boston: Allyn & Bacon, 2001.

Anexo 1

Caracterização do

1. entrevistado

Marque um "x" na opção que corresponde a sua resposta

1.1

Qual a sua idade?

- 1) até 25 anos
- 2) de 26 até 35 anos
- 3) de 36 até 45 anos
- 4) de 46 até 55 anos
- 5) acima de 56 anos

1.2.

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- 1) até 12 meses
- 2) de mais de 1 ano até 2 anos
- 3) de mais de 2 anos até 4 anos
- 4) de mais de 4 anos até 7 anos
- 5) de mais de 7 anos até 12 anos

1.3. Sexo:

- 1) Masculino
- 2) Feminino

1.4. Estado civil:

- 1) solteiro
- 2) casado (legalmente ou não)
- 3) separado ou divorciado
- 4) viúvo

1.5. Além de você, quantas pessoas dependem de seus ganhos?

- 1) Nenhuma
- 2) 1 pessoa
- 3) 2 pessoas
- 4) 3 pessoas
- 5) 4 pessoas
- 6) 5 pessoas
- 7) + de 5 pessoas

1.6. Qual é o seu maior nível de escolaridade?

- 1) Ensino Fundamental até a 4ª série (primário)
- 2) Ensino Fundamental até a 8ª série (primário+ginásio)
- 3) Ensino Médio (2º grau, científico ou técnico)
- 4) Superior incompleto
- 5) Superior completo
 Pós-graduação (lato-senso)
- 6) Mestrado

Anexo 2

2. Avaliação da motivação

2.1. Questões para avaliar a motivação para o trabalho						Não sei ou não se aplica	
Marque um "x" no quadro da coluna à direita que melhor corresponde a sua opinião em relação às afirmações abaixo. Considerando a escala variando de 1 (discordo plenamente) até 5 (concordo plenamente). Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente							
1)	Estou muito entusiasmado com meu trabalho atualmente	1	2	3	4	5	
2)	Gostaria muito de estar fazendo outras coisas na empresa	1	2	3	4	5	
3)	O valor recebido em premiações é muito significativo para mim	1	2	3	4	5	
4)	O meu trabalho está proporcionando desafios profissionais	1	2	3	4	5	
5)	Interesse muito pelas recompensas financeiras .	1	2	3	4	5	
6)	Interesse muito pelas recompensas não financeiras .	1	2	3	4	5	
7)	Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio	1	2	3	4	5	
8)	Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo.	1	2	3	4	5	
9)	Percebo justiça entre o que eu recebo e os meus colegas recebem de acordo com nosso desempenho.	1	2	3	4	5	
10)	Procuro dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	1	2	3	4	5	
11)	Procuro influenciar positivamente e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	1	2	3	4	5	
12)	Procuro criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	1	2	3	4	5	
13)	Procuro influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	1	2	3	4	5	
14)	Acredito na conduta da diretoria	1	2	3	4	5	
15)	Existem regras justas na relação com os vendedores	1	2	3	4	5	
16)	Há respeito nas ações da empresa em relação aos vendedores	1	2	3	4	5	
17)	Tenho orgulho do que faço nesta empresa.	1	2	3	4	5	
18)	Estou muito satisfeito com os relacionamentos no trabalho	1	2	3	4	5	
19)	Vejo nas metas um grande desafio profissional que me atrai.	1	2	3	4	5	
20)	De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa.	1	2	3	4	5	

Anexo 3

2.2. Opções motivacionais

O que mais motiva suas ações no trabalho?

(Marque com um "x" na coluna da direita as opções que mais te motivam. E no ítem 11, escreva o número daquela que seja a principal opção)

1)	Alcançar ou superar metas desafiadoras. "Quebrar o próprio recorde".	
2)	Ser o melhor da equipe naquilo que você faz.	
3)	Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo.	
4)	Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho.	
5)	Ganhar dinheiro.	
6)	Ser reconhecido pelos colegas e superiores.	
7)	Realizar as tarefas que gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil.	
8)	Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder.	
9)	Trabalhar o mínimo necessário, ter tranquilidade, não ser cobrado, "ficar quieto no meu canto" mesmo que eventualmente não consiga melhorias futuras.	
10)	Tenho outras atividades para ajudar melhorar minha renda	
11)	Motivo-me principalmente pela opção: (especificar)	

Anexo 4

3. Avaliação do desempenho do empregado

Para cada item, marque um "x" no quadro da coluna à direita que melhor corresponde a sua avaliação a respeito sobre o seu próprio desempenho. Considere a escala variando de 1 (nunca) até 5 (sempre).

Nunca → 1 2 3 4 5 ← Sempre

3.1 Investigação sobre como o empregado avalia seu próprio desempenho						Não sei / não se aplica
1.	Estou presente aos dias de trabalho	1	2	3	4	5
2.	Sou pontual nas visitas aos clientes	1	2	3	4	5
3.	Busco novos conhecimentos necessários ao trabalho	1	2	3	4	5
4.	Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa	1	2	3	4	5
5.	Estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros	1	2	3	4	5
6.	Procuro me relacionar bem com meu chefe	1	2	3	4	5
7.	Procuro me relacionar bem com meus colegas	1	2	3	4	5
8.	Procuro satisfazer os clientes internos e externos	1	2	3	4	5
9.	Procuro reduzir os custos, o máximo que posso atualmente (quantidade)	1	2	3	4	5
10.	Estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço	1	2	3	4	5
11.	Cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos	1	2	3	4	5
12.	Meu trabalho tem o mínimo de falhas possível	1	2	3	4	5
13.	Coloco-me a disposição para cooperar	1	2	3	4	5
14.	Tenho procurado ser cordial com todos	1	2	3	4	5
15.	Tenho uma visão geral dos negócios da empresa	1	2	3	4	5
16.	Contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa	1	2	3	4	5
17.	O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente	1	2	3	4	5
18.	Cumpri as metas de vendas no ano passado	1	2	3	4	5
19.	Estou me empenhando para cumprir minhas metas este ano	1	2	3	4	5
20.	De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo.	1	2	3	4	5

21. De uma maneira geral, avalie o seu desempenho atual dando uma nota de zero (péssimo) a 10 (ótimo):

4. Investigação sobre os ganhos

4.1 Qual a sua faixa de remuneração total mensal atual (valor bruto incluindo abonos, gratificações, etc)?

- 1) () Até R\$ 510,00
- 2) () Mais de R\$ 510,00 até R\$1.000,00
- 3) () Mais de R\$ 1.000,00 até R\$1.500,00
- 4) () Mais de R\$ 1.500,00 até R\$2.000,00
- 5) () Mais de R\$ 2.000,00 até R\$2.500,00
- 6) () Mais de R\$ 2.500,00 até R\$3.000,00
- 7) () Mais de R\$ 3.000,00 até R\$3.500,00
- 8) () Mais de R\$ 3.500,00 até R\$4.000,00
- 9) () Mais de R\$ 4.000,00 até R\$ 4.500,00
- 10) () Mais de R\$ 4.500,00 até R\$5.000,00
- 11) () Mais de R\$ 5.000,00