



Formando profissionais de verdade

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS -FATECS  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**  
RAFAEL BRANDÃO DE CARVALHO  
RA 20712024

BRASÍLIA/DF, NOVEMBRO DE 2009

RAFAEL BRANDÃO DE CARVALHO

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis

BRASÍLIA/DF, NOVEMBRO DE 2009.

**RAFAEL BRANDÃO DE CARVALHO**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Homero Reis  
Orientador

---

Prof.  
Examinador

---

Prof.  
Examinador

Brasília/DF, novembro de 2009.

"As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam."

Bernard Shaw

Agradeço,

A Deus, que me iluminou e me deu muita força em todos os momentos difíceis.

Aos meus pais, José Carvalho e Raquel Brandão, aos meus irmãos, Renata e Rogério, a minha namorada Nayane Barreto e aos meus amigos que sempre acreditaram no meu potencial e em todos os momentos me apoiaram e me deram bastante força para que eu conseguisse atingir os meus objetivos.

Ao professor orientador Homero Reis, pelas orientações, atenção e apoio para a realização desta monografia.

Dedico este trabalho a minha família, a minha namorada e aos meus amigos que estiveram presentes durante essa caminhada, me ajudando e me apoiando principalmente neste período de formação.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b> .....	13
<b>2. Conceito de motivação</b> .....	16
<b>3. Teorias clássicas sobre motivação</b> .....	17
3.1 Teoria da hierarquia das necessidades.....	17
3.2 Teoria X e Teoria Y.....	19
3.3 Teoria dos dois fatores.....	20
<b>4. Teorias contemporâneas sobre motivação</b> .....	23
4.1 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland.....	23
4.2 Teoria da avaliação cognitiva.....	24
4.3 Teoria ERC.....	24
4.4 Teoria do reforço.....	25
4.5 Teoria da expectativa.....	26
<b>5. Apresentação dos dados</b> .....	28
<b>6. Discussão dos dados</b> .....	41
<b>7. Considerações</b> .....	45
Referências bibliográficas.....	47
Apêndice.....	48

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - A pirâmide das necessidades humanas de Maslow.....	18
<b>Figura 2</b> - Teoria da Expectativa de Victor Vroom .....	27

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Estado Civil.....	28
<b>Tabela 2</b> - Escolaridade .....	29
<b>Tabela 3</b> - Tempo de atuação na área de vendas .....	30
<b>Tabela 4</b> - Tempo de atuação na concessionária Smaff Chevrolet.....	30
<b>Tabela 5</b> - Orgulho de trabalhar na Smaff Chevrolet .....	31
<b>Tabela 6</b> - Reconhecimento do esforço pela empresa.....	32
<b>Tabela 7</b> - Reconhecimento do esforço pelo gestor.....	32
<b>Tabela 8</b> - Atrativos para trabalhar na concessionária Smaff Chevrolet .....	33
<b>Tabela 9</b> - Motivos para tornar-se um funcionário melhor.....	34
<b>Tabela 10</b> - Atitudes que demonstram a motivação no trabalho .....	35
<b>Tabela 11</b> - Elementos pessoais que motivam no ambiente de trabalho .....	36
<b>Tabela 12</b> - Atividades da Smaff Chevrolet para manter seus funcionários motivados.....	36
<b>Tabela 13</b> - Satisfação com as recompensas pelo desempenho.....	37
<b>Tabela 14</b> - Sentimento quando realiza uma venda com êxito .....	38
<b>Tabela 15</b> - Opinião sobre o desempenho profissional.....	39
<b>Tabela 16</b> - Satisfação do ego .....	39
<b>Tabela 17</b> - Suporte pela concessionária Smaff Chevrolet para manter a equipe motivada.....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Estado Civil.....	28
<b>Gráfico 2</b> - Escolaridade.....	29
<b>Gráfico 3</b> - Tempo de atuação na área de vendas .....	30
<b>Gráfico 4</b> - Tempo de atuação na concessionária Smaff Chevrolet .....	31
<b>Gráfico 5</b> - Orgulho de trabalhar na Smaff Chevrolet .....	31
<b>Gráfico 6</b> - Reconhecimento do esforço pela empresa .....	32
<b>Gráfico 7</b> - Reconhecimento do esforço pelo gestor .....	33
<b>Gráfico 8</b> - Atrativos para trabalhar na concessionária Smaff Chevrolet.....	34
<b>Gráfico 9</b> - Motivos para tornar-se um funcionário melhor .....	34
<b>Gráfico 10</b> - Atitudes que demonstram a motivação no trabalho.....	35
<b>Gráfico 11</b> - Elementos pessoais que motivam no ambiente de trabalho.....	36
<b>Gráfico 12</b> - Atividades da Smaff Chevrolet para manter seus funcionários motivados.....	37
<b>Gráfico 13</b> - Satisfação com as recompensas pelo desempenho.....	37
<b>Gráfico 14</b> - Sentimento quando realiza uma venda com êxito .....	38
<b>Gráfico 15</b> - Opinião sobre o desempenho profissional.....	39
<b>Gráfico 16</b> - Satisfação do ego .....	40
<b>Gráfico 17</b> - Suporte pela concessionária Smaff Chevrolet para manter a equipe motivada.....	40

## RESUMO

Esta pesquisa trata da motivação no trabalho, mas detalhadamente da motivação dos executivos de vendas da concessionária Smaff Chevrolet. A Teoria da Expectativa foi escolhida para investigar a motivação desse grupo, pois a mesma prima pelo reconhecimento dos esforços despendidos dos funcionários; e a elaboração de metas com recompensas bem estabelecidas e instigantes de acordo com o trabalho exercido. Tal teoria preconiza a visualização de metas realizadas pelos funcionários para conseguir o resultado esperado dentro da organização e, assim, a empresa conquista uma ação efetiva dos profissionais. A empresa para tornar o ambiente de trabalho mais atrativo para os indivíduos que ali trabalham realizando *feedback* (elementos que servem como recompensas ou bonificações) para que os mesmos tenham noção do quanto o seu trabalho está sendo propulsor de crescimento na empresa, como também do seu crescimento individual. A motivação transforma o indivíduo e sua realidade, pois um indivíduo motivado é sinônimo de lucratividade para organização. A motivação é um assunto muito debatido e explorado por muitos estudiosos de várias áreas do conhecimento, por esta razão que o trabalho apresenta as 3 teorias clássicas que falam sobre o comportamento motivacional: Teoria da Hierarquia das Necessidades; Teoria X e Y; e Teoria dos Dois Fatores. Por sua natureza, a motivação é o que move qualquer ser humano para satisfazer seus desejos e vontades. As teorias clássicas serviram como alicerce para o surgimento de novas teorias que se encaixam na atualidade, assim, a Teoria da Expectativa foi considerada a melhor para mostrar como a motivação é presente no cotidiano dos vendedores de veículos novos na concessionária Smaff Chevrolet. Aliado e fundamentado na Teoria da Expectativa, esse trabalho propõe um processo investigatório através da aplicação de questionário para os indivíduos pertencentes ao público investigado.

**Palavras-chave:** motivação, indivíduo motivado, motivação no trabalho, teorias da motivação.

## APRESENTAÇÃO

Nesta monografia que serve como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração é apresentado o tema “Motivação no Trabalho”. Desenvolve-se neste trabalho uma pesquisa de campo para investigar como a motivação é percebida e incentivada dentro do ambiente de trabalho. O ambiente escolhido para a pesquisa foi a concessionária Smaff Chevrolet, pertencente ao Grupo Smaff.

São apresentadas neste trabalho as teorias clássicas sobre motivação: Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow; Teoria X e Y de McGregor; e, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Explora-se os pontos principais das teorias clássicas sobre a motivação, como também o alicerce que cada uma possuiu para ser aplicável ou servir de apoio na criação de outras teorias. Destarte, elucida-se a importância de cada teoria clássica na construção e no desenvolvimento das teorias contemporâneas sobre a motivação.

Quanto às teorias contemporâneas presentes neste trabalho apresentam-se aqui: a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland; a Teoria da Avaliação Cognitiva; a Teoria ERC; a Teoria do Reforço; e, por fim, com destaque a Teoria da Expectativa de Victor Vroom.

Discorre-se neste trabalho sobre a importância da Teoria da Expectativa elaborada por Victor Vroom no contexto escolhido, a concessionária Smaff Chevrolet. Salienta-se a importância da pesquisa de campo, e, por isso a aplicação de questionários tem uma importância na obtenção dos dados que se pretende comprovar a aplicação da Teoria da Expectativa.

Após a aplicação dos questionários e das anotações referente à aplicação dos mesmos, pretende-se realizar a discussão dos dados colhidos, e, assim discutir como a concessionária Smaff Chevrolet mantém sua equipe de vendas motivada, como também o sentimento dos indivíduos no que se refere ao desempenho e motivação.

Por fim, sintetizar-se-á o trabalho feito juntamente com as considerações finais sobre o tema, bem como com outras opiniões pertinentes sobre o tema escolhido pelo acadêmico.

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação nas empresas está em constante investimento, pois os gestores estão cientes da importância da conservação dos itens motivadores de trabalho de seus funcionários para, assim, os mesmos possam colaborar cada vez mais com os interesses das organizações. O trabalho direto com pessoas desperta o prazer na tarefa de lidar com o público variado provocando nos funcionários de qualquer empresa a supervalorização da autoestima, e, conseqüentemente, surge o orgulho de trabalhar em uma empresa de grande porte e vontade de colaborar com o crescimento da organização. Quando um funcionário está motivado a exercer determinadas funções, ele sempre tem um incentivo para atingir as metas traçadas pelo seu supervisor e dificilmente irá falhar com as suas obrigações, pois sabe que se isso ocorrer, suas necessidades pessoais e profissionais não serão satisfeitas.

O interesse para explorar este assunto, se dá pela curiosidade em saber quais os fatores que levam os executivos de vendas a trabalharem na concessionária Smaff Chevrolet. Destarte, este estudo possui como função precípua, verificar quais são as ferramentas motivacionais utilizadas pelo gestor da área de vendas aplicadas junto aos funcionários, para que os mesmos estejam sempre motivados a atingir suas metas e com a preocupação em agradar da melhor maneira possível sua clientela.

Na realização deste estudo, foi possível compreender como a concessionária Smaff Chevrolet mantém seus vendedores motivados. A aplicação de questionários com a equipe de vendedores da concessionária mostrou que a motivação é manifestada constantemente no comportamento dos indivíduos da área de vendas.

O objetivo geral deste estudo é a identificação e compreensão dos elementos motivacionais dos executivos de vendas que trabalham na concessionária Smaff Chevrolet de acordo com a interpretação da teoria de Victor Vroom. Quanto aos objetivos específicos, enumeramos a identificação das ferramentas motivacionais utilizadas pelo gestor e a compreensão dos

elementos na esfera pessoal e profissional que motivam os executivos de vendas da empresa.

A problemática da pesquisa é compreender e identificar o que motiva os executivos de vendas a trabalharem na concessionária Smaff Chevrolet. Os desafios, as metas, o relacionamento com colegas de trabalho, o relacionamento com outros funcionários e gestores da empresa, os objetivos pessoais e entre outros itens tanto da esfera pessoal como profissional são focalizados neste estudo que se propõe a investigar a motivação no ambiente da empresa.

Este estudo no âmbito da motivação do trabalhador possui natureza qualitativa, ou seja, o valor intrínseco em si com a função precípua de mostrar os resultados fiéis à realidade pesquisada. Durante o processo investigatório, consideram-se o respeito e compreensão dos costumes, disponibilidade e compromissos de cada informante da empresa. Os instrumentos metodológicos utilizados nesta pesquisa foram: a aplicação de um roteiro de perguntas semi-estruturado para os vendedores que responderão o questionário; análise das anotações e dos dados coletados nas entrevistas e nos questionários respondidos; e, por fim, interpretação das informações colhidas durante o processo de pesquisa.

A escolha do tema deve-se ao interesse na compreensão dos elementos utilizados pelo gestor para manter os executivos de vendas motivados a trabalhar na concessionária e a importância da motivação para obter resultados positivos na empresa. Desta forma, será possível verificar se os vendedores da concessionária Smaff Chevrolet estão sendo motivados pelas ferramentas apresentadas pelo gestor. As colaborações das obras literárias de especialistas organizacionais como Antonio César Amaru Maximiano, John Wagner A. III e John R. Hollenbeck, Orlindo Gouveia Pereira, Paul E. Spector, Reinaldo O. da Silva, Stephen P. Robbins facilitam a compreensão do assunto a ser analisado neste trabalho.

As empresas perceberam a importância de possuir profissionais motivados, pois são eles que irão produzir mais, vender mais, atender com mais cordialidade aos clientes, em resumo, os funcionários são os principais

divulgadores da empresa para o público. Os funcionários que servem uma empresa possuem tantas responsabilidades para o crescimento da organização como, por exemplo, a fidelização dos clientes. Conquistam clientes para comprarem somente na empresa e geram o lucro para a empresa. Por isso, é de suma importância ter uma equipe motivada para colaborar com o crescimento da organização.

## 2. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A motivação é um termo amplamente usado em diferentes contextos ou situações. No que concerne à motivação, pode-se falar que é o conjunto de processos que dão ao comportamento elementos de intensidade, foco, método e meios de desenvolvimento humano para atingir a realização plena de uma atividade seja individual ou em grupo.

Robbins (2005, p.132) conceitua motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para atingir determinada meta ou objetivo. No seu conceito sobre motivação, ele enumera elementos que considera como alicerce para tal definição. Os elementos são: intensidade, direção e persistência.

A intensidade refere-se ao esforço despendido para realizar uma meta. Porém a intensidade perderia seu sentido se não fosse guiada pela direção, ou seja, o planejamento para conduzir a realização da meta com eficiência. O último elemento que engloba o conceito de motivação é a persistência. Robbins (2005, p.132) considera que a persistência é a medida de tempo que um indivíduo consegue manter seu esforço para cumprir a realização da meta. Portanto, é necessário considerar a qualidade do esforço, como também sua intensidade e vontade para a realização de qualquer meta.

Já para Silva (2002, p. 220), “a motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação”. A motivação está imbricada com a faculdade que os indivíduos possuem de agir, em detrimento de outras ações, e a justificativa da continuidade da ação escolhida, por vezes durante um longo período e enfrentando muitas dificuldades.

Enquanto para Maximiano (2008, p. 250), a palavra motivação indica as causas ou motivos que determinam um comportamento, seja ele qual for. A motivação é denominada como a energia ou a força que fomenta o comportamento e que tem três prioridades: direção, intensidade e permanência.

### **3. TEORIAS CLÁSSICAS SOBRE MOTIVAÇÃO**

Para satisfazer as distintas necessidades dos funcionários é necessário compreender as três primeiras teorias motivacionais que foram formuladas na década de 1950. Atualmente, essas teorias são questionadas pelo tempo que foram criadas, pois na década de 50 vivia-se uma realidade totalmente diferente da época atual. Porém, afirma-se que as teorias criadas na metade do século XX são as mais conhecidas sobre motivação no trabalho. As teorias são as seguintes:

- A hierarquia das necessidades de Maslow;
- As teorias X e Y de McGregor;
- Teoria dos dois fatores de Herzberg.

#### **3.1 Teoria da hierarquia das necessidades**

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é a doutrina mais conhecida no campo da motivação (ROBBINS, 2005, p. 133). Tal teoria considera que as necessidades são universais e hierárquicas, isto é, todo ser humano sente tais desejos e vontades, como também tais necessidades possuem algum grau de importância na vida do indivíduo. Essa teoria divide-se em cinco níveis (ROBBINS, 2005, p. 133):

##### **1. Fisiológica;**

Constitui necessidades que garantem a sobrevivência do indivíduo. Também são denominadas necessidades biológicas, pois tratam de itens de utilidade imprescindível para a manutenção da vida. Encontram-se nessa categoria, os elementos básicos para a vida de qualquer ser humano, tais como bebida, alimentação, habitação, repouso e proteção contra dor ou sofrimento.

##### **2. Segurança;**

Nesta categoria enquadra-se a necessidade de liberdade e segurança. Engloba-se também a proteção contra danos físicos e emocionais. Esta ramificação teórica relaciona-se também com a sobrevivência do indivíduo.

### 3. Social;

A ação de procura para pertencer a qualquer grupo a fim de estabelecer relações de cunho social. Por sua natureza, o homem sente a necessidade de estar perto de pessoas para doar e receber afeto, assim como busca incansavelmente afeição e aceitação dentro do meio social onde pertence, por essa razão as redes sociais na vida do indivíduo é importante para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nesta categoria encaixam-se as relações sociais estabelecidas pelos indivíduos, podemos citar como exemplos a amizade, o coleguismo, o ambiente familiar saudável e relações amorosas.

### 4. Estima;

Nesta categoria inclui-se os fatores ligados a estima, ou seja, as necessidades relacionadas a valorização individual. A autonomia, a autoconfiança, o status, autoestima e autoapreciação.

### 5. Auto-realização.

Nesta categoria destaca-se as necessidades que transformam o homem naquilo que tudo é capaz de ser, através do seu potencial e desenvolvimento nas esferas pessoal e profissional. As aptidões e as capacidades são maximizadas pelo próprio indivíduo na sua jornada de desenvolvimento contínuo ao longo da vida.

Figura 1



**Figura 1:** A pirâmide das necessidades humanas de Maslow.

**Fonte:** <http://www.mundoeducacao.com.br/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>

Ainda, de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas estão em processo contínuo de desenvolvimento, e por isso elas tendem a progredir ao longo das necessidades, sempre buscando uma após a outra, com o intuito de chegar à auto-realização, ou seja, ao topo da hierarquia, como mostra a Figura 1.

Maslow separou também as necessidades em dois patamares sendo um mais baixo e o outro mais alto. No patamar de nível mais baixo, ele definiu que estão as necessidades fisiológicas e de segurança, pois quase sempre são satisfeitas externamente como remunerações, permanência no emprego. Já o nível mais alto, ele definiu que são as necessidades que incluem a auto-realização, ou seja, são satisfeitas internamente como autodesenvolvimento e o respeito próprio.

### **3.2 Teoria X e Teoria Y**

A teoria X e Y foi idealizada por Douglas McGregor, psicólogo social americano, que propôs duas visões distintas do ser humano, uma basicamente negativa, chamada de teoria X; e outra basicamente positiva, chamada de teoria Y (ROBBINS, 2005, p. 133). Os dois conceitos apresentados por McGregor são antagônicos entre si e servem de alicerce para o gestor lidar e liderar sua equipe da melhor maneira possível dentro da organização. McGregor analisou como os executivos tratam seus funcionários e percebeu que a visão dos executivos sobre sua equipe baseia-se em agrupamentos de premissas e são moldados de acordo com o comportamento dos funcionários.

De acordo com a Teoria X, considera-se um funcionário negativo quando ele não gosta de trabalhar, assim, esse indivíduo precisa ser sempre cobrado para realizar algum serviço; ele não possui iniciativa para desenvolver suas próprias tarefas; é ameaçado com punições para atingir suas metas; e, não têm interesse em assumir responsabilidades. Ainda conforme a Teoria X, o trabalho é intrinsecamente desagradável para as pessoas. Essas pessoas possuem pouca ambição e buscam apenas segurança, como também seu trabalho deve

ser forçado, controlado e dirigido. Dentro da esfera da teoria X é apregoada a constante fiscalização e rígido controle do trabalho exercido pelos funcionários, e, assim neste contexto existe a limitação da participação e desenvolvimento das pessoas que ali realizam alguma atividade profissional (ROBBINS, 2005, p. 134).

Enquanto a Teoria Y possui uma visão inversa da teoria X, pois o funcionário acha o trabalho algo normal igual a situações do cotidiano como a diversão ou o descanso, ele têm capacidade para tomar decisões inovadoras, é capaz de aceitar, buscar as responsabilidades. O funcionário possui prazer para trabalhar na aplicação do esforço físico ou mental. O estilo de administração que segue os princípios defendidos pela teoria Y destaca-se por ser democrático, pois dentro da organização criam-se oportunidades e auxílio para alcançar metas e objetivos. Outra característica importante no tocante da teoria Y é possuir como alicerce medidas inovadoras e humanistas, a organização cria oportunidades para funcionários potenciais de destaque ao autodesenvolvimento (ROBBINS, 2005, p. 134).

### **3.3 Teoria dos dois fatores**

A Teoria dos Dois Fatores foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg, que buscou identificar as consequências dos acontecimentos na vida profissional dos indivíduos, visando, assim determinar os fatores que levavam os trabalhadores a se sentirem satisfeitos e aqueles que os fizeram se sentirem insatisfeitos na situação de trabalho. A satisfação e a motivação profissional são os objetos avaliados no estudo da Teoria dos Dois Fatores (ROBBINS, 2005, p. 135).

Em seu estudo, Herzberg divide motivação das pessoas no trabalho em dois fatores relacionados. São denominados como fatores higiênicos e fatores motivacionais (MAXIMIANO, 2008, p. 267).

Os fatores higiênicos são definidos como os fatores que estão relacionados com as condições externas do ambiente de trabalho do indivíduo,

como também as condições que rodeiam o indivíduo enquanto trabalha no qual engloba: as condições físicas e ambientais de trabalho; salário e benefícios sociais; políticas da organização; estilo de liderança recebido; o clima da relação entre a direção, superiores, pares e subordinados; e, entre outros itens correspondentes ao contexto de trabalho (SILVA, 2002, p. 232).

As condições físicas e ambientais de trabalho referem-se ao cotidiano do indivíduo, ou seja, espera-se que o indivíduo tenha as condições necessárias tanto na esfera pessoal quanto na esfera profissional para realizar o trabalho com êxito.

Outro item enumerado refere-se ao salário, como também aos benefícios sociais. O indivíduo ao perceber o salário e os benefícios sociais por seu esforço no trabalho sente-se recompensado. Silva (2002, p. 232) diz que para Herzberg o dinheiro é o item mais importante dos fatores higiênicos da Teoria dos Dois Fatores.

As políticas de organização da empresa são importantes para gerar a satisfação do indivíduo, pois através da segurança na empresa e na sua administração, o indivíduo é incitado a melhorar desempenho (SILVA, 2002, p.233).

O estilo de liderança é outro ponto preponderante no que tange os elementos que constituem os fatores higiênicos. O gestor ou responsável pela equipe precisa estar ciente das necessidades dos indivíduos, bem como saber como motivar o melhor desempenho dos indivíduos que servem à organização (SILVA, 2002, p.233).

A relação entre direção, superiores, pares e subordinados traduziu-se dentro dos fatores higiênicos como a relação amistosa, prazerosa e harmoniosa dentro do ambiente de trabalho para, assim, conseguir atingir o objetivo tanto da organização como dos indivíduos que servem a essa empresa (SILVA, 2002, p.233).

Pode-se citar a vida pessoal do indivíduo, bem como a busca por status e respeito desse indivíduo como um fator presente na sua realidade profissional. A esfera pessoal do indivíduo também é fator importante para a existência da motivação na vida profissional (SILVA, 2002, p.233).

De acordo com a teoria desenvolvida por Herzberg, os indivíduos nunca estão satisfeitos completamente. Os fatores denominados higiênicos servem para a manutenção da motivação dos indivíduos.

Quanto aos fatores motivacionais, afirma-se a referência ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. A realização, o reconhecimento, o desenvolvimento profissional, a responsabilidade são alguns fatores que correspondem aos fatores intrínsecos, de acordo com Herzberg. Os fatores motivacionais podem ser considerados como ótimos, quando elevam a satisfação das pessoas, assim como podem ser considerados como precários, quando provocam ausências de satisfação, isto é, a não-satisfação (ROBBINS, 2005, p. 135).

Para Herzberg, os fatores responsáveis pela satisfação profissional, não é a insatisfação, mas sim a não satisfação, assim como o oposto de insatisfação é nenhuma satisfação (ROBBINS, 2005, p. 135).

## **4. TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO**

As teorias contemporâneas são assim denominadas por representarem as justificativas mais coerentes para explicar a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho e tais teorias exercem importantes funções dentro de qualquer organização.

Através do conhecimento das teorias com aplicabilidade nos dias atuais, os gestores poderão trabalhar com sua equipe da melhor maneira possível para que a organização consiga gerar lucros, aliados a motivação, determinação e prazer do seu empregado.

Apresentamos aqui algumas teorias que possuem um caráter importante no cenário atual.

### **4.1 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland**

A Teoria das Necessidades Adquiridas, idealizada pelo psicólogo David McClelland, diz que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida do indivíduo (ROBBINS, 2005, p. 138). Partindo dessa premissa o indivíduo começa a interagir com o ambiente e o comportamento do ser humano dinamiza-se e, assim, surgem as necessidades básicas para a sobrevivência.

A necessidade de realização (need for achievement ou n-Ach), a pessoa busca a excelência, o sucesso. Em sua pesquisa sobre a necessidade de realização, McClelland descobriu que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Nota-se muito empenho das pessoas para fazer sempre da melhor maneira possível suas atividades, buscando desafios e problemas não muito difíceis ou fáceis que conseqüentemente poderão ocasionar em sucessos ou fracassos pessoais.

Já a necessidade de poder (need for power ou nPow), é caracterizada pela força de influenciar, manipular, controlar as pessoas. As pessoas que possuem essa necessidade, sempre gostam de estar no comando, preferem

situações competitivas, se preocupam mais com o prestígio, do que com o próprio desempenho.

Contudo, na necessidade de afiliação (need for affiliation ou nAff), os indivíduos estão em busca da harmonia, da cooperação e não da competição. Encontram-se indivíduos mais unidos, até mais amigos, pois a compreensão é mútua por parte das pessoas.

## **4.2 Teoria da avaliação cognitiva**

A teoria da avaliação cognitiva propõe que a introdução de recompensas externas, como pagamentos, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação (ROBBINS, 2005, p. 140). Sendo assim, quando um indivíduo está motivado em fazer algo que lhe agrada, que ele tenha prazer em fazer, simplesmente por se sentir bem, se sentir realizado, ele não deve ser recompensado através de recompensas externas, como dinheiro, pelo fato da atividade deixar de ser algo que é feito por desejo, por vontade, para ser algo que é realizado como outra atividade qualquer, que esteja recebendo pelo seu esforço, e não pela sua realização pessoal, criando a tendência de reduzir o seu desempenho e, conseqüentemente, tornando a pessoa desmotivada.

Esta teoria assenta que a importância da percepção de competência própria e a percepção de autocontrole, pois ambas evidenciam a capacidade e a oportunidade para assumir o controle das situações.

## **4.3 Teoria ERC**

A teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), desenvolvida por Clayton Alderfer, entende que existem três grupos principais de necessidades que são elas: existência, que compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança de Maslow, o relacionamento, que foca as

necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima, e o crescimento, que é a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e auto-realização (ROBBINS, 2005, p. 136). Para Alderfer, a satisfação das necessidades não é sequencial como é para Maslow, mas sim simultâneas.

Para Robbins (2005, p. 137), à luz sobre a teoria ERC pode-se afirmar que tal como Maslow “as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto podem resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior”. Sendo assim, quando uma necessidade de nível mais alto não é satisfeita cresce o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo.

Robbins (2005, p. 137) diz que a teoria ERC defende, coerentemente, a diferença dos indivíduos, pois considera o ambiente, a educação, o costume e a cultura que indivíduo carrega como elemento diferenciador para os desejos, vontades e necessidades sejam despertadas. Tais necessidades são de diferente natureza de pessoa para pessoa ou de grupo para grupo devido à diferença cultural. Essa teoria afirma que se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará.

#### **4.4 Teoria do reforço**

De acordo com Spector (2003, p. 203) a teoria do reforço não lida com estados internos como a motivação, logo, de certa forma, essa é uma teoria não motivacional. Portanto, nessa teoria, um comportamento positivo aumenta quando é seguido por uma recompensa que pode ser tangível (dinheiro) ou intangível (reconhecimento), podendo ser oferecida como um prêmio quando atinge um bom desempenho, ou quando um bom desempenho resulta em uma realização própria.

Em sua forma mais pura, contudo, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que, sabe-se, têm impacto sobre o comportamento (ROBBINS, 2005, p. 143).

#### **4.5 Teoria da expectativa**

Atualmente, uma das explicações de motivação mais amplamente aceitas é a Teoria da Expectativa, formulada por Victor Vroom. A teoria da expectativa mostra que quando um funcionário está motivado a mostrar um alto nível de esforço, é sinal que ele acredita que será devidamente recompensado, com uma promoção, um aumento salarial, reconhecimento, ou até mesmo um bônus, que irão satisfazer as suas metas pessoais. Conforme Maximiano (2008, p. 252), para atingir os resultados desejados que os indivíduos consideram importantes juntamente com a devida recompensa, os indivíduos despendem determinadas forças para conseguir aquilo que almejam, bem como desvencilhar-se de imprevistos e barreiras que possam prejudicar a obtenção destas recompensas.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999, p.89), a Teoria da Expectativa ou expectância, como também é denominada, é uma teoria que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho.

Ainda conforme Maximiano (2008, p.252), essa teoria é dita como hedonista, devido à escolha de atitudes que serão decisivas na obtenção ou não dos resultados condicionados pela mudança de atitude e comportamento. A escolha desses comportamentos feita pelos funcionários, se dá pelo comportamento que mais lhe agrada, o que melhor atende as suas necessidades.

Maximiano (2008, p. 253) ainda diz que a Teoria da Expectativa se propõe explanar o processo existente desde o esforço inicial até a recompensa final percebida. Os pontos principais que compõe a Teoria da Expectativa são

os seguintes: o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho.

Na Teoria da Expectativa, percebe-se que quando as pessoas acreditam que o esforço para cumprir as metas é menor do que a recompensa, isso significa que existe motivação, pois os funcionários percebem que serão devidamente recompensados através do seu esforço.

Já Robbins (2005, p. 148) defende que a Teoria da Expectativa ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não estão motivados em seus empregos e apenas fazem o mínimo necessário. Isto é evidente quando observamos as três relações da teoria.

1. Relações esforço-desempenho;

A probabilidade percebida pelo indivíduo de que empregar uma dada quantidade de esforço levará ao desempenho.

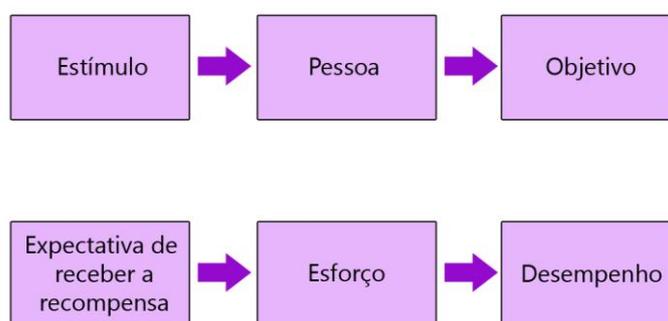
2. Relação desempenho-recompensa;

O grau em que o indivíduo acredita que atuar num nível especial levará à obtenção de um resultado desejado.

3. Relação recompensa-metas pessoais.

O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais de um indivíduo e a atração destas recompensas potenciais para o indivíduo.

Figura 2



**Figura 2:** Teoria da Expectativa de Victor Vroom.  
**Fonte:** Maximiano (2008, 253)

## 5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa tem como finalidade identificar e compreender os elementos que norteiam os executivos de vendas para trabalharem na concessionária Smaff Chevrolet e como esses indivíduos sentem-se motivados, através de opiniões sobre a empresa. Outro ponto importante acerca do questionário aplicado com os vendedores foram as perguntas que faziam o indivíduo refletir sobre seu comportamento e desempenho, isto é, uma pequena autoavaliação.

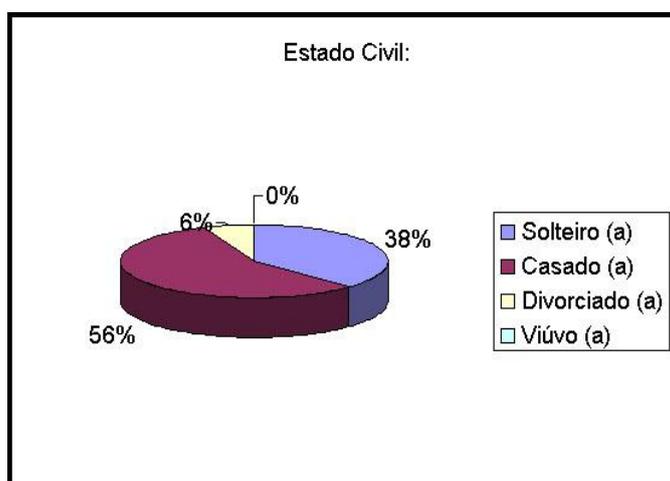
O questionário foi composto por 18 perguntas, sendo que 5 perguntas referiam-se ao perfil do entrevistado e 13 perguntas investigavam o assunto específico estudado, a motivação no trabalho. A concessionária Smaff Chevrolet contabiliza 23 vendedores de veículos novos, sendo que foram distribuídos 21 questionários e 16 indivíduos responderam à pesquisa. Dois questionários não foram entregues por motivos de férias e atestado médico.

Quanto ao estado civil, obteve-se o seguinte resultado:

Estado Civil:	
Solteiro (a)	6
Casado (a)	9
Divorciado (a)	1
Viúvo (a)	0

**Tabela 1:** Estado Civil.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 1:** Estado Civil.

**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

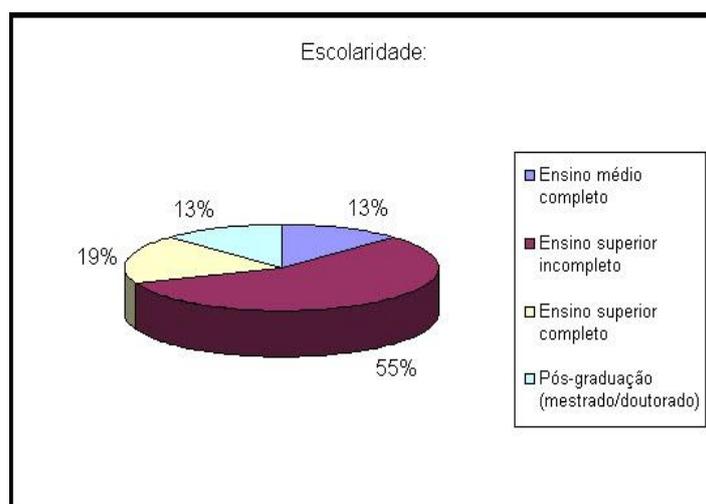
O estado civil foi um dos aspectos de perfil investigado dos entrevistados e obteve-se o seguinte resultado: 9 indivíduos declararam-se casados; 6 disseram que eram solteiros; e apenas 1 indivíduo era divorciado.

Durante a coleta de dados referente às perguntas de perfil, o nível de escolaridade foi investigado e apurou-se:

Escolaridade:	
Ensino médio completo	2
Ensino superior incompleto	9
Ensino superior completo	3
Pós-graduação (mestrado/doutorado)	2

**Tabela 2:** Escolaridade.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 2:** Escolaridade.

**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

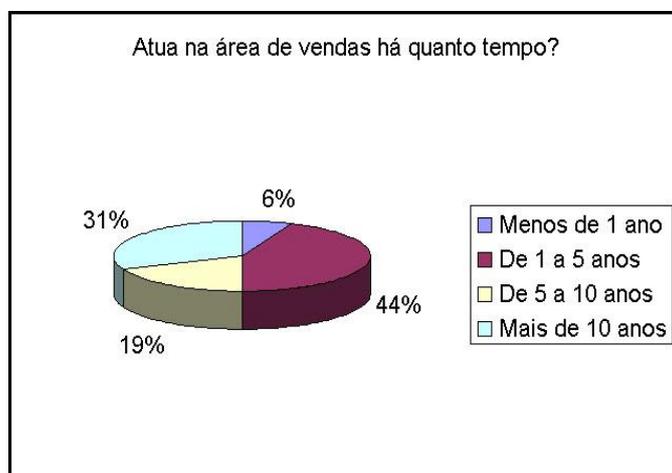
Quanto ao nível de escolaridade, 9 indivíduos possuíam o curso superior incompleto, enquanto apenas 3 indivíduos possuíam o curso superior completo. Apenas 2 executivos de vendas responderam que possuíam pós-graduação (mestrado/doutorado) e o mesmo número foi contabilizado daqueles indivíduos que alegavam possuir somente o ensino médio completo.

Quanto ao tempo de experiência na área de vendas, obteve-se o seguinte resultado:

Atua na área de vendas há quanto tempo?	
Menos de 1 ano	1
De 1 a 5 anos	7
De 5 a 10 anos	3
Mais de 10 anos	5

**Tabela 3:** Tempo de atuação na área de vendas.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 3:** Tempo de atuação na área de vendas.

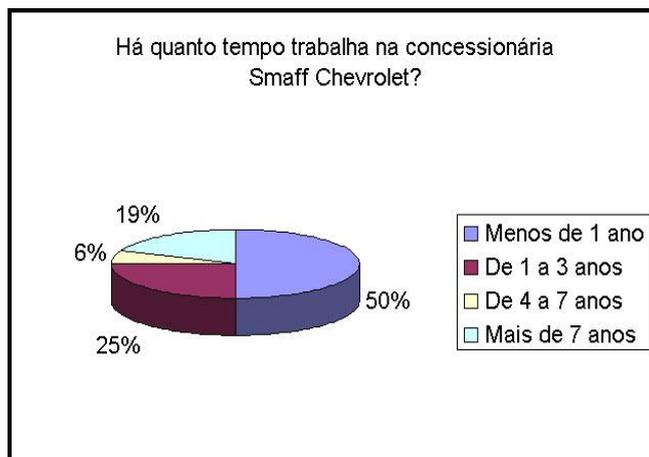
**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

No que tange ao tempo de trabalho na concessionária Smaff Chevrolet obteve-se o seguinte resultados:

Há quanto tempo trabalha na concessionária?	
Menos de 1 ano	8
De 1 a 3 anos	4
De 4 a 7 anos	1
Mais de 7 anos	3

**Tabela 4:** Tempo de atuação na concessionária Smaff Chevrolet.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 4:** Tempo de atuação na área de vendas.  
**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

A primeira questão específica do assunto motivação foi:

Você tem orgulho de trabalhar na concessionária?	
Sim	16
Não	0

**Tabela 5:** Orgulho de trabalhar na Smaff Chevrolet.  
**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 5:** Orgulho de trabalhar na Smaff Chevrolet.  
**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

Os indivíduos que responderam o questionário, em sua totalidade, reconheceram que sente orgulho de trabalhar na concessionária Smaff

Chevrolet. O reconhecimento do esforço dos executivos de vendas pela concessionária Smaff Chevrolet foi outro ponto investigado e obtivemos os seguintes resultados:

O seu esforço é reconhecido pela empresa?	
Sempre	13
Às vezes	3
Raramente	0
Nunca	0

**Tabela 6:** Reconhecimento do esforço pela empresa.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 6:** Reconhecimento do esforço pela Smaff Chevrolet.

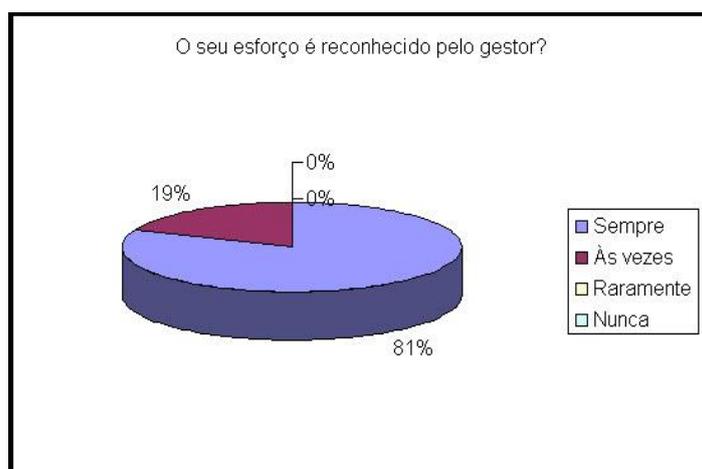
**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

O sentimento de recompensa dos executivos de vendas também foi outro ponto explorado no questionário. Perguntou-se pela sensação de recompensa pelo gestor, ou seja, o responsável pela equipe de vendas, e, obteve-se o seguinte resultado:

O seu esforço é reconhecido pelo gestor?	
Sempre	13
Às vezes	3
Raramente	0
Nunca	0

**Tabela 7:** Reconhecimento do esforço pela empresa.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 7:** Reconhecimento do esforço pelo gestor.

**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

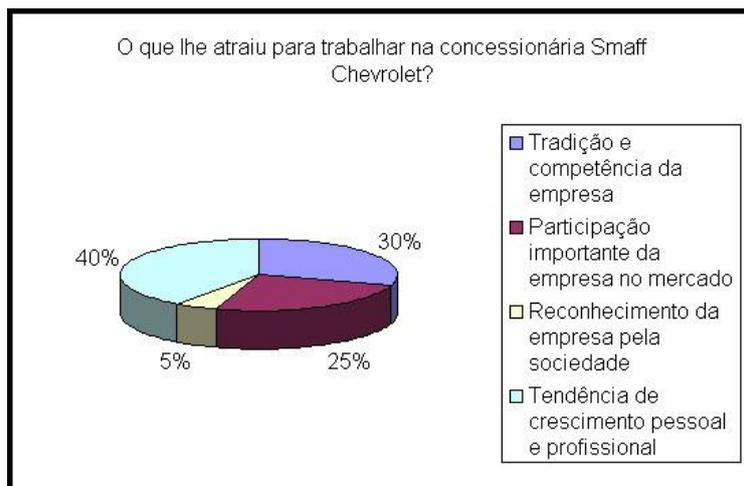
No que tange o reconhecimento dos esforços despendidos pelos executivos de vendas, a pesquisa mostrou o seguinte resultado: 81,25% dos vendedores dizem que os esforços aplicados no trabalho são reconhecidos tanto pela empresa quanto pelo gestor; e 18,75% dos vendedores consideram que às vezes a empresa e o gestor percebem o valor do esforço empregado pelo vendedor.

Os atrativos para trabalhar na concessionária Smaff Chevrolet foi um aspecto pesquisado no questionário, em níveis de importância, e obteve-se o seguinte resultado:

O que lhe atraiu para trabalhar na concessionária Smaff Chevrolet?	
Tradição e competência da empresa	6
Participação importante da empresa no mercado	5
Reconhecimento da empresa pela sociedade	1
Tendência de crescimento pessoal e profissional	8

**Tabela 8:** Atrativos para trabalhar na concessionária Smaff Chevrolet.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 8:** Atrativos para trabalhar na concessionária Smaff Chevrolet.

**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

Outro item analisado no questionário foi a motivação do funcionário para torna-se um funcionário melhor. Em escala de importância, obteve-se o resultado mostrado na tabela e no quadro seguinte:

O que lhe motiva para ser um funcionário melhor?	
Reconhecimento pessoal	2
Satisfação financeira	5
Recompensas e bonificações	3
Expectativas e planos para o futuro	5

**Tabela 9:** Motivos para tornar-se um funcionário melhor.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 9:** Motivos para tornar-se um funcionário melhor

**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

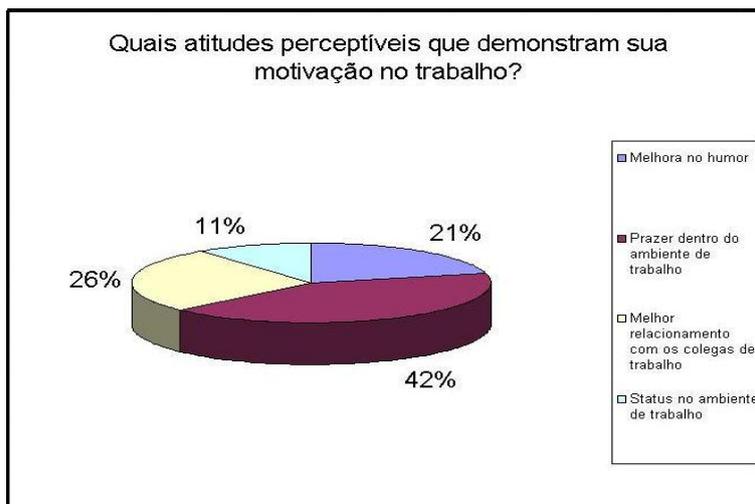
As expectativas e planos para o futuro e a satisfação financeira são fatores preponderantes para motivar o vendedor, pois através da quantia percebida o indivíduo é motivado traçar metas pessoais para o futuro, bem como ter seu ego financeiro satisfeito.

Quanto às atitudes perceptíveis aos vendedores que demonstraram a motivação no trabalho, obtiveram-se, em escala de importância, os seguintes resultados:

Quais atitudes perceptíveis que demonstram sua motivação no trabalho?	
Melhora no humor	4
Prazer dentro do ambiente de trabalho	8
Melhor relacionamento com os colegas de trabalho	5
Status no ambiente de trabalho	2

**Tabela 10:** Atitudes que demonstram a motivação no trabalho

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 10:** Atitudes que demonstram a motivação no trabalho

**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

A resposta mais comum alegada foi o prazer no ambiente de trabalho como um dos elementos que externam a motivação dos indivíduos, tal resposta atingiu 42% de aprovação, em nível de importância; 26% deveram-se ao melhor relacionamento com os colegas de trabalho; 21% a melhora do humor; e, 11% ao status no ambiente de trabalho.

Quando perguntados sobre o que lhe motivavam na esfera pessoal para trabalhar na concessionária Smaff Chevrolet, obteve-se o seguinte resultado, em escala de importância:

O que lhe motiva na esfera pessoal para trabalhar na concessionária?	
Melhoria do poder aquisitivo	4
Apoio familiar	0
Experiência curricular	1
Objetivos e metas pessoais	12

**Tabela 11:** Elementos pessoais que motivam no ambiente de trabalho.  
**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

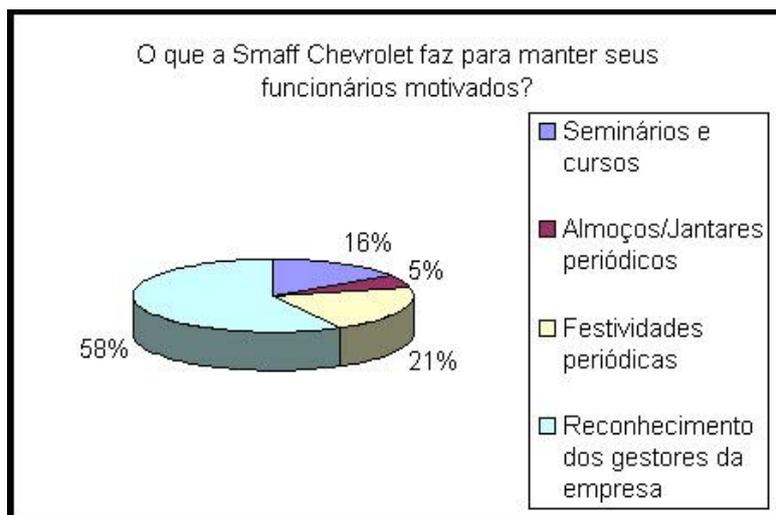


**Gráfico 11:** Elementos pessoais que motivam no ambiente de trabalho.  
**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

Outro item explorado foi a cerca dos incentivos dados pela Smaff Chevrolet para manter motivados os membros da equipe de vendas de veículos novos. Obteve-se em grau de escala de importância, o seguinte resultado:

O que a empresa faz para manter seus funcionários motivados?	
Seminários e cursos	3
Almoços/Jantares periódicos	1
Festividades periódicas	4
Reconhecimento dos gestores da empresa	11

**Tabela 12:** Atividades da Smaff Chevrolet para manter seus funcionários motivados.  
**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 12:** Atividades da Smaff Chevrolet para manter seus funcionários motivados.

**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

A autoavaliação do trabalho é focada nesta pesquisa e obteve-se o seguinte resultado:

Acha que seu desempenho deveria ser melhor recompensado?	
Sim	12
Não	2
Indivíduos que não responderam	2

**Tabela 13:** Satisfação com as recompensas pelo desempenho.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 13:** Satisfação com as recompensas pelo desempenho.

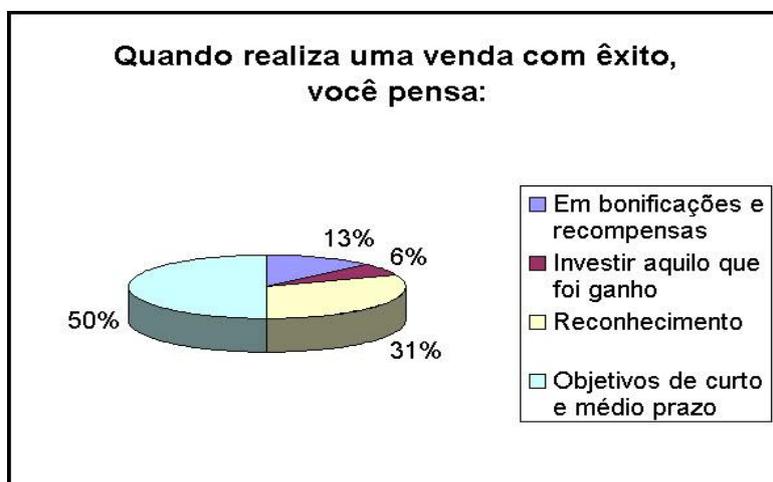
**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

Um item explorado no questionário são os itens que os indivíduos pensam quando realizam uma venda com êxito e obteve-se, em escala de importância, os seguintes resultados:

Quando realiza uma venda com êxito, você pensa:	
Nas bonificações obtidas pelo seu esforço	2
Como investir aquilo que ganhará como a venda	1
No reconhecimento do seu trabalho pela concessionária	5
Na realização de objetivos pessoais de curto e médio prazo	8

**Tabela 14:** Pensamento do indivíduo quando realiza uma venda com êxito.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 14:** Pensamento do indivíduo quando realiza uma venda com êxito.

**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

Os objetivos de curto e médio prazo são levados em consideração quando algum membro da equipe realiza uma venda, pois sabe-se que a partir daquela venda em favor do Grupo Smaff, ele terá uma recompensa. Logo após, o reconhecimento é tido como um item de destaque. O ego do vendedor fica satisfeito com o reconhecimento seja pela empresa ou pelo gestor da equipe de vendas de veículos.

Outra pergunta de cunho autoavaliativa estava presente no questionário e tratava-se da opinião do funcionário sobre seu desempenho, assim, obteve-se o seguinte resultado:

Para você, seu desempenho profissional têm sido:	
Satisfatório	3
Bom	11
Regular	2
Ruim	0

**Tabela 15:** Opinião sobre o desempenho profissional.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 15:** Opinião sobre o desempenho profissional.

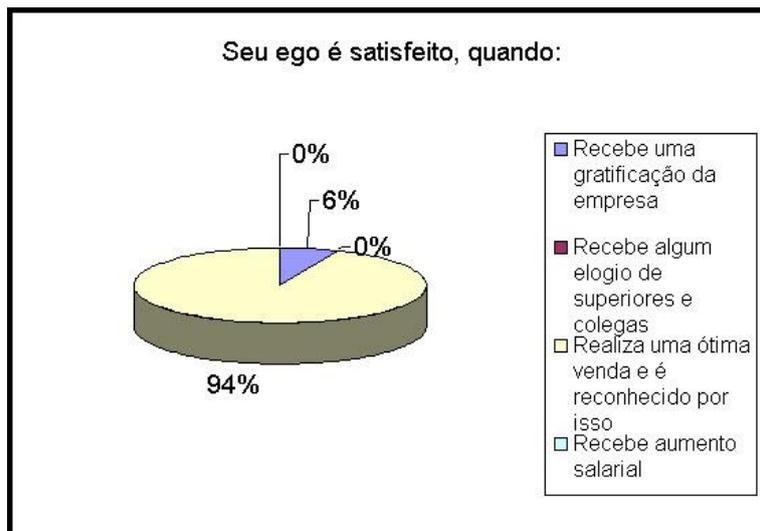
**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

Quanto à satisfação do ego dos vendedores da concessionária Smaff Chevrolet, obtiveram-se, em escala de importância, os seguintes resultados:

Seu ego é satisfeito, quando:	
Recebe uma gratificação da empresa	1
Recebe algum elogio de superiores e colegas	0
Realiza uma ótima venda e é reconhecido por isso	15
Recebe aumento salarial	0

**Tabela 16:** Satisfação do ego.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 16:** Satisfação do ego.

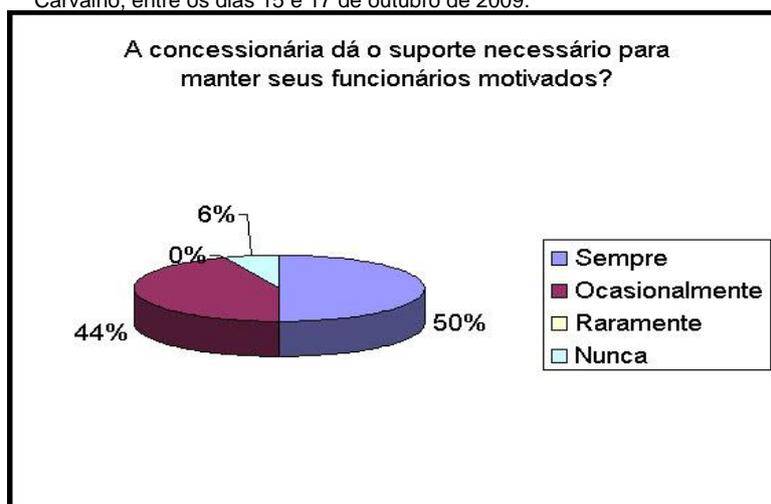
**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

Outro ponto preponderante a se considerar na pesquisa é o suporte dado pela concessionária para manter a equipe de vendas motivada. Através da aplicação do questionário com os vendedores obtivemos o seguinte resultado:

A concessionária dá o suporte necessário para manter seus funcionários motivados?	
Sempre	8
Ocasionalmente	7
Raramente	0
Nunca	1

**Tabela 17:** Suporte dado pela Smaff Chevrolet para manter a equipe motivada.

**Fonte:** Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.



**Gráfico 17:** Suporte dado pela Smaff Chevrolet para manter a equipe motivada.

**Fonte:** Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Rafael Brandão Carvalho, entre os dias 15 e 17 de outubro de 2009.

## 6. DISCUSSÃO DOS DADOS

Após a análise de dados, concluiu-se que a tríade relacional da Teoria da Expectativa aplica-se na realidade vivida na concessionária Smaff Chevrolet.

O item primeiro dessa tríade, de acordo com Robbins (2005, p. 148) é a relação esforço-desempenho, que seria o estímulo para surgir dentro do indivíduo a sua expectativa para receber uma recompensa. O indivíduo acredita que o nível de desempenho o levará ao resultado desejado, ou seja, que se agir com determinado comportamento conseguirá aquilo que almeja. Isto foi evidenciado na pesquisa que mostra que os executivos de vendas da concessionária Smaff Chevrolet são constantemente estimulados a trabalhar com total dedicação para que, assim, futuramente, possam receber uma recompensa.

A segunda relação da teoria da expectativa é a relação desempenho-recompensa. O indivíduo já com seu esforço em prática é constantemente influenciado pelo valor atribuído à recompensa e pela expectativa de atingi-la. De acordo com Maximiano (2008, p. 254), a relação desempenho-recompensa trata-se da crença de que o desempenho produz resultados, conseqüentemente, o desempenho é o fator instrumental na obtenção dos resultados sejam eles positivos ou negativos. Os vendedores possuem isso na sua realidade, pois se não conseguirem atingir as metas traçadas pela concessionária não receberão um salário satisfatório e, conseqüentemente, não ficarão satisfeitos com o desempenho profissional. Tal situação os levará a desmotivação.

E por fim, o último item da tríade relacional da Teoria da Expectativa é a relação recompensa-metas pessoais. Victor Vroom quando formulou a teoria da expectativa disse que ao empregarmos um grande esforço para alcançar um resultado, a recompensa é o foco, pois se o valor é correspondente às vontades, ambições e desejos, o indivíduo que recebe uma bonificação ou um salário satisfatório, conseqüentemente, terá o poder para realizar seus objetivos pessoais de curto, médio ou longo prazo e, logo, seu ego será satisfeito. Assim,

a motivação para vender cresce neste indivíduo, pois receberá uma recompensa atribuída ao seu esforço.

A motivação é um elemento importante em qualquer área de trabalho para, assim alcançar qualquer meta ou objetivo já traçado pela organização. O questionário teve como intuito verificar como o aspecto motivacional do trabalho é explorado pelos gestores da concessionária Smaff Chevrolet.

Os indivíduos participantes da pesquisa foram os executivos de vendas de veículos novos da empresa com a função precípua de identificar os aspectos motivacionais daqueles indivíduos integrantes do setor mais rentável da concessionária.

A empresa traça as metas e exige o cumprimento das mesmas por seus executivos. Os vendedores são colocados, então, dentro de um ambiente que predomina a pressão psicológica para atingir os resultados cobrados pela concessionária, isto é, se não vender o esperado pela Smaff Chevrolet, não será recompensado e, assim, suas necessidades pessoais e profissionais não são supridas.

Os resultados que a concessionária espera do vendedor é que ele consiga atingir a meta de 15 (quinze) carros vendidos por mês. A recompensa pela venda de cada carro, desde que atingida a meta traçada pela concessionária Smaff Chevrolet, é de 0,5% do valor total do veículo vendido. Em contrapartida, caso a meta não seja atingida, essa porcentagem cai para 0,4% do valor total do veículo, e, se por acaso a meta traçada não for cumprida por três meses consecutivos, o indivíduo é dispensado da concessionária. Deve-se salientar que os executivos de vendas também são recompensados por taxas de seguros, acessórios e financiamento por cada veículo vendido.

O questionário baseou-se na Teoria da Expectativa de Victor Vroom e, para assim, analisar se a essa teoria é utilizada pela empresa e pelo gestor na motivação dos executivos de vendas. “O que é feito para que os vendedores cumpram suas metas?” e “Como a concessionária Smaff Chevrolet motiva sua equipe de vendedores?”. Essas são as principais indagações quando foi confeccionado o questionário.

Procurou-se investigar como a motivação é implantada no cotidiano da empresa para atingir as metas e também através de questões de natureza de autoanálise comportamental a fim de analisar a satisfação do funcionário com a empresa e com seu desempenho.

Após a coleta e análise dos dados, percebe-se que essa teoria é aplicada e seguida pela empresa. Através das respostas dos vendedores, o comportamento dos mesmos encaixa-se na teoria descrita por Victor Vroom, pois os indivíduos são constantemente colocados no contexto dos três elementos que a teoria preconiza: esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais.

Verifica-se que o esforço individual é o ponto crucial para analisar como a motivação estimula o indivíduo. Pois, o esforço é a intensificação de forças para realizar uma tarefa. O esforço, nada mais é do que o empreendimento do indivíduo para realizar algo que poderá ter algum sucesso ou não. A partir da obtenção do êxito ou não na realização de tarefas corriqueiras seja na esfera pessoal ou profissional obtemos o desempenho.

Enquanto o desempenho do indivíduo produz uma recompensa, ou seja, uma boa atuação que é reconhecida por seu mérito e, por ventura, bem recompensada. A partir da materialização do desempenho, se obtém a recompensa que é o reconhecimento dos superiores pelo trabalho despedido pelo indivíduo. Após a obtenção de um esforço positivo, seu desempenho ocasionará suas recompensas e, por fim através da obtenção das recompensas atingirá suas metas e objetivos pessoais.

Depois da tabulação dos resultados, nessa premissa, se o esforço do vendedor não for suficiente para atingir os resultados traçados pela concessionária, ou seja, as metas exigidas pela concessionária, conseqüentemente, seu desempenho também será insatisfatório. Caso contrário, seu esforço sendo satisfatório, o vendedor possuirá um bom desempenho (alcançando as metas), e, conseqüentemente, sua recompensa será proporcional ao seu esforço.

A teoria escolhida para análise e observação mostra que a tríade relacional da Teoria da Expectativa está presente no cotidiano da

concessionária Smaff Chevrolet. A empresa escolheu tal teoria para manter ou incentivar a motivação de seus executivos de vendas, bem como tal teoria possui grande aplicabilidade no cotidiano de seus vendedores que são condicionados para alcançarem as metas propostas pelo Grupo Smaff. Pode-se afirmar que tal comportamento imbrica-se a teoria behaviorista, que condiciona o comportamento ao um estímulo e a uma resposta.

Com base na Teoria da Expectativa evidencia-se que os executivos atingem as metas traçadas pelo gestor por saberem que quanto maior o esforço despendido, mais eles serão reconhecidos e devidamente recompensados.

Nota-se também que existe muita satisfação por parte dos executivos de vendas em permanecerem colaborando com o crescimento da concessionária e, conseqüentemente, com o seu próprio crescimento profissional. Por se tratar de uma empresa que oferece um ambiente agradável para os seus funcionários, assim como uma expectativa de maior projeção dentro desse mercado de trabalho. A Smaff Chevrolet, por sua tradição e reconhecimento em Brasília no ramo de vendas, proporciona um ótimo conhecimento na área de vendas de veículos para os vendedores.

A concessionária proporciona eventos periodicamente, como festas, jantares, brindes, para manter um bom entrosamento entre os funcionários, tornando assim, o clima mais harmonioso dentro da equipe de vendas, para que assim possam atingir os resultados esperados.

Os próprios vendedores consideram que é fundamental eles demonstrarem um alto grau de esforço, para que, assim possam ser bem recompensados e reconhecidos. Eles realizam, constantemente, autoavaliações para se sentirem mais seguros tanto nos momentos positivos (atingindo as metas) quanto nos momentos negativos (quando não atingem as metas). Tais avaliações servem também para reflexão do que pode ser melhorado ou do que está sendo satisfatório no seu comportamento.

## 7. CONSIDERAÇÕES

O homem por sua natureza sempre quando ambicionava qualquer coisa, por trás havia como plano de fundo, a motivação para dar a força necessária de empenho naquele indivíduo. A partir dessa premissa, vários teóricos desenvolveram teorias que conceituavam a motivação e como a mesma desenvolvia-se dentro da vida do ser humanos na esfera profissional.

Desde meados do século XX, quando foram criadas as teorias denominadas clássicas que são: a Teoria da Hierarquia das Necessidades; Teoria X e Y; e, a Teoria dos Dois Fatores. Tais teorias possuem um papel muito importante na área que tange a motivação, pois além de serem as primeiras acerca do tema, também serviram de alicerce na criação de outras teorias aplicada à contemporaneidade.

Considerando que o ser humano possui desejos e vontades, bem como condiciona-se a realização de aspectos volitivos do caráter humano na realização de tarefas. Assim, Victor Vroom formulou a Teoria da Expectativa que considera que o emprego de determinado esforço leva ao desempenho, que por sua vez, é fator determinante para existir da recompensa que decorre do esforço e do desempenho. A partir da recompensa por seu trabalho despendido sobre alguma tarefa o indivíduo torna-se capaz de satisfazer suas metas e objetivos.

Tendo como enfoque a Teoria da Expectativa no trabalho da equipe de vendas de veículos novos da concessionária Smaff Chevrolet, os objetivos levantados para a realização do estudo e da pesquisa de campo foram alcançados. Através da aplicação do questionário com a maioria dos executivos de vendas da concessionária, foi possível coletar os dados necessários e, assim, concluir que a empresa utiliza alguns pontos componenciais da Teoria da Expectativa de Victor Vroom.

Percebeu-se que os vendedores são constantemente pressionados pela empresa e pelo gestor para atingir suas metas. Nota-se que, por meio das observações, os vendedores são motivados através de recompensas quando o comportamento é de acordo com o exigido pela organização, tais como

comissões, aumento salarial e bônus. Por esses motivos, os executivos de vendas procuram se esforçar cada vez mais, para que, assim consigam ser bem recompensados e consigam satisfazer as suas metas pessoais. Entre os elementos motivacionais de destaque utilizados pelo gestor está o apelo material para adquirir *status* perante a sociedade.

Com base nos resultados adquiridos e conforme os pensamentos de Victor Vroom, evidencia-se que os vendedores se esforçam apenas quando tem a certeza de que serão devidamente recompensado. Por isso torna-se interessante por parte do gestor e da concessionária criar alternativas motivacionais diferentes para os funcionários, como por exemplo, ajudar com bolsas e descontos em faculdades, auxiliar o pagamento de creche, oferecimento de planos de saúde médico e ortodôntico. Através de parcerias com outras empresas a concessionária pode realizar a promoção de melhoramento profissional de sua equipe através de oferta de cursos de idiomas, como também na área de mercado da concessionária. Desta forma com a apresentação dessas vantagens citadas, juntamente, com outras que a empresa já proporciona, os executivos de vendas sentem-se empenhados em seus respectivos papéis almejando ajudar a organização do que simplesmente pensar em qual será a sua premiação do mês, pois a mesma é responsável por suprir as suas necessidades e vontades.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

FRITZ, R. Estrutura e comportamento organizacional. Tradução: Antônio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVEIA PEREIRA, O. Fundamentos de Comportamento Organizacional. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, R. O. Teorias da Administração. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações / Paul E. Spector; tradutora: Solange Aparecida Visconte; revisor técnico: Maria José Tonelli. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J. R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. Tradução: Cid Knipel Moreira. Revisão: Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 1999.

## APÊNDICE

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo:  Masculino  Feminino

Responda os itens subsequentes e se necessário marque mais de um item.

1. Há quanto tempo trabalha na concessionária Smaff Chevrolet?

( ) menos de 1 ano.

( ) de 1 a 3 anos.

( ) de 4 a 7 anos.

( ) mais de 7 anos.

2. Já possuía experiência na área de vendas quando foi contratado?

( ) Sim.

( ) Não.

3. Atua na área de vendas há quanto tempo?

( ) menos de 1 ano.

( ) de 1 a 5 anos.

( ) de 5 a 10 anos.

( ) mais de 10 anos.

4. Estado civil:

( ) Solteiro(a).

( ) Casado(a).

( ) Divorciado(a).

( ) Viúvo(a).

5. Escolaridade:

( ) Ensino médio completo.

( ) Ensino superior incompleto.

( ) Ensino superior completo.

( ) Pós-graduação(mestrado/doutorado).

6. Você tem orgulho de trabalhar na concessionária?
- ( ) Sim.
- ( ) Não.
7. O seu esforço é reconhecido pela empresa?
- ( ) Nunca.
- ( ) Raramente.
- ( ) Às vezes.
- ( ) Sempre.
8. Sente-se recompensado pelo seu gestor?
- ( ) Nunca.
- ( ) Raramente.
- ( ) Às vezes.
- ( ) Sempre.
9. O que lhe atraiu para trabalhar na concessionária Smaff Chevrolet?
- ( ) Tradição e competência da empresa.
- ( ) A participação importante da empresa no mercado.
- ( ) Reconhecimento da empresa pela sociedade.
- ( ) Tendência de crescimento pessoal e profissional.
10. O que lhe motiva para ser um funcionário melhor?
- ( ) Reconhecimento pessoal.
- ( ) Satisfação financeira.
- ( ) Recompensas e bonificações.
- ( ) Expectativas e planos para o futuro.
11. Quais atitudes perceptíveis que demonstram sua motivação no trabalho?
- ( ) Melhora no humor.
- ( ) Prazer dentro do ambiente de trabalho.
- ( ) Melhor relacionamento com os colegas de trabalho.
- ( ) Status no ambiente de trabalho.
-

12. O que lhe motiva na esfera pessoal para trabalhar na concessionária?

- ) Melhoria do poder aquisitivo.
- ) Apoio familiar.
- ) Experiência Curricular.
- ) Objetivos e metas pessoais.

13. O que a Smaff Chevrolet faz para manter seus funcionários motivados?

- ) Seminários e cursos.
- ) Almoços/Jantares periódicos.
- ) Festividades periódicas.
- ) Reconhecimento dos gestores da empresa.

14. Acha que seu desempenho deveria ser melhor recompensado?

- ) Sim.
- ) Não.

15. Quando realiza uma venda com êxito, você pensa:

- ) Nas bonificações obtidas pelo seu esforço.
- ) Como investir aquilo que ganhará com a venda.
- ) No reconhecimento do seu trabalho pela concessionária.
- ) Na realização de seus objetivos pessoais de curto e médio.

16. Para você, seu desempenho profissional têm sido:

- ) Satisfatório.
- ) Bom.
- ) Regular.
- ) Ruim.

17. Seu ego é satisfeito quando:

- ) Recebe uma gratificação da empresa.
  - ) Recebe algum elogio de superiores e colegas.
  - ) Realiza uma ótima venda e é reconhecido por isso.
  - ) Recebe aumento de salário.
-

18. A concessionária dá o suporte necessário para manter seus funcionários motivados?

( ) Sempre.

( ) Ocasionalmente.

( ) Raramente.

( ) Nunca.

---

