

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração

Amanda Amorim Martins

**MOTIVAÇÃO EM VENDAS:**  
**PESQUISA SOBRE INDICADORES DE MOTIVAÇÃO**

Belo Horizonte

2013

Amanda Amorim Martins

**MOTIVAÇÃO EM VENDAS:  
PESQUISA SOBRE INDICADORES DE MOTIVAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós Graduação Latu Sensu da Faculdade de Ciências Economicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de título de especialista.

Orientadora: Marlusa Gosling

Belo Horizonte

2013



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

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **AMANDA AMORIM MARTINS**, REGISTRO Nº **2012695986**. No dia 30/09/2013, 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 em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**MOTIVAÇÃO EM VENDAS: PESQUISA SOBRE INDICADORES DE MOTIVAÇÃO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Professora Marlusa Gosling, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna 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 a aluna pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30/09/2013.

Prof. Marlusa Gosling  
(Orientadora)

Prof. Fábio Roberto Ferreira Borges

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é reconhecer que nenhum trabalho é feito sozinho, que somos interdependentes e que sem o apoio de outros nada é possível.

Aos meus orientadores Marlusa e Sandro que contribuíram significativamente para que eu pudesse pensar de forma mais acadêmica e desse um formato mais profissional a este trabalho.

À By Moto, especialmente a Gustavo Ribeiro e Flavia Guimarães que contribuíram financeiramente para minha formação e impuseram desafios a minha vida profissional.

Aos colegas de trabalho que se prontificaram a responder o inventário e me possibilitar informações reais sobre o que os instiga no trabalho.

Aos participantes do grupo SBPOT, que me passaram diversas referências para que eu pudesse apreender sobre o tema e construir este trabalho.

A minha família, que é sempre suporte e referência na minha vida.

Aos amigos que comemoraram a entrada, as disciplinas cursadas, os capítulos escritos, estando sempre próximos e fazendo minha vida mais suave e feliz.

O que será que será  
Que andam suspirando pelas alcovas  
Que andam sussurando em versos e trovas  
Que andam combinando no breu das tocas  
Que anda nas cabeças, anda nas bocas  
Que andam acendendo velas nos becos  
Que estão falando alto pelos botecos  
Que gritam nos mercados, que com certeza  
Está na natureza, será que será  
O que não tem certeza, nem nunca terá  
O que não tem concerto, nem nunca terá  
O que não tem tamanho.

(O que será – Chico Buarque, 1976)

## RESUMO

O presente trabalho relata o estudo sobre a motivação em uma equipe de vendas. Foram apresentadas as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e Victor Vroom, sendo este último o de maior destaque e estudo. Percebeu-se que a teoria da Expectância de Victor Vroom, possui maior aplicabilidade no ambiente organizacional, por se tratar de uma teoria cognitivista que determina que a motivação é o resultado de valores, expectativas e instrumentalidade do indivíduo. Para a mensuração dos fatores motivacionais, foi aplicado o Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST). Este instrumento foi desenvolvido por autores brasileiros e possui validade científica, sua construção foi baseada em teorias sobre o significado do trabalho e na teoria apresentada. Para este trabalho foi aplicado o questionário em vendedores (internos e externos) de um grupo de concessionárias de motos. Os resultados demonstraram que a responsabilidade e a recompensa financeira são os fatores mais influentes amostra e que os mesmos acreditam que através do seu esforço podem alcançar tais resultados.

Palavras-chave: Motivação; Teoria da Expectância; Motivação em Vendas.

## **ABSTRACT**

This paper reports the study of motivation in a sales team. The motivational theories of Maslow, Herzberg and Victor Vroom, the latter being the most prominent and study, were presented on this study. Realized that the theory of Victor Vroom Expectancy, has greater applicability in the organizational environment, because it is a cognitive theory which states that motivation is the result of values, expectations and instrumentality of the individual. To measurement of motivational factors, was applied Motivation Inventory and the Meaning of Work (IMST). This instrument was developed by Brazilian authors and has scientific validity, its construction was based on theories about the meaning of work and the theory presented. For this work we applied a questionnaire (internal and external employees) of a group of motorcycle dealerships. The results demonstrated that the responsibility and financial reward are the most influential factors sample and that they believe that through their effort can achieve such results.

**Keywords:** Motivation; Expectancy Theory; Motivation Sales.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. MOTIVAÇÃO – REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Teoria da Expectância de Victor Vroom .....</b>	<b>10</b>
<b>3. MÉTODO DO ESTUDO .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 A empresa a ser analisada .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Amostragem .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Inventário da Motivação e Significado no Trabalho.....</b>	<b>17</b>
<b>4. ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>19</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO A – Inventário da Motivação e do Significado no Trabalho. ....</b>	<b>42</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O tema motivação vem sendo discutido na tentativa de compreender quais os motivos que levam alguém a realizar determinadas atividades que para outros não tem importância. É associado ao longo dos tempos ao desempenho no trabalho, acreditando-se que motivação possui fatores tanto intrínsecos quanto extrínsecos e que mudanças nos fatores extrínsecos podem influenciar na motivação e no desempenho dos trabalhadores, entretanto, essa relação não é facilmente estabelecida na prática.

Dentro da área comercial, percebe-se que é necessário a pessoa sentir-se motivada para ter sucesso e bom desempenho. Devido à globalização, é comum que o cliente pesquise o mesmo produto em diversos locais, e um dos fatores que o levam a optar por determinado local é o bom atendimento. O bom atendimento pode ser relacionado ao funcionário que está efetuando a venda estar motivado ou não. Por sua vez, o bom desempenho individual repercute nos níveis de grupo e organizacional.

A mensuração dos fatores motivacionais é possível por meio do uso de ferramentas já validadas por alguns autores e engloba aspectos como: Auto-Expressão no ambiente de trabalho; Independência e Recompensa Econômica; Responsabilidade sobre as tarefas, Condições de Trabalho e Desgaste e Desumanização..

No último ano, o mercado de motocicletas sofreu uma grande queda, devido, principalmente a crise financeira mundial, onde, bancos parceiros passaram a adotar critérios muito rigorosos para empréstimo para a compra de motocicletas. Essa queda começou a ocorrer em novembro de 2011 e, até o momento, não apresenta perspectivas de melhora.

Como os vendedores recebem seu salário exclusivamente sobre a comissão das motos vendidas, os mesmos sofreram uma queda na remuneração de aproximadamente 50%, em alguns casos, até mais do que isso. Foram realizadas diversas medidas para que os mesmos não sofressem tanto com a queda, como campanhas de premiação em dinheiro, antecipação de férias e 13º, empréstimos consignados.

Após um ano, a maioria dos vendedores conseguiu organizar-se melhor com relação ao seu salário x despesas, entretanto, continuam apresentando falhas no atendimento ao cliente e discrepância entre números de vendas entre vendedores da mesma equipe. São realizadas campanhas mensais para acompanhar o número de vendas e a qualidade do negócio. Diante dessa realidade faz-se necessário uma pesquisa prática sobre os fatores que motivam esta equipe em específico, visando buscar ações mais eficazes na motivação da equipe de vendas.

Dessa forma, levanta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais fatores considerados motivacionais são mais representativos em determinada equipe de vendas?

Objetiva-se de forma geral mensurar quais fatores motivacionais são mais representativos na equipe pesquisada. E especificamente, compreender como a teoria da expectância, relaciona-se com a equipe pesquisada, e identificar dentre os entrevistados quais são os fatores motivacionais relevantes para a equipe pesquisada.

## 2. MOTIVAÇÃO – REVISÃO TEÓRICA

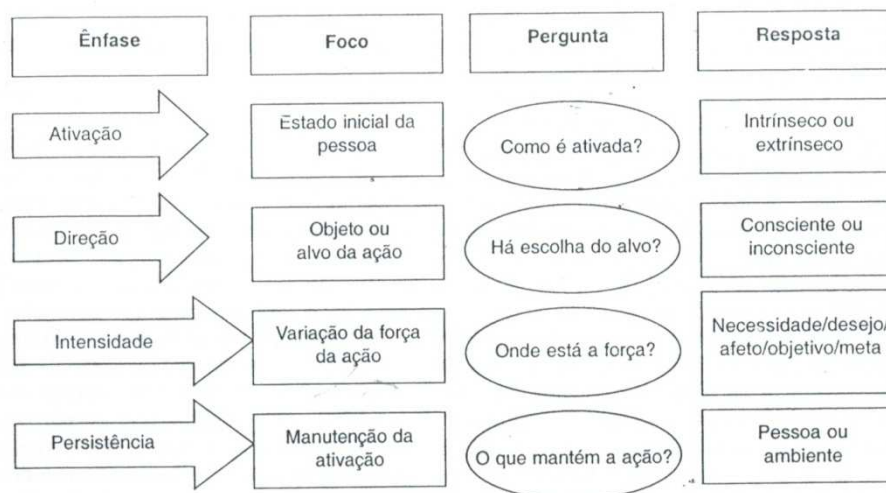
A motivação é uma questão discutida por diversos autores há várias décadas, pois, relaciona-se com a produção e a qualidade do trabalho. Acredita-se que um funcionário motivado terá maior produção e melhor qualidade na tarefa desenvolvida. Compreender o conceito e os motivos que movem uma pessoa a realizar determinada tarefa, vem sendo objeto de estudo desde a modernização dos meios de trabalho.

O conceito de motivação é posto por Gondim e Silva (2004), como

uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (SALANOVA, 1996, IN GONDIN E SILVA, 2004, p. 146).

Estes mesmos autores trazem ainda uma listagem dos principais fatores implicados na motivação, ressaltando as perguntas demandadas e as respostas presentes nas teorias da motivação, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Principais fatores implicados na motivação



Fonte: . Gondim e Silva, 2004, p. 147

“Ênfase” diz respeito ao que se elege como importante para abordar a motivação. “Foco” é o alvo ou objeto de atenção (ligado a abordagem escolhida). “Pergunta” é a indagação que se faz ao objeto e a “resposta” é o resultado que se pretende obter.

Perez-Ramos (1990) faz uma divisão conceitual das teorias de motivação entre teorias de conteúdo (Teoria de Maslow; Teoria Bifatorial de Hezberg; Teoria Y de Mcgregor;) e teorias de processo ( Teoria da Expectância; Teoria do Estabelecimento de metas; Teoria Desempenho-Satisfação, Teorias da Atribuição).

Dentre as teorias de conteúdo, as mais estudadas são a teoria de Maslow e a Teoria Bifatorial de Hezberg, e dentro das teorias de processo a Teoria da Expectância de Vroom.

A teoria de Maslow foi uma das pioneiras nesta área do conhecimento, publicada em 1943 e revista em 1954 ficou conhecida como “Teoria da Hierarquia de Necessidades”. Afirma que o ser humano possui 5 níveis de necessidades que precisam ser satisfeitas para que o mesmo se sinta motivado. Segundo Gondim e Silva (2004) tal teoria se baseia na experiência clínica do autor e parte da premissa de que

“as necessidades humanas tem origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia que deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal.” (GONDIM E SILVA, 2004, p. 150)

À medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, as de nível superior começam a transparecer. De acordo com os índices de satisfação das necessidades, maior o índice de motivação da pessoa. Dessa forma, segundo Perez-Ramos (1990), descreve as cinco necessidades da seguinte forma:

1. Necessidades fisiológicas – Sua satisfação é indispensável a sobrevivência do indivíduo.
2. Necessidades de segurança – Compreendem o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça e a privação.
3. Necessidades sociais – Referem-se ao desejo do convívio social, a sentir-se pertencente a determinado grupo.
4. Necessidade de estima – Desejo de sentir-se destacado, prestigiado, por outros.
5. Necessidade de auto-realização – Desejo de crescimento psicológico, aprimoramento das capacidades pessoais e excelência nas realizações.

Gondim e Silva (2004) caracteriza ainda os dois primeiros níveis como “necessidades inferiores”, e as demais como “necessidades superiores”. Para o sujeito se sentir motivado ele deve ter as duas primeiras necessidades em parte satisfeitas para que as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana.

Outro modelo que possui destaque nesta área é a Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) na qual os autores fazem uma divisão entre fatores intrínsecos e extrínsecos (higiene). Afirmam que os fatores intrínsecos são motivadores e incluem variáveis de caráter pessoal. Por sua vez, os fatores extrínsecos, denominados de higiene são relacionados à natureza preventiva e não estão relacionados diretamente com a tarefa ou o trabalho em si mesmo (PERES-RAMOS, 1990, p. 129).

Os autores definem os fatores intrínsecos como motivadores e incluem variáveis de caráter pessoal, como realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, etc. Já os fatores extrínsecos, chamados também de fatores de higiene são as normas administrativas, sistemas de salário, relacionamento entre colegas, etc.

Segundo Gondim e Silva (2004), tal teoria

“foi formulada a partir da análise das descrições de pessoas sobre o que desejam obter com o seu trabalho, com destaque para o que as fazia se sentir bem ou mal nesse contexto”. (GONDIM E SILVA, 2004, p. 152)

Para Gondim e Silva (2004) a conclusão da pesquisa foi a de que o contrário da satisfação não é a insatisfação, mas, sim, a não satisfação. Dessa forma, salários, condições de trabalho, estilo de supervisão e relacionamento, não seriam fatores capazes de motivar pessoas no trabalho, e sim objeto de atenção dos dirigentes para evitar a insatisfação.

## **2.1. Teoria da Expectância de Victor Vroom**

Victor Vroom foi um autor da década de 60, que, baseado em outros autores, desenvolveu uma das teorias sobre motivação mais aplicadas em ambientes organizacionais. Sua teoria é baseada em três dimensões: Valência, Instrumentalidade e Expectância, buscando explicar a

relação entre o desempenho na execução de uma tarefa e o valor que a pessoa estima na obtenção de determinados resultados (Silva, 2007). O autor, estabelece uma relação entre motivação e performance, afirmando que (...) quanto mais motivado o trabalhador está para uma performance eficaz, mais eficaz será sua performance<sup>1</sup>” (VROOM, 1970. p. 229)

Perez-Ramos (1990) em estudo sobre as teorias de motivação enquadra a teoria da Expectância de Vroom, dentro das teorias de processo.

“(...) essas teorias partem do princípio de que os indivíduos decidem *conscientemente* se realizam, ou não, uma determinada atividade. Desta forma, tais teorias focalizam sua orientação nos modelos e etapas do processo utilizado na tomada de decisões, conforme seu valor utilitário e as probabilidades alternativas (modelos normativos), ou, ainda segundo o desenvolvimento de mecanismos psicológicos que os envolvem (modelos cognitivos).” (PEREZ-RAMOS, 1990, p. 132)

Gondim e Silva (2004) apresenta a Teoria da Expectância, como uma teoria que

“concebe a motivação fundamentalmente como uma força de natureza emocional e consciente, que é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação.” (GONDIM E SILVA, 2004, p. 153).

Muchinsky (1994) *apud* Alves-Filho (2012) considera esta teoria como uma teoria cognitiva, pois, supõe que cada pessoa toma a decisão racional de dedicar esforços a determinadas tarefas, para alcançar as recompensas almejadas. Dessa forma, tal teoria centra a atenção sobre o processo de motivar e não exatamente aos motivos. (FRANCÈS, 1995 *apud* ALVES-FILHO, 2012).

Silva (2007) traz sua contribuição sobre o estudo desta teoria, afirmando que Vroom apresenta uma abordagem cognitivista de compreensão do fenômeno motivacional, onde a perspectiva “não-histórica” é predominante.

“Nessa perspectiva, o comportamento do indivíduo é motivado por suas convicções opiniões ou expectativas relacionadas ao mundo que o cerca. Assim a motivação não estaria somente relacionada a eventos passados de experiências positivas e

---

<sup>1</sup> (...) the more motivated the worker to perform effectively, the more effective his performance. - texto original em ingles.

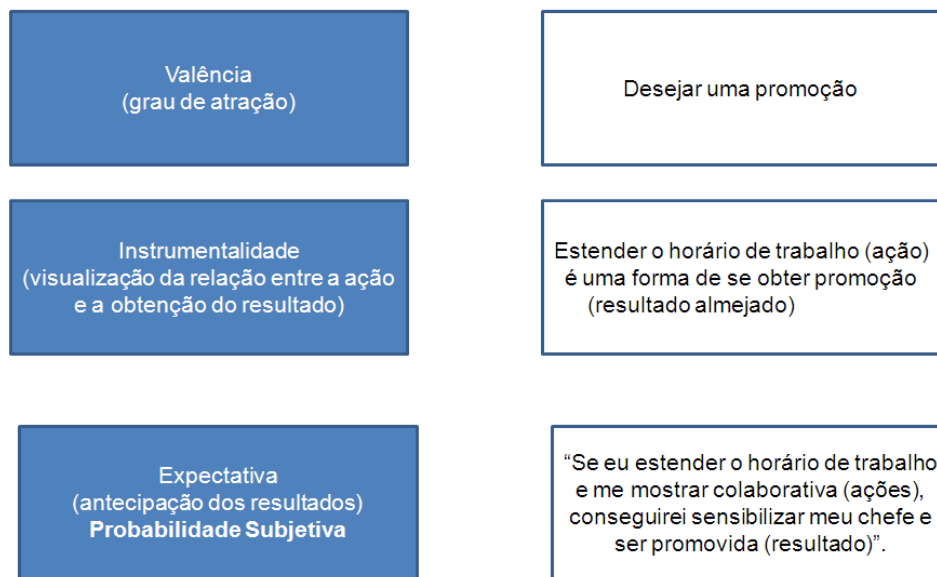
prazerosas, mas, sim, a inter-relação das noções subjetivas de valência, instrumentalidade e expectância”. (SILVA, 2007, p. 85)

Para Alves Filho (2012), o autor leva em consideração os comportamentos intrínsecos do sujeito, ou seja, os que estão sob controle voluntário, desconsiderando os que estejam estritamente ligados a fatores externos. Sua teoria supõe que as escolhas feitas por uma pessoa para realizar determinada ação, são relacionadas a eventos psicológicos que ocorrem simultaneamente com o comportamento da pessoa.

Bergamini (2008) enquadra ainda a teoria de Vroom como uma teoria de motivação consciente focalizada no ambiente de trabalho, tendo em vista melhorar a produtividade. Segundo a autora, a teoria da expectância, “propõe que os conteúdos mentais mais importantes são aqueles disparados pelo comportamento motivacional, que são apresentados pelos valores armazenados na mente.” (BERGAMINI, 2008, p. 78).

Dessa forma, pode-se descrever a teoria da expectância uma teoria cognitivista, onde comportamentos e vivências passadas e presentes irão despertar ou não no indivíduo a capacidade de se motivar a obter determinado resultado, através da avaliação entre “Valência”, “Instrumentalidade” e “Expectativa”. Gondim e Silva (2004), trazem um quadro que apresenta resumidamente os significados de “Valência”, “Instrumentalidade” e “Expectativa”.

Figura 2 . Teoria da Expectância



Fonte: Gondim e Silva, 2004, p. 154

A teoria de Vroom pondera que a escolha de um indivíduo depende de três variáveis. (a) a expectativa percebida de que o esforço levará a um desempenho; (b) Percepção da instrumentalidade e (c) avaliação da obtenção de resultados baseados em valência. (SILVA, 2007)

A força que move um sujeito a determinada ação é um conjunto de valências de todos os resultados. É a análise do quanto se deseja aquilo e quanto de esforço será necessário para consegui-lo, baseado nas experiências passadas. Dessa forma seria possível mensurar a força motivacional das pessoas em relação a determinados comportamentos. A força dessa escolha estaria relacionada a dois fatores: expectativas individuais e avaliação subjetiva das conseqüências esperadas por meio da comparação entre várias alternativas de ação.

Chama-se de “Valência” o quanto uma pessoa deseja uma recompensa, ou a força de preferência de uma pessoa por um resultado. Segundo Gondim e Silva (2004), é uma atribuição de qualidade, positiva ou negativa aos resultados pretendidos, já Alves Filho (2012), em estudo mais aprofundado, traz o conceito de valência como:



“É a orientação dos trabalhadores acerca dos resultados que se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada. Assim, os empregados na sua vivência com o trabalho vão atribuindo valência para cada resultado esperado, estimulando, dessa forma a satisfação antecipada, podendo essa valência, em sua aferição, ser positiva ou negativa.” (ALVES FILHO, 2012, p. 102)

Esse autor diz ainda que Vroom (1962) ressalta a importância de distinguir entre a valência de um resultado para uma pessoa e o valor desse mesmo resultado para essa pessoa, podendo haver uma discrepância entre a satisfação pretendida por um resultado e o que ele realmente oferece. Dessa forma, a força do desejo de uma pessoa ou aversão por algum resultado não é apenas intrínseca, mas, sim, associadas com outros resultados esperados.

Regis (2000) traz a idéia de que a valência expressa o montante do desejo de se atingir um objetivo pessoal. É única para cada indivíduo, estando condicionada às suas experiências, podem ainda variar durante um período de tempo, pois, quando necessidades antigas são satisfeitas, novas emergirão. Diz ainda que, podem possuir valores tanto positivos quanto negativos, a medida que as pessoas possuem preferências positivas ou negativas por um determinado resultado.

Silva (2007) corrobora esta idéia, afirmando que Valência consiste em valores positivos ou negativos atribuídos pelo indivíduo aos resultados por ele esperados. É a intensidade com que o indivíduo deseja ou sente aversão pela obtenção de um resultado do trabalho, que deriva da antecipação da satisfação ou insatisfação associada com resultados os quais são esperados. (BORGES, ALVES-FILHO, 2001, p. 178).

“Instrumentalidade” é a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar a recompensa. Para Alves-Filho (2012) é o grau de relação percebido entre a execução de tarefas e a obtenção de resultados existindo na mente dos trabalhadores.

Para Pilati (2004) apud Silva (2007), instrumentalidade seria uma avaliação do sujeito de que o envolvimento com determinado comportamento levaria ao alcance de possíveis resultados esperados.

Expectativa, ou Expectância por sua vez, é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. Se define pela atribuição subjetiva da probabilidade de se alcançar os resultados valorizados (valência) por meio da participação em um evento instrucional (instrumentalidade).

Alves Filho (2012) considera que é a avaliação do resultado esperado, sendo o sujeito quem constrói a expectativa acerca do seu trabalho. Após refletir sobre a relação entre esforço e rendimento, o sujeito atribui expectativas.

Para Madruga (2006), a teoria pode ser resumida em Valência x Expectância x Instrumentalidade = Motivação. Vroom (1964) apud Silva (2007) comprova que seria possível mensurar, a força motivacional das pessoas em relação a determinados comportamentos. Essa força motivacional seria obtida por meio da interação da valência, instrumentalidade e expectativa.

Dessa forma, o autor trabalha com a questão norteadora “Por que o indivíduo trabalha?”. Buscando a resposta para esta questão Borges, Alves Filho e Tamayo (2008), desenvolveram um instrumento baseado na teoria da expectativa e no Inventário do Significado do Trabalho (IST) Borges e Tamayo (2001), denominado Inventário de Motivação e Significado no Trabalho (IMST), que foi utilizado como instrumento de coleta de dados deste trabalho.

### 3. MÉTODO DO ESTUDO

O trabalho desenvolvido pode ser considerado como uma pesquisa descritiva, caracterizada por Bertucci (2011) como uma pesquisa que

“tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1998, *apud*: BERTUCCI, 2011, p. 50).

Dessa forma, foi realizada uma confrontação entre a pesquisa aplicada no grupo em questão e as teorias existentes sobre o tema. A técnica utilizada foi o levantamento de dados que segundo Gil (1988), *apud* Bertucci (2011) é “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (BERTUCCI, 2011, p. 54).

#### 3.1 A empresa a ser analisada

A pesquisa foi aplicada na empresa By Moto. Um grupo de concessionárias 2 rodas da Honda que atua no estado de Minas Gerais. Serão aplicados questionários e entrevistas nos vendedores.

O grupo By Moto foi criado em 1999 e atualmente é um dos cinco maiores grupos de concessionária Honda, 2 rodas, no Brasil. Atua dentro do estado de Minas Gerais, e detem uma participação de mercado de aproximadamente 25% dentro da região metropolitana de Belo Horizonte, local no qual, possui concorrência direta não apenas com outras marcas, mas, com outros 6 grupos de concessionárias Honda.

Possui aproximadamente 400 colaboradores em 12 concesssionárias e aproximadamente 30 pontos de venda. A equipe é dividida entre as áreas de apoio (RH, Financeiro, Contabilidade, Controladoria, TI), área de pós venda (venda de peças e prestação de serviços de oficina) e a área comercial (vendedores internos e externos, auxiliares e marketing).

Os vendedores tem sua remuneração focada na produção e são comissionados de acordo com suas vendas. Os sistemas de benefícios são iguais para todas as áreas, entretanto, há a constante realização de campanhas internas buscando o incentivo, com premiações em objetos ou em dinheiro.

### **3.2 Amostragem**

A pesquisa foi aplicada nos vendedores das unidades de Belo Horizonte, tanto internos quanto externos. Foram seguidas as instruções contidas no próprio inventário para aplicação. Ao todo foram convidados 28 participantes e um total de 20 pessoas responderam o Inventário. Entre eles, 18 tiveram todos os critérios preenchidos para análise, e 2 não foram preenchidos corretamente.

### **3.3. Inventário da Motivação e Significado no Trabalho**

O Inventário de Motivação e Significado no Trabalho foi desenvolvido por Borges e Alves Filho (2001), baseado tanto na teoria da Expectância de Victor Vroom, quanto no Inventário do Significado do Trabalho - IST. O IST, desenvolvido por Borges e Tamayo (1997 e 1998) foi aplicado em uma amostra de 622 trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercado no Distrito Federal do Brasil. Tal inventário trabalhou com quatro facetas com relação ao significado do trabalho: “Centralidade do Trabalho, os atributos valorativos, os atributos descritivos e a hierarquia dos atributos” (BORGES e TAMAYO, 2001, p. 15).

O IMST por sua vez foi elaborado a partir do reestudo do significado do trabalho e da motivação para o trabalho, onde foram analisados cinco grandes grupos motivacionais: provisão de salário, dispêndio de energia física e mental, a produção de bens e serviços, as interações sociais com outras pessoas e o status social. Baseados nas análises fatoriais os autores chegaram a uma divisão entre atributos valorativos, atributos descritivo, expectativas e instrumentalidade.

Entre os atributos valorativos, são considerados: Justiça no trabalho; auto-expressão e realização pessoal; sobrevivência pessoal e familiar; desgaste e desumanização. Os descritivos

foram determinados pelos seguintes fatores primários: auto-expressão; desgaste e desumanização; independência e recompensa econômica; responsabilidade; condições de trabalho. Para a avaliação das expectativas, considera-se os seguintes fatores: auto-expressão; desgaste e desumanização; responsabilidade; recompensas e independência econômica; condições materiais de trabalho. A última análise é com relação a instrumentalidade, onde são considerados: envolvimento e reconhecimento; condições materiais de trabalho; desgaste e desumanização; recompensas e independência econômica, responsabilidade.

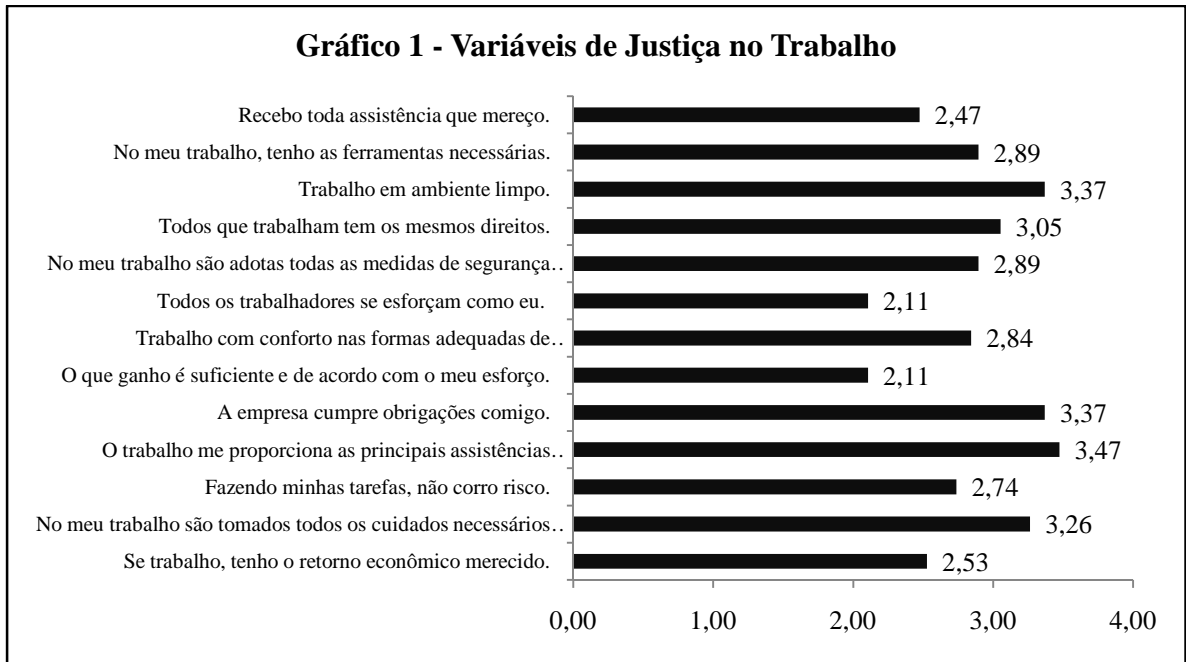
#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados foi calculada a média de respostas de cada item, posteriormente, agrupados por cada grupo, conforme instruções para análise do IMST (Borges, Alves Filho e Tamayo, 2008). A escolha da média como medida interpretativa dos dados se deu pelo fato de ser uma medida de fácil interpretação e reconhecida estatisticamente como confiável para análise de dados.

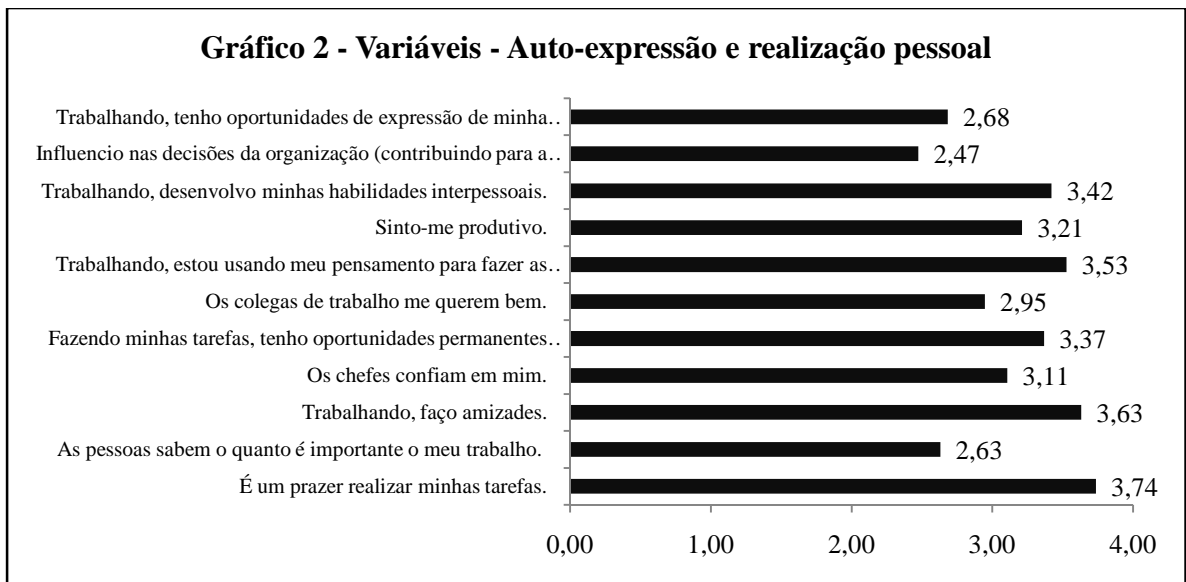
As respostas foram agrupadas em 4 grupos: “Atributos Valorativos; Atributos Descritivos (relacionados a medida do significado do trabalho) e Instrumentalidade e Expectativas (relacionados a medida de motivação do trabalho).

Os atributos de valor são avaliados de acordo com o que o respondente acredita que seja o trabalho ideal, onde o mesmo, responde a 61 questões, atribuindo um valor de 0 a 4 para cada uma das questões. São divididos em 04 fatores: Justiça no Trabalho; Auto-expressão e realização pessoal; Sobrevivência pessoal e familiar e Desgaste e desumanização. Cada fator é avaliado de acordo com aproximadamente 12 variáveis cada.

Conforme gráfico 1, podemos observar que no fator Justiça do trabalho a afirmativa com maior pontuação (3,47) foi a que relata que o trabalho proporciona as principais assistências ao trabalhador. Já as variáveis com menor escore (2,11) foram: “todos os trabalhadores se esforçam como eu” e “o que eu ganho é suficiente e de acordo com o meu esforço”.

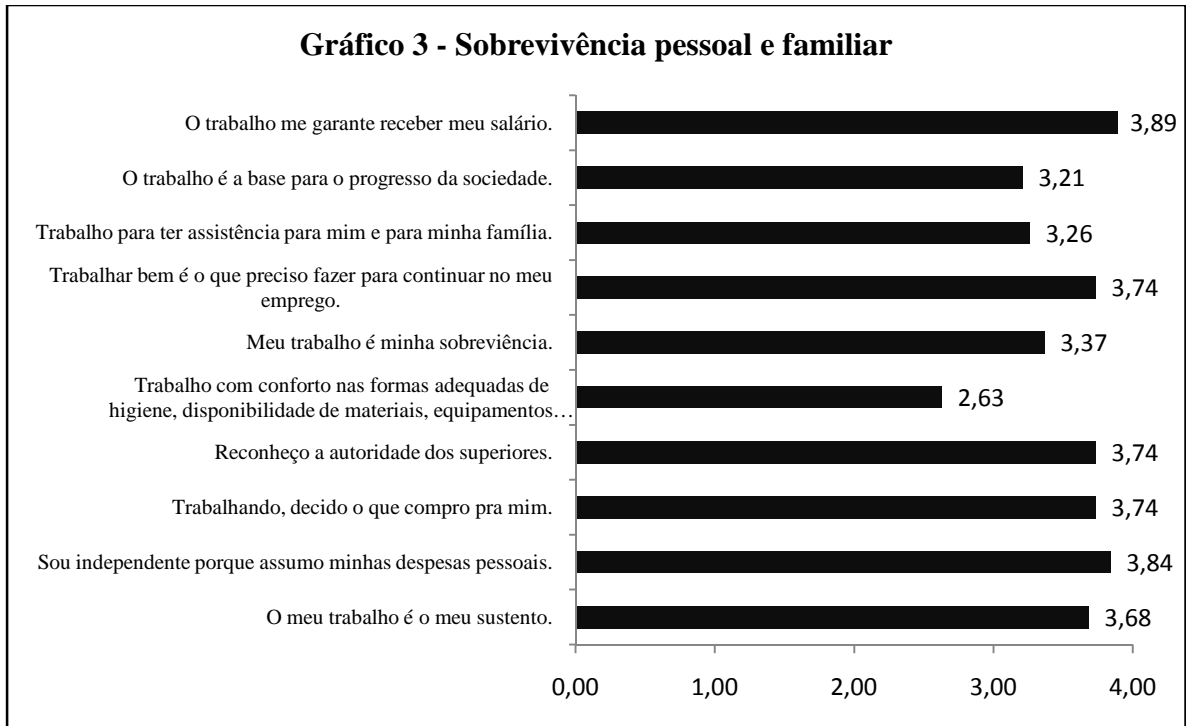


O Gráfico 2 traz os dados relativos a auto-expressão e realização pessoal. A afirmativa com maior pontuação (3,63) foi “Trabalhando, faço amizades”, por sua vez, “Influencio nas decisões da organização”, foi a que apresentou menor pontuação (2,47).



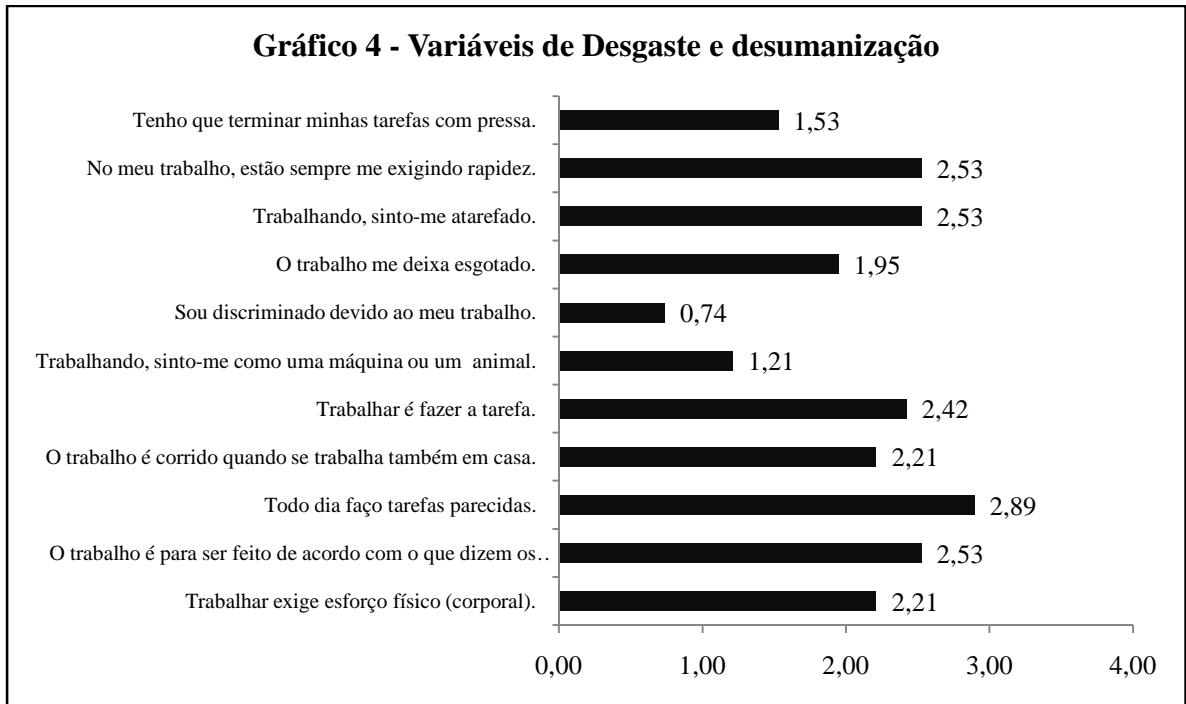
O Gráfico 3, que apresenta a “Sobrevivência pessoal e familiar” apresenta as variáveis analisadas para o fator sobrevivência pessoal e familiar. A afirmativa “O trabalho me garante receber meu salário” obteve média (3,89), enquanto “Trabalho com conforto, nas formas

adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e convivência de horários” obteve média 2,63.



O gráfico 4 avalia as variáveis de Desgaste e Desumanização no ambiente de trabalho, são as que apresentam menor valor, sendo que “Todo dia faço tarefas parecidas” apresentou média 2,89 e “Sou discriminado devido ao meu trabalho” apresentou média 0,74.





Quando avaliados em conjunto, pode-se verificar, conforme tabela 1 que entre os atributos valorativos, a sobrevivência pessoal e familiar é a que possui maior significância com relação ao valor do trabalho.

Sobrevivência pessoal e familiar: define que o trabalho deveria garantir as condições econômicas de sobrevivência, de sustento pessoal e de assistência à família, à existência humana, à estabilidade no emprego decorrente do desempenho, o salário e o progresso social. (BORGES, ALVES FILHO E TAMAYO, 2008, p. 223)

Tabela 1 – Atributos Valorativos

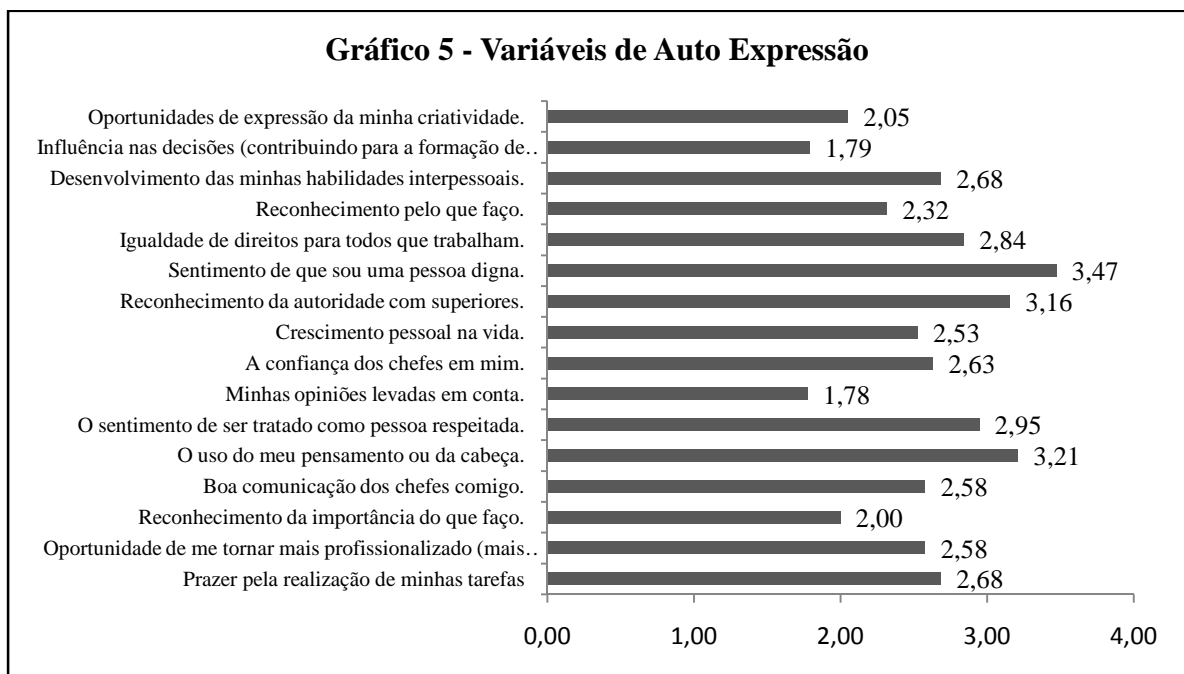
	MÉDIA
Justiça no trabalho	2,67
Auto-expressão e realização pessoal	3,17
<b>Sobrevivência pessoal e familiar</b>	<b>3,52</b>
Desgaste e desumanização	2,09

O segundo fator de análise do teste é com relação aos atributos descritivos, e são avaliados através de 62 questões onde o trabalhador atribui um valor de 0 a 4 para cada questão

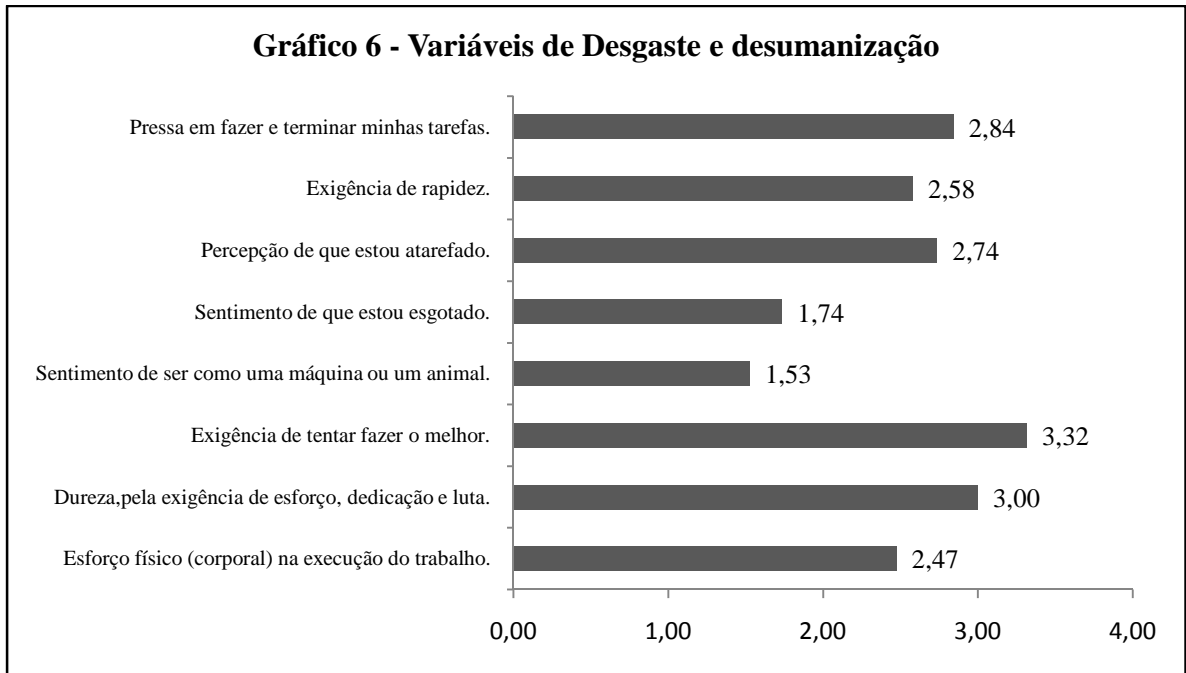
refletindo sobre “Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?”. Para esta análise foram encontrados os seguintes resultados.

Neste atributo foram verificados os fatores de auto-expressão; desgaste e desumanização; independência e recompensa econômica; responsabilidade e condições de trabalho.

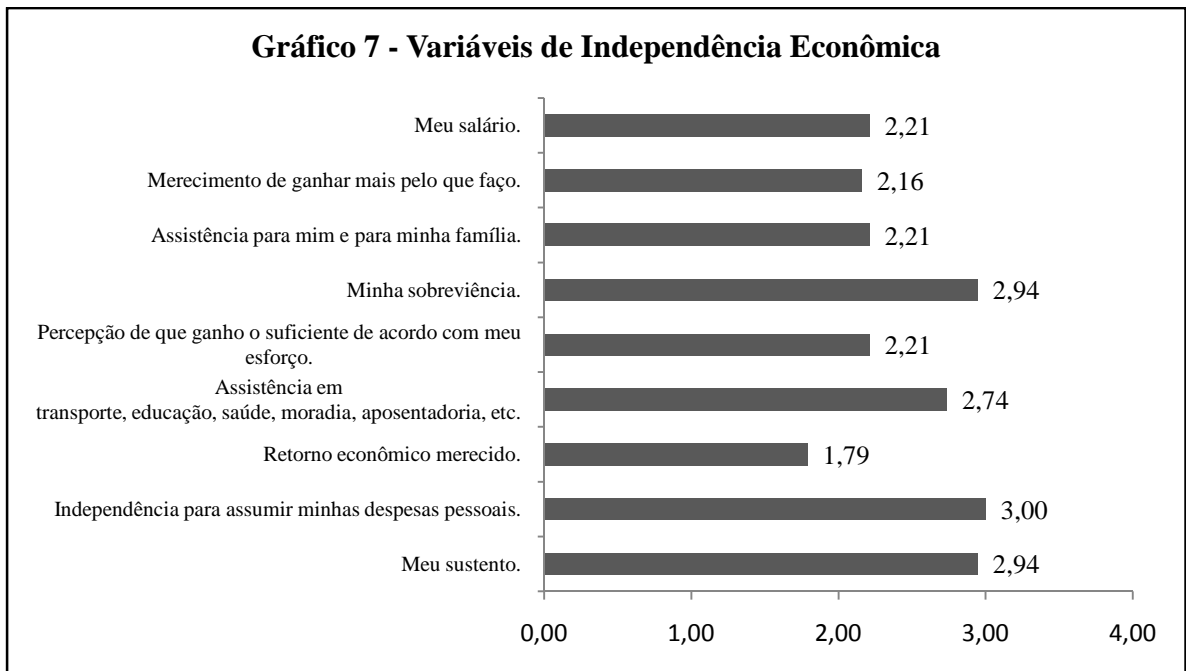
O gráfico 5 demonstra as variáveis do fator de Auto-Expressão e permite a análise de que o trabalho o resultado de seu trabalho traz o “sentimento de que sou uma pessoa digna”, com uma média de 3,47, entretanto, “minhas opiniões são levadas em conta”, apresenta uma média baixa de 1,79.



No gráfico 6 são apresentadas as variáveis de Desgaste e desumanização no trabalho. A variável “Exigência de tentar fazer o melhor” apresenta um valor elevado, com média de 3,32. “O sentimento de me sentir como uma máquina ou animal” apresenta média baixa (1,53)

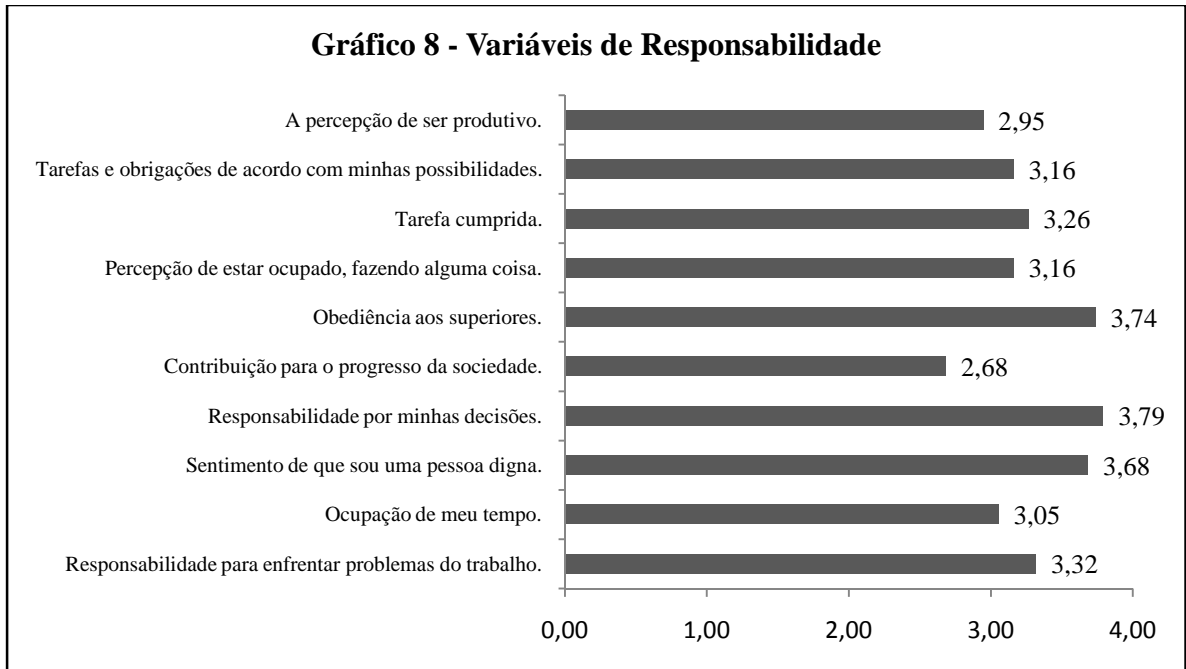


O gráfico 7 analisa as variáveis referentes a “Independência econômica” e apresenta média 3,0 para “Independência para assumir minhas despesas pessoais” e média 1,79 para “Retorno econômico merecido”.

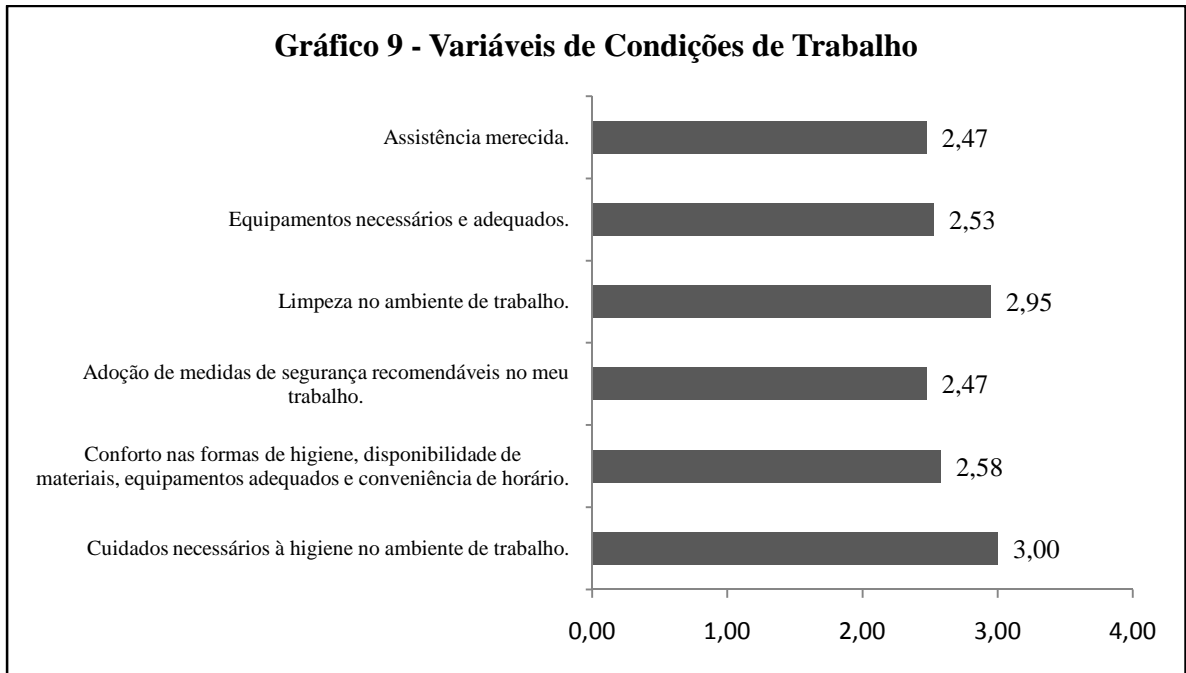


No oitavo gráfico encontram-se as variáveis de responsabilidade, onde “responsabilidades por minhas decisões” destaca-se com a maior média (3,79) e “contribuição para o progresso da

sociedade” apresenta a menor média (2,68). Neste fator, percebe-se que todas as variáveis tiveram média acima de 2 pontos.



O nono gráfico “Variáveis de condições de trabalho” pontua com média 3,00 a variável “cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho” e com média 2,47 “assistência merecida” e “adoção de medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho”.



A tabela 2 condensa as informações, com todos os fatores reunidos e demonstra que o fator responsabilidade apresentou maior escore entre os analisados neste atributo.

Tabela 2 – Atributos Descritivos

<b>FATORES</b>	<b>MÉDIA</b>
Auto-expressão	2,51
Desgaste e desumanização	2,48
Independência e recompensa econômica	2,50
<b>Responsabilidade</b>	<b>3,32</b>
Condições de trabalho	2,70

“descreve o trabalho como provendo o sentimento de dignidade associado a necessidade de cumprir com as tarefas e obrigações previstas para com a organização de ocupar-se, de obedecer, de assumir as próprias decisões, de produzir e de contribuir para o progresso social.” (BORGES, ALVES FILHO E TAMAYO, 2008, p. 224)

As duas tabelas apresentadas são referentes aos atributos de significado do trabalho e apesar dos fatores sobrevivência pessoal e familiar” e “responsabilidade” terem se destacado, com relação às

medidas de significado do trabalho, percebe-se todos os fatores apresentam resultados acima da média com valores maiores que 3, exceto , os valores negativos como desumanização e desgaste no trabalho “descreve o trabalho como associado a desvalorização de ser gente” ((BORGES, ALVES FILHO E TAMAYO, 2008, p. 224), onde no trabalho ideal, é obtido uma média de 2,09, enquanto na prática, essa média aumenta para 2,48.

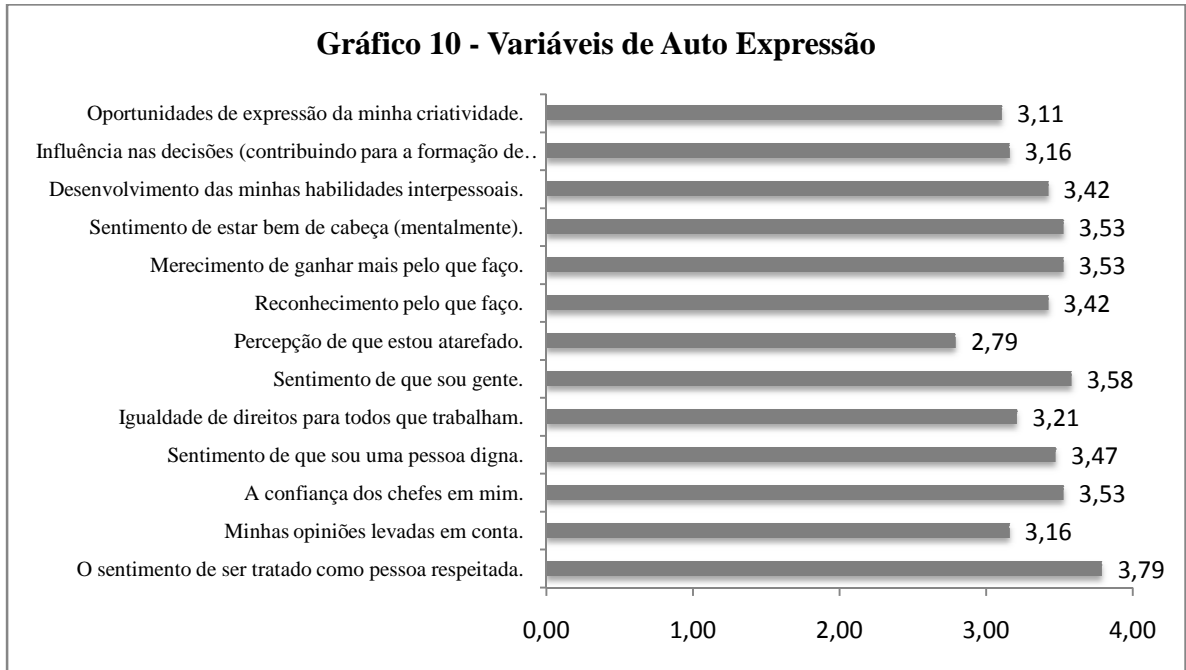
Com relação aos valores de motivação, objeto de estudo deste trabalho, há uma divisão entre “Expectativas” e “Instrumentalidade”:

Para expectativas são atribuídos os seguintes fatores de mensuração, segundo, Borges, Alves-Filho e Tamayo, 2008, p. 225.

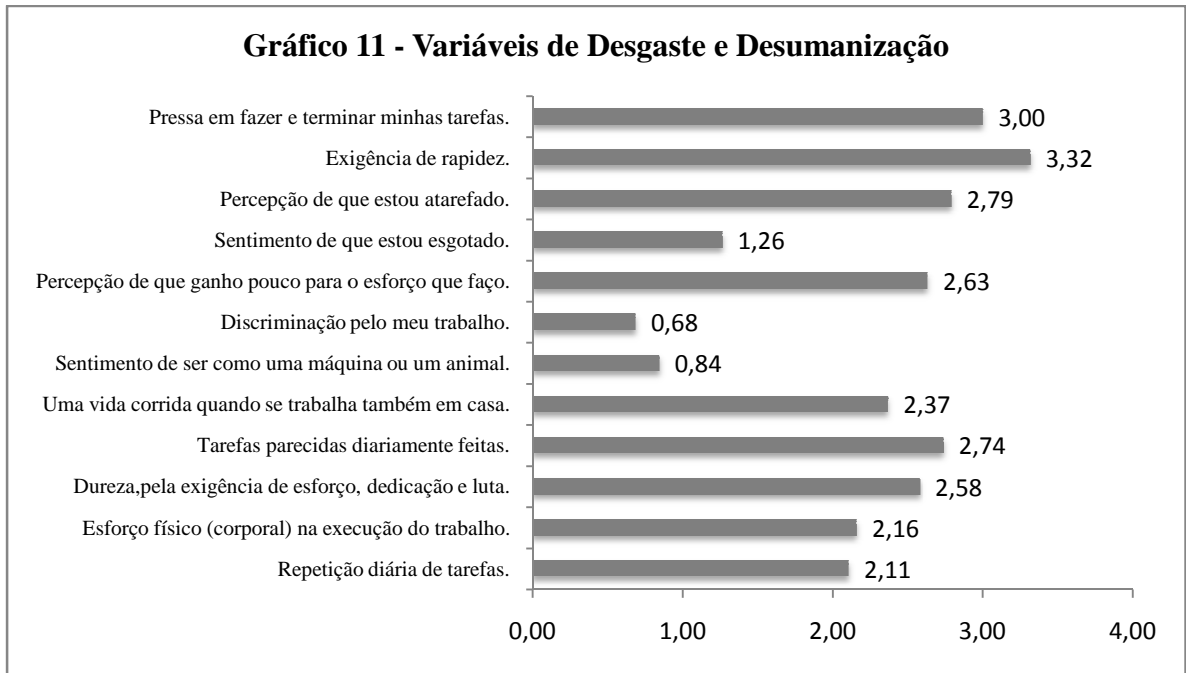
- a) Auto-expressão: indica que o indivíduo espera encontrar oportunidade para sentir-se reconhecido, para expressar sua criatividade, seu bem-estar, a aprendizagem e as habilidades interpessoais, para opinar, para perceber proporcionalidade entre as retribuições das organizações e o que faz, para ser respeitado como ser humano e merecer a confiança dos superiores.
- b) Desgaste e desumanização: reúne as expectativas de que o trabalho venha resultar em esgotamento, pressão, atarefamento, exigência de rapidez, desproporção entre esforços e recompensas, negociação da própria condição humana, discriminação, esforço corporal e repetição de tarefas.
- c) Responsabilidade: expressa as expectativas relacionadas ao cumprimento das tarefas e das obrigações, à responsabilidade pelas próprias decisões, ao sentimento de dignidade, à apresentação de atitudes de obediência e a manter-se ocupado.
- d) Recompensas e independência econômica: expressa as expectativas de que o trabalho proveja o sustento e a independência econômica, garanta contrapartidas merecidas, estabilidade no emprego, assistências e a própria sobrevivência.
- e) Condições materiais de trabalho: expressa as expectativas que o trabalho proveja uma assistência merecida pelo trabalhador, os equipamentos necessários à execução das tarefas, segurança, higiene e conforto ambiental.

Tais fatores foram avaliados através de 62 questões, onde o trabalhador atribui um valor de 0 a 4 refletindo sobre “Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?”.

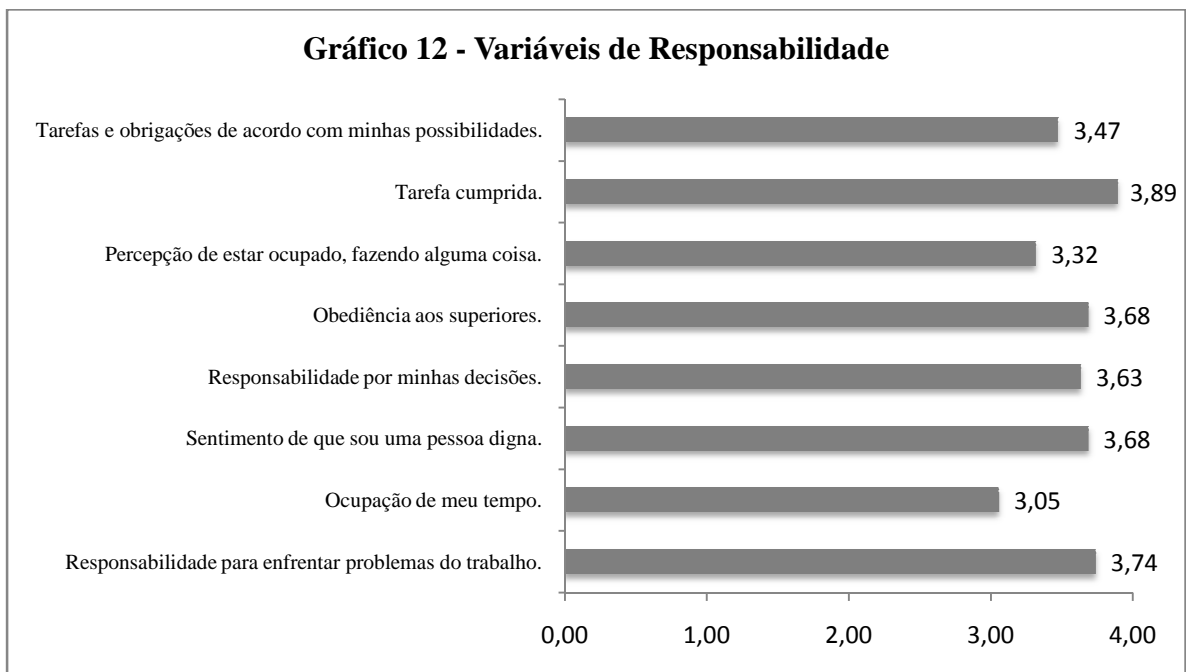
O gráfico 10 apresenta as variáveis de Auto Expressão. O sentimento de ser tratado como respeito tem a maior nota entre as variáveis (3,79), enquanto a “percepção de que estou atarefado” apresenta média 2,79.



No gráfico 11, são demonstradas as variáveis de desgaste e desumanização. Exigência por rapidez apresenta maior média entre os participantes (3,32) e Discriminação no trabalho a menor (0,68).

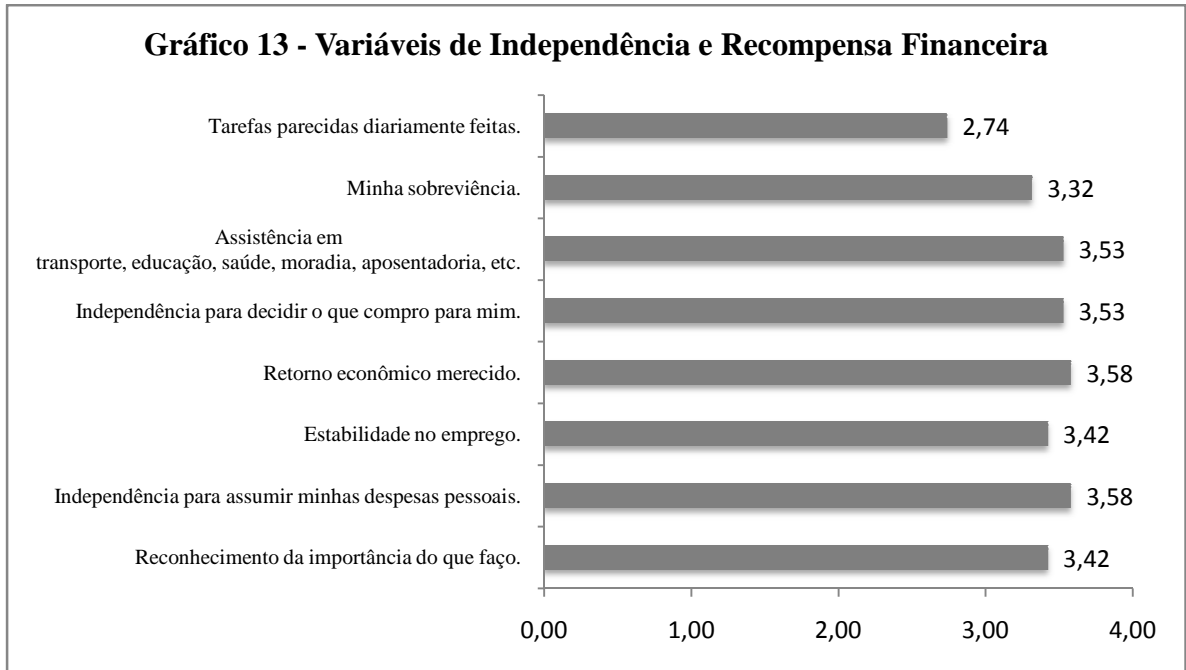


O gráfico 12 traz as variáveis de Responsabilidade, fator com notas elevadas. Onde “tarefa cumprida” apresenta uma média de 3,89 e “ocupação do meu tempo” 3,05. Apesar desse fator ter apresentado as maiores notas, quando feito a análise fatorial ele fica abaixo ainda do fator “auto-expressão”.

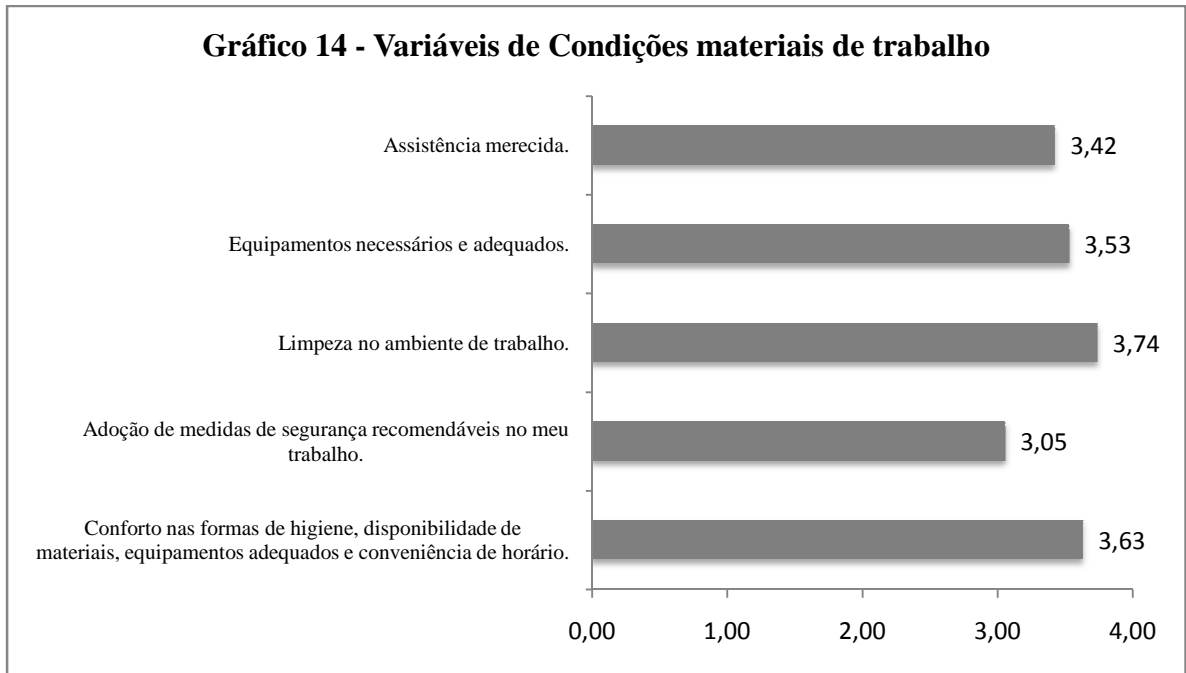




As variáveis de independência e recompensa financeira, apresentadas no gráfico 13, também possuem notas altas, sendo que “Retorno econômico merecido” e “Independência para assumir minhas despesas pessoais, foram as mais bem pontuadas (3,58) e “Tarefas parecidas diariamente feitas”, com média de 2,74.



O gráfico 14 traz as variáveis de condições materiais no trabalho, sendo que a limpeza no ambiente de trabalho, aparece como fator mais pontuado (3,74) e adoção de medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho, com menor média (3,05)



A tabela 3 traz a análise dos fatores reunidos nesse atributo, com as análises fatoriais propostas no IMST.

Tabela 3 – Expectativas

<b>FATORES</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>Auto-expressão</b>	<b>2,66</b>
Desgaste e desumanização	1,74
<b>Responsabilidade</b>	<b>2,60</b>
Recompensa e independência econômica	2,17
Condições materiais de trabalho	2,00

Os fatores de auto-expressão e responsabilidade foram o que obtiveram maior escore (2,66 e 2,60, consecutivamente), ou seja, aparecerem como maiores motivadores. Desgaste e desumanização aparecerem, como, próprio da literatura, como fatores de pouca expressão, sendo considerados fatores aversivos.

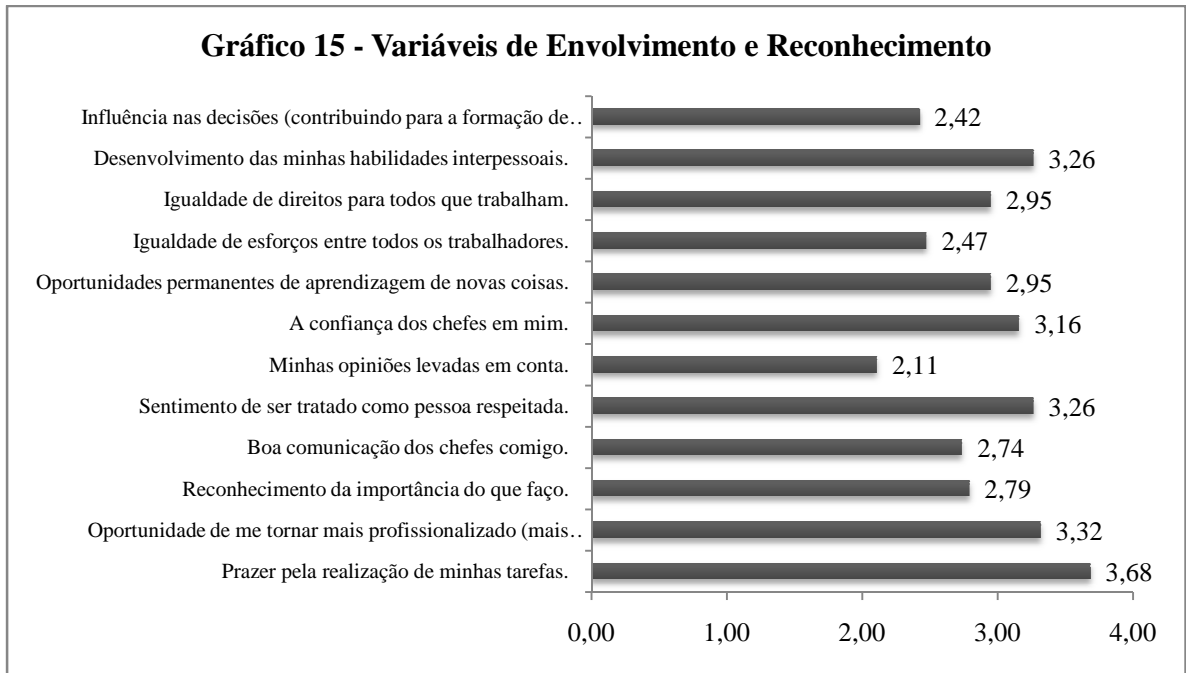
Para a análise dos indicadores de “Instrumentalidade”, ou seja, do quanto o trabalhador atribui que o resultado do seu trabalho, depende do seu desempenho, foram utilizadas 48 questões,

onde o trabalhador atribuiu um valor de 0 a 4 refletindo sobre “Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou esforço?”

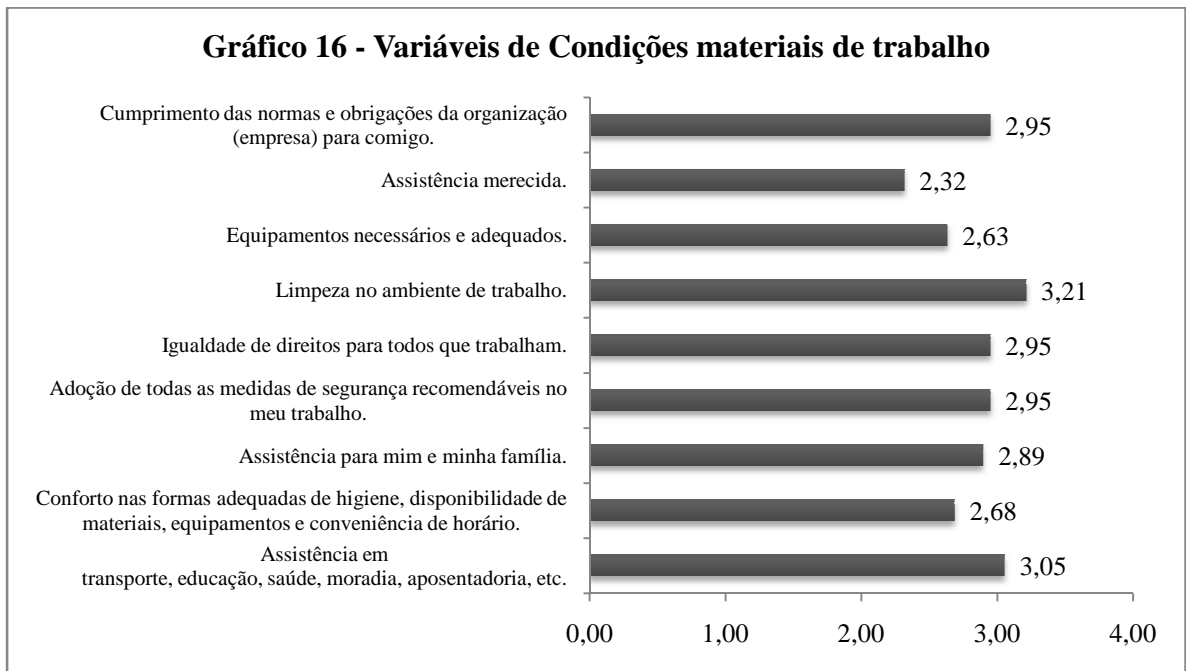
Para a análise foram considerados cinco fatores, descrito pelos autores da seguinte forma:

- a) **Envolvimento e reconhecimento:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como necessário para que se sintam reconhecidos, influentes, identificados às tarefas, merecedores de confiança, incluídos no grupo, produtivos e percebam-se como pessoas que buscam a melhor forma de realizar o trabalho e com igualdade de direitos em relação aos colegas.
- b) **Condições materiais de trabalho:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar com ambiente higiênico e seguro, equipamentos adequados, conforto, assistência e para que a organização cumpra com suas obrigações.
- c) **Desgaste e desumanização:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar o esgotamento, atarefamento, percepção de tornar-se máquina ou um animal, esforço físico, percepção de discriminação e pressa.
- d) **Recompensas e independência econômica:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como útil para obter seu auto-sustento, independência, estabilidade e assistência.
- e) **Responsabilidade:** indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como um instrumento capaz de lhe proporcionar sentimento de dignidade associada ao cumprimento das tarefas, à resolução de problemas, a ver as tarefas prontas, assumir suas decisões, a ser acolhido, obediente e produtivo.

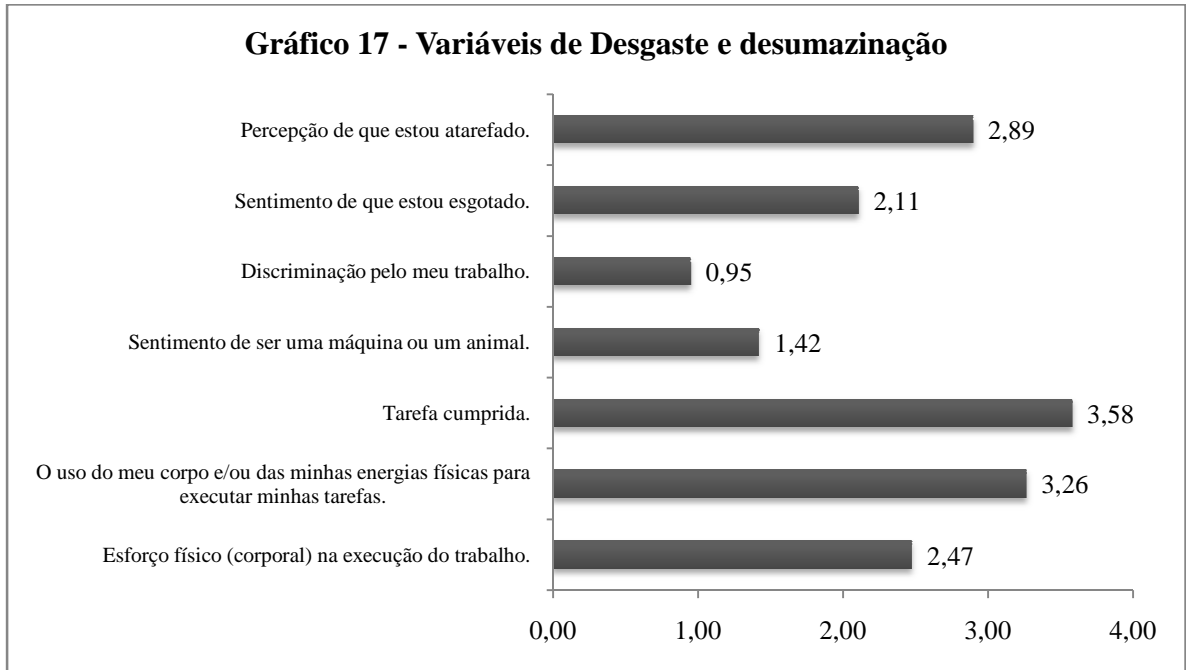
O gráfico 15 demonstra as médias obtidas em cada variável analisada e a afirmativa “Prazer pela realização de minha tarefa” traz a maior média (3,68) e “minha opinião é levada em conta” a menor (2,11).



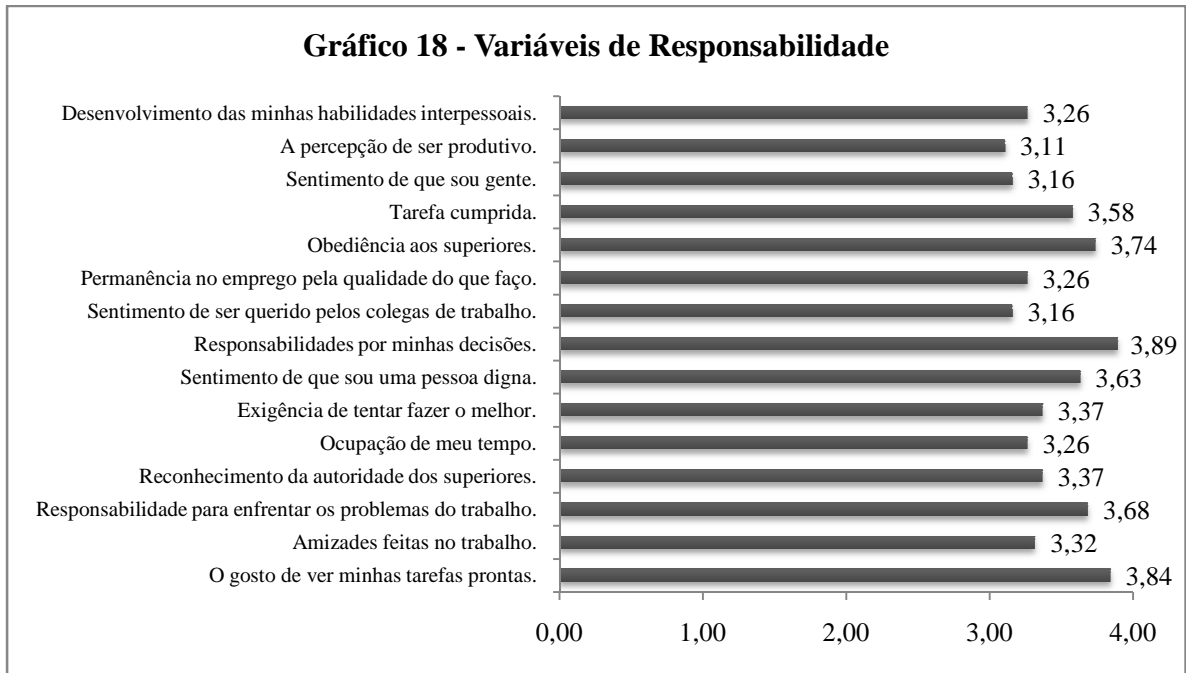
O gráfico 16 expõe as variáveis referentes as “condições materiais de trabalho” e “limpeza no ambiente de trabalho” apresenta maior média (3,21), enquanto “assistência merecida” a menor nota (2,32).



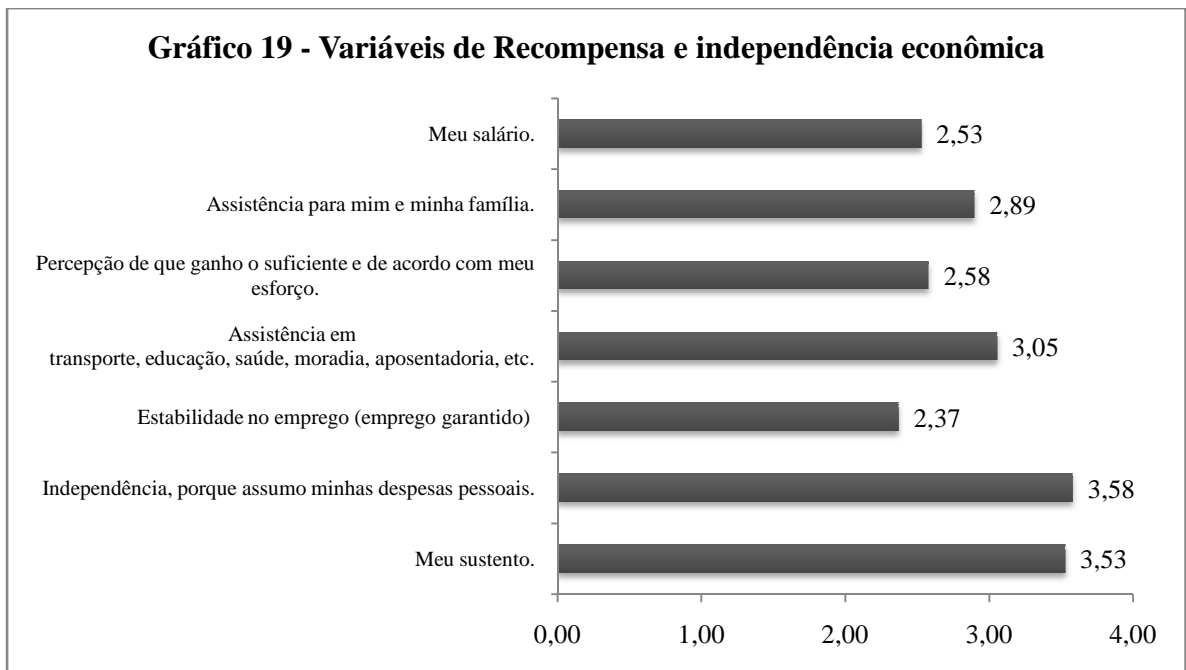
No gráfico 17 são evidenciados os dados relativos a “desumanização e desgaste no trabalho”, sendo que a afirmativa “discriminação pelo meu trabalho” recebeu a menor pontuação (0,95) e “tarefa cumprida” a maior (3,58).



O gráfico 18 apresenta as variáveis de análise do fator “Recompensa e Independência Econômica”, onde todas apresentam pontuação maior que 3, sendo que “responsabilidades pelas minhas decisões” obteve média 3,89. A variável “percepção de ser produtivo” apresentou a menor média 3,11.



O gráfico 19 demonstra as variáveis de recompensa e independência econômica. “Independência, porque assumo minhas despesas pessoais” tem maior média (3,58) e estabilidade no emprego a menor (2,37).



A tabela 4 reúne os fatores de acordo com a pontuação indicada no IMST e expõe os seguintes resultados:

Tabela 4. Instrumentalidade

<b>FATORES</b>	<b>MÉDIA</b>
Envolvimento e Reconhecimento	2,89
Condições materiais de trabalho	2,83
Desgaste e desumanização	2,04
<b>Recompensa e independência econômica</b>	<b>3,65</b>
Responsabilidade	3,02

O fator que apresenta o maior valor é o “Recompensa e independência econômica”, com 3,65, por sua vez, o valor mais alto entre todos os fatores motivacionais. Devido ao fato dos trabalhadores avaliados, terem sua remuneração composta exclusivamente pela sua produção é um resultado esperado. Em segundo lugar aparece o termo de responsabilidade (3,02) e por último o desgaste e desumanização (2,04).

Outra análise feita dos dados, buscando, foi, baseada na fórmula inicial onde  $FM = ExIxV$ , onde E é a Expectativa, I a Instrumentalidade e V a Valência, entretanto, como a valência não consegue ser mensurada através desse questionário, considerou-se apenas as duas primeiras, tentando compreender quais fatores são mais representativos na motivação dos funcionários. Para isso, calculou-se a média dos fatores que aparecem como motivadores, nas duas formas de análise, obtendo-se o seguinte resultado.

Tabela 5. Média dos fatores motivacionais.

<b>FATORES</b>	<b>MÉDIA</b>
Auto Expressão / Envolvimento e Reconhecimento	3,84
Condições materiais de trabalho	2,82
Desgaste e desumanização	1,77
<b>Recompensa e independência econômica</b>	<b>3,96</b>
<b>Responsabilidade</b>	<b>3,92</b>

Essa análise permite pensar que recompensa e independência econômica, assim como responsabilidade, são os fatores que apresentam maior força motivacional sobre a amostra pesquisada.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo das teorias de motivação, especialmente da teoria da Expectância, pode-se compreender sobre quais fatores estão relacionados a motivação das pessoas de uma forma em geral e principalmente no ambiente de trabalho. Buscou-se com esse estudo, a compreensão das teorias existentes e de uma forma de mensurar o que há de motivador para a equipe trabalhada, onde os resultados obtidos foram satisfatórios inicialmente.

Pode-se afirmar que os fatores motivacionais mais representativos na equipe pesquisada, foram a recompensa e a independência econômica, ou seja, que o trabalho, seja capaz de prover o sustento e a independência econômica, e a responsabilidade, que engloba um sentimento dignidade e responsabilidade pelas decisões e tarefas realizadas. Percebe-se ainda que o desgaste e desumanização das tarefas, como, exigência de rapidez, discriminação e repetição das tarefas não são vistas como positivas, ou motivadoras.

Com relação a teoria da expectância, esta demonstra capaz de mensurar a motivação, pois, os resultados obtidos na equipe analisada, foram semelhantes aos resultados de estudos anteriores aplicados em outros tipos de classes profissionais. Tal teoria considera que a motivação é uma força, que baseia-se principalmente nas percepções conscientes do trabalhador, onde ele é capaz de identificar não só o que o satisfaz, mas, se o seu esforço será capaz de dar essa satisfação a ele ou não. Dessa forma, com os resultados obtidos, percebe-se que os trabalhadores da área de vendas, percebem que é necessário possuir a responsabilidade sobre suas ações e que sua tarefa é quem irá lhe proporcionar a recompensa e independência econômica, importantes pra eles.

Diante da realidade pesquisada, pode-se pensar em ações de incentivo que reforcem a recompensa financeira, mas, que estas sejam relacionadas ao desenvolvimento das tarefas (responsabilidade), atribuindo valor ao tanto processo de produção do trabalhador. Assim, campanhas que tenham como resultado a recompensa financeira, mas, que sejam atribuídos diferentes valores aos processos podem trazer um maior desempenho.

È importante frisar que o IMST foi aplicado em um determinado momento onde houve uma queda na remuneração dos funcionários, devido as mudanças de análise de crédito dos bancos

parceiros e que não estava ocorrendo nenhuma campanha de motivação. Para um segundo momento, fica a intenção da aplicação do questionário em um momento onde tenha ocorrido recente ou esteja acontecendo uma campanha com recompensa financeira, para verificar se outros fatores aparecem como mais influentes na motivação da equipe.

## REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, Antonio. *Motivação para o trabalho: um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal – RN*. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós Graduação em Psicologia. Natal, 2011.
- ALVES FILHO, Antonio; ARAUJO, Maria Arlete Duarte. *Um Estudo da Força Motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, n° 2, p. 27-40, abr/jun. 2001..
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós graduação Lato Sensu*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BORGES, Livia de Oliveira e ALVES FILHO, Antonio. *A mensuração da motivação no trabalho*. Estudos de psicologia, v.6, n.2, p. 177-194. 2001.
- BORGES, Livia de Oliveira e ALVES FILHO, Antonio. *A estrutura Fatorial do Inventário do Significado e Mensuração do Trabalho*, IMST. Avaliação Psicológica, 2003, v.2, n.2, p. 123-145, 2003.
- BORGES, Livia de Oliveira e TAMAYO, Alvaro. *A estrutura cognitiva do significado do trabalho*. RPOT, v1, n2, p. 11-44, 2001
- BORGES, Livia de Oliveira, ALVES FILHO, Antonio, TAMAYO, Alvaro. *Motivação e Significado do trabalho*. In SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e Colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional*. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, cap. 14, p. 215-248.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes e SILVA, Narbal. *Motivação no trabalho*, in: ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. *Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap. 4, p. 145-176.
- MADRUGA, Elda Lúcia Paiva. *A motivação dos funcionários do Banco do Brasil na região metropolitana do Recife para participarem de programas sociais e voluntariado empresarial: um exame com base na Teoria da Expectância*. Dissertação (mestrado). Faculdade Boa Viagem, Programa de Pós Graduação em Administração, Recife, 2006.
- PEREZ-RAMOS, Juan. *Motivação no trabalho: Abordagens teóricas*. Psicologia-USP, São Paulo, v. 1, n2: p 127-140, 1990.
- REGIS, Helder Pontes. *A motivação dos professores do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba para participarem do Programa de Qualidade: um exame com base na teoria da expectância*. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Administração, 2000.

SAMPAIO, Jader dos Reis. *O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação*. Revista Administração, São Paulo, v. 44, n.1, p 5-16, jan./fev./mar., 2009.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. *Orientação profissional: utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal*. Dissertação (mestrado), Universidade de Brasília, Programa de Pós Graduação em Administração, 2007.

VROOM, Victor H.. *The nature of the Relationship between Motivation and Performance*. In VROOM, Victor H. e DECI, Edward L. *Management and Motivation*, 1970. cap. 16, p. 229-238.

## **ANEXO A – Inventário da Motivação e do Significado no Trabalho.**

### **Caro participante, olá!**

Temos o prazer de apresentá-lo o Inventário de Motivação e Significado no Trabalho (IMST). Este inventário tem o objetivo de ampliar a compreensão de suas relações com seu trabalho. Ele foi elaborado com base em pesquisas nas quais trabalhadores foram ouvidos em entrevistas e em outras que testaram o uso e preenchimento do IMST, permitindo seu gradual aperfeiçoamento até o formato que você conhecerá agora.

### **Instruções Gerais**

Segue-se, então, o IMST, o qual contém perguntas sobre o trabalho em várias perspectivas: como deve ser (trabalho ideal), suas expectativas (o que você espera dele), como é na realidade e como você percebe seu desempenho contribuindo para a obtenção de resultados desejados ou não. Por isso, o IMST está dividido em três partes: a primeira aborda seu modelo ideal de trabalho; a segunda, suas expectativas e percepção do trabalho concreto e a terceira, sua percepção sobre seu desempenho.

O IMST foi elaborado baseado na confiança que temos em você, colaborador. Por isso, não há artifícios para confundi-lo. Talvez você sinta uma certa repetição, mas, o que ocorre é que precisamos que opine sobre o mesmo aspecto do trabalho (por exemplo: salário e natureza das tarefas) nas quatro perspectivas de análise previstas.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Não há previsão de respostas certas ou erradas, mas, sim opiniões de pessoas diferentes. Assim, o que nos importa é sua opinião sincera. Por isso mesmo, é importante que se leve em conta sua liberdade em responder ou não ao IMST. Sua decisão será, portanto, respeitada. Entenderemos o preenchimento do IMST como seu livre consentimento. Suas respostas serão ANÔNIMAS e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome nem assine os questionários. As respostas serão analisadas em conjunto e de forma confidencial.

## INVENTÁRIO DA MOTIVAÇÃO E DO SIGNIFICADO DO TRABALHO – IMST

Cada parte do IMST, a seguir, tem suas próprias instruções específicas. Antes de iniciar cada uma, preste bem atenção a tais instruções. Responda a todos os itens. Não deixe nada em branco.

### Primeira parte

A seguir, você vai encontrar uma lista de frases sobre o trabalho ou os resultados deste. Reflita quanto cada frase representa algo que o seu trabalho deve ser. Queremos saber como seria seu trabalho ideal. Indique-nos sobre esta sua avaliação atribuindo pontos de 0 a 4.

Vejamos antecipadamente alguns exemplos:

E1. 4 Trabalhar gera alegria de viver.

E2. 0 Trabalhando, fico com uma dor nas costas.

E3. 2 Trabalhando, sou criativo.

As respostas dadas significam que é de importância máxima o trabalho gerar *Alegria de viver*, que não é desejável que o trabalho gere *Uma dor nas costas* e que é desejável que o trabalho oportunize a expressão da criatividade, mas, apenas moderadamente.

Agora é sua vez de responder. Vamos lá! Opine: Quanto (de 0 a 4) as frases contam algo que o trabalho deve ser?

1. \_\_\_\_ É um prazer realizar minhas tarefas.
2. \_\_\_\_ Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
3. \_\_\_\_ As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.
4. \_\_\_\_ Os chefes sabem se comunicar com cada um.
5. \_\_\_\_ O meu trabalho é o meu sustento.
6. \_\_\_\_ Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.
7. \_\_\_\_ O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
8. \_\_\_\_ Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.
9. \_\_\_\_ Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.
10. \_\_\_\_ Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.

11. \_\_\_\_ No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.
12. \_\_\_\_ Fazendo minhas tarefas, não corro risco.
13. \_\_\_\_ Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.
14. \_\_\_\_ Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.
15. \_\_\_\_ Trabalhando, faço amizades.
16. \_\_\_\_ Os chefes confiam em mim.
17. \_\_\_\_ Trabalhando, decido o que compro pra mim.
18. \_\_\_\_ O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc).
19. \_\_\_\_ Reconheço a autoridade dos superiores.
20. \_\_\_\_ A empresa cumpre obrigações comigo.
21. \_\_\_\_ Trabalhar exige esforço físico (corporal).
22. \_\_\_\_ O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.
23. \_\_\_\_ Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.
24. \_\_\_\_ O que ganho é suficiente e de acordo com o meu esforço.
25. \_\_\_\_ O trabalho me torna uma pessoa digna.
26. \_\_\_\_ O trabalho é a garantia da existência humana.
27. \_\_\_\_ Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.
28. \_\_\_\_ Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de coisas novas.
29. \_\_\_\_ Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.
30. \_\_\_\_ Os colegas de trabalho me querem bem.
31. \_\_\_\_ Meu trabalho é minha sobrevivência.
32. \_\_\_\_ Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.
33. \_\_\_\_ Trabalho para ter assistência para mim e para minha família.
34. \_\_\_\_ O trabalho é a base para o progresso da sociedade.
35. \_\_\_\_ O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.
36. \_\_\_\_ Todo dia faço tarefas parecidas.
37. \_\_\_\_ Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.
38. \_\_\_\_ O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.
39. \_\_\_\_ Trabalhar é fazer a tarefa.
40. \_\_\_\_ Trabalho de acordo com minhas possibilidades.

41. \_\_\_\_ Todos os trabalhadores se esforçam como eu.
42. \_\_\_\_ Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.
43. \_\_\_\_ No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.
44. \_\_\_\_ Sou discriminado devido ao meu trabalho.
45. \_\_\_\_ Todos que trabalham têm os mesmos direitos.
46. \_\_\_\_ Esforço-me muito e ganho pouco.
47. \_\_\_\_ O trabalho me deixa esgotado.
48. \_\_\_\_ Trabalhando, sinto-me atarefado.
49. \_\_\_\_ Sou reconhecido pelo que faço.
50. \_\_\_\_ Trabalho em ambiente limpo.
51. \_\_\_\_ Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.
52. \_\_\_\_ No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.
53. \_\_\_\_ No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.
54. \_\_\_\_ Recebo toda assistência que mereço.
55. \_\_\_\_ Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.
56. \_\_\_\_ Sinto-me produtivo.
57. \_\_\_\_ Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.
58. \_\_\_\_ Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).
59. \_\_\_\_ Sigo as normas das organizações (empresas).
60. \_\_\_\_ Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade.
61. \_\_\_\_ O trabalho me garante receber meu salário.



## Segunda parte

Agora você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a duas questões:

- A) Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?  
 B) Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?

Você responderá a estas questões atribuindo também pontos de 0 a 4. Vejamos os exemplos para que esteja mais seguro ao apresentar suas respostas:

Quadro de exemplos		
Resultados gerados pelo trabalho	Espero	Ocorre
E1. Alegria de viver	2	0
E2. Uma dor nas costas	3	4
E3. Criatividade	3	1

As respostas dos exemplos significam que você espera com moderação que o trabalho gere *Alegria de viver* e que nunca observa, de fato, isso acontecer. Quanto a *Uma dor nas costas* espera mais intensamente (mas não ao máximo) isto acontecer e observar ocorrer sempre ou intensamente. Tem a mesma expectativa em relação a criatividade no seu trabalho, porém observa ocorrer apenas raramente. Agora que você já compreendeu, vamos lá! Aproveite a oportunidade para nos contar quanto você espera e quanto observa ocorrer o resultado indicado onde você trabalha.

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
1. Prazer pela realização de minhas tarefas		
2. Oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
3. Reconhecimento da importância do que faço.		
4. Boa comunicação dos chefes comigo.		
5. Meu sustento.		
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais.		
7. Estabilidade no emprego.		
8. Benefícios para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
9. Retorno econômico merecido.		
10. Repetição diária de tarefas.		
11. O uso do meu pensamento ou da cabeça.		
12. O sentimento de ser tratado como pessoa respeitada.		

13. Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.		
14. Minhas opiniões levadas em conta.		
15. A confiança dos chefes em mim.		
16. Crescimento pessoal na vida.		
17. Independência para decidir o que compro para mim.		
18. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.		
19. Responsabilidade para enfrentar problemas do trabalho.		
20. Reconhecimento da autoridade com superiores.		
21. Ocupação de meu tempo.		
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.		
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.		
24. Exigência de tentar fazer o melhor.		
25. Percepção de que ganho o suficiente de acordo com meu esforço.		
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna.		
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.		
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de coisas novas.		
29. Responsabilidade por minhas decisões.		
30. Minha sobrevivência.		
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço.		
32. Assistência para mim e para minha família.		
33. Contribuição para o progresso da sociedade.		
34. Obediência aos superiores.		
35. Tarefas parecidas diariamente feitas.		
36. Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.		
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.		
38. Tarefa cumprida.		
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.		
40. Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.		
41. Adoção de medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.		
42. Discriminação pelo meu trabalho.		
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham.		

44. Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.		
45. Sentimento de que estou esgotado.		
46. Sentimento de que sou gente.		
47. Percepção de que estou atarefado.		
48. Reconhecimento pelo que faço.		
49. Limpeza no ambiente de trabalho.		
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço.		
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).		
52. Exigência de rapidez.		
53. Equipamentos necessários e adequados.		
54. Assistência merecida.		
55. Oportunidade de exercitar o meu corpo.		
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.		
57. A percepção de ser produtivo.		
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
59. Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).		
60. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa para comigo).		
61. Oportunidades de expressão da minha criatividade.		
62. Meu salário.		

### Terceira parte

Atribuindo pontos de 0 a 4 novamente, a cada item da lista que se segue, conte-nos agora: Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou esforço?

1. \_\_\_\_ Prazer pela realização de minhas tarefas.
2. \_\_\_\_ Oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
3. \_\_\_\_ Reconhecimento da importância do que faço.
4. \_\_\_\_ Boa comunicação dos chefes comigo.
5. \_\_\_\_ Meu sustento.
6. \_\_\_\_ Independência, porque assumo minhas despesas pessoais.
7. \_\_\_\_ Estabilidade no emprego (emprego garantido)
8. \_\_\_\_ Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
9. \_\_\_\_ Sentimento de ser tratado como pessoa respeitada.
10. \_\_\_\_ O gosto de ver minhas tarefas prontas.
11. \_\_\_\_ Minhas opiniões levadas em conta.
12. \_\_\_\_ Amizades feitas no trabalho.
13. \_\_\_\_ A confiança dos chefes em mim.
14. \_\_\_\_ Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.
15. \_\_\_\_ Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.
16. \_\_\_\_ Reconhecimento da autoridade dos superiores.
17. \_\_\_\_ Ocupação de meu tempo.
18. \_\_\_\_ Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.
19. \_\_\_\_ Exigência de tentar fazer o melhor.
20. \_\_\_\_ Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.
21. \_\_\_\_ Sentimento de que sou uma pessoa digna.
22. \_\_\_\_ Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horário.
23. \_\_\_\_ Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
24. \_\_\_\_ Responsabilidades por minhas decisões.
25. \_\_\_\_ O uso do meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas.
26. \_\_\_\_ Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho.
27. \_\_\_\_ Permanência no emprego pela qualidade do que faço.

28. \_\_\_\_ Assistência para mim e minha família.
29. \_\_\_\_ Contribuição para o progresso da sociedade.
30. \_\_\_\_ Obediência aos superiores.
31. \_\_\_\_ Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.
32. \_\_\_\_ Tarefa cumprida.
33. \_\_\_\_ Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores.
34. \_\_\_\_ Sentimento de ser uma máquina ou um animal.
35. \_\_\_\_ Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.
36. \_\_\_\_ Discriminação pelo meu trabalho.
37. \_\_\_\_ Igualdade de direitos para todos que trabalham.
38. \_\_\_\_ Sentimento de que estou esgotado.
39. \_\_\_\_ Sentimento de que sou gente.
40. \_\_\_\_ Percepção de que estou atarefado.
41. \_\_\_\_ Limpeza no ambiente de trabalho.
42. \_\_\_\_ Equipamentos necessários e adequados.
43. \_\_\_\_ Assistência merecida.
44. \_\_\_\_ A percepção de ser produtivo.
45. \_\_\_\_ Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.
46. \_\_\_\_ Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).
47. \_\_\_\_ Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.
48. \_\_\_\_ Meu salário.