

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MOTIVAÇÃO EM VENDAS: UM ESTUDO COM PROMOTORES DE CRÉDITO
CONSIGNADO DA EMPRESA FACILITY

FELIPE DE ALBUQUERQUE MOURÃO

FORTALEZA
JUNHO DE 2012

FELIPE DE ALBUQUERQUE MOURÃO

**MOTIVAÇÃO EM VENDAS: UM ESTUDO COM PROMOTORES DE CRÉDITO
CONSIGNADO DA EMPRESA FACILITY**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, com requisito parcial para obtenção de Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador(a): Prof^a. Andrea Moura

FORTALEZA

2012

FELIPE DE ALBUQUERQUE MOURÃO

MOTIVAÇÃO EM VENDAS: UM ESTUDO COM PROMOTORES DE CRÉDITO CONSIGNADO DA EMPRESA FACILITY

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, com requisito parcial para obtenção de Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Andrea Moura da Costa Sousa (Orientadora)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Laudemiro de Rabelo Souza e Moraes

Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A meus pais, Alexandre e Rebecca.

AGRADECIMENTOS

À Deus por guiar meus passos e me conceder toda força e coragem necessária para conclusão desse curso.

A meus pais, Alexandre e Rebecca, por dedicarem esforço e paciência para me educar e apoiar durante toda minha vida.

Aos meus irmãos, Alexandre e Caroline, por me apoiarem em todos os momentos e me ajudarem com conhecimentos e experiências.

A todos que me incentivaram para que conseguisse concluir a graduação.

À minha orientadora, Prof^a Andrea Moura, que me transmitiu conhecimento para a conclusão desta monografia.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

(Jose de Alencar)

RESUMO

Motivação é um item essencial para que uma a área de vendas de uma empresa consiga atingir os resultados esperados, pois de nada adianta, em uma administração de vendas, ter bons processos de recrutamento, seleção, treinamento, se a força de vendas não estiver motivada em buscar os objetivos traçados. Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores que mais impactam na motivação dos funcionários da área de vendas da empresa Facility Financiamentos, a fim de propor melhorias na gestão do setor em estudo. Aborda como fundamentação teórica a motivação e suas teorias e a administração de vendas. Como metodologia, realizou-se uma pesquisa com os vendedores, utilizando-se como instrumento para coleta de dados um questionário baseado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Após o término dessa etapa, procedeu-se a análise dos resultados da pesquisa, enriquecendo-a com a apresentação de tabelas e gráficos ilustrativos. Finalmente, concluiu-se que, dentro dos fatores estudados, salário e comissão são fontes geradoras de insatisfação, fazendo com que sejam percebidos como os mais importantes na motivação do profissional. Algumas sugestões foram apresentadas visando contribuir com o aumento no grau de motivação dos vendedores, e conseqüentemente, melhorar os resultados atingidos pela empresa.

Palavras-chave: Motivação. Administração de vendas. Vendedor.

ABSTRACT

Motivation is an essential element to the sales department performance. On sales management, recruitment, selection and training would be useless if the sales force has not been motivated to achieve its goals. Due to improve the sales management of Facility Financiamentos Company, this work aims to identify the most important motivation factors perceived by the sales professional. First it was made a bibliographic study about motivations and its theories and sales management. Secondly, in the methodological perspective, the data were collected through a questionnaire based on Herzberg Theory and, to present it, graphics and illustrations were used. Finally, by this survey, it was possible to conclude that salary and commissions were causing dissatisfaction among the majority and they have perceived those factors as the most important to motivate. Some suggestions were made in order to improve the motivation of the sales force and as a result the company achieves better results.

Keywords: Motivation. Sales management. Salesperson.

SUMÁRIO

Conteúdo

1 INTRODUÇÃO	11
2 GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS	13
2.1 Importância da força de vendas.....	13
2.2 Força de vendas X marketing	14
2.3 Gestor da área de vendas.....	15
2.3.1 Papel do gerente de vendas.....	15
2.3.2 Habilidades do gerente de vendas.....	16
2.4 Vendedor.....	18
2.4.1 História da profissão do vendedor	18
2.4.2 O papel do vendedor atual.....	19
2.4.3 Arquétipo do profissional de vendas	20
3. MOTIVAÇÃO	21
3.1 Conceitos de motivação	21
3.2 Por que a motivação é importante na gestão de vendas?.....	21
3.3 Teorias da Motivação Humana	23
3.3.1 Teoria da hierarquia de necessidades humanas	23
3.3.2 Teoria das expectativas.....	24
3.3.3 Teoria das necessidades de McClelland.....	25
3.3.4 Teoria dos dois fatores	26
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA FACILITY.....	30
4.1 Atividade da empresa	30
4.2 Estrutura da força de vendas	31
4.3 Metas.....	33
4.4 Demais políticas	33
4.4.1 Recrutamento e seleção.....	33
4.4.2 Remuneração e benefícios	33
4.4.3 Treinamento da área de vendas.....	34
5.METODOLOGIA.....	35
5.1 Ap	resençação dos dados
.....	37

5.2 Análise dos Resultados.....	47
6 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS.....	52
ANEXOS	54

1 INTRODUÇÃO

A grande competição existente no mundo dos negócios e o acesso à tecnologia cada vez mais democratizado tornaram as opções para as empresas se diferenciarem em termos de produtos, preços, qualidade e serviços ofertados ao consumidor, mais restritas.

Nesse cenário a busca de conquistar clientes e fidelizá-los depende muito do desenvolvimento da força de vendas. Mesmo com o avanço da internet e do uso de propagandas nos mais diferentes canais de comunicação, a venda pessoal não se tornou menos importante. O contato face a face, ainda se demonstra mais eficiente do que o meio virtual. A capacidade que um site tem de convencer o cliente, de resolver problemas e construir o relacionamento não se equipara a capacidade do relacionamento oferecido pelo profissional de vendas.

Em virtude dessa grande competição e da necessidade de se construir relacionamento com os clientes, a profissão do vendedor também sofreu alterações, o mesmo deixou de ter a responsabilidade de apenas vender o produto. Esse profissional passou a receber mais tarefas ligadas à estratégia de marketing da empresa, o vendedor atual deve atuar como um gerador de receitas, um pesquisador de mercado, um gerente de relacionamento, ele é a cara da empresa para sua clientela e deve ser capaz de identificar as necessidades e sugerir meios para supri-las.

Por tamanha importância apresentada no papel do vendedor, o bom gerenciamento da equipe de vendas é fundamental em uma empresa que deseja permanecer no mercado. O gerente de vendas deve receber os objetivos gerais da organização e executar as funções básicas de planejamento, organização, direção e controle. Ele é o responsável pelo alcance dos resultados, que serão conquistados por intermédio de sua equipe de vendas.

A gestão da força de vendas deve abranger desde a concepção estratégica com a definição do tamanho, forma, estrutura da equipe, definição dos objetivos, recrutamento, seleção, treinamento e motivação dos profissionais de vendas.

Esse último tópico, a motivação do profissional de venda, é considerada como aspecto fundamental para o administrador de vendas. Mesmo que o processo de contratação seja dos

melhores, os processos de treinamentos sejam eficientes, se não houver possibilidade manter a equipe motivada, será difícil alcançar os resultados.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo identificar o grau de motivação dos vendedores da empresa Facility, a fim de propor melhorias para os gestores da empresa.

O trabalho inicia-se com o intuito de descrever melhor a área de vendas e sua importância para organização; serão abordados os temas relativos à gestão da força de vendas, as habilidades necessárias para os gestores, a história da profissão do vendedor e o perfil do vendedor atual, que irá representar a classe pesquisada.

No terceiro capítulo serão abordados os temas relativos à motivação: conceitos, a importância, a dificuldade de motivar esse tipo de profissional e as teorias relativas ao assunto.

No capítulo 4 será apresentada a empresa, na qual foi realizado o estudo de caso.

No capítulo seguinte, explica-se a metodologia, seguida da análise de dados.

Por fim, será apresentada a conclusão e sugestões para melhorias que podem ser desenvolvidas na empresa em estudo.

2 GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

O estudo sobre gestão da força de vendas é de extrema importância em um mercado altamente globalizado e competitivo. Os produtos e serviços ofertados, em geral, se assemelham em termos de qualidade, embalagem, preço, disponibilidade, etc. Assim, em busca de conquistar e fidelizar clientes, as empresas devem desenvolver cada vez melhor sua força de vendas.

2.1 Importância da força de vendas

Pode-se começar a analisar a importância desta área da empresa, pelos custos associados à ela. Kotler (2006, p. 618) fala em seu livro que as empresas norte-americanas gastam mais de um trilhão de dólares com força de vendas; e que aproximadamente, 12% da população trabalha nessa área ou em ocupações relacionadas. Spiro, Rich e Stanton (2009, p. 24) corroboram com a ideia afirmando que as despesas totais ligadas aos profissionais desse departamento podem ser de 15% a 20% das vendas líquidas da empresa.

Outro fator é a importância do papel do vendedor, que deixa de se importar apenas com o ato da venda em si, como destaca Kotler (2006, p. 619):

O tempo em que tudo que a força de vendas tinha de fazer era 'vender, vender e vender' se foi. Hoje, o vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução. Sua tarefa é mostrar como a empresa pode ajudar o cliente, atual ou potencial, a aumentar sua lucratividade.

Em muitas empresas, apesar da natureza mais visível da propaganda e da promoção de vendas, a venda pessoal constitui a força mais importante de geração de receita. E mesmo com o avanço das vendas pela internet, o papel do vendedor não se tornou menos importante. Spiro, Rich e Stanton (2009, p. 8), mais uma vez concordando com a importância do profissional proposta por Kotler, afirmam:

Até alguns anos atrás, muitos acreditavam que os avanços da internet iriam realmente substituir os profissionais de vendas. Afinal de contas, os sites podem gerar pedidos de maneira muito eficiente, e mantê-los é muito mais barato que manter uma força de vendas. Mas temos verificado que a capacidade que um site tem de convencer um cliente, resolver problemas e construir um relacionamento não é tão grande quanto a de um profissional de vendas. A tecnologia tem um importante papel de suporte à medida que ajuda a força de vendas a atingir seus objetivos, mas não pode fazer isso sozinha.

Será visto neste trabalho que o vendedor passa a exercer funções cada vez mais relacionadas à área de marketing da empresa. Antes, porém, convém fazer a delimitação dessas áreas, o que será visto a seguir.

2.2 Força de vendas X marketing

A atividade de vendas está contida dentro do mix promocional de composto de marketing e como foi dito anteriormente, atualmente o vendedor é responsável direto pela implementação das estratégias de marketing da empresa. Entender a relação entre esses dois departamentos consiste tarefa essencial para uma gestão eficaz da força de vendas, como aponta Las Casas (2006, p. 15) “Entender vendas sem ter conhecimentos básicos de marketing seria o mesmo que entender as condições especiais de algum seguro sem conhecer suas condições gerais”.

Para compreender melhor essa relação começaremos definindo marketing segundo a definição da American Marketing Association publicada no livro de Kotler(2006, p. 4): “O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração de relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.”

É uma definição bem ampla em que designa ao departamento de marketing uma série de atribuições e decisões que devem ser tomadas pela a área para cumprir com sua filosofia. Spiro, Rich e Stanton (2009, p.41) define de maneira mais sucinta como sendo a capacidade de identificar as necessidades e desejos de um mercado, e então satisfazê-las.

Em relação às atividades deste departamento, essas podem assumir muitas formas e segundo Kotler (2006, p. 17) uma maneira tradicional de descrevê-las é em termos do mix marketing, que é um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing, também é conhecido pela classificação de McCarthy, que delimitou essas ferramentas em quatro grupos, o qual denominou de 4P’s do marketing: produto, preço, praça e promoção.

Os principais elementos dentro do “P” de promoção são: a propaganda, a promoção de vendas e a força de vendas. Para Las Casas(2006, p. 19) o grau de importância entre eles irá depender do tipo de produto que será comercializado, se esses dependem mais da propaganda, da promoção ou de um esforço de vendas.

Para Spiro, Rich Stanton(2009, p. 41), a venda pessoal é mais importante em termos de dólares gastos e vendas geradas.

2.3 Gestor da área de vendas

2.3.1 Papel do gerente de vendas

Já foi relatada a importância da área de vendas para as organizações e o quanto ela representa dentro do composto de marketing. Sendo crucial para a geração de receita, essa área deve ser bem administrada e é função do gerente de vendas, garantir a eficiência do departamento.

Las Casas(2006, p. 59) resume a atividade do gerente de vendas em receber objetivos gerais da organização e executar funções básicas de planejamento, organização, direção e controle, sendo ele o responsável pelo desempenho da equipe e o resultado alcançado. Marcos Cobra (2007, p. 202) discorre sobre o papel do gerente de vendas da seguinte maneira:

O papel primordial do gerente de vendas é, sem dúvida, gerenciar, isto é, obter resultados através do trabalho de pessoas: seus subordinados. Para tanto, deve conduzir planos estratégicos para fazer gols e operações táticas para vender bem, isto é, com lucro. Deve estabelecer critérios adequados de trabalho, ou seja, a metodologia de operação para toda a área de vendas. Deve ser um líder, um verdadeiro desencadeador de sucessos, um homem que consiga estimular sua equipe para consecução dos objetivos da empresa.

Sobre essa evolução dos papéis do gerente, Spiro, Rich e Stanton (2009, p .18) afirmam:

As principais atividades eram o recrutamento e a seleção de uma força de vendas, seguidas do treinamento, supervisão e motivação dessas pessoas. Hoje, a venda pessoal e a gestão de vendas têm dimensões mais amplas. Muitos executivos de vendas são responsáveis por planejamento estratégico, previsão financeira, distribuição territorial, análise de custos e vendas, bem como pelas atividades tradicionais.

Ainda no que concerne a esse papel gerencial, pela própria qualificação dos seus subordinados (vendedores) o gerente de vendas exigente, controlador e com foco no volume é uma espécie em extinção afirma Spiro, Rich e Stanton (2009, p .19), segundo os autores os gerentes de vendas mais bem sucedidos são vistos como líderes de grupo.

As habilidades necessárias a esses líderes serão vistas a seguir.

2.3.2 Habilidades do gerente de vendas

Para alcançar as metas e objetivos repassados pela organização o gerente de vendas deve fazer com que seus vendedores consigam vender da melhor maneira possível. A arte de executar serviços por intermédio de pessoas é o conceito de administração para Las Casas (2006, p. 45), sendo assim, os gerentes de vendas são administradores.

Porém o fato de uma pessoa ser uma excelente gestora não a credenciará para ser um excelente gerente de vendas, assim como não basta ser um ótimo vendedor para garantir o sucesso como líder de um grupo de vendedores. Las Casas (2006, p. 45) opina da seguinte maneira:

Na área de vendas, o administrador deve conhecer suficientemente a sua atividade, para que possa gerenciar com respeito e liderança. Os vendedores profissionais gostam de saber que seus administradores conhecem seus problemas, suas necessidades, ou dificuldades encontradas para comercialização. [...] A maioria das empresas contrata profissionais que saíram da força de vendas, mas isso não significa que um bom vendedor será um bom gerente.

Las Casas (2006, p.56) aponta três habilidades, técnicas, humanas e conceituais, que são assim explicadas:

Técnica: Se refere aos conhecimentos relativos à área em que o gerente atua, bem como das técnicas de administração. Segundo Las Casas, podem ser aprendidas por treinamento, afinal nem todos os gerentes contratos conhecem o ramo em que irão atuar, muitos são selecionados por suas experiências gerenciais.

- Humanas: Refere-se à habilidade de se relacionar com as pessoas. Os gerentes de vendas estão sempre em contato com clientes, funcionários, outros executivos, fornecedores e o sucesso de sua administração está, em grande parte, em manter boas relações com esses grupos.
- Conceituais. Essas significam a possibilidade de visualizar a empresa como um todo, analisar todas as partes que compõem a empresa e como suas decisões as afetam.

E aponta, para o nível de gerente de vendas, as habilidades humanas como sendo a mais importante, pois esse deve manter constante relacionamento com os vendedores, clientes e demais funcionários da empresa.

Essas habilidades também estão ligadas ao nível gerencial, por exemplo, em um nível gerencial mais alto as habilidades técnicas não são tão importantes, nesse caso, as conceituais,

que se referem à habilidade de possuir uma visão geral da empresa, são mais necessárias. Como ilustrado na figura 1 a seguir:

Figura 1: Habilidades gerenciais



FONTE: Las Casas, Alexandre Luzzi. Administração de Vendas. 8 ed. São Paulo; Atlas, 2006, p.57.

No que se refere a habilidades o gerente de vendas, Spiro, Rich e Stanton(2009, p. 19) concordam com Las Casas e afirmam que o gestor deve atentar para àquelas ligadas a relações pessoais:

Em termos de habilidades, as 'competências pessoais' são mais importantes que as analíticas e avaliadoras. A capacidade de desenvolver relacionamentos orientados à equipe é particularmente importante. O gerente de vendas de hoje deve ter sensibilidade em relação às necessidades individuais e competências, preocupando-se com a comunicação e treinamento que com monitoramento e controle.

Visto a importância, as funções e habilidades necessárias ao nível gerencial, iremos agora estudar o profissional de vendas, os quais os gerentes lidam diretamente e são responsáveis pela sua seleção, treinamento, avaliação e por fim, motivação que é o foco dessa monografia.

2.4 Vendedor

2.4.1 História da profissão do vendedor

Como já abordado anteriormente, a profissão e responsabilidades do vendedor vem evoluindo no decorrer do tempo. Sendo uma das profissões mais antigas é interessante conhecer como se constituiu esse processo evolutivo.

Existem evidências que a venda já existia desde a época da Grécia Antiga e que era caracterizada pela relação de troca. Porém, a profissão de vendedor, como hoje é concebida iniciou com a Revolução Industrial, na Inglaterra. (Cobra, 2007). Com a Revolução, a produção se intensificou e os excedentes de consumo começaram a justificar o papel do vendedor, uma vez que, a economia de escala estimulou o crescimento de mercados em áreas dispersas, logo, precisava-se de pessoas para alcançar tais áreas. Eles trabalhavam como autônomos, viajando por diversas cidades e vendendo potes, panelas e miudezas em geral. Essa profissão não era muito respeitada pela população de forma geral. Como exigia muitas viagens, a maioria dos vendedores era jovens solteiros.

Nos Estados Unidos, com o desenvolvimento de sua economia e o surgimento de novas companhias, muitas empresas optaram por vender através de sua própria força de vendas, formada por profissionais que eram apenas “tiradores de pedido”. A diferença para os ambulantes é que vendiam uma linha de produtos de um único fabricante e vendiam por meio de carnê, onde o cliente escolhia um produto pagava uma entrada e a mercadoria era entregue posteriormente. Essa modernização do sistema de vendas alterou o pensamento dos administradores da época e a arte de vender começou a ser considerada uma ciência. As empresas passaram a estudar a psicologia da persuasão e equipar seus vendedores com kits de vendas. No final do século XIX, a maioria dos fabricantes distribuía suas mercadorias por meio de grandes empresas atacadistas, eles contratavam vendedores itinerantes, que eram chamados caixeiros-viajantes, que vendiam para proprietários de lojas de departamento.

A partir de 40, a venda pessoal torna-se mais profissional, principalmente pelo fato dos compradores estarem cansados da venda de alta pressão, das conversas fiadas dos vendedores e, sobretudo, por desejarem mais informações na venda (Cobra, 2007).

A partir daí o foco passou a ser no cliente e como atender suas necessidades, alterando a dinâmica de vendas e transformando- o vendedor em um profissional com importância muito maior do que apenas vender.

2.4.2 O papel do vendedor atual

Ainda existe um grande preconceito relativo ao vendedor, a imagem é de um profissional que força a venda ao cliente e sempre leva vantagem, semelhante a que existia há vários anos atrás. É correto afirmar que os estilos de vendas sobre pressão e de vendedores que conversam demais para enganar o cliente ainda existem, vemos em nossos dias esses tipos de profissionais, porém tradicionalmente o profissional de vendas deve ajudar os clientes a resolverem seus problemas, atenderem suas necessidades, como explica Kotler e Keller (2006, p.619): “Hoje, o vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução”.

Os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e o cliente, Kotler e Keller, (2006, p.618) afirmam o seguinte, “Para muito destes, o profissional de vendas é a própria empresa. Também é ele quem traz as tão necessárias informações sobre o cliente”.

Marcos Cobra (2007) destaca uma série de papéis atribuídos ao vendedor dentro de uma empresa, são estes:

- Gerador de receitas: a empresa como um todo é um grande centro de custos e a única área que efetivamente se incumba de trazer receita para a empresa é a de vendas, o vendedor como um desencadeador de negócios é quem tem a tarefa de gerar a receita que torna a empresa viável.
- Pesquisador de mercado: ouvindo os clientes, identificando como atua a concorrência, conversando com consumidores finais, o vendedor pode desempenhar importante papel como pesquisador de mercado.
- Gerente de seu território de vendas: o vendedor deve agir como um gerente em seu território, devendo identificar o potencial de mercado, realizar vendas, cobrar clientes, prestar serviços a esses, fazer promoção de vendas, acompanhar a atuação dos concorrentes, deve pensar globalmente para atingir os melhores resultados.

Com tantas responsabilidades, será falado a seguir sobre que tipo de personalidade está relacionado a esse profissional.

2.4.3 Arquétipo do profissional de vendas

Para Spiro, Rich e Stanton (2009), a personalidade do profissional de venda é distinta das dos demais profissionais e está diretamente ligada à como motivá-lo, corroborando com a opinião de Clotaire Rappaille, psicólogo antropólogo e guru de marketing, que em uma entrevista a Harvard Business Review em 2007 já caracterizava o arquétipo do vendedor.

Na entrevista, Rapaille define arquétipos como sendo os padrões subjacentes na psicologia que permitem o entendimento das condições humanas. E esses arquétipos variam em detrimento as diferentes culturas. Porém, para o vendedor há um tipo de arquétipo comum em todas as culturas, os vendedores são considerados “perdedores felizes”, e assim ele caracteriza o arquétipo do vendedor:

Vendedores são perdedores felizes. Quer eles saibam ou não, eles são viciados em jogos; eles estão atrás da emoção. Em certo nível, viciados em jogos sabem que irão perder a maior parte das vezes, mas eles se excitam com a remota chance de ganhar. Vendedores compartilham esse temperamento. São perdedores profissionais. São rejeitados pelo menos 90% das vezes, eu diria. Por que alguém iria querer esse tipo de profissão? Pela emoção da perseguição.

Para Rapaille o vendedor não desenvolve baixa autoestima por não conseguir efetivar uma venda. Além disso, segundo seus estudos, o dinheiro não é necessariamente o que motiva os vendedores a continuarem tentando após a rejeição, eles fazem isso pelo valor que atribuem ao esforço e luta que realizam para conseguir a venda.

No próximo capítulo serão apresentados mais teorias referentes à motivação e a relação com o profissional de vendas.

3. MOTIVAÇÃO

3.1 Conceitos de motivação

No campo da administração, o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho dos funcionários. A partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas a respeito desse assunto foram postos em práticas dentro das organizações.

Motta(1994, p. 192) coloca que motivação é o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa.

Dubrin (2003, p.110) afirma que motivação, em um ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Segundo ele, percebe-se que a pessoa está motivada quando ela realmente despende esforços para alcançar determinada meta.

Para Chiavenato (2004, p. 119) o comportamento humano é motivado, a motivação é a tensão persistente que leva o individuo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidade.

Spiro, Rich e Stanton (2009, p.227) seguem na mesma linha e afirmam: “ O desejo de empreender esforços para satisfazer uma necessidade é o que chamamos de motivação”.

Diante dos conceitos, iremos analisar a importância desse estudo para a gestão de vendas especificamente e, por conseguinte serão analisadas as principais teorias.

3.2 Por que a motivação é importante na gestão de vendas?

O estudo da motivação na força de vendas é o principal objetivo deste trabalho, encontra-se diretamente relacionado com o trabalho do gestor de vendas e é crucial para o bom desempenho da equipe, como explica Las Casas, (2006, p. 125):

Uma das principais atividades do trabalho de um administrador de vendas é a manutenção da motivação dos vendedores. Mesmo que o processo de contratação seja dos melhores, decorrente de seleção cuidadosa e bem feita, se não houver possibilidade de manter a equipe motivada, será difícil obter bons resultados. A motivação é um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra. Em vendas, essas condições são imprescindíveis para o sucesso.

Visto a importância, convém descrever porque a motivação é considerada difícil na área de vendas, conforme explicam Spiro, Rich e Stanton(2009, p.228). Segundo eles, a individualidade dos profissionais da área, a diversidade de metas da empresa e as contínuas mudanças no mercado mostram o porquê do vendedor necessitar de mais motivação do que outros trabalhadores e como é árdua essa tarefa para os gestores.

No que se refere à natureza do trabalho, Spiro, Rich e Stanton(2009, p.229) destacam o seguinte:”Os profissionais de vendas experimentam uma maravilhosa sensação de estímulo quando realizam uma venda. Mas, frequentemente, têm de enfrentar a frustração e a rejeição quando não obtém êxito.”

Já em referência a individualidade dos profissionais de venda, os autores defendem que por possuírem suas próprias metas pessoais, problemas, pontos fortes e fracos, cada representante de venda pode reagir de forma diferente a dado estímulo motivacional. Nesse caso, os autores aconselham aos gestores, desenvolver medidas motivacionais que tenham apelo para o grupo, mas que também tenham flexibilidade para funcionar com as diferentes necessidades individuais.

A diversidade dos objetivos da empresa está relacionada com as diferentes metas que são passadas à equipe. Assim, torna-se difícil motivá-la a buscar alcançar resultado em cada meta. Por último, as alterações no mercado de trabalho, conforme explicam Spiro, Rich e Stanton(2009, P.229):

Alterações no ambiente de mercado podem tornar difícil para a gestão o desenvolvimento do conjunto correto de métodos motivacionais para a força de vendas. O que motiva os representantes hoje pode não funcionar no próximo mês por causa das mudanças nas condições de mercado.

Sendo a motivação um componente especial para a profissão do vendedor, é importante conhecermos as principais teorias desenvolvidas sobre o tema.

3.3 Teorias da Motivação Humana

3.3.1 Teoria da hierarquia de necessidades humanas

Abraham Maslow, psicólogo norte-americano, buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas. De acordo com essa teoria, o ser humano possui uma hierarquia de cinco necessidades, são elas:

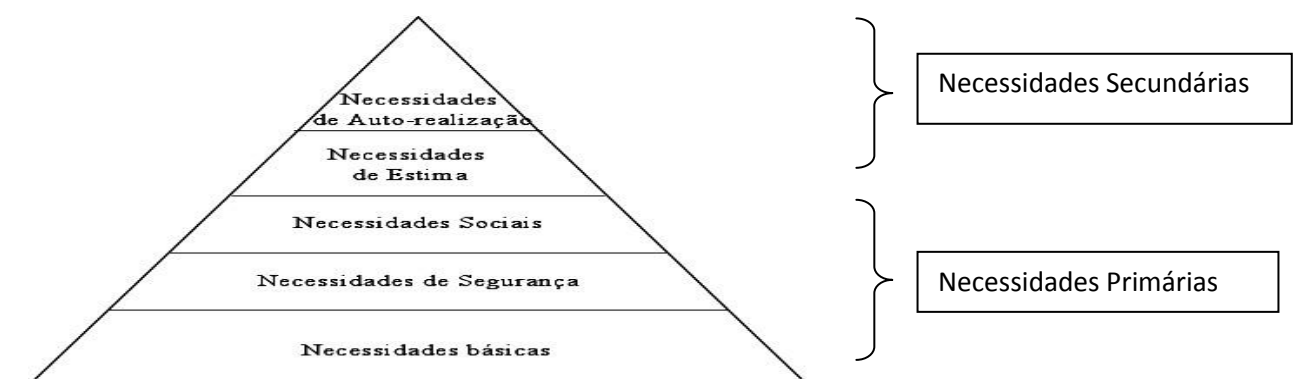
- Fisiológicas: relacionadas à fome, sede, abrigo, e outras necessidades corporais;
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- Sociais: inclui a afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade;
- Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
- Auto realização: intenção de tornar-se tudo aquilo que se deseja, inclui crescimento profissional, alcance de pleno potencial e autodesenvolvimento.

Para Maslow, à medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se dominante, como exposto por Maximiano(2004, p 271):

Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.

As necessidades fisiológicas e de segurança são as chamadas necessidades primárias, enquanto que as sociais, de estima e de auto realização são as chamadas secundárias, conforme figura 2:

Figura 2: Hierárquia das Necessidades Humanas



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 7 ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004, p 331.

A teoria das necessidades de Maslow não se destina diretamente ao profissional de vendas, mas ao ser humano. Chiavenato (2004, p. 331) afirma que as pesquisas realizadas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até invalidaram. Contudo, é uma das mais conhecidas no campo organizacional e extremamente útil para atuação do administrador.

3.3.2 Teoria das expectativas

Victor Vroom, psicólogo e renomado professor da Yale School of Management é o idealizador da teoria das expectativas. Robbins(2009, p. 60) afirma que essa teoria é a explicação mais abrangente sobre motivação, segundo ele a teoria da expectativa sustenta, essencialmente, que a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. O autor salienta que é uma teoria bastante complexa. Como não é uma teoria que irá ser utilizada para a pesquisa de campo, nesse trabalho será registrada apenas uma explanação superficial. Robbins, Judge e Sobral (2010, p.217) apontam que a teoria da expectativa enfoca três relações, são elas:

- Relação desempenho-recompensa(Instrumentalidade): o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado desejado.
- Relação esforço-desempenho(expectativa): a probabilidade percebida pelo indivíduo de que uma certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.
- Relação recompensa- metas pessoais: que é o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais e a atração que essas exercem sobre ele.

Numa tentativa de simplificar a teoria, Robbins(2009, p.60) evidencia que a intensidade da motivação de alguém para produzir algo (esforço) irá depender de quanto ela acredita que pode atingir aquilo que lhe é proposto. São duas perguntas a serem feitas para entender como funciona o processo de motivação: Caso consiga atingir sua meta, a pessoa será adequadamente recompensada?

Caso seja recompensado pela organização, esse resultado vai satisfazer suas metas individuais?

Pode-se aplicar essa teoria ao profissional de vendas pelo foco que se dá a relação de esforço-desempenho e a relação desempenho-recompensa.

Sobre a relação desempenho-recompensa Spiro, Rich e Stanton(2009, p. 233) afirmam:

Não apenas os representantes de vendas têm de valorizar as recompensas; eles precisam perceber que conquistá-las está condicionado ao desempenho. Se as recompensas forem as mesmas, não importa quanto foi bom ou ruim o desempenho do representante, então elas não serão motivadores eficientes. E os profissionais de venda têm de entender exatamente o que devem cumprir para obter uma recompensa específica.

E sobre a relação esforço-desempenho:

Os profissionais de venda têm de acreditar que um esforço maior vá levá-los a um melhor desempenho. Se acreditarem nisso, serão motivados para tentar ser mais esforçados. Se não acreditarem que seus esforços adicionais farão diferença, não tentarão, apesar da possibilidade de recompensa.

A área de vendas trabalha muito essa questão de esforço, desempenho e recompensa. Os planos de metas e de remuneração ou premiação têm estreita relação um com outro. Logo é útil ao gerente de vendas entender essa teoria e sua aplicabilidade junto aos indivíduos.

3.3.3 Teoria das necessidades de McClelland

Outra teoria bastante conhecida pelos administradores e que também possui uma relação com o trabalho de vendas é a Teoria das Necessidades de McClelland, Robbins aborda essa teoria e explica que podem ser atribuídas três tipos de necessidades às pessoas:

1. Necessidade de realização
2. Necessidade de poder
3. Necessidade de associação

Robbins(2009, p. 52) caracteriza a primeira necessidade da seguinte maneira:

Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas têm o desejo de fazer algo melhor ou de forma mais eficiente do que já foi feito. Essa compulsão é a necessidade de realização.

Segundo o autor, os realizadores são pessoas que buscam assumir responsabilidades, estabelecem metas desafiadoras, gostam de receber feedback sobre seu desempenho e se diferenciam dos outros pelo desejo de fazer melhor as coisas, além disso gostam de assumir trabalhos com grau médio de risco. Assim, quando essas características predominam os realizadores se sentem fortemente motivados.

A segunda necessidade e a terceira são representadas por pessoas com a seguinte características, apontadas por Robbins(2009, p.53)

A necessidade de poder é o desejo de impactar, ser influente e controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm essa necessidade em alta gostam de estar “no comando”, buscam ascendência sobre os outros, preferem situações competitivas que dão status e tendem a preocupar-se mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

A terceira necessidade identificada por McClelland é a de associação. Esta necessidade tem recebido pouca atenção por parte dos pesquisadores. As pessoas com essa orientação em alta buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

A primeira necessidade está mais relacionada ao trabalho do vendedor. Segundo o autor, as evidências mostram que indivíduos com alta necessidade de realização são bem sucedidos em diversas atividades de vendas. Porém ressalta que os vendedores com alto grau de realização não são obrigatoriamente bons gerentes de vendas.

3.3.4 Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário é o autor da Teoria dos Dois Fatores, na qual foram investigadas as fontes de satisfação e insatisfação que poderiam exercer influências positivas ou negativas nas atitudes do indivíduo diante do próprio trabalho e das circunstâncias que o cercam. Como resultado Herzberg definiu dois fatores que influenciam o comportamento humano:

1. Fatores Higiênicos(extrínsecos): Chiavenato (2004, p. 334) explica que esses são considerados extrínsecos, por estarem localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas trabalham. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo.
2. Fatores Motivacionais (intrínsecos): Sobre esses, o autor fala que são considerados intrínsecos, por estarem relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza da tarefa que a pessoa executa. Complementa, dizendo que estão sob o controle do indivíduo.

Em relação aos Higiênicos, Maximiano (2004, p. 275) ressalta:

Os fatores extrínsecos não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Para Herzberg, os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação.

Chiavenato (2004, p. 333) também argumenta sobre essa redução de insatisfação, quando diz que:

As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

São exemplos de fatores higiênicos:

- Salário;
- Benefício;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Condições físicas e ambientais de trabalho;
- Políticas e diretrizes da empresa;
- Clima organizacional;
- Regulamentos internos;
- Segurança no cargo;
- Relações com os colegas.

Chiavenato (2004, p. 333) ressalta que tradicionalmente apenas esses fatores eram utilizados na motivação dos empregados, pois o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais mais abertas, ou seja, incentivos situados externamente ao indivíduo.

Maximiano (2004, p. 275) complementa com o seguinte:

A presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima. Mais higiênico o ambiente, porque melhores as condições de sanidade psicológica do contexto do

trabalho. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

Já os chamados fatores motivacionais são intrínsecos ao indivíduo, relacionados ao cargo e a natureza das tarefas desempenhadas, sendo, portanto, controlável por ele. São exemplos:

- Realização;
- Reconhecimento;
- Responsabilidade;
- Progresso;
- O trabalho em si.

Chiavenato (2004, p. 334) afirma que tradicionalmente as tarefas e cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios da eficiência e da economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. E isso criava um efeito desmotivador, provocando apatia e desinteresse. Complementa com a explicação de o porquê desses fatores serem chamados de Fatores ‘Satisfacientes’

O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de *fatores satisfacientes*.

Maximiano (2004, p. 276) salienta que esses dois fatores devem existir para que haja motivação, como explica:

As condições ambientais, de acordo com a teoria dos dois fatores, não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho. Para que haja essa motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões. Ou seja: o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho.

Sobre os dois fatores, higiênicos e motivacionais, Chiavenato (2004, p 334) fala que são independentes entre si, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Apesar dessa independência, Maximiano (2004, p.276), argumenta que a combinação dos dois é necessária para motivar o funcionário, quando diz:

De acordo com a teoria de Herzberg, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno- um sem o outro tende a ser

ineficaz. Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos.

Chiavenato (2004, p.334) ainda faz uma relação entre a teoria de Maslow e a de Herzberg. Segundo ele, os fatores higiênicos relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow, enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias. A figura 3 dá uma ideia dessa correspondência:

Figura 3: Relação das Teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 7 ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004, p 334.

Na figura, Chiavenato ao colocar de um lado os fatores que geram satisfação descreve alguns que são segundo a teoria, apenas fatores higiênicos, ou seja, que gerariam apenas a não insatisfação.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA FACILITY

4.1 Atividade da empresa

As informações a seguir foram retiradas do site da empresa, www.grupomcf.com.br, e por conversas com os gestores e diretores da empresa.

A Facility Financiamentos foi fundada em 1997 e é uma empresa integrante do Grupo MCF. O grupo foi fundado pelo presidente do comitê executivo, o Deputado Federal Mario Feitoza de Carvalho Freitas, que se ausentou das atividades das empresas para dedicar-se a carreira política. Sendo uma empresa familiar, assumiram as empresas, os filhos e empresários, Marcio e Marco Feitoza. O grupo é formado por empresas que atuam em segmentos distintos, tais como: agropecuária, tecnologia, construção e financeiro e está presente em 14 cidades brasileiras. A Facility, integrante do segmento financeiro, atua exercendo a atividade de correspondente bancário, onde possui parceria com diversas instituições financeiras nacionais e internacionais tais como: Santander, BMG, Bradesco, Panamericano, Cruzeiro do Sul, entre outros.

A empresa tem como principal objetivo oferecer soluções seguras em operações financeiras, com foco no crédito consignado para órgãos públicos e entidades privadas.

Atua em cidades como Osasco, Guarulhos, João Pessoa e Fortaleza.

Em cada uma dessas cidades a empresa conta com uma estrutura comercial independente das demais, com objetivos e parcerias estabelecidos de acordo com a singularidade de cada região. As áreas não ligadas ao negócio principal, tais como RH, finanças e jurídico ficam sediadas em fortaleza, e prestam a assessoria a todas as empresas do grupo.

Em fortaleza, atualmente, a Facility atua como correspondente dos Bancos Panamericano e BMG, oferecendo os produtos de crédito consignado aos servidores municipais (seu maior foco) e a servidores federais, militares e pensionistas do INSS. Como correspondente da BV Financeira a empresa oferece o CDC para servidores municipais.

4.2 Estrutura da força de vendas

Para atender a demanda e satisfazer às necessidades dos bancos parceiros e dos clientes a empresa adota uma estrutura diversificada da força de vendas. São quatro frentes, que estavam constituídas da seguinte maneira na época em que foi feito o trabalho:

- Call Center: operadores de telemarketing que ofertam os produtos e tiram dúvidas via telefone, atualmente são 22 operadores;
- Agentes Externos: vendedores de campo que prospectam clientes nas escolas, postos de saúde, secretarias e demais órgãos para que o cliente não necessite se deslocar a um ponto de atendimento para atender suas necessidades, uma equipe formada por 6 profissionais, representando as seis regionais de fortaleza;
- Agentes Regionais: são funcionários que ficam em pontos fixos, são realizadas parcerias com as secretarias regionais de fortaleza para que a empresa indique um colaborador e ele passa atender os servidores das Regionais, hoje a empresa atende 5 Regionais, com um agente em cada;
- Loja: Ponto de atendimento, com total conforto e atendimento de qualidade aos clientes da empresa, são 6 atendentes.

Essa estrutura está hierarquicamente distribuída da seguinte forma:

O Diretor Comercial está no topo do organograma da Facility sediada em Fortaleza, pois para cada sede há uma diretoria específica. Um nível abaixo, diretamente ligado ao diretor, encontram-se os gerentes comerciais. As gerências são assim divididas, pois as diferentes frentes de vendas têm necessidades distintas. Sendo assim distribuídas:

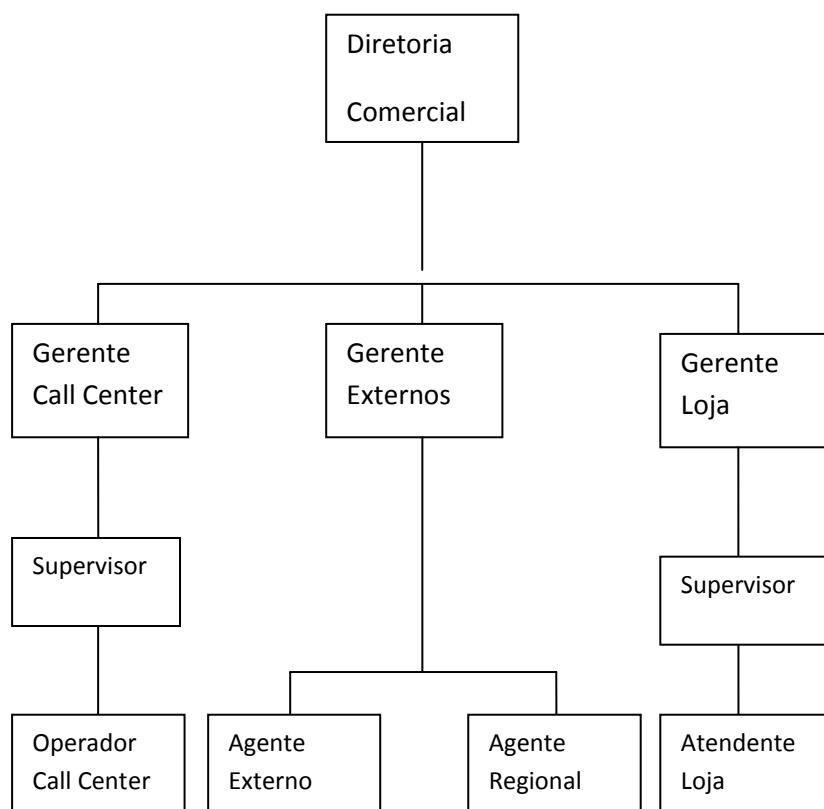
Gerente Comercial de Agentes Externos: Esse gestor irá gerenciar uma equipe formada por vendedores de campo, aqui se encontram tanto os Agentes Regionais como os Agentes Externos. Esses são responsáveis pela prospecção de negócios na rua, buscam clientes em seus locais de trabalho, ou até mesmo na própria residência. Os externos, muitas vezes são confundidos com outro tipo de vendedor no mercado, que são conhecidos como “pastinhas”, são autônomos que prestam serviços para outros correspondentes. Esses geralmente não

demonstram preocupação com a empresa, e, por conseguinte também não demonstram muita atenção com os clientes, o que dificulta o trabalho do vendedor externo que representa uma empresa que busca atender e satisfazer as necessidades dos clientes.

Gerente de Call Center: Esse gerente coordena todo o Call Center da empresa, sua equipe é a maior, atualmente conta com 22 operadores. É auxiliado por dois supervisores que cuidam da parte mais operacional, como fazer escutas para avaliar o nível de atendimento, controle de tempo de descanso dos operadores, logística de entrega de contratos, etc. Nessa área há uma maior rotatividade de profissionais, justificado segundo o gerente por ser o primeiro emprego de muitos, servindo apenas como uma ponte para se adquirir experiência. Porém, aqueles que se destacam têm a chance de serem promovidos à supervisão e posteriormente gerência.

Gerente de Loja: Além da importância no atendimento ao cliente, a loja serve como ponto de apoio para os vendedores externos, regionais e alguns clientes do call Center, que optam por se deslocar até um ponto de atendimento para efetivar o contrato. A gerente é responsável por uma equipe de seis funcionários. Desses, três são estagiários. Por possuir essa estrutura com estagiário, na loja eles têm esse potencial de crescimento, podem ser efetivados e continuarem no ponto de atendimento ou podem ir para as outras frentes de vendas, seja Call Center ou Agente Regional. Ver figura 3.

Figura 4- Organograma da área comercial da empresa Facility





Fonte: Formato do autor.

4.3 Metas

O planejamento em relação a metas é definido pela diretoria junto com a vice-presidência. São estipulados valores para cada gerência e traçadas metas individuais para cada vendedor, todos tem um volume monetário a atingir em contratos de consignado. Aos gestores e suas equipes cabe atingir o volume total requerido, os mesmos tem a liberdade de definir as estratégias necessárias para isso.

4.4 Demais políticas

A Facility, com exceção da regra de remuneração, não possui políticas, normas e diretrizes bem delimitadas e formalizadas, há consenso e parceria com outros setores conforme será visto a seguir em relação a alguns processos.

4.4.1 Recrutamento e seleção

Como dito, o RH da empresa está sediado em fortaleza e presta assessoria a todas as empresas do grupo. Em Fortaleza, quando a diretoria comercial solicita a contratação de novos vendedores o RH atua no recrutamento, convocando pessoas com perfil traçado pela área comercial. Daí, no processo de seleção auxilia com a realização de dinâmicas de grupo e na própria entrevista que é realizada junto com o gerente responsável pela área que o candidato irá atuar. Não há muitas restrições no recrutamento, há apenas na área de vendas externas, que a empresa passou a contratar pessoas que tivessem carro ou moto. Para essa área também, geralmente, é solicitado pelo gerente que o RH convoque pessoas com experiências em vendas. Na área de Call Center e loja procura-se contratar universitários, mas não é critério eliminatório, caso um candidato se destaque na entrevista, com boa desenvoltura para venda.

4.4.2 Remuneração e benefícios

A estrutura de remuneração é definida pelo diretor comercial junto com a área financeira. Diferente, de algumas promotoras de crédito que atuam no mercado, todos os vendedores da empresa são funcionários contratados de acordo com as leis trabalhistas. É importante ressaltar esse ponto, pois algumas promotoras fazem parcerias com vendedores externos, conhecidos como “pastinhas”, esses não tem vínculos trabalhistas, apenas recebem

comissão por volume monetário dos contratos entregues. Na Facility os vendedores possuem carteira assinada, recebem vale transporte ou auxílio combustível, vale alimentação, plano de saúde e odontológico e convênio com farmácia. Além disso, recebem um salário fixo(não pode ser divulgado) e uma remuneração variável de acordo com sua produção.

4.4.3 Treinamento da área de vendas

Os gerentes comerciais tem bastante autonomia sobre suas equipes e são os responsáveis por verificarem se há necessidade de treinamento ou não para seus subordinados. Para os recém- contratados há uma explicação sobre o produto e como são feitos os procedimentos operacionais para efetivação de um contrato. Após, eles passam a acompanhar algum funcionário com mais experiência para aprender na prática.

As reciclagens são feitas pelos próprios gerentes ou supervisores, quando esses acharem necessário.

5.METODOLOGIA

A fim de cumprir com o objetivo do trabalho foram realizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, junto à empresa objeto do estudo de caso.

Segundo FERRARI(1982, p.9), “pesquisa, no sentido mais amplo, é o conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento”.

VERGARA (1998, p. 44) classifica uma pesquisa quanto aos fins e aos meios:

Quanto aos fins:

- Exploratórias;
- Descritivas;
- Explicativas;
- Metodológica;
- Aplicada;
- Intevencionista.

Quanto aos meios:

- Pesquisa de campo;
- Pesquisa de laboratório;
- Telematizada;
- Documental;
- Bibliográfica;
- Experimental;
- Participante;
- Pesquisa-ação;
- Estudo de caso.

Esses tipos de pesquisa podem ser usados ao mesmo tempo, não são excludentes.

O presente trabalho, por restringir-se ao âmbito de uma empresa específica, assumiu as características de um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa.

Para o desenvolvimento teórico foi utilizada a pesquisa exploratória como forma de aprofundar os conhecimentos sobre a gestão de vendas e sobre a motivação humana para obter dados suficientes ao desenvolvimento do estudo de caso realizado. Essas pesquisas exploratórias objetivam, segundo Gil (2009, p. 41) “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

A pesquisa exploratória foi desenvolvida através de coleta de dados secundários em pesquisa bibliográfica. Essa é definida por Marconi e Lakatos (2006, p 160) como “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Segunda parte da pesquisa foi utilizada a do tipo descritiva, que conforme Gil (2009, p 40), objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno ou definir relações entre as variáveis. Portanto a pesquisa realizada com a equipe de vendas da empresa Facility foi descritiva já que se destina a caracterizá-los e analisar os impactos dos fatores externos e internos na motivação dos mesmos.

Neste trabalho, optou-se pela utilização de questionários com perguntas fechadas, mas com solicitação de justificativa por extenso para escolha realizada, como instrumento básico de levantamento de dados.

Marconi e Lakatos (2006, p. 22) quando se referem ao questionário declaram:

A aplicação do questionário garante um número maior de dados, a economia de tempo e obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, em função do anonimato e em menor risco de distorção pela não influência dos pesquisadores.

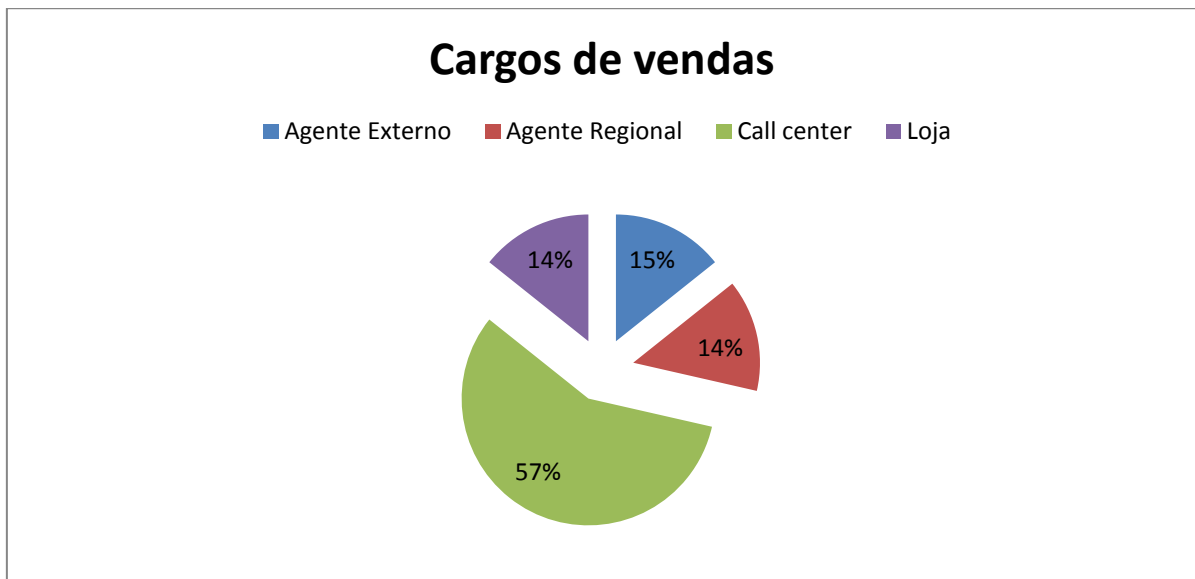
O questionário continha três partes. A primeira, com quatro questões, buscava identificar a área de vendas na qual fazia parte, e o perfil em termos de grau de instrução, idade e tempo de empresa. A segunda parte, composta por 10 questões buscava identificar o grau de satisfação acerca dos fatores higiênicos e motivacionais citados na teoria de Herzberg. A última parte, apenas uma questão, tinha por objetivo identificar os fatores que os entrevistados consideravam os mais importantes para sua motivação no trabalho.

A aplicação do questionário foi no dia 31 de maio de 2012, data escolhida pelo fato dos gestores terem realizados reuniões com suas respectivas equipes. Do universo de 39 funcionários, responderam 28 os quais estavam presente nas reuniões.

5.1 Apresentação dos dados

Os resultados a seguir serão apresentados por tabelas e gráficos, onde serão feitos os comentários relativos aos mesmos. Foram entrevistados 28 promotores distribuídos por cargo conforme gráfico a seguir:

Gráfico 1: Distribuição de cargos da área de vendas



Como já explicado, a maior área da empresa em termos de pessoal e também de volume de produção se encontra no telemarketing. As demais equipes são equilibradas em termos de tamanho.

Em relação aos resultados dos questionários, em primeiro lugar foi feita uma análise do perfil dos vendedores, considerando o grau de instrução, a faixa etária e o tempo de serviço na empresa. Na segunda parte do questionário, em algumas questões, achou-se necessário analisar as opiniões de acordo com o cargo exercido, o que será explicitado quando feito os comentários.

TABELA 1- Grau de Instrução

Instrução	Quantidade	%
1º Grau Incompleto	0	0
1º Grau Completo	0	0
2º Grau Incompleto	2	7%
2º Grau Completo	11	39%
Superior Incompleto	12	43%
Superior Completo	3	11%
Outros		
Total	28	100%

Analisando a Tabela I verificamos que apenas três vendedores possuem o ensino superior, vale ressaltar que um deles, apresenta diploma em uma área de atuação totalmente diferente, Educação Física. Além disso, percebemos que muitos estão na faculdade, grande parte ocupando a área de Call Center e na loja, onde se encontram os estagiários e àqueles em busca do primeiro emprego, como explicado anteriormente.

Atualmente, a empresa não coloca como exigência para contratação o profissional estar cursando um nível superior, o que conta mais é a experiência com vendas, principalmente na área de venda de campo. No mercado de consignados, geralmente os promotores não tem a graduação.

TABELA 2- Faixa etária

Faixa Etária	Qtd	%
Menos de 20	2	7%
21 a 30	17	61%
31 a 40	7	25%
Mais de 40	2	7%
Total	28	100%

Ao analisar a Tabela 2, percebe-se que a grande maioria encontra-se na faixa etária entre 21 a 30 anos, aqui se encontra os estagiários, os operadores de telemarketing e alguns agentes regionais, que foram promovidos dos cargos provenientes da loja. Seis dos entrevistados que possuem idade superior a 31 anos são agentes externos ou regionais. Como já explicado, são geralmente contratados do mercado e o mais importante não é a graduação

ou a idade, e sim a carteira de clientes que possuem. Pode se ter uma melhor visualização observando o gráfico 2:

Gráfico 2: Faixa etária da equipe de vendas:

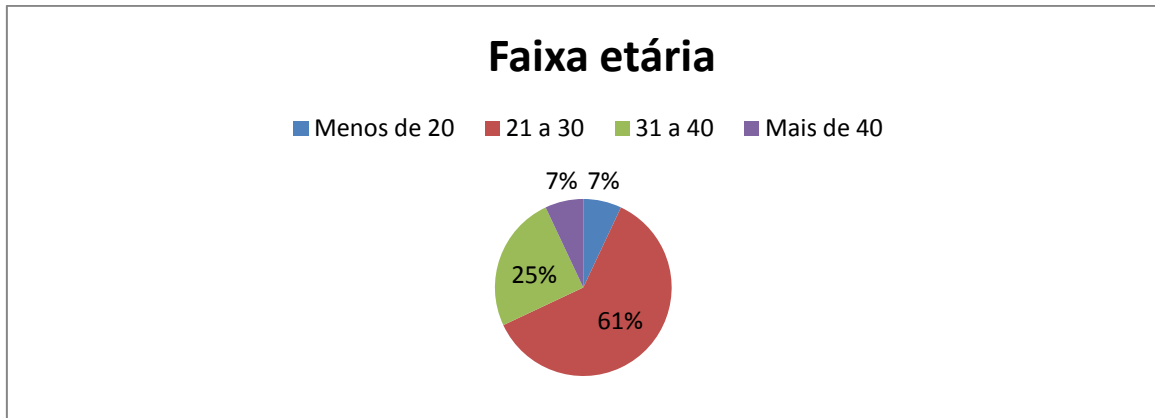


TABELA 3- Tempo de serviço

Tempo de serviço	Quantidade	%
Menos de 6 meses	7	25%
6 a 12 meses	7	25%
Mais de 12 meses	14	50%
Total	28	100%

Há cinco meses foi feita uma reestruturação na área de vendedores externos, o qual foram contratados 4 vendedores. Na área de Call Center há também uma grande rotatividade, há 2 meses foram demitidos alguns operadores, permanecendo aqueles com mais experiência e melhor desempenho. Ainda assim, percebe-se que a maioria dos vendedores já estão com mais de um ano dentro da empresa.

TABELA 4- Local de trabalho

Tipo	Callcenter e loja	Externo e regional	%
Péssimo		1	4%
Ruim			0%
Regular	3	3	21%
Bom	10	4	50%
Excelente	7		25%
Total		28	100%

Verificando a tabela 4, obteve-se que 50% dos vendedores consideraram as condições físicas e ambientais oferecidas pela empresa como sendo boas. Porém, aqui foi feita a separação de cargos, pois os Agentes externos relataram como sendo regular e um como sendo péssimo. Explicado o fato por eles trabalharem visitando os órgãos públicos como escolas, creches, postos de saúde, que muitas vezes são localizados em bairros de periferia e com pouca estrutura.

Tabela 5- Comissão paga pela empresa

Comissão paga pela empresa	Quantidade	%
Péssima	6	21,43%
Ruim	4	14,29%
Regular	13	46,43%
Boa	5	17,86%
Excelente	0	0%
Total	28	100%

A tabela 5 ressalta o ponto que no dia a dia era bastante reclamado pelos vendedores, principalmente os externos, regionais e do balcão de atendimento na loja. Há 6 meses a empresa alterou a política de remuneração. Na qual o vendedor precisa atingir uma quota mínima de volume de empréstimo realizado para receber a remuneração variável. Como o mercado do consignado vem mudando, mais concorrentes passaram a emprestar para o servidor municipal, atingir os valores mínimos está sendo considerado difícil e os números revelaram isso. Mais uma vez, o nível de insatisfação maior foi por parte dos externos e regionais, todos apontaram como sendo ruim ou péssima. Como ilustrado no gráfico 3, a maioria destacou como sendo regular.

Gráfico 3: Representação gráfica da opinião dos vendedores quanto à comissão paga pela Facility.

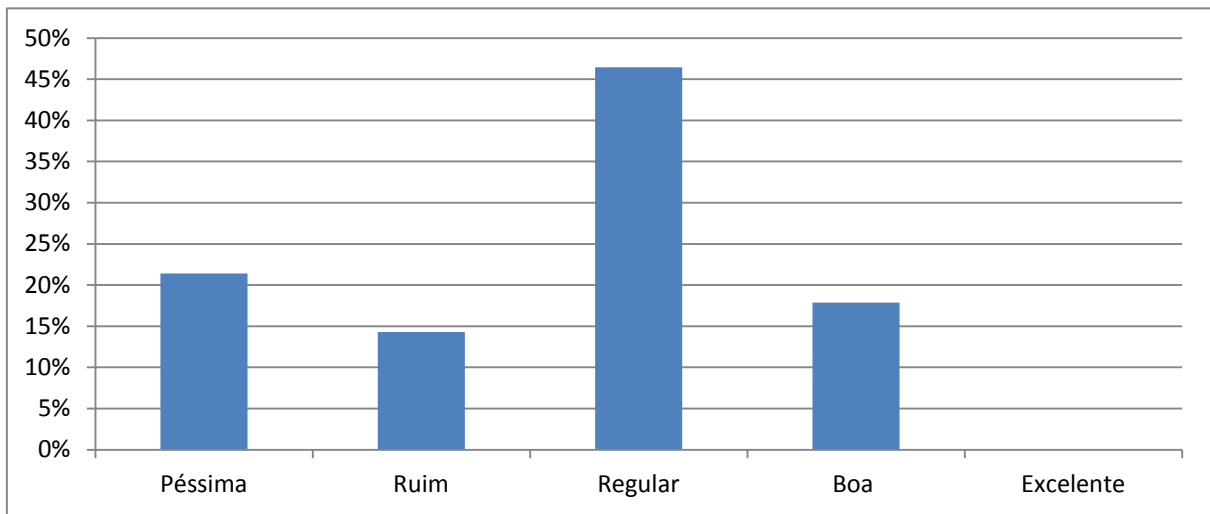


Tabela 6- Grau atribuído à segurança que sente de permanecer na empresa.

Segurança	Quantidade	%
Péssima	0	0
Ruim	2	7,14%
Regular	5	17,86%
Boa	20	71,43%
Excelente	1	3,57%
Total	28	100,00%

Aqui a grande maioria, 71,43% sente certa estabilidade em se manter empregado. Pode-se relacionar com o tempo de serviço de empresa, onde 50% dos vendedores trabalham há mais de um ano. Mesmo que recentemente tenha passado por uma reestruturação e possuindo uma alta rotatividade no telemarketing, a empresa é vista por seus colaboradores como uma empresa que oferece estabilidade, o consenso é que se o funcionário produz, não tem porque se preocupar em perder o emprego.

Gráfico 4- Opinião dos vendedores quanto ao sentimento de segurança de permanecer na empresa.

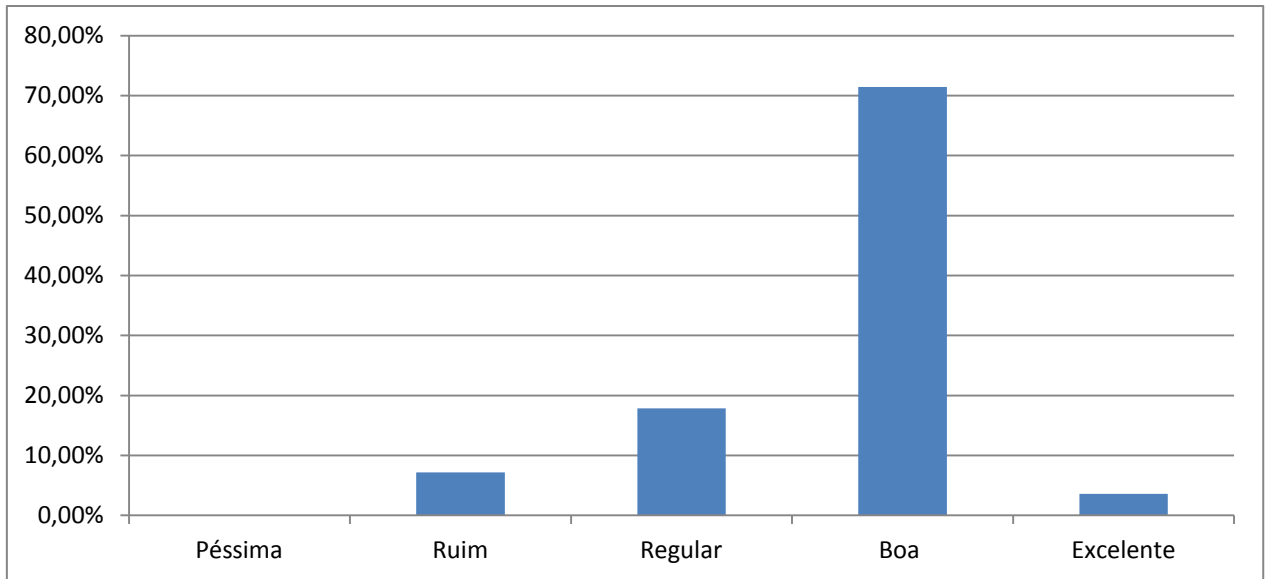


Tabela 7- Grau atribuído pelos vendedores ao relacionamento com os colegas de trabalho.

Relacionamento com a equipe	Quantidade	%
Péssima	0	0,00%
Ruim	0	0,00%
Regular	3	10,71%
Boa	14	50,00%
Excelente	11	39,29%
Total	28	100,00%

Conforme demonstra essa tabela, 89,29% consideram o relacionamento entre os colegas de trabalho de bom a excelente. Apenas 3 entrevistados consideraram regular. Alguns entrevistados relataram que antigamente havia mais conflitos, pois o número de agentes externos era maior. Ocorriam conflitos por territórios, vendedor invadindo a área do outro, tentando tomar cliente que seriam da loja ou do Call Center. Hoje, pode ser percebido através da pesquisa, que o ambiente é agradável.

Tabela 8- Grau atribuído pelos vendedores ao relacionamento com o gerente(se os gestores escutam as ideias, proporcionam feedback, se ajudam na solução de problemas,etc)

Relacionamento com gerente	Call Center	Loja	Externos e regionais
Péssima	0%	0%	0%
Ruim	0%	0%	0%
Regular	6,25%	0%	0%
Boa	50,00%	75,00%	37,50%
Excelente	43,75%	25,00%	62,50%
Total	16	4	8

Além de verificar o relacionamento entre os colegas, foi verificado também o relacionamento com a gerência para entender se havia alguma insatisfação quanto à gestão. Aqui a questão do relacionamento ia além do pessoal, questionava se o gestor cumpria com um bom padrão de gerenciamento. Dividimos por área, atribuindo as opiniões dos vendedores aos seus respectivos gerentes. Apenas no Call Center , uma pequena parcela de 6,25% considerou o relacionamento com o gerente regular. Porém a grande maioria considerou entre bom e excelente o relacionamento com os gestores.

Tabela 9-Possibilidade de usar seus conhecimentos e habilidades no trabalho.

Possibilidade de usar conhecimentos e habilidades	Quantidade	%
Péssima	0	0,00%
Ruim	1	3,57%
Regular	6	21,43%
Boa	15	53,57%
Excelente	6	21,43%
Total	28	100,00%

No que concerne a possibilidade de utilização dos conhecimentos e habilidades, no geral houve um consentimento, 75%, que há espaço para utilizar os conhecimentos e habilidades pessoais. Porém, houve um número considerável de entrevistados que achavam regular, 21,43%. Dos seis que responderam que era regular, três eram vendedores da loja. A principal justificativa apresentada foi a de que os clientes que se dirigem a mesma já estão bem predispostos a realizar o contrato, não exigindo muita habilidade de negociação e a operacionalização também não é complicada.

Tabela 10- Opinião sobre a possibilidade de crescimento na empresa

Possibilidade de crescimento	Quantidade	%	% Acumulada
Péssima	2	7,14%	7,14%
Ruim	4	14,29%	21,43%
Regular	9	32,14%	53,57%
Boa	11	39,29%	92,86%
Excelente	2	7,14%	100,00%
Total	28	100,00%	

A tabela 10 mostra a percepção de que os funcionários tem em relação a possibilidade de crescimento dentro da empresa. Foi adicionada a coluna de percentual acumulado para facilitar a interpretação, quando nota-se que mais da metade, 53,57%, considera de péssima a regular a possibilidade de ascensão na carreira. Esse número é justificado pelo fato da estrutura comercial da empresa ser enxuta. No Telemarketing, os operadores tem a possibilidade de serem promovidos a supervisor e posteriormente a gerente. Porém os supervisores e o gerente já tem um tempo considerável na empresa, o que reduz as expectativas dos operadores conseguirem conquistar tais cargos. Na loja, há maior possibilidade de crescimento, visto 3 colaboradores serem estagiários. E de lá que foram promovidos alguns Agentes Regionais e Operadores do Call Center. Ver gráfico número 5 para melhor análise das opiniões.

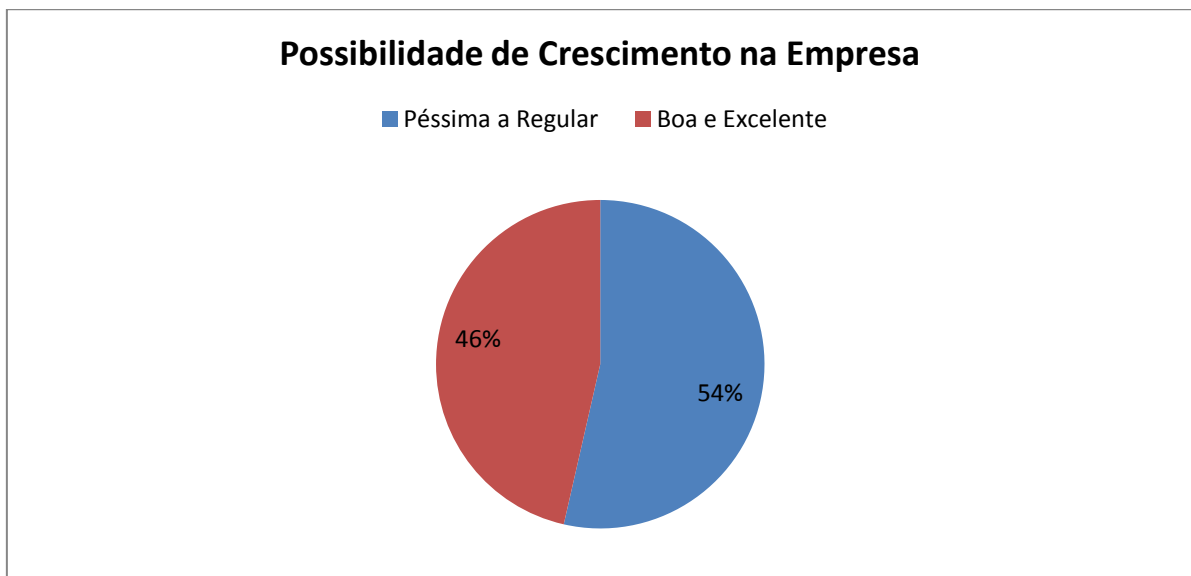
Gráfico 5- Representação gráfica da opinião dos vendedores quanto à possibilidade de crescimento na empresa.

Tabela 11- Desejo de ser promovido

Vontade de ser promovido	Quantidade	%
Sim	23	82%
Não	5	18%
Total	28	100%

A tabela 11 deve ser relacionada com a tabela 10, onde mais da metade acredita não ter grandes possibilidades de crescimento na empresa. E percebe-se aqui que o desejo de ser promovido é o que predomina, 82% dos funcionários gostariam de serem aproveitados em cargos superiores. Dos 5 que não desejam, três são operadores de telemarketing, um da loja e outro agente externo. A justificativa está em se identificar mais com o trabalho da venda e não com as funções de gestão.

Tabela 12- Sentimento de realização profissional

Realização profissional	Quantidade	%
Sim	8	29%
Não	20	71%
Total	28	100%

A tabela 12 demonstra o sentimento em relação a realização profissional. Aqui a grande maioria se diz não está realizada profissionalmente. Os universitários, que são 43% do total, têm ambições maiores quanto ao emprego, estão adquirindo experiências, em busca de cargos mais altos. Alguns, de nível escolar inferior demonstraram estar realizados profissionalmente, apesar de almejarem cargos mais altos, como refletiu a tabela anterior, ver gráfico 6:

Gráfico 6- Representação gráfica do sentimento de realização profissional.

Tabela 12- Fatores que os vendedores consideravam mais importantes para sua motivação

Fatores	Quantidade	%
Autonomia	7	8%
Salário	15	18%
Comissão	12	14%
Relacionamento com os colegas	13	15%
Relacionamento com o gerente	8	10%
Segurança	6	7%
Reconhecimento	6	7%
Crescimento profissional	6	7%
Condições físicas	1	1%
Realização	10	12%
Total	84	100%

Nesta tabela foi solicitado aos funcionários que marcassem aqueles fatores que consideram mais motivadores. Aqui, não foi explicado se o fator era motivacional ou higiênico. O intuito era identificar justamente quais eles apontariam como mais impactantes em sua motivação. Percebeu-se que atribuíram mais importância aos fatores higiênicos, como salário, comissão e relacionamento com os colegas.

Tabela 13- Grau de motivação

Grau de motivação	Quantidade	%
Desmotivado	3	10,71%
Pouco motivado	8	28,57%
Motivado	14	50,00%
Muito motivado	3	10,71%
Total	28	100,00%

Na tabela 13, percebe-se que 60,71% dos vendedores se consideram motivados ou muito motivados e 39,29% estão pouco motivados ou até desmotivados. Interessante ressaltar que nenhum operador do telemarketing afirmou estar pouco motivado ou desmotivado. Essas foram observações feitas pelas outras frentes de venda da empresa.

5.2 Análise dos Resultados

O trabalho teve como objetivo identificar o grau de motivação dos vendedores e também utilizar os fatores abordados na Teoria de Dois Fatores de Herzberg como uma ferramenta de avaliá-los quanto à influência na motivação e assim propor melhorias para empresa. A partir da coleta de dados obtidos por meio do questionário e também pelas observações feitas no dia a dia da empresa as seguintes análises foram feitas.

O grau de escolaridade não é decisivo para contratação dos funcionários, porém como há uma oferta de estudantes universitários a empresa aproveita em cargos como o vendedor de loja e operador de telemarketing. Nessas duas áreas se tem um perfil de jovens e universitários que começaram recentemente a carreira profissional. É bom que a empresa mantenha essa linha e busque esse tipo de profissional (nessas duas áreas), pois são os que podem trazer mais conhecimento. Os de idade superior são profissionais mais experientes no ramo de consignados, ocupam cargos de vendedor externo, eram antigos vendedores autônomos. O que se percebe para o cargo do vendedor externo é uma preferência por profissionais que já atuavam no consignado, que tenham proximidade com servidor público, que não se importem de percorrer grandes distâncias e lidar com todo tipo de gente. A graduação, nesse caso, não se torna tão necessária.

Quanto ao tempo de serviço, muitos já tem mais de um ano de empresa, temos casos de vendedores externos, regionais e de Call Center com mais de 5 anos. A mudança no mercado aumentou a rotatividade e a necessidade de reestruturação fez com que a empresa contratasse mais novatos, 50% tem menos de um ano.

A seguir o questionário buscou identificar a percepção em relação aos fatores higiênicos apontados por Herzberg.

O local de trabalho, o primeiro a ser avaliado, é considerado bom pelos vendedores que trabalham dentro da empresa, já os externos argumentam que não são tão bons assim, por se tratar de órgãos públicos. Porém, poucos reclamam, faz parte do trabalho do vendedor de campo. O que é fonte de reclamação é a distância percorrida, as áreas de atuação são muito grandes e torna inviável realizar as visitas de ônibus. Em relação a isso a empresa mudou sua política de contratação dos vendedores externos, só é contratado quem possui carro ou moto. Porém, não foi tomada nenhuma medida para evitar esse tipo de insatisfação com os atuais, uma vez que a empresa não pode proporcionar um carro para que os vendedores façam suas rotas.

O segundo ponto avaliado refere-se à comissão paga. 82% dos funcionários consideraram de péssima a regular. No dia a dia da empresa percebe-se a grande insatisfação com o comissionamento. Nesse aspecto a empresa paga abaixo do preço de mercado, mas em contrapartida os vendedores todos são funcionários, com carteira assinada e benefícios já mencionados no capítulo 3, no subitem 3.4.2. Nas outras promotoras de crédito os vendedores trabalham prestando serviço e ganham de acordo com o contrato realizado apenas. O que poderia ser feito pela empresa é rever a política, de modo que não fosse um gerador de tanta insatisfação.

Ainda sobre os fatores higiênicos, a segurança no trabalho foi considerada boa pela grande maioria. Como dito na análise, a percepção do vendedor é a de que se ele produzir não há porque se preocupar. Além disso, a empresa não demite facilmente, há uma aproximação por parte da gerencia junto aqueles que não estão produzindo para tentar reverter o quadro, gerando maior confiança na empresa.

Os dois últimos fatores higiênicos se referem a relacionamento com os colegas e com o gerente, no último avaliando também a qualidade do mesmo. Assim, foi percebido que o ambiente de trabalho é bom, há cooperação e os gerentes estão próximos de seus subordinados, ajudando-os a atingirem seus objetivos.

Em seguida foram avaliados os fatores motivacionais. Em relação à possibilidade de utilizar os conhecimentos e habilidades a maioria dos vendedores considera “boa”, porém aproximadamente 22% atribuíram um grau “regular”. Desses, pode ser observado que muitos achavam o trabalho muito simples, principalmente os atendentes de loja. Como proposto por Herzberg o “enriquecimento de tarefas” poderia ser utilizado pela empresa, adicionando tarefas mais complexas. O gerente da loja poderia atribuir algumas tarefas de sua rotina, como as referentes a preenchimento de planilhas de controle ou verificação da formalização dos contratos e fazer um rodízio entre os funcionários do balcão.

Quanto à possibilidade de crescimento profissional, pouco mais da metade considera de péssima a regular. Soma-se a isso o desejo de 82% dos vendedores de receber promoção.

Pela estrutura da empresa ser enxuta, poucos cargos de supervisão e gerência, há uma dificuldade de promover pessoas, com exceção dos estagiários e atendentes do balcão que podem ser aproveitados para área de telemarketing ou venda de campo, onde recebem uma comissão maior. A empresa poderia criar níveis e assim promover sem a necessidade de

atribuir cargos de gestão. Por exemplo, poderia existir a figura do Vendedor Junior, Vendedor Senior, ou até fazer uma escala maior, como Promotor de crédito nível 5, 10 e 15. Estabelecer critérios para a promoção a cada nível e o relativo aumento salarial.

O último critério avaliado dentre os fatores motivacionais foi o sentimento de realização profissional. 71% afirmaram não estarem realizados profissionalmente.

É compreensível que em um momento econômico que nos encontramos, onde os profissionais com nível superior recebem maiores oportunidades quanto a cargos, trabalhos em grandes empresas, salários mais elevados, os universitários que trabalham na empresa aspirem oportunidades em grandes empresas ou cargos mais elevados. Esse perfil é mais parecido com as áreas de Call Center e de atendentes da loja. A empresa pode buscar fazer com que esses jovens sintam uma realização momentânea, enriquecendo o trabalho, delegando maiores responsabilidades, fazendo com que se sintam mais importantes dentro da organização.

Aos vendedores de campo, percebe-se o perfil traçado no capítulo 2 (subitem 2.4.3), onde se comenta o arquétipo do vendedor, do “perdedor feliz”, que se motivam pela busca, eles estão atrás da ação. Para esse tipo de cargo, a empresa deve no momento da seleção, contratar pessoas com esse perfil, que irão se sentir realizadas em estarem exercendo essa atividade de venda.

Foi solicitado ainda que os vendedores escolhessem três fatores que consideravam mais importantes para se sentirem mais motivados. Foram escolhidos três fatores higiênicos: salário, comissão e relacionamento com os colegas.

O salário e a comissão são fontes constantes de reclamação aos gerentes, como proposto na teoria, são os que geram insatisfação. Apesar de a teoria propor que esses fatores quando percebidos como ótimo elevam a satisfação apenas momentaneamente, a empresa poderia refazer a regra de remuneração para evitar essa insatisfação. O relacionamento com os colegas foi visto na pesquisa como “bom”, o clima é realmente agradável e a empresa deve prezar para que continue desta maneira, pois é visto, por seus vendedores, como fundamental para o dia a dia do trabalho.

Por fim, a pesquisa demonstrou que a maioria encontra-se motivado, porém há um número elevado, principalmente na loja e junto aos vendedores de campo de profissionais pouco motivados ou desmotivados.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa, como já foi explicada, teve o objetivo de avaliar o grau de motivação dos promotores de crédito da empresa Facility e relacioná-los com os fatores higiênicos e motivacionais, segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a fim de identificar os fatores que mais impactam na motivação da equipe e propor melhorias à organização.

A partir da pesquisa bibliográfica, da coleta de dados obtidos por meio do questionário, pelas conversas com os gestores e observações feitas no dia a dia da empresa chegou-se as conclusões apresentadas a seguir.

Primeiramente, a evidência da importância do setor de vendas para qualquer organização. Mostrou-se através da bibliografia lida que esse é um setor de alto custo, que é por onde as empresas conseguem suas receitas. Seus funcionários são a cara da empresa para seus clientes e tem papel fundamental para as estratégias de marketing da organização. Por tudo isso, a importância da boa gestão, que só será efetiva e eficaz se os níveis de motivação permanecer altos.

Em relação à Facility, pode-se concluir que há uma falta de alinhamento entre os fatores extrínsecos e intrínsecos. A comissão e o salário estão sendo fonte de insatisfação, inclusive a ponto de serem percebidos como os mais importantes para motivação dos colaboradores, indo de encontro ao exposto por Herzberg.

É de extrema relevância para a organização que mantenha um alinhamento entre esses dois fatores, conforme exposto por Maximiano(2004, p.276):

De acordo com a teoria de Herzberg, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno- um sem o outro tende a ser ineficaz. Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos.

É justamente nessa falta da base dita por Maximiano; no caso, apontadas principalmente o salário e a comissão que pode estar causando esse desalinhamento.

Os fatores motivacionais, como o sentimento de realização e a possibilidade de ascensão na carreira, tiveram números elevados de opiniões dadas como “regular”, o que segundo a teoria, iria ocasionar uma falta de satisfação no cargo. Porém, ficaram sendo considerados como menos importante do que esses fatores extrínsecos para a motivação. Talvez, por conta de estarem sendo percebidos apenas os fatores que causam a insatisfação.

Para a empresa pode ser sugerido que reveja seu plano de remuneração.

Conforme exposto por Chiavenato (2004, p.333) esses fatores, se elevam a satisfação, não conseguem manter por muito tempo. Então não seria a solução definitiva para diminuir o nível de funcionários que se encontram desmotivados ou pouco motivados, os quais representam 39% dos entrevistados.

Outro ponto que deveria ser melhorado são os fatores: possibilidade de crescimento, realização e autonomia. São fatores motivacionais, tiveram boa quantidade de apontamentos na tabela 12 (Fatores que mais motivam), e tiveram grande incidência de opiniões que apontavam como péssima a regular dentro da empresa. Para isso, a empresa pode estudar possibilidades de enriquecer as tarefas e de criar níveis que possibilitem a promoção na carreira com a finalidade ofertar a satisfação quanto ao cargo e a realização profissional. Esses fatores, se percebidos como ótimos iriam trazer satisfação aos colaboradores e o número de funcionários motivados tenderia a aumentar.

Por fim, no estudo realizado, pôde ser percebida, também, a relação apontada por Chiavenato sobre as teorias de Maslow e Herzberg.

Maslow propõe que as necessidades seguem uma hierarquia e que enquanto às de níveis mais baixo não são satisfeitas o comportamento não é motivado pelas outras necessidades. Chiavenato traça o paralelo em que os fatores higiênicos, no caso salário e comissão, podem ser associados às necessidades básicas. Foi visto na empresa que esse fator não está sendo satisfeito, fazendo com que as pessoas não apontem outras necessidades, de nível superior, que estão relacionadas com os fatores motivacionais de Herzberg.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Camila da Silva. **Potencializando a motivação de uma equipe de vendas no ramo de bebidas: Um estudo de caso.** 2009. 89f. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.
- BARBOSA, Heloísa de Melo. **Motivação em vendas: um estudo nos agentes autorizados da Telemar Ceará.** 2003. 58f. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2003.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas,** 4 ed. São Paulo: Atlas 2007.
- COUTU, Diane. **Leveraging the Psychology of the Salesperson: A conversation with G. Clotaire Rapaille.** Disponível em: <http://hbr.org/2006/07/leveraging-the-psychology-of-the-salesperson/ar/pr> Acesso em: 29 de fevereiro de 2012.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- FERRARI, Afonso Trifillo. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Mc GrawHill, 1982.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO; Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente**. 4. ed. Rio de Janeiro: Reccord, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SPIRO, Rosann L.; RICH, Gregory A.; STANTON, William J. **Gestão da força de vendas**. 12 ed. São Paulo: McGraw –Hill, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXOS

Questionário aplicado com a equipe de vendas da empresa Facility

I- Identificação

() Call Center () Agente Externo () Agente Regional

1) Grau de Instrução

- a) () 1 Grau Incompleto
- b) () 1 Grau Completo
- c) () 2 Grau Incompleto
- d) () 2 Grau Completo
- e) () Superior Incompleto
- f) () Superior Completo
- g) () Outros _____

2) Faixa Etária

- a) Menos de 20 anos
- b) De 21 a 30 anos
- c) De 31 a 40 anos
- d) Mais de 40 anos

3) Tempo de Serviço

- a) Menos de 06 meses
- b) De 06 meses a 12 meses
- c) Mais de 12 meses

II – Escolha a opção mais adequada para as perguntas a seguir e justifique sua resposta:

1) O local de trabalho (condições físicas) é considerado por você:

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Excelente

Justifique:

2) A comissão paga pela empresa é na sua opinião:

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Excelente

Justifique:

3) A segurança que você tem em permanecer na empresa é:

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Excelente

Justifique:

4) O seu relacionamento com a equipe de trabalho é considerado por você:

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Excelente

Justifique:

5) O seu relacionamento com o gerente(eles escuta suas ideias, proporciona feedback, lhe ajuda na solução de problemas) é considerado por você:

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Excelente

Justifique:

6) Você considera a possibilidade de usar plenamente seus conhecimentos e habilidades no dia a dia do trabalho como sendo:

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Excelente

Justifique:

7) Você considera oportunidade de crescimento na empresa como sendo:

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Excelente

Justifique:

8) Você gostaria de ser promovido há algum cargo?

() Sim () Não

9) Você está realizado profissionalmente?

() Sim () Não

10) Como você avalia seu grau de motivação:

() Desmotivado

() Pouco motivado

() Motivado

() Muito motivado

III - Escolha, dentre os fatores relacionados abaixo, três que você considera mais importante para sua motivação

- a) () Autonomia(ter liberdade de decidir como atingir as metas)
- b) () Salário
- c) () Comissão
- d) () Relacionamento com os colegas de trabalho
- e) () Relacionamento com o gerente
- f) ()Segurança(possuir estabilidade no trabalho)
- g) ()Reconhecimento(ser reconhecido pelo trabalho)
- h) ()Crescimento profissional (ter possibilidade de obter crescimento na empresa)
- i) () Condições físicas(trabalhar em ambiente confortável)
- j) () Realização (gostar do que faz)
- k) () Outros fatores que lhe motiva e não foram selecionados:
