

Motivação de Equipes de Vendas

Motivation of Sales Team

Renata Gheno¹
Cristiane Froehlich²
Darlei Luis Kaufmann³

RESUMO

A motivação é um assunto que desperta a atenção das grandes organizações e a preocupação de seus administradores. Ter uma equipe de vendas motivada, disposta a enfrentar os novos desafios, tornou-se questão de sobrevivência na era da economia globalizada. Este trabalho tem como objetivo analisar o estado motivacional das equipes de vendas de uma rede de lojas de varejo. Utilizou-se, como ferramenta de coleta de dados, um questionário, baseado na teoria das necessidades de Maslow, para levantar informações que corroboraram com a literatura estudada. O resultado foi satisfatório, pois se conseguiu descobrir pontos fortes e pontos que precisam ser melhorados nas lojas estudadas.

Palavras-chave: Motivação. Vendas. Teoria de Maslow.

ABSTRACT

Motivation is a subject that is calling attention of big organizations and their managers. Having a motivated Sales Team willing to face new challenges has become a survival issue in this globalized economic era. This paper work has the objective of analyzing the motivational condition of the Sales Teams of a retail stores. It was used, as a tool of data gathering, a questionnaire, based upon Theory of Needs by Maslow, to raise information that had reinforced the literature studied. The result was satisfactory, because it was able to get to know the strong spots and the ones that must be improved in the studied stores.

Keywords: Motivation. Sales. Maslow's Theory.

INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho, por mais simples que possa parecer, está diretamente condicionado ao grau de motivação de sua equipe. No momento em que os preços e a tecnologia oferecidos são praticamente iguais, o grande diferencial competitivo nas organizações são as pessoas que nelas trabalham. Funcionários motivados e comprometidos, capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmos para o progresso de suas companhias são a grande vantagem competitiva deste século.

Desta forma, estabeleceu-se como problema o seguinte questionamento: os vendedores das lojas XYZ⁴ sentem-se motivados no seu trabalho?

A rede de lojas estudada faz parte de um dos maiores grupos econômicos do estado do RS, que envolvem, além do comércio, vários outros segmentos, como fábrica de móveis, colchões e indústria química. Sua divisão de comércio possui em torno de 900 colaboradores e a rede de lojas varejistas está presente em mais de 50 cidades do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

O tema do trabalho justifica-se pelo fato de poder contribuir com a empresa pesquisada, através da análise da motivação das equipes e, também, verificar o nível de influência desta no resultado das vendas. A partir de então, foi estabelecido também o objetivo geral de analisar o nível motivacional das equipes de vendas de três lojas do grupo.

O método escolhido para realização desta pesquisa foi o estudo de caso, que, de acordo com Martins e Theóphilo (2007), trata-se de uma investigação que

¹Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Feevale; Mestre em Engenharia pela UPF. Especialista em Gestão Empresarial pela PUC-RS. E-mail: renatag@feevale.br.

²Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Feevale; Mestre em Administração (UNISINOS); Especialista em Gestão e Planejamento de RH (UNISINOS). E-mail: cfroehlich@feevale.br.

³Bacharel em Administração de Empresas (Feevale). E-mail: darleikaufmann@ibest.com.br.

⁴Nome fictício utilizado para preservar a identidade da empresa estudada.

pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real, em que o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade da situação e criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Fazer uma análise comparativa entre motivação e vendas é relevante pelo fato de a profissão de vendedor se constituir muito de altos e baixos. Para Massie (1998), poucas profissões são tão inerentemente marcadas pela rejeição, carregadas de vicissitudes, sujeitas a extremos da sorte e, em qualquer que seja a situação, os vendedores têm sempre que estar motivados para poder realizar seu trabalho de forma adequada e satisfatória.

Os resultados obtidos pela pesquisa demonstram que a teoria de Maslow não pode ser considerada como algo rígido, uma vez que a equipe de vendas das lojas estudadas, mesmo sem ter suas necessidades fisiológicas totalmente atendidas, mostrou-se bastante satisfeita no relacionamento com o grupo (necessidades de aceitação), comprovando a idéia de Tevah (2005) sobre a importante necessidade que cada um tem de se sentir fazendo parte de um grupo, ou de uma equipe.

1 MOTIVAÇÃO HUMANA

De acordo com Chiavenato (2002), é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico.

Marins (2007) explica que motivar é ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e aprender. Para o trabalho, a insatisfação e a desmotivação são desastrosos tanto para as organizações quanto para o trabalhador. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. O ser humano, no contexto organizacional, é o diferenciador que impulsiona e, às vezes, até desestabiliza o desenvolvimento da organização.

Para compreender a motivação humana no trabalho e a forma pela qual as teorias motivacionais a abordam, é fundamental o conhecimento do conceito da natureza humana, da definição de trabalho e da função, quer seja no nível do indivíduo, quer seja da sociedade mais ampla adotada por cada uma delas. A compreensão das teorias motivacionais exige a análise de seus pressupostos valorativos e de suas propostas fundamentais. É importante ressaltar que as teorias estudadas são balizadas por esses fatores e que a sua contribuição deve ser avaliada considerando-se tais limitações (AGUIAR, 1992).

A preocupação com as pessoas na administração moderna está bem evidenciada em Chiavenato (2002). As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir

suas missões. E, para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, de esforço e de conflito. O autor deixa clara a importância da harmonia entre organização e pessoas para um bom desempenho de uma empresa.

Ajudar as pessoas a superar dificuldades criadas por elas mesmas é uma situação típica “ganha-ganha” com a qual se deparam os gerentes. Quando um membro da equipe realiza seu potencial, tanto o indivíduo quanto a organização colhem os frutos (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2005).

Conforme Machado (2001), a solução, um tanto complexa, para a grande parte dos autores é criar uma motivação duradoura e auto-sustentável em sua vida e, dessa forma, não se deixar abater quando as dificuldades surgirem. Hoje já há uma grande preocupação em criar um clima empresarial em que as pessoas tenham ambiente de respeito, valorização e motivação. O que anteriormente era um instrumento da área de recursos humanos passa a integrar cada vez mais a estratégia superior das empresas.

Bergamini (1997) afirma que as pessoas trazem, dentro de si mesmas, seus potenciais motivacionais, que são as suas necessidades, as suas pulsões e os seus desejos. A forma pela qual esse conjunto é atendido determina maiores ou menores níveis de satisfação motivacional. É por isso que medidas administrativas de caráter genérico e impessoal podem ser consideradas como altamente desmotivantes. Da mesma forma, as organizações devem considerar que são impotentes para motivar quem quer que seja, pois as pessoas já estão motivadas ao serem portadoras de necessidades próprias. Elas só podem oferecer a oportunidade para que as forças motivacionais entrem em ação. Parece ser um paradoxo o fato de não se conseguir motivar quem quer que seja ao mesmo tempo em que se é capaz de desmotivar os outros pelo não-atendimento da sua diferença individual.

O mesmo autor afirma que as carências representam estados interiores, por isso, não se podem criar necessidades motivacionais dentro de alguém. São as necessidades e não aquilo que satisfaz essas necessidades a fonte da sinergia motivacional. Segundo ele, em situação de trabalho, por exemplo, só valorizará novos desafios quem estiver aborrecido com a rotina de atividades repetitivas e desinteressantes; só valorizará o relacionamento harmônico com os colegas aqueles que se sintam realmente mal por estarem privados de uma convivência agradável, e assim por diante.

1.1 Motivação e Vendas

De acordo com Souza (2008), estar motivado é um fator determinante no ramo de vendas. Um vendedor desmotivado não vende e nem se vende. Ele não passa a segurança que o cliente precisa receber, além de demonstrar a todos a sua insatisfação. Um vendedor

sem motivação dificilmente alcança as metas, tanto das empresas quanto as próprias.

Spitzer (1997) sugere considerar os melhores vendedores de uma organização. Embora todos tenham uma habilidade inata semelhante e recebam o mesmo treinamento básico, de alguma forma, os melhores geram resultados muito superiores. Esses melhores vendedores fazem o que precisa ser feito, quando precisa ser feito; engajam-se no planejamento adequado sem que seja preciso pedir que o façam; saem às ruas e telefonam para os clientes; e não adiam. Em suma, são mais motivados. Não se sentam no escritório e esperam ou lamentam; não gastam energia reclamando de clientes reticentes; tomam atitudes persistentes positivas.

O mercado de vendas fala muito em motivação, as empresas possuem equipes inteiras tentando diariamente fechar novas vendas e atingir as tão sonhadas metas, e passam muito mais tempo do que deveriam se perguntando: "Minha equipe está motivada?". De acordo com Tomanini (2008), ao chegarem à conclusão de que "falta motivação", muitas empresas, considerando ser a solução do problema, vão atrás dos célebres palestrantes motivacionais. A tendência dessas palestras é que as pessoas se sintam emocionadas e, no momento que a emoção passar, tudo volte a ser como era antes.

Para Marins (2007), existem, no mínimo, dois tipos de motivação: a emocional e a cognitiva. A emocional, como o próprio nome diz, usa a emoção das pessoas por meio de depoimentos e da descrição de casos e situações. Já a motivação cognitiva discute as razões, os motivos de ordem lógica e racional para se ter este ou aquele comportamento.

Atualmente, são muitos autores que se referem à importância das fontes internas de energia motivacional, deixando sempre implícita a crença de que nada se pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa a não ser que ela mesma esteja envolvida, de forma espontânea nesse processo. De acordo com Bergamini (1990), uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimulá-la.

É necessário conhecer a equipe de vendas, saber quais são suas limitações, prestar atenção exatamente onde estão os problemas, entender suas principais dificuldades, afinal, é conhecendo as dificuldades que se busca a solução para os problemas que provêm delas. As equipes de vendas precisam estar entrosadas, não adianta darem as mãos uma ou duas vezes ao ano e gritarem juntas o quanto se amam. É entrosamento no dia a dia, nas falhas e nas vitórias. Ao invés de pensar em motivação, é melhor pensar em incentivo e estímulos. Realizar táticas que mantenham a equipe sempre em busca do estímulo necessário.

Chiavenato (2002) se utiliza de três premissas para explicar o comportamento humano. Na primeira, o comportamento é causado por estímulos internos ou externos. Na segunda, o comportamento não é casual

nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. Na terceira e última, em todo o comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Dentro desse contexto, pode-se concluir que, antes de se pensar em motivação, é importante conhecer um pouco da história de cada pessoa da sua equipe de vendas e procurar perceber como ela reage perante certas situações (vitórias, derrotas, alegrias e frustrações).

1.2 Teorias da Motivação

Segundo Bergamini (1990), para que se possa compreender mais adequadamente o verdadeiro sentido que têm as atuais teorias sobre motivação, é necessário investigar-se, primeiro e com certo cuidado,, como o pensamento foi se transformando através dos tempos a esse respeito.

Chiavenato (2002) afirma que a primeira concepção surgiu no início do século XX e foi oferecida pela teoria da administração científica de Taylor, Gilbreth, Gantt e outros. Essa teoria procurou passar a visão do homem motivado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas ou físicas.

A segunda concepção, de acordo com o mesmo autor, surgiu na década de 1930 com a teoria das relações humanas de Mayo, Lewin, Roethlisberger, Dickson e outros psicólogos sociais. Foi a abordagem do homem motivado exclusivamente por recompensas sociais. Essa teoria tentou provar que as pessoas trabalham e se esforçam para poder conviver com seus semelhantes em grupos sociais ou em organizações.

A terceira surgiu com o aparecimento da teoria da burocracia na teoria das organizações e seu posterior desdobramento na teoria estruturalista no início da década de 1950. Essa abordagem procurou conciliar e integrar os dois conceitos anteriores.

A quarta concepção veio com a teoria comportamental no final da década de 1950. De acordo com vários estudiosos do assunto, essa teoria marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na administração. Para muitos, representa a aplicação da psicologia organizacional à administração. Essa teoria se assenta em novas proposições acerca da motivação humana, notadamente as contribuições de McGregor, Maslow e Herzberg. O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas. Segundo essa idéia, as pessoas recebem e processam informações do ambiente que as envolve e tomam incessantemente decisões a respeito de todos os seus atos cotidianos.

A teoria da contingência, apontada por Chiavenato (2002) como a quinta concepção, enfatiza a abordagem do homem complexo. Essa teoria aborda cada pessoa como um mundo à parte, uma realidade distinta das demais. As pessoas são mais bem compreendidas

quando situadas em seu contexto e nas situações com que interagem continuamente.

1.2.1 A Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria da motivação humana proposta por Maslow, de acordo com Aguiar (1992), é uma teoria que considera o ser humano na sua totalidade, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

Para Chiavenato (2002), as chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: algumas são conscientes outras não.

Muitas perguntas são feitas a respeito do trabalho de Maslow querendo saber o que o torna ele tão relevante. De acordo com Bueno (2002), num campo

freqüentemente influenciado, ele apresentou uma coerente, unificada e compreensiva maneira de observar o comportamento humano no local de trabalho.

Maslow teve muitos críticos, mas deve-se considerar que, sem sua contribuição, dificilmente se teria chegado próximo a um melhor entendimento sobre a complexidade da motivação humana. A Figura 1 demonstra o arranjo hierárquico proposto por Maslow, segundo ele, as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide de importância e de significativa influência no comportamento humano. Na base da pirâmide, situam-se as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, as necessidades secundárias.

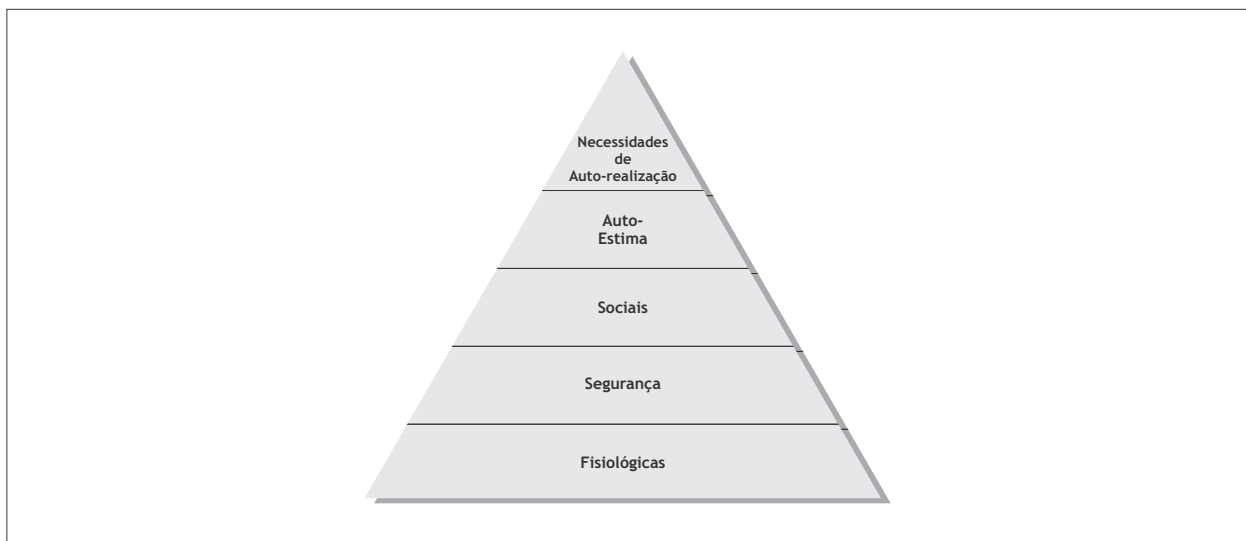


Figura 1: O modelo de Maslow
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Na pirâmide de Maslow, percebem-se cinco níveis de necessidades: na base, as fisiológicas (fome, sede sono, etc.) são as necessidades relacionadas com a sobrevivência e a existência do indivíduo. No segundo plano, estão as necessidades de segurança (proteção e abrigo), que levam a pessoa a buscar proteger-se de qualquer perigo, real ou imaginário.

No centro da pirâmide, estão as necessidades sociais (amizade, amor, pertencer ao grupo), que são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas.

Em seguida, têm-se as necessidades de auto-estima (*status*, prestígio, auto-respeito, autoconfiança, reconhecimento), que são as relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. E, por fim, no topo da pirâmide, estão as necessidades de

auto-realização (crescimento, desenvolvimento pessoal, sucesso profissional), que são as que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow pressupõe os seguintes aspectos: somente quando um nível inferior de necessidade está satisfeito é que um nível mais superior surge no comportamento; uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento; apenas as necessidades não-satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais; no momento em que a pessoa começa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades mais elevadas.

1.3 Motivação e Liderança

De acordo com Aguiar (1992), não cabe a ninguém motivar aqueles que trabalham nas organizações, portanto, não é essa a tarefa do chefe imediato, ele não tem condições para isso. No entanto, tem-se verificado que o despreparo dos supervisores a respeito do assunto tem criado situações que comprometem seriamente a manutenção da satisfação motivacional daqueles que já chegam motivados para o seu primeiro dia de trabalho.

Segundo Penna (2008), alguns especialistas afirmam que, quando um funcionário fala mal da empresa, a chance de estar se referindo ao chefe direto é de 80%. De acordo com eles, é na convivência diária que os conflitos se manifestam. Por outro lado, quando faz um elogio, é sinal de que essa relação vai bem.

Se, há algum tempo, a figura do chefe era reduzida à caracterização de alguém a quem cabia reger disciplinarmente um grupo de trabalhadores, hoje esse perfil assume novas características devido aos crescentes graus de sofisticação tecnológica pelos quais vêm passando as organizações contemporâneas. Os líderes vêm sendo bastante criticados pelo fato de tornarem o local de trabalho tenso, confundindo seriedade e tensão. É possível, de acordo com Tevah (2005), ter um ambiente altamente profissional e alegre.

Outro problema abordado por Tevah (2005), nas lideranças, é a falta de habilidade em criar um espírito de equipe nas pessoas. Para ele, é extremamente natural e faz parte da evolução do ser humano o sentimento de pertencerem a uma equipe, a um time. Percebe-se que, em muitas equipes, cada pessoa se sente um ser isolado e que o trabalho do outro em nada influencia o conceito do setor. A empresa, por vezes, é um ser distante de cada um. Mas o próprio setor é algo bem próximo.

1.4 Práticas Atuais de Estímulos Motivadores

Uma breve pesquisa pelos sites de algumas empresas do mesmo ramo (comércio varejista) permite identificar algumas práticas interessantes na área de recursos humanos, diretamente ligadas à motivação de equipes de vendas. A seguir são relatados alguns casos de empresas conhecidas pelo seu sucesso de mercado.

Um pouco da história da Magazine Luiza (2008), se justifica neste trabalho por ser uma empresa do mesmo segmento e conhecida pela paixão que as pessoas têm pelo trabalho, pela alegria de fazer o que fazem e pelos valores que cultuam. Por isso, de acordo com informações da empresa, disponibilizadas no seu site, para conhecer o Magazine Luiza, basta conhecer as pessoas que trabalham na rede, como pensam, agem, se comportam e em que acreditam. Conforme a empresa, os valores como transparência, honestidade, respeito e cortesia permeiam todas as decisões da empresa.

A empresa possui um programa de participação nos

resultados, que é mantido por uma política salarial ligada aos resultados de cada uma das unidades de trabalho. Ela possui uma política de salário variável, conforme os resultados de vendas, margem, cobrança e lucro líquido alcançado a cada mês. Além disso, a política de salário por resultados contempla também resultados individuais, pagando mais para o colaborador que apresenta bons índices de desempenho e produtividade, bem como premia o trabalho grupal através de prêmios conquistados quando o "time" todo conquista o desafio traçado.

Também existe o Programa "pula meio", de reconhecimento monetário para todos os vendedores que superam sua meta de vendas. A cada 10% a mais da cota de vendas realizada, eles têm aumento de 10% no valor de suas comissões.

A empresa trabalha também com o Prêmio de Participação no Superávit do Lucro de Gestão, criado no início de 2002, que objetiva reconhecer os melhores empreendedores da empresa neste período. Cada unidade tem suas metas de resultados no ano (aquelas que só dependem da ação da loja). O prêmio prevê a devolução de 10% do superávit de lucro (meta estabelecida a partir de 105% do resultado) para ser distribuído entre a equipe, de acordo com critérios traçados por ela mesma, junto ao Gerente e ao Conselho de Funcionários da Loja.

Também pode-se citar a Móveis Gazin (2008), com 2.606 funcionários, que traz em seu site inúmeros exemplos positivos de como melhorar e estimular a motivação das equipes de vendas. A cultura de reconhecimento trabalhada e empreendida na Gazin está respaldada no fato de que a forma mais adequada de demonstrar reconhecimento ou agradecimento é fazê-lo diretamente ao funcionário e, depois, em momentos oportunos, eventos da empresa, falando sobre os destaques de desempenho no setor.

A Gazin demonstra também seu reconhecimento pelo esforço de cada um por meio de almoços coletivos pagos pela empresa, almoço com o presidente, em que pessoas são convidadas para almoçar em sua casa. Viagens culturais nacionais e internacionais. Prêmios (carro, motos, bicicletas, TV, relógios e etc...) por desempenhos destacados nas mais diferentes áreas; jantares semanais em que os diretores cozinham para funcionários e, em muitas oportunidades, clientes. Passeios em finais de semana junto com o presidente e a diretoria; viagem para localidades diversas, como consequência de conclusão de metas.

Quanto ao reconhecimento monetário, a Gazin paga: participação nos lucros; bônus por mérito pagos a funcionários com desempenho e dedicação destacada; bônus monetário para as pessoas que completarem 10, 15, 20 e 30 anos de trabalho. Os benefícios são oferecidos a todos, indiscriminadamente, segundo os critérios da empresa. Além disso, a empresa oferece uma biblioteca com livros e vídeos em diferentes áreas e temas, que são disponibilizados aos colaboradores,

com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.

De acordo com Nelson (2007), para motivar os colaboradores pode-se estabelecer premiações para o “funcionário do mês” com base em alta produtividade, qualidade ou vendas; maior aperfeiçoamento; menor taxa de ausência, ou qualquer outro aspecto que a empresa julgue importante, pode-se colocar uma foto do colaborador num lugar de destaque e homenageá-lo durante todo o mês com almoços ou eventos.

Ainda segundo o mesmo autor, deve-se premiar o bom atendimento, por exemplo, dar um broche de prata, ou algum outro prêmio, ao funcionário que receber mais elogios de clientes; ou criar um “quadro do elogio”, onde possam ser colocadas cópias de e-mails e bilhetes de agradecimentos de clientes. O gerente da loja também pode programar um sorteio mensal do qual participam os vendedores que receberam algum tipo de elogio de clientes ou que tenham tido alguma atitude pró-ativa no período.

Não faltam exemplos a serem citados. É importante que cada empresa estude a melhor alternativa para o seu negócio e para a sua equipe.

2 METODOLOGIA

2.1 Tipo de Pesquisa

Com base nos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois, de acordo com Gil (2007, p.42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, [...], uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática.

Desta forma, buscou-se levantar informações sobre a motivação dos vendedores da empresa estudada aplicando um questionário definido a seguir.

Já com base nos procedimentos utilizados, foi realizado um estudo de caso, que, seguindo Yin (2005), é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. Este estudo de caso foca a análise da motivação das equipes de vendas da loja XYZ, visto que esta tem fundamental importância nos resultados financeiros da empresa.

Para o desenvolvimento do tema, fez-se necessário um embasamento teórico através de pesquisas bibliográficas em diversos livros, revistas e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica, usada neste estudo, busca o entendimento do assunto em torno de teorias existentes em livros, revistas e artigos escritos sobre o tema a ser analisado.

2.2 Técnicas de Coleta de Dados

Os dados foram coletados pessoalmente, através de um questionário (Apêndice A), aplicado durante o mês de maio de 2008, aos 23 vendedores de três filiais da empresa XYZ. Esta amostra representa 100% dos vendedores das filiais pesquisadas.

A escolha das filiais (situadas em diferentes regiões do estado do RS) foi realizada e sugerida pela direção da empresa e se justifica pelo fato de as mesmas apresentarem três resultados financeiros diferentes. Segundo a Direção, as lojas são separadas pela margem de lucro e o faturamento que proporcionam para a empresa, e, por solicitação da mesma, não serão identificadas neste artigo.

O questionário, do tipo fechado, utilizado neste trabalho, tem na sua construção questões de resposta fechada, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados. Este tipo de questionário facilita o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo. Por outro lado, a aplicação deste tipo de questionário pode não ser vantajosa, pois facilita a resposta para um sujeito que não saberia ou que poderia ter dificuldade acrescida em responder a uma determinada questão. Os questionários fechados são bastante objetivos e requerem um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais é aplicado.

O questionário não necessitou de pré-teste de aplicação, pois já foi utilizado por outros pesquisadores, como Gradischung (2004), como instrumento de levantamento de dados.

Além da utilização do questionário, o pesquisador também valeu-se de observação *in loco* e conversas informais com os entrevistados durante a realização da pesquisa, o que trouxe maior riqueza de detalhes e esclareceu algumas das opiniões dos vendedores.

2.3 Técnica de Análise dos Dados

A técnica de análise dos dados utilizada foi a análise quantitativa sendo que, após coletados os dados, foram compilados formando tabelas e gráficos para facilitar o entendimento. Além disso, os resultados foram comparados à teoria pesquisada para embasar as sugestões de melhoria feitas à empresa.

Também estabeleceu-se uma relação entre os resultados obtidos através do questionário aplicado com a teoria pesquisada para um melhor entendimento dos resultados e embasamento das sugestões de melhoria feitas à empresa.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em 1982, surgiram as primeiras filiais das lojas XYZ. O comércio, consolidado, concentrou seu foco em novos mercados e o número de lojas continua crescendo ano após ano. Atualmente, é uma organização presente em dezenas de cidades, atendendo a clientes em quase todas as regiões do Rio Grande do Sul e em algumas

idades de Santa Catarina. São atendidos mais de 260.000 clientes por mês, de todas as classes sociais.

A divisão de comércio da empresa possui 900 colaboradores, distribuídos entre as áreas administrativa, logística e vendas, comercializando aproximadamente 30.000 itens das linhas de móveis, eletrodomésticos, ferramentas, materiais de construção e bazar.

A empresa possui, atualmente, suas políticas de recursos humanos divididas em duas áreas: a primeira, responsável pela parte das indústrias, realiza atividades voltadas aos colaboradores das suas plantas industriais, buscando o desenvolvimento humano. A empresa dá premiação por idéias apresentadas, realiza eventos internos para fortalecimento das suas marcas, treinamentos em áreas específicas, entre outras coisas. E a segunda, voltada às equipes do varejo da empresa, passa por modificações internas, mas tem como foco principal a capacitação dos colaboradores das lojas e atualização referente aos produtos comercializados. Até o momento, não são desenvolvidos programas específicos voltados à motivação das equipes de vendas, mas a direção da empresa tem idéia de

trabalhar melhor esta parte tão logo se definam as modificações estruturais necessárias. Além dessas ações, a empresa conta com o apoio da Associação dos Funcionários, que também realiza atividades culturais, gincanas de integração, eventos beneficentes, festas de reconhecimento por tempo de serviço, sempre incentivando a participação de todos.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos analisando-se as respostas dos colaboradores entrevistados, lembrando que 100% dos vendedores das lojas foram entrevistados.

Com relação às necessidades fisiológicas, os resultados se mostraram praticamente iguais nas três filiais. A remuneração, os prêmios e as bonificações, juntamente com as dívidas de longo prazo, se mostraram negativas em todos os questionários.

O gráfico 1 apresenta uma média das respostas obtidas nas perguntas 1 a 7 e se refere às necessidades fisiológicas. Observa-se que 4,35% optaram por deixar em branco algumas respostas, uns pelo pouco tempo de empresa e outros por não terem dívidas, resposta da questão 7.

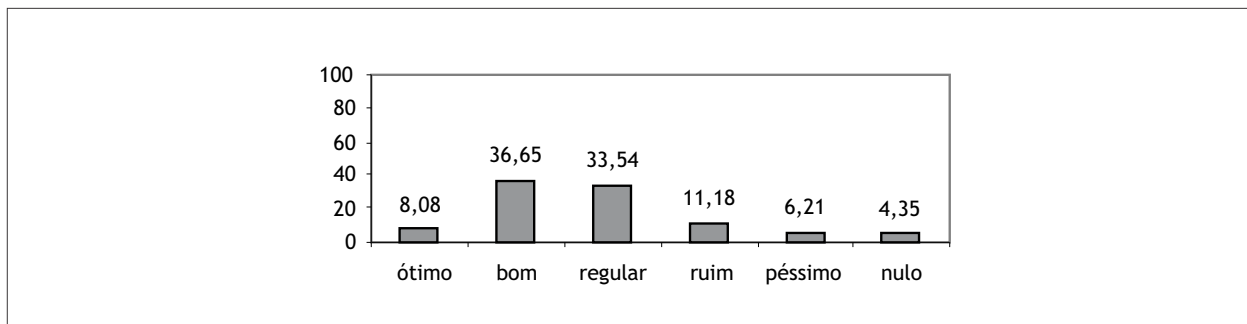


Gráfico 1: Resultados referentes às necessidades fisiológicas
Fonte: pesquisa realizada

Essas necessidades são consideradas primárias (fome, sede, sono, etc.), portanto, relacionadas com a subsistência e a existência do indivíduo. De acordo com Chiavenato (2002), quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento humano.

As respostas consideradas negativas ou desmotivacionais somaram 49,07% e as positivas, 44,73%. Os dois índices que mais contribuíram para esse resultado negativo foram as respostas negativas em relação à remuneração recebida, em que as respostas “regular” e “ruim” somaram juntas 73,91%. As dívidas de longo prazo, com 65,22%, também influenciaram bastante no resultado.

O salário, isolado, não pode ser considerado um fator motivacional, mas pode ser considerado

altamente desmotivador. A questão referente ao salário é um problema enfrentado por grande parte das empresas em consequência da alta concorrência e da economia globalizada que, cada vez mais, obriga as empresas a reduzirem sua margem de lucro, refletindo diretamente na remuneração dos colaboradores.

O problema já é conhecido pela empresa, que está estudando uma nova forma de remuneração, não mais somente com base no volume de vendas, mas também pela margem de lucro proporcionada por elas e pelo resultado obtido pela loja e pela empresa de um modo geral.

O gráfico 2 refere-se às respostas obtidas das perguntas 8 a 13 do questionário aplicado. As questões se referem às necessidades de segurança, que constituem o segundo nível das necessidades humanas.

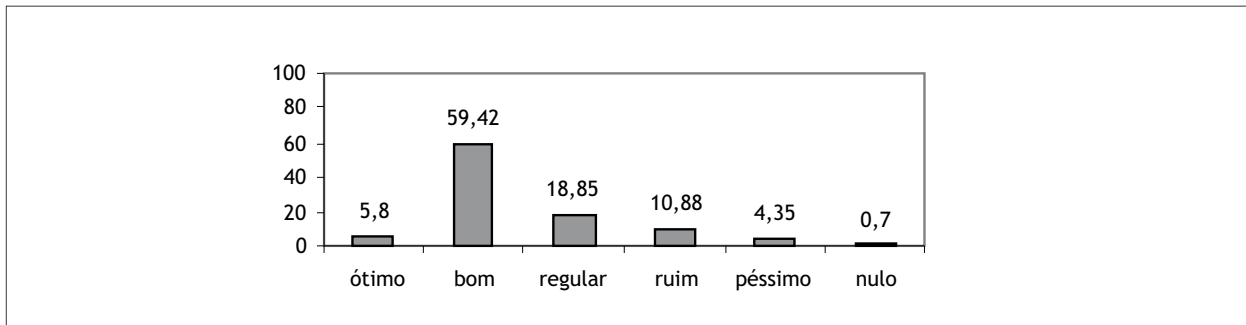


Gráfico 2: Resultados referentes às necessidades de segurança
Fonte: pesquisa realizada

Este tipo de necessidade leva a pessoa a se proteger de qualquer perigo real e imaginário, físico ou abstrato. Surge no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

As respostas positivas ficaram em 65,22% e as negativas somaram 34,08%. Duas perguntas que obtiveram uma porcentagem elevada de respostas influenciaram bastante nesse resultado. A primeira refere-se ao prestígio da empresa, considerado positivo

por 86,96%. A Segunda diz respeito à organização e à limpeza da loja (questão 11), sendo que uma das três lojas atingiu 80% de negatividade.

O gráfico 3 apresenta os resultados referentes às necessidades de aceitação, também chamadas de necessidades sociais. Estas se referem à necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

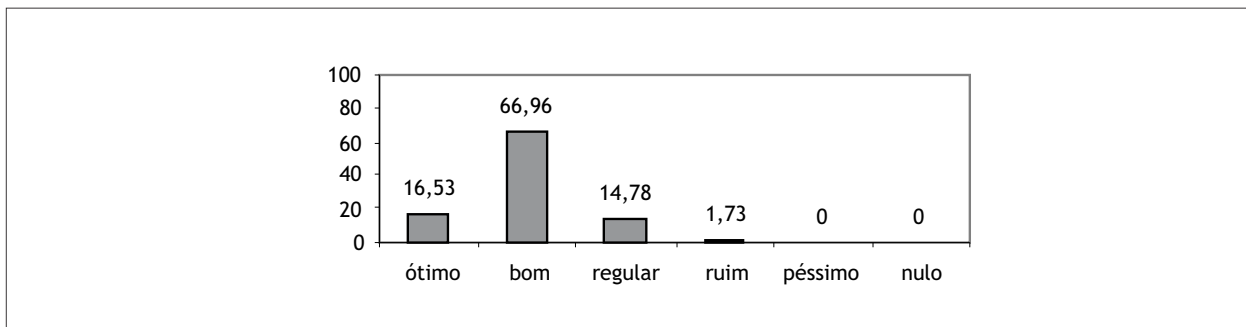


Gráfico 3: Resultados referentes às necessidades de aceitação
Fonte: pesquisa realizada

O resultado que obteve os maiores índices vem comprovar a teoria abordada por Tevah (2005), que afirma ser extremamente natural e faz parte da evolução do ser humano o sentimento de pertencer a uma equipe, a um time. A empresa, por vezes, define o autor, é um ser distante de cada um, porém o setor de atuação do colaborador é algo bem próximo. É importante que os líderes (gerentes) conheçam suas equipes, que consigam descobrir quem são os verdadeiros formadores de opinião e trazer essas

pessoas para seu lado. As mudanças feitas pela empresa, muitas vezes necessárias, geram muito desconforto e trazem muitos problemas quando não são compreendidas ou aceitas pelo grupo.

O próximo gráfico (4) refere-se às necessidades de auto-estima, que envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração, além do desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.

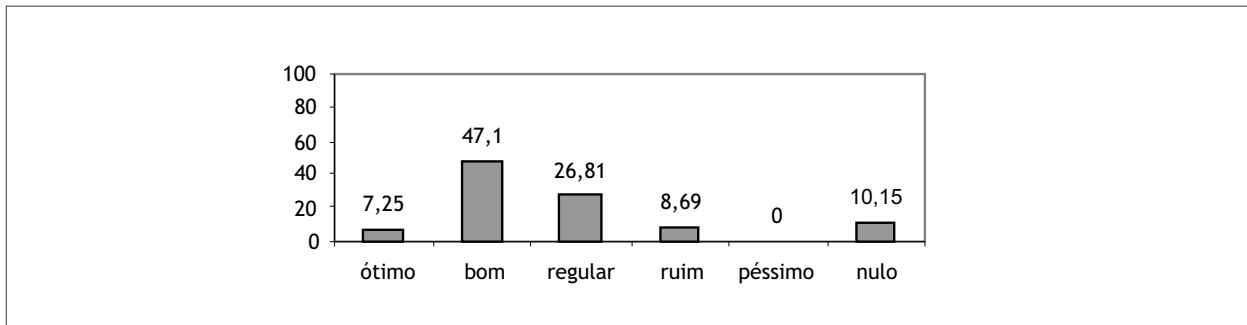


Gráfico 4: Resultados referentes às necessidades de auto-estima
Fonte: pesquisa realizada

O resultado, apesar de positivo, mostrou índices expressivos de negatividade. Alguns, cerca de 10%, não responderam às perguntas pelo pouco tempo de empresa, o que reflete uma considerável rotatividade de pessoal.

Para esse gráfico, as pessoas responderam as questões 19 a 24. Duas perguntas geraram índices altos de rejeição. Metade dos entrevistados considera que suas idéias e sugestões (questão 23) não são aceitas e

mais que a metade (47,83% contra 43,48%) considera que a empresa não oferece condições para atingir seus objetivos.

O gráfico 5, a seguir, refere-se às necessidades de auto-realização, que são consideradas as mais elevadas de cada pessoa para realizar o seu próprio potencial e de autodesenvolver-se continuamente. As equipes de vendas responderam às questões do número 25 até o número 37.

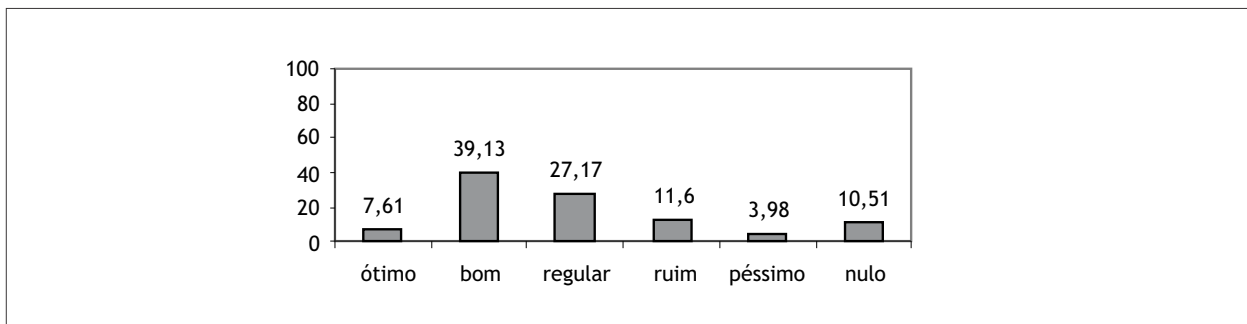


Gráfico 5: Resultados referentes às necessidades de auto-realização
Fonte: pesquisa realizada

As necessidades de auto-realização são as de dar vida às potencialidades pessoais, de desenvolver-se ou aperfeiçoar-se continuamente, de ser criativo, de realizar um projeto pessoal de vida, de realizar aquilo que de melhor há em cada um. As respostas consideradas positivas superaram as negativas em 3,99%. Esse resultado, apesar de positivo, mostrou que as necessidades de auto-realização encontram-se comprometidas, pela pouca diferença entre os índices, principalmente pelo fato de ter havido 10,51% de respostas nulas, que foram justificadas pelo pouco tempo de serviço dos respondentes na empresa. As insatisfações encontradas estão relacionadas com vários aspectos levantados pelos participantes da pesquisa, que podem ser observados no resultado geral da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

No resultado geral, as necessidades de aceitação tiveram os maiores índices positivos (bom e ótimo), esse resultado favorável em relação à união da equipe mostra que as mudanças a serem implantadas pela empresa e aceitas pelo grupo têm grande chance de êxito.

As necessidades de segurança, que envolvem questões importantes como administração e prestígio da empresa, ficaram em segundo lugar. Os outros três resultados em escala decrescente de índices positivos mostraram-se bastante comprometidos, com pouca diferença entre eles.

Em terceiro lugar ficaram as necessidades de auto-estima, com 54,35%, seguidas pelas necessidades fisiológicas, com 44,73%, e, por último, no nível mais alto da pirâmide, estão os piores resultados, com

apenas 42,75% dos entrevistados se sentindo satisfeitos em relação às necessidades de auto-realização.

O resultado das necessidades de auto-realização juntamente com os das necessidades fisiológicas apresentaram os piores resultados. Dessa forma, pode-se considerar que um esteja interferindo no outro, vindo, dessa forma, a comprovar parcialmente a teoria de Maslow. Melhorando o aspecto relacionado às necessidades fisiológicas, acredita-se que automaticamente haverá uma melhora nas necessidades de auto-realização.

Para conseguir um melhor atendimento e comprometimento das pessoas em relação às políticas da empresa para um bom atendimento ao cliente, que envolve também crediário e estoque, sugere-se uma forma de remuneração que inclua uma participação nos resultados financeiros das lojas. Uma sugestão seria pensar uma forma de remuneração baseada em resultados obtidos (margem de lucro) por cada loja, a exemplo do sistema utilizado pela Magazine Luiza.

Com relação a prêmios e bonificações, poderiam ser feitas parcerias com os fornecedores. Sabe-se que prêmios individuais são importantes, mas prêmios para toda a equipe são ótimos estimuladores para a união do grupo. A equipe costuma se unir nessas horas e passar experiências positivas, uns para os outros, para, juntos, conseguirem atingir os objetivos propostos. Para essas premiações, indicam-se viagens, almoços, reuniões e tudo que possa favorecer a harmonia do grupo.

De acordo com Karling (2004), não existe uma fórmula única e milagrosa, mas sim uma combinação de fatores em função da necessidade individual e da equipe e do bom senso gerencial, que podem influenciar no estado motivacional da equipe de vendas.

Para melhorar a situação financeira e as dívidas de longo prazo dos colaboradores, que tiveram um alto índice apontado na pesquisa, sugere-se que seja estudada uma forma de empréstimo, com juros reduzidos e prazos longos, de acordo com o tempo de empresa de cada funcionário. Como condição para a empresa liberar ou autorizar o empréstimo, ela poderia promover palestras, de participação obrigatória, sobre como administrar melhor as finanças pessoais. Outra alternativa seria buscar uma parceria com alguma financeira ou algum banco que possam oferecer juros mais atraentes e prazos mais estendidos.

Através de conversas informais com os entrevistados, pôde-se perceber que a equipe de vendas em uma das filiais foi considerada muito grande, o que contribui para o baixo desempenho individual dos vendedores. A necessidade de manutenção deste número de colaboradores nas vendas pode ser avaliada.

Com relação à não-aceitação de idéias, resultado que se mostrou negativo na pesquisa (questão 23), percebeu-se, através das conversas mantidas com a equipe, que algumas decisões são tomadas pelos gerentes sem que ouçam as opiniões dos vendedores.

Uma ferramenta útil para a empresa seria a adoção de um sistema de coleta de idéias e sugestões de melhorias. Essas idéias poderiam ser discutidas com os funcionários da loja em reuniões mensais. Dessa forma, a empresa ouve e envolve os seus funcionários nos processos, melhorando a auto-estima destes. A idéia, após aceita pelo grupo, passaria pela direção para uma segunda avaliação e, se aprovada, implantada em toda a rede de lojas, podendo o autor ser premiado.

Para os índices negativos da questão 26, sugere-se que todo mês seja escolhido o vendedor destaque de cada loja e que ele receba por *e-mail* um agradecimento da direção da empresa e, também, ser elogiado publicamente pelo gerente na reunião mensal.

Um programa de incentivo relacionado a cursos técnicos e superiores, desde que o curso possa agregar conhecimento para a empresa, é considerado fundamental. Dessa forma, o colaborador sente que a empresa se preocupa com o seu sucesso profissional (problema relacionado às necessidades de auto-realização) e, da mesma forma, pode contribuir com seus estudos para melhorar os resultados da empresa.

Também percebeu-se nas lojas, através de conversas informais mantidas com os entrevistados, que as lojas vêm sofrendo os efeitos, cada vez mais fortes, da concorrência. Uma sugestão, que precisa ser avaliada, para o problema relacionado à falta de condições para atingir as metas seria a estratégia de focar mais alguns produtos, com preço diferenciado, para determinada região.

Cabe ressaltar que as sugestões dadas são baseadas nos problemas levantados através de questionário aplicado, das conversas mantidas com as equipes e nas teorias estudadas. O tema sobre motivação é bastante complexo, amplo, e é muito difícil chegar a uma conclusão final sobre o assunto. Como desafios para trabalhos futuros, sugerem-se outros estudos para se descobrir o nível motivacional dos gerentes e, também, das pessoas do crediário e do estoque, que são quem dá suporte direto aos vendedores.

Toda a empresa tem defeitos e virtudes, assim como as pessoas. Cabe, a cada uma, rever seus objetivos e procurar por estímulos motivacionais sustentáveis que lhe possam ajudar a superar os altos e baixos períodos de vendas. O salário não é e não pode ser considerado um fator motivacional isolado.

Criar motivação sustentável, conforme Massie (1998), é fazer escolhas na vida. Quando você monitora sua atitude, supera o medo do prazer, rejeita estímulos tóxicos, cerca-se de amigos nutritivos e organiza seu meio ambiente físico, está estabelecendo um compromisso consigo mesmo e com seu próprio desenvolvimento pessoal e competência - um compromisso que vai muito além do treinamento de sorrisos ao qual a maioria dos vendedores está habituada.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações**. São Paulo: Excellus Editora e consultoria, 1992.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 1997.
- BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada (2002)**. Disponível em: <<http://www.cesuc.com.br>>. Acesso em: 24. abr. 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRADISCHING, Verli Elisabete. **Motivação: um estudo de caso no setor de vendas de empresa madeireira Vila Rica Ltda**. Novo Hamburgo, 2004.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KARLING, Damiana. **O desafio de emocionar e envolver pessoas nas organizações**. Novo Hamburgo, 2004.
- MACHADO, Cleide de Lourdes Barbosa. **Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho**. Dissertação de mestrado, UFSC, 2001.
- MAGAZINE LUIZA. **Auxílio a trabalhos acadêmicos**. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico>>. Acesso em: 11 mai. 08.
- MARINS, Luis. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. São Paulo: Harbra, 2007.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MASSIE, Brigid McGrath. **Vendas para quem odeia vender**. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- MÓVEIS GAZIN. **Conheça a Gazin: a empresa**. Disponível em: <<http://www.gazin.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 08.
- NELSON, Bob. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Sextante: Rio de Janeiro, 2007.
- PENNA, Gabriel. **Liderança conquistada**. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br>>. Acesso em: 18 abr. 08.
- SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.
- SOUZA, Edmir Bitencourt de. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. Dissertação de mestrado, UFSC, 2001.
- SOUZA, Dominic. **Motivação: sinônimo de vendas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>, 21 jan. 2008>. Acesso em: 12 mai. 08.
- TEVAH, Eduardo. **A revolução: uma jornada em busca do crescimento profissional e pessoal**. Porto Alegre: Pallotti, 2005.
- TOMANINI, Claudio. **Vai uma motivação aí?** Disponível em: <<http://www.tribunadobrasil.com.br>>. Acesso em: 01 abr. 08.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O Questionário, baseado na hierarquia das necessidades de Maslow, é sigiloso e anônimo. Responda às questões objetivas, assinalando com um "x", conforme segue.

NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

1. Como você considera as suas rotinas diárias, como alimentação e repouso?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
2. Como você considera a sua situação financeira?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
3. Você considera a sua moradia sendo como?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
4. A remuneração recebida pelo seu trabalho, como você considera?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
5. Como você avalia as comemorações, bonificações, prêmios e cartas de reconhecimentos oferecidos pela empresa, quando as metas são atingidas?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
6. Em relação à segurança, como você considera o lugar onde você mora?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
7. Você tem dívidas em longo prazo? Se afirmativo, como você se sente em relação a isso?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo

NECESSIDADES DE SEGURANÇA

8. Em relação à segurança, como você considera o ambiente de trabalho?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
9. Como você se sente em relação à estabilidade no emprego?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
10. Em relação às políticas da empresa, como você classifica?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
11. Como você considera a organização e limpeza da empresa?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
12. Como você classifica o prestígio da empresa no mercado?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo
13. Observando o mercado, no que se refere a crises e falências de empresas, como você avalia a administração geral da empresa no sentido de garantir um desempenho regular?
() péssimo () ruim () regular () bom () ótimo

NECESSIDADE DE ACEITAÇÃO

14.O relacionamento entre a sua equipe:

péssimo ruim regular bom ótimo

15.Perante os seus colegas de trabalho, como você classifica a sua aceitação?

péssimo ruim regular bom ótimo

16.Como é o seu relacionamento com seu superior imediato?

péssimo ruim regular bom ótimo

17.Como você classifica o clima de amizade entre os colegas?

péssimo ruim regular bom ótimo

18.Como você se sente em relação à sua importância na equipe de vendas?

péssimo ruim regular bom ótimo

NECESSIDADE DE AUTO-ESTIMA

19.Como você se sente em relação ao reconhecimento pelo seu trabalho?

péssimo ruim regular bom ótimo

20.Em termos de respeito entre os colegas de trabalho, você classifica como?

péssimo ruim regular bom ótimo

21.Como está o seu moral, trabalhando neste setor da empresa?

péssimo ruim regular bom ótimo

22.No quesito desafio, como você classifica os desafios propostos pela empresa?

péssimo ruim regular bom ótimo

23.A aceitação de suas idéias e sugestões pela empresa é como?

péssimo ruim regular bom ótimo

24.Como você classifica a seguinte questão: a empresa oferece condições para atingir os seus objetivos?

péssimo ruim regular bom ótimo

NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO

25.Em termos de realização profissional, como você se sente em relação ao trabalho que executa?

péssimo ruim regular bom ótimo

26.Como você se sente no quesito valorização do seu trabalho na empresa?

péssimo ruim regular bom ótimo

27.Como você avalia a empresa em relação ao aproveitamento do seu potencial?

péssimo ruim regular bom ótimo

28.Em relação ao seu sucesso profissional, como você considera a contribuição da empresa em relação a este sucesso?

péssimo ruim regular bom ótimo

NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO

29. Como você classifica o seu prestígio na empresa?

péssimo ruim regular bom ótimo

30. Você avalia as rotinas de trabalho no seu setor, como?

péssimo ruim regular bom ótimo

31. Como você avalia as condições de trabalho no seu setor?

péssimo ruim regular bom ótimo

32. Como você classifica as políticas da empresa para proporcionar bom atendimento ao cliente?

péssimo ruim regular bom ótimo

33. Como você avalia as pessoas da retaguarda que dão suporte pra você nas vendas, no crediário, os estoquistas e a logística?

péssimo ruim regular bom ótimo

34. Qual o seu grau de satisfação no quesito atendimento ao cliente?

péssimo ruim regular bom ótimo

35. Em termos gerais, como você se sente trabalhando neste setor da empresa?

péssimo ruim regular bom ótimo

36. No quesito orgulho de trabalhar na empresa, como você se sente?

péssimo ruim regular bom ótimo

37. Como você se sentiria ao indicar um familiar para trabalhar nesta empresa?

péssimo ruim regular bom ótimo