



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**MAYANNE ARAÚJO DE FARIAS**

**ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA ATINGIR METAS E SUPERAR DESAFIOS DA  
EQUIPE DE VENDAS DA FIORI VEICULO CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2016**

**MAYANNE ARAÚJO DE FARIAS**

**ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA ATINGIR METAS E SUPERAR DESAFIOS DA  
EQUIPE DE VENDAS DA FIORI VEICULO CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito para a obtenção do grau  
de Bacharela em Administração.

Área de Concentração: Motivacional

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> MSc Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

F224a Farias, Mayanne Araújo de  
Análise motivacional para atingir metas e superar desafios da  
equipe de vendas da Fiori Veículo Campina Grande – PB  
[manuscrito] / Mayanne Araújo de Farias. - 2015.  
23 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, 2015.  
"Orientação: Profa. Ma.Maria Dilma Guedes, Departamento  
de Administração e Economia".

1. Motivação no trabalho. 2. Teorias motivacionais. 3.  
Satisfação no trabalho. 4. Administração de empresas. I. Título.  
21. ed. CDD 658.314

MAYANNE ARAÚJO DE FARIAS

10,0 (dez)  
Aprovado

**ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA ATINGIR METAS E SUPERAR DESAFIOS: O CASO DA EQUIPE DE VENDAS DA FIORI VEICULO, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Aprovado em: 24/05/2016

**BANCA EXAMINADORA**

*Maria Dilma Guedes*

Prof. MSc Maria Dilma Guedes (UEPB)

Orientadora

*Luis de Sousa Lima*

Prof. MSc Luís de Sousa Lima (UEPB)

Examinador

*Yêda Silveira Martins Lacerda*

Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)

Examinadora

**CAMPINA GRANDE – PB**

## AGRADECIMENTOS

A Deus por estar comigo em todos os momentos, que atendeu todas as minhas súplicas em momentos de aflição e que não me deixou desanimar nunca. Minha eterna gratidão.

A minha mãe **Francisca** e ao meu pai **Flávio**, que em toda minha vida sempre foram minha fonte de inspiração exemplo de amor e dedicação, sempre presente em todos os momentos da minha vida. Muito me orgulha ser filha de vocês, obrigada por todos os ensinamentos.

Ao meu irmão **Matheus** que aguentou meus estresses, mais que sempre foi um companheiro me ajudando e me apoiando sou grata a Deus pela sua vida.

Aos meus avós **Nô** e **Rita** (in memoriam) que sempre acreditaram em mim e no meu sucesso, sou grata por tanto amor e dedicação à família, são meus exemplos. Também aos meus avós **Genival** e **Maria** exemplos de proteção sempre muito cuidadosos comigo são exemplos de humildade.

Aos meus tios e tias em especial Tia Eliane que sempre esteve disposta a me ajudar uma segunda mãe; Tia Francinete por sempre está não só com as portas de sua casa abertas, mas também de seu coração; Tia Ednalva que me acolheu e me ajudou em grande parte da vida acadêmica; Tio Evaldo obrigada pelas inúmeras caronas e por toda ajuda ao longo da minha caminhada; Tio Evandro e Tio Paulo muito obrigada pelo apoio e por sempre estarem dispostos a ajudar nos momentos que precisei. Tia Lina, Tia Laia e Bebe obrigada por todo amor e carinho que me deram desde criança, sempre me protegendo e querendo o melhor para mim.

Aos meus primos e primas em especial **Erika** que sempre me ajudou bastante além de prima amiga e conselheira. **Nayla** que convivemos juntas por um tempo na batalha sempre uma ajudando a outra e no aprendizado contínuo. E a todos os meus familiares que contribuirão de alguma forma para que esse sonho se tornasse realidade.

Aos meus amigos que estiveram sempre comigo nos momentos difíceis, em especial **Crislayne** e **Jaiza** que nunca me deixaram desanimar e me faziam acreditar que o sonho é possível. A vocês, minha maior gratidão.

A minha orientadora e mestre Professora **Maria Dilma Guedes** que antes de tudo é amiga, compreensiva e de um coração enorme sou eternamente grata.

Aos professores da UEPB que contribuirão para realização desse sonho em especial ao professor **Luís** e **Yêda** por fazerem parte da banca examinadora deste trabalho.

A toda equipe da Fiori Veículo Campina Grande-PB pela colaboração para elaboração desse trabalho, e a todos que de alguma forma ajudaram na realização desse sonho.

## **ANÁLISE MOTIVACIONAL PARA ATINGIR AS METAS E SUPERAR DESAFIOS DA EQUIPE DE VENDAS DA FIORI VEICULO CAMPINA GRANDE – PB.**

FARIAS, Mayanne Araújo<sup>1</sup>  
GUEDES, Maria Dilma<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A motivação tem sido um tema bastante explorado na Gestão de Pessoas e no meio organizacional, desta forma várias pesquisas têm surgido para tentar explicar essa força que impulsiona as pessoas a atingirem suas metas e objetivos. De modo que está diretamente relacionado com reconhecimento por esforços exercidos para alcance de objetivos. Assim, o presente trabalho teve como objetivo analisar a opinião da equipe de vendas e verificar o que a Fiori Veículo Campina Grande-PB, poderá fazer para melhorar o nível motivacional de seus colaboradores. Face ao exposto, nos aspectos metodológicos adotou-se um estudo de caso, seguido de pesquisa descritiva, bibliográfica e qualitativa. Para a coleta de dados foi aplicada uma enquete com a totalidade da equipe de vendas, composta atualmente, por 18 vendedores. Nos resultados, os aspectos que mais se destacaram, na percepção dos vendedores, foram: remuneração justa; treinamento; melhorias no ambiente e nas condições de trabalho; metas reais; momentos de lazer e descontração. Conforme apresentado, espera-se que a organização leve em consideração os resultados obtidos na pesquisa, e promova estratégias que sirvam com subsídios para melhorar o nível motivacional de sua equipe de vendas, mantendo-a determinada e comprometida com o trabalho e com a organização.

**Palavras-chave:** Motivação. Teorias motivacionais. Estratégias para motivar.

### **ABSTRACT**

Motivation has been a subject extensively explored in People Management and in the organizational environment. For that reason, so many studies have emerged to try to explain the force that drives people to achieve their goals and objectives. This is directly related to the recognition of the efforts that was made to reach the goals. Thus, the present study aimed to analyze the opinion of the sales team and verify what the Fiori Veículo Campina Grande-PB, can do to improve the motivational level of their employees. Therefore, the methodological aspects adopted one case of study, followed by descriptive, bibliographic and qualitative researches. For data collection was applied a survey to the entire sales team, currently composed of 18 sellers. In the results, the aspects that stood out in the perception of the sellers, were: fair remuneration; training; improvements in the environment and working conditions; real goals; leisure and relaxation moments. As shown, it is expected that the organization considers the results obtained in the research, and promote strategies to serve with grants to improve the motivational level of the sales team, keeping it determined and committed to the work and to the organization.

**Keywords:** Motivation. Motivational theories. Strategies to motivate.

---

<sup>1</sup>Graduanda em Administração pela UEPB. E-mail: <mayanefarias08@hotmail.com>

<sup>2</sup>Profa. Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação empresarial é elemento crucial para o sucesso de uma organização, pois pessoas motivadas tendem a demonstrar alto grau de disposição para realizar tarefas de qualquer natureza (MAXIMIANO, 2004). Segundo Chiavenato (2011), a motivação refere-se ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo que é direcionado aos objetivos para satisfazer essas necessidades. Maximiano (2008) diz que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas, já Elton Mayo (apud CHIAVENATO, 2011), afirma que o ser humano pode ser motivado de várias formas, como estímulos salariais ou recompensas simbólicas.

O estudo da motivação é um dos temas prediletos do enfoque comportamental, porque é extremamente importante compreender os mecanismos que motivam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização (MAXIMIANO, 2008); já Marras (2007), diz que cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos e que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. No mundo organizacional para motivar pessoas é essencial o papel do líder. Segundo Lacombe & Heilborn (2003, p. 348), “Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios”.

O mercado consumidor está cada vez mais exigente segundo Kotler (2007, p. 402), “Os compradores de hoje querem soluções, e não sorrisos; resultados, e não papo-furado. Eles querem vendedores que ouçam suas preocupações, entendam suas necessidades e lhes apresentem os produtos e serviços certos.” Desta forma, verifica-se o importante papel do vendedor que deve se preocupar não só em vender e atingir lucro para empresa, ou seja, além de simplesmente realizar vendas devem trabalhar com outras pessoas na empresa para produzir valor para o cliente e lucro para empresa (KOTLER, 2007).

Percebe-se deste modo a importância de ter uma equipe de vendas unida e focada em um objetivo. Neste contexto, Vergara (2003, p. 190), diz que “um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se tornem uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não”; complementando Margerison e Mccann (apud, CAVALCANTI et al., 2005), afirmam a importância de criar uma atmosfera em que os membros de sua equipe vejam que eles podem vencer tanto de maneira individual quanto coletiva quem

determinará se sua equipe será vencedora ou perdedora será o modo como você irá gerenciar lá.

Para que os desafios sejam superados e as metas atendidas é preciso que haja planejamento, para Chiavenato (2004, p. 152), “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los.” Logo, é perceptível a importância do planejamento no meio organizacional para que as metas sejam traçadas de forma justa de modo a minimizar os desafios da equipe de vendas.

Neste contexto, questiona-se: o que a Fiori Veicolo poderá fazer para melhorar o nível motivacional de sua equipe de vendas para alcançar metas e desafios estabelecidos?

Desta forma, este artigo tem como objetivo, analisar a opinião da equipe de vendas e verificar o que a Fiori Veicolo Campina Grande-PB, poderá fazer para melhorar o nível motivacional de seus colaboradores. Além de apresentar os efeitos da motivação no que diz respeito aos colaboradores da organização.

Considerando que os vendedores precisam ser motivados para trabalhar com empenho para poder atingir as metas, justifica-se a importância do tema.

O presente artigo dispõe da seguinte estrutura: Resumo, Abstract, Introdução, Revisão da Literatura, Caracterização da Instituição, Metodologia, Apresentação dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO**

O estudo da motivação é de grande relevância para entender o comportamento humano, Chiavenato (2011) diz que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para compreender de forma clara seu comportamento e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização, pois sem motivação os dons mais raros ficam inúteis, as capacidades adquiridas ficam em desuso e as técnicas mais sofisticadas sem rendimento Lévy-Leboyer (1990 apud, CAVALCANTI et al., 2005).

De acordo com Bergamini (2008), a motivação é “um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém”, o que pode ser feito é estimular as pessoas, assim segundo Vergara (2005) Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar

nossa motivação. De modo geral, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira encontra-se dentro de nós e o segundo, fora.

Assim para melhor compreender o estudo da motivação serão expostos a seguir algumas teorias motivacionais.

## 2.2 TEORIAS DE CONTEÚDO

Essas teorias procuram explicar quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento (MAXIMIANO, 2004), ou seja o foco desta teoria está nas necessidades do indivíduo. Complementando, Certo (2003, p. 345), diz que essas teorias “são explicações de motivação que enfatizam as características internas das pessoas. Elas enfocam a necessidade de entender quais as necessidades que as pessoas têm e como elas podem ser satisfeitas.”

A seguir, serão abordadas as seguintes teorias: teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland e teoria da motivação e higiene de Herzberg.

### 2.2.1 Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

É uma das teorias mais conhecidas no campo da motivação, segundo Maslow o que move o ser humano é a busca da satisfação das necessidades. Neste contexto, Chiavenato (2011), afirma que estas necessidades estão organizadas em uma hierarquia de importância que pode ser visualizada como uma pirâmide, na base estão as necessidades fisiológicas e no topo, as necessidades de auto realização. Aplicando essa teoria no meio organizacional cabe ao gestor identificar em qual nível de necessidade encontra-se seus colaboradores, para buscar satisfazer e motivar a equipe para superação de desafios e consequentemente o alcance de metas.

### 2.2.2 Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland

McClelland pesquisou padrões motivacionais em diferentes indivíduos, identificando três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder.

Realização refere-se à necessidade de superar desafios e atingir metas; afiliação, às necessidades sociais de relacionamento e pertencimento, e poder, à necessidade de influenciar pessoas e situações. Bowditch e Buono; Davis e Newstrom (apud, CAVALCANTI et al., 2005).

A grande contribuição desta teoria é ajustar as pessoas ao trabalho aproveitando talentos e evitando o desperdício.

### **2.2.3 Teoria da motivação – higiene de Herzberg**

Frederick Herzberg “formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas, em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas” (CHIAVENATO, 2011). São os fatores motivadores de crescimento como: conteúdo de trabalho, responsabilidade e desenvolvimento, e fatores de higiene como: relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e entre outros (CAVALCANTI et al., 2005).

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o “enriquecimento do cargo” (*job enrichment*), que consiste em substituir tarefas simples, por complexas proporcionando desafios e satisfação profissional no cargo (CHIAVENATO, 2011).

## **2.3 TEORIAS DE PROCESSOS**

Tem como foco o processo interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho (CAVALCANTI et al., 2005). Segundo Certo (2003, p. 345), essas teorias “enfocam, essencialmente as etapas que ocorrem quando um indivíduo está motivado”, a seguir serão desenvolvidas as seguintes teorias: teoria do estabelecimento de metas, teoria das expectativas, teoria da equidade.

### **2.3.1 Teoria do estabelecimento de metas**

É essencial para qualquer organização o estabelecimento de metas específicas que impulsionem para o alcance de objetivos. Assim, essa teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas estimula o indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade (CAVALCANTI et al., 2005).

### **2.3.2 Teoria das expectativas**

É composta por um modelo mais complexo de explicar os processos cognitivos presentes na decisão de concentrar os esforços em uma determinada direção, assim a motivação

é vista como função de três componentes: expectativa, instrumentabilidade e valência. (CAVALCANTI et al., 2005) Essa teoria faz uma relação entre desempenho e recompensa, argumentando que um indivíduo se sente motivado em realizar algo, quando acredita que seu desempenho será bem avaliado e que isso resultará em recompensas que atenderão suas metas pessoais (VERGARA 2009).

Assim, para um indivíduo estar motivado ele precisa valorizar a recompensa, acreditar que um esforço a mais o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor resultará em recompensas maiores Bowditch e Buono (apud, CAVALCANTI et al., 2005).

### 2.3.3 Teoria da equidade

Segundo Robbins (2002), essa teoria traz que as pessoas não estão apenas interessadas nas recompensas absolutas que recebem pelo seu trabalho, mas tendem a optar pela justiça das recompensas distribuídas pela empresa aos demais funcionários por suas contribuições. Dessa forma percebe-se que as pessoas comparam suas contribuições e os resultados que obtém com os demais trabalhadores a sua volta, valorizando a justiça no trabalho e procurando mantê-la, gerando de certa forma sentimentos de satisfação no trabalho. Um bom caminho a ser seguido a partir dessa teoria é o estabelecimento de metas individuais associadas as coletivas (CAVALCANTI et al, 2005).

## 2.4 ESTRATÉGIAS DE COMO MOTIVAR PESSOAS

Diante das teorias vistas anteriormente percebe-se que a tarefa de motivar pessoas não é fácil para isso é preciso de estratégias. De acordo com Oliveira, 2012, p. 187): [Autor des1]

(...) estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Nesse contexto verifica-se a importância do estabelecimento de objetivos e metas, assim Chiavenato (2010) traz que a finalidade de lutar pelo alcance de um objetivo constitui a maior fonte de motivação, o objetivo indica à pessoa o que deve ser feito e quanto esforço ele terá que aplicar para o seu alcance. Assim a meta constitui o caminho para atingir tais objetivos. Outra formas de motivação é através de incentivos monetários segundo Kotler (2007), um plano de remuneração traçado para equipe de vendas pode ao mesmo orientar e motiva suas atividades.

Além das estratégias mencionadas anteriormente, deverão ser levadas em considerações outras, que segundo Certo (2003), são as seguintes:

- ✓ Comunicação gerencial
- ✓ Teoria X – Teoria Y
- ✓ Desenho de função
- ✓ Modificação do comportamento
- ✓ Sistemas gerenciais de Likert
- ✓ Incentivos monetários.
- ✓ Incentivos não monetários.

Assim, para melhores esclarecimentos é válido apresentar breves comentários sobre cada uma dessas estratégias, quais sejam:

- **Comunicação Gerencial**

Há uma preocupação cada vez maior por parte das organizações no processo comunicativo, pois é através desse processo que gestores exercem influência sobre seus colaboradores. “O líder deve assegurar-se de que as relações entre membros da organização sejam de suporte e baseadas em sentimentos de confiança, de respeito e de valor pessoal tal sustentação resulta em um grau elevado de lealdade do grupo, assim como atitudes de confiança entre superiores e subordinados” (MUNIZ, 2007, p. 159).

- **Teoria X – Teoria Y**

De acordo com Lacombe (2005, p. 172), “McGregor estudou as formas mais adequadas de administrar e de conduzir subordinados para alcançar melhores resultados e identificou dois estilos de gestão, a que chamou de Teoria X e Teoria Y.” Para Chiavenato (2011, p. 316), “A teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseados nos valores humanos e sociais. Enquanto a teoria X é a administração por meio de controles externos impostos as pessoas [...]” ou seja, a teoria X é quando um administrador impões controles sobre o comportamento de seus subordinados, já a teoria Y tem um estilo de administração aberto, e democrático o que encoraja o crescimento individual dos colaboradores.

- **Desenho de Cargos**

Em cargos que são constituídos por atividades muito especializadas, como tarefas simples e repetitiva as pessoas cansam-se tornando-se alienadas e seu desempenho e sua capacidade de atenção diminuem com o tempo (MAXIMIANO, 2004). Dessa forma, atividades

simples e rotineiras constituem cargos simples, já os cargos mais complexos são formados por um conjunto de atribuições que compõem as funções. Neste contexto, conforme Certo (2003), as primeiras estratégias de desenho de função e também as mais recentes são:

- **Rodízio de função** – Permite que os colaboradores adquiram experiências em diversas áreas dentro da organização, pois trocam de posição continuamente. Nesse contexto Maximiano (2004) traz que a troca de posição dentro da unidade de trabalho faz com que as pessoas assumam atividades diferentes de maneira que tenham conhecimento de todas as atividades dentro da organização.
- **Ampliação de cargos** – Refere-se a atribuir a um funcionário um conjunto adicional de tarefas. De acordo com Certo (2003), essa estratégia é desenvolvida para superar a monotonia das tarefas muito simples e especializada, ou seja, é o aumento do número de operações que um indivíduo executa para melhorar sua satisfação de trabalho.
- **Enriquecimento de cargo** – “O enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade de pessoal” (CHIAVENATO, 2011, p. 313). Complementando, Souza et al (2005, p. 40) dizem que:

Os cargos podem ser estruturados de duas formas distintas: cargo amplo (enriquecido) ou cargo restrito. (...) A concepção de cargos amplos, proporciona a organização maior flexibilidade na utilização das pessoas, além de permitir ao empregado maiores oportunidades de realização de suas potencialidades e melhor aproveitamento de sua capacitação profissional.

Assim uma maneira prática e viável para que haja uma adequação permanente do colaborador ao cargo que lhe é atribuído, aumentando de forma gradativa as responsabilidades e desafios para que haja a adequação contínua.

- **Horário flexível** - possibilita ao colaborador maior responsabilidade pelo trabalho, conforme Certo (2003), o principal objetivo dessa inovação não é a redução da jornada de trabalho mas dar maior autonomia e flexibilidade aos funcionários para programarem suas horas de trabalho.
- **Modificação de Comportamento**

Segundo Certo (2003), a modificação do comportamento evidencia incentivar o comportamento regulando suas consequências, ou seja, os colaboradores são recompensados quando conseguem modificar comportamentos que reduzem custos para empresa e penalizados

quando os custos aumentam. Ainda que programas de modificação de comportamento envolvam tanto as recompensas quanto as punições, em geral as recompensas ganham maior ênfase, pois são mais eficazes que as punições quanto a influência no comportamento.

- **Sistemas Gerencias de Likert**

De acordo com Certo (2003), Likert foi um destacado acadêmico da área de administração, depois de estudar vários tipos e tamanhos de organizações, concluiu que os estilos gerencias podem ser classificados em quatro sistemas são eles: autoritário explorador ou autoritário coercitivo, autoritário paternalista ou autoritário benevolente, consultivo, participativo. Assim, a medida que o sistema gerencial se move de autocrático explorador para participativo as necessidades humanas dentro da organização tendem a ser satisfeitas, desse modo a organização caminha para um sistema produtivo e participativo a longo prazo.

- **Incentivos Monetários**

Para Chiavenato (2005, p. 268), “o dinheiro pode funcionar como um incentivo ou uma meta capaz de reduzir carências ou necessidades”. Ele funciona como um incentivo anterior à ação da pessoa ou posterior, como recompensa após ação. Assim percebe-se que os incentivos financeiros além de motivar o funcionário o impulsiona para o alcance de objetivos.

- **Incentivos não monetários**

De acordo com Certo (2003), uma empresa pode manter funcionários motivados por meios não monetários através de política de promoção e premiação interna, além de procurar preencher cargos com seleção interna antes da externa, dessa forma a empresa está criando valor para seu colaborador mostrando sua importância para organização.

## 2.5 PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA EQUIPE DE VENDAS

“A força de vendas é um elo fundamental entre a empresa e seus clientes. Em muitos casos, os vendedores servem a dois 'patrões' – a empresa vendedora e o comprador” (KOTLER 2007, p. 408), ou seja, ao mesmo tempo os vendedores representam os clientes junto a empresa agindo como defensores dos clientes e administrando relacionamentos entre comprador e vendedor. Outro ponto importante para a força de vendas é a fidelização do cliente, pois mostra o quanto ele está satisfeito com a qualidade do produto ou a prestação do serviço tornando-lhe fiel a empresa. Las Casas (2009, p. 39) diz que: “A fidelização ocorre quando, após um

determinado período de tempo, tiver havido ou sido planejado uma continuidade nas ações da informação, bens ou finanças entre dois parceiros comerciais”.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Fiori Veículo LTDA tem como nome fantasia, Fiori. Sua forma de constituição é Sociedade Empresarial LTDA, esta localizada na Av. Severino Bezerra Cabral 1165 José Pinheiro, na cidade de Campina Grande-PB. Atualmente conta com 80 funcionários. Sua atividade principal é o comércio e varejo de automóveis e ainda comercializa peças e veículos da marca Fiat, como também veículos seminovos multimarcas, além da prestação de serviços oferecendo um atendimento de alta qualidade, para uma clientela exigente, que busca atender seus anseios e desejos.

Em 05 de Julho de 1991, o senhor Pedro Schwambach inaugurou a sua primeira concessionária Fiat em Recife com o nome FIORI, no bairro de Afogados. Com uma estratégia inovadora, onde o foco era sempre a satisfação do cliente, e reinventou a forma de fazer negócios no mercado automobilístico local. A fórmula deu tão certo que a Fiori cresceu, expandindo sua atuação para outros estados. Hoje, são 7 concessionárias Fiat no Nordeste: no Recife, em Salvador, João Pessoa e Campina Grande. Vendendo mais de 25 mil carros por ano, sendo a maior concessionária Fiat do Norte e Nordeste e uma das 3 maiores do Brasil.

A Fiori atua também de forma socialmente responsável. Desde 1999, a concessionária firmou uma parceria com o Movimento Pró-Criança, instituição ligada à Arquidiocese de Olinda e Recife que tem como objetivo retirar crianças da rua, promovendo a reintegração à família e à sociedade através de apoio nos âmbitos financeiro, psicológico e educacional. Esta parceria se dá através de uma contribuição mensal, calculada percentualmente sobre o faturamento total da empresa.

É válido ressaltar que a missão: “Ser uma empresa valorizada pelos colaboradores, clientes, parceiros comerciais e comunidade, revelando um exímio comprometimento com o crescimento e desenvolvimento das pessoas”. Quanto a visão pretende-se: “Ser a concessionária com maior índice de satisfação do cliente da linha FIAT e exemplo de qualidade do setor”.

Quanto aos princípios e valores, destacam-se: excelência no atendimento um ambiente de busca contínua pela qualidade que possibilita identificar ações que promovam a superação das expectativas dos clientes. Trabalho em equipe compartilhando conhecimento, semeando um ambiente de motivação e comprometimento das equipes garantindo o cumprimento da missão

da empresa. Comprometimento nas responsabilidades que assume no atendimento ao cliente interno e externo, respeitando-o, resolvendo seus problemas e ouvindo suas sugestões.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Alves (2007, p. 61), “considera-se metodologia um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, com que, quanto, e de que maneira se pretende captar a realidade e seu fenômeno”. Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar na percepção da equipe de vendas da Fiori Veicolo Campina Grande-PB o que poderá ser feito para melhorar o nível motivacional da equipe de vendas para o alcance das metas e desafios estabelecidos. Para elaboração do trabalho, tomou-se como base a classificação de Vergara (2011), que diz que a pesquisa pode ser:

- Quanto aos fins: **Exploratória** “Se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica uma aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado”. (GONÇALVES, 2001, p. 65). **Descritiva** que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65). Trata-se de pesquisa exploratória considerando que há poucos trabalhos publicados a respeito do tema; e descritiva, haja vista que foram registradas as visões dos próprios colaboradores.
- Quanto aos meios: **Bibliográfica** que “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65). Considerando que a base conceitual desse trabalho envolveu vários estudiosos da área. **Estudo de Caso** na visão de Tachizawa (2006, p. 61) “o artigo representativo de um estudo de caso deve ser desenvolvido a partir da análise de uma determinada organização”. Desta forma, o estudo foi realizado considerando apenas uma organização A Fiori Veicolo Campina Grande – PB. **Pesquisa de Campo** para Gil (2007, p. 44) “os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.” No caso, foi aplicada uma enquête junto aos vendedores da Fiori Veicolo Campina Grande – PB.

Quanto ao universo e instrumento de pesquisa segundo Gonçalves (2001, p. 30), “População (ou universo) é a totalidade de itens, objetos ou pessoas sob consideração”. Neste contexto, após a aplicação da enquete foi feita uma análise e interpretação da percepção dos envolvidos na pesquisa.

Atualmente a Fiori Veicolo Campina Grande – PB, conta com um número de 18 (dezoito) vendedores, assim a pesquisa foi aplicada com 100% dos vendedores que puderam expressar livremente sua opinião.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se uma enquete, contendo uma pergunta simples e direta, que permitiu aos vendedores expressar sua opinião a respeito do tema. A pesquisa foi feita mediante contato pessoal com os vendedores no ambiente de trabalho, pela pesquisadora, dos dias 11 a 15 de abril de 2016.

Para análise dos dados coletados, buscou-se a partir da organização do material coletado realizar a análise do conteúdo, conforme Bueno (2013) é possível descobrir respostas para questões formuladas e também confirmá-las ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação. Dessa forma, após a transição dos depoimentos, procedeu-se a análise qualitativa dos mesmos, frente à visão de: Souza (2005), Chiavenato (2010), Lacombe (2007) e Las Casas (2009).

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

Para atingir o objetivo proposto foi aplicada uma enquete com todos os vendedores da Fiori Veicolo Campina Grande-PB, onde foi possível fazer um levantamento das opiniões e analisar o que a empresa poderá fazer para melhorar o nível motivacional da equipe de vendas. A enquete proposta apresentou a seguinte pergunta: **O que a Fiori Veicolo poderá fazer para melhorar seu nível motivacional quanto ao alcance das metas e desafios estabelecidos?** Em seguida, serão apresentados os depoimentos na íntegra e posteriormente será feita uma análise dos respectivos depoimentos.

- ✓ **Depoimento 1:** “Através de condições de trabalho cada vez melhores, práticas de premiações, salários adequados que sempre venha para agradar os funcionários, treinamentos para que possamos conhecer cada vez nosso produto, entre outros pontos fundamentais.”

- ✓ **Depoimento 2:** “Aumento do número de treinamentos, deveria haver mais cursos presenciais motivacionais em geral envolvendo dinâmicas, a remuneração deveria ser mais justa e deveria ter um maior número de premiação por meta batida.”
- ✓ **Depoimento 3:** “Ouvir mais a opinião do funcionário, investir em treinamentos para que o funcionário tenha mais conhecimento do produto, melhorar a questão de relacionamento entre todos os setores para facilitar a comunicação, incentivos que venham a bonificar o funcionário pelo desempenho satisfatório.”
- ✓ **Depoimento 4:** “Reafirmar a importância dos colaboradores, escolher os motivadores certos, estabelecer metas reais e não metas absolutas, o líder está pronto para ouvir e tirar dúvidas ser próximo dos funcionários e haver descontração um momento de descontração com a equipe de trabalho.”
- ✓ **Depoimento 5:** “Criando possibilidade de ascensão profissional, valorizando o funcionário, incentivos por meta batida além de melhorias no ambiente de trabalho para fortalecer e melhorar a equipe.”
- ✓ **Depoimento 6:** “Não levando em consideração os fatores externos de mercado, que é uma variável que dita nosso ritmo. Mas procurando atender as necessidades básicas dos colaboradores, buscando abrir mão de parte da sua rentabilidade e proporcionar remuneração e principalmente benefícios melhores.”
- ✓ **Depoimento 7:** “Buscar meios para que os funcionários se capacitem cada vez mais, possa cada vez mais mostrar um produto da melhor forma possível e com implantação de novas políticas salariais que de toda forma é o que mais motiva o funcionário.”
- ✓ **Depoimento 8:** “Melhorar políticas de vendas e salariais, além do ambiente (colocar mais ar-condicionado), a equipe ainda um pouco desmotivada, fazer sempre dinâmicas, “extras” no salário, confraternizações e diminuir a meta conforme o mercado.”
- ✓ **Depoimento 9:** “Diminuir o processo burocrático, valorizar o funcionário com melhores salários.”
- ✓ **Depoimento 10:** “Diminuir a quantidade de processos, valorizar o funcionário com relação a política salarial, divulgar as condições promocionais em redes sociais para o conhecimento dos clientes.”

- ✓ **Depoimento 11:** “Proporcionar um ambiente de trabalho agradável com pessoas honestas e principalmente pagar salários a cada dia mais justos.”
- ✓ **Depoimento 12:** “Capacitação (palestras, treinamento), premiações em dinheiro, viagens, promoções de cargos, valorização e reconhecimento do seu profissional.”
- ✓ **Depoimento 13:** “Pagar hora extra ao invés das horas irem para bancos de horas, não ter que ficar com saldo negativo por conta dos feriados, confraternização ao bater meta.”
- ✓ **Depoimento 14:** “Promover treinamentos onde possa estimular e aumentar o desempenho dos funcionários além de despertar na equipe o desejo de trabalhar em conjunto melhorando seus resultados.”
- ✓ **Depoimento 15:** “Os dirigentes da concessionária autorizada Fiat Fiori Veicolo Campina Grande-PB, para melhorar seu nível motivacional quanto ao alcance de metas e desafios estabelecidos, devem oferecer um bom ambiente de trabalho e condições estruturais para todos os vendedores, pois nosso local de trabalho é a nossa segunda casa.”
- ✓ **Depoimento 16:** “Treinamento, premiações, aumento de salário, capacitações e reconhecimento do funcionário.”
- ✓ **Depoimento 17:** “Metas deveriam ser feitas de acordo com a realidade do mercado atual, possibilitando assim o vendedor obter êxito, e a política salarial deveria ser melhor, remunerar melhor o funcionário.”
- ✓ **Depoimento 18:** “Acredito que o colaborador motivado é aquele que é reconhecido financeiramente. A melhor motivação sem sobra de dúvidas seria uma conta bancária gorda”.

## 5.2 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS

Atualmente é de grande importância dentro das organizações os fatores motivacionais que venham a estimular e capacitar o funcionário, pois é através de colaboradores motivados e comprometidos com o trabalho que a empresa conseguirá obter êxito. Após a coleta dos depoimentos junto aos vendedores da Fiori Veicolo Campina Grande-PB, verificou-se que cinco

aspectos foram bastante mencionados, são eles: remuneração justa; treinamento; melhorias no ambiente e nas condições de trabalho; metas reais; momentos de lazer e descontração.

O primeiro aspecto mais citado trata-se de **remuneração justa**, onde os vendedores alegam que além do salário-base deveria haver premiações e bonificações a funcionários com melhor desempenho. Neste contexto, quando se fala em metas e desafios a serem alcançados, a remuneração é um fator de grande motivação entre os funcionários. “Diversos experiências comprovam que, quanto mais complexa a atividade, maior tende a ser o valor agregado pelo profissional, e maior deve ser sua remuneração” (SOUZA et al., 2005 p. 57-58).

Segundo aspecto mencionado foi **treinamento**, observou-se uma grande necessidade por treinamentos, os colaboradores relatam que, deveria haver com mais frequência, pois o treinamento impulsiona o desempenho no cargo além de proporcionar maior conhecimento do produto por parte do colaborador e passar maior segurança para o cliente no momento da negociação. Segundo Chiavenato (2010, p. 366) “Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.”

Outro aspecto citado foi **Melhorias no ambiente e nas condições de trabalho**, o arranjo físico é um dos responsáveis por trazer maior conforto ao ambiente de trabalho e conseqüentemente incide de forma positiva nas relações de trabalho foi um tema bastante mencionado entre os vendedores, segundo Lacombe (2005). Deve-se criar um ambiente na organização em que as pessoas que trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realize seus sonhos profissionais e atinja o reconhecimento apropriado e recompensas.

Outro ponto mencionado foram **metas reais**, nesse aspecto, foi mencionado que a implantação de metas deveriam ser implantada observando além de fatores internos, os fatores externos também, como: situação do mercado atual para que dessa forma sejam implantadas metas mais claras e reais. Segundo Las Casas (2009, p. 138), “[...] Uma equipe de vendas pode ser motivada pelos desafios estabelecidos. Entretanto, enquanto uma quota bem estabelecida pode ser importante fator de motivação, uma quota irrealista pode ser fator de frustração [...]”.

O último ponto mencionado trata-se de **momentos de lazer e descontração**, segundo os vendedores deveriam haver mais momentos de integração com a equipe de trabalho, podendo fazer uso de ferramentas como dinâmicas motivacionais, ginástica laboral, entre outras que venham melhorar o relacionamento com colegas; bem como promover momento de lazer e integração junto a equipe, para isso é preciso que o gestor tenha uma boa relação com seus

colaboradores, para que entenda suas necessidades. De acordo com Las Casas (2009, p. 56) “[...] A necessidade de manter uma equipe motivada e um clima favorável a cooperação depende sobremaneira do nível de relacionamento que o gerente mantém com seus colaboradores [...]”.

Em síntese, com base nos depoimentos colhidos na Fiori Veicolo Campina Grande-PB, faz-se necessário que os gestores busquem entender as necessidades e acatem as sugestões de seus colaboradores, haja vista que a contribuição desta pesquisa, para o aumento do nível motivacional da equipe de vendas. Através da pesquisa os gestores poderão identificar qual a melhor maneira e quais as ferramentas que poderão ser utilizadas para motivar sua equipe, tornando-a mais produtiva, comprometida e satisfeita no ambiente de trabalho. Dessa forma, a empresa torna-se mais competitiva, com colaboradores satisfeitos e motivados a prestar o serviço da melhor maneira, o que conseqüentemente gera satisfação aos clientes e fidelização dos mesmos.

Além dos aspectos mencionados, outros foram mencionados com menor frequência, a exemplo de: políticas de premiação salarial, pagamento de hora extra em dinheiro, cursos presenciais motivacionais, bonificar o funcionário, redução do processo burocrático, ouvir o funcionário e promover maior ascensão profissional. Assim, faz-se necessário que a organização objeto de estudo invista mais em seus colaboradores, pois o colaborador satisfeito, fará clientes externos satisfeitos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para analisar o nível motivacional da equipe de vendas da Fiori Veicolo Campina Grande – PB, foi realizada uma pesquisa junto aos vendedores, através de uma enquete, onde eles apresentaram suas opiniões sobre o que a empresa poderia fazer para melhorar o nível motivacional da equipe de vendas para atingir metas e superar desafios.

Neste trabalho, foi feita uma revisão de literatura através de pesquisas realizadas junto a autores com assuntos relacionados a área, foi feita a caracterização do espaço de estudo e, ainda, foram descritos aspectos metodológicos utilizados para alcançar o objetivo de estudo.

Como apresentado na análise dos resultados, de maneira geral os colaboradores sentem-se bem por integrar essa empresa, porém alguns aspectos podem ser melhorados, a exemplo de: remuneração justa, treinamento, melhorias no ambiente e nas condições de trabalho, metas reais e momentos de lazer; o que provavelmente tornará um ambiente de trabalho cada vez mais agradável e produtivo.

É válido ressaltar que outros aspectos foram mencionados com menor intensidade, dentre esses, destacam-se: políticas de premiação salarial, pagamento de hora extra em dinheiro, cursos presenciais motivacionais, bonificar o funcionário, redução do processo burocrático, ouvir o funcionário e promover maior ascensão profissional.

Assim, o objetivo proposto foi alcançado, considerando que foram apresentados alguns aspectos que se forem levados em consideração a empresa poderá melhorar o nível motivacional de seus colaboradores. Dessa forma funcionários motivados irão sempre produzir mais e melhor, pois o fator motivacional impulsiona o colaborador a dar o seu melhor no ambiente de trabalho. Diante do exposto espera-se que os resultados obtidos neste trabalho, sejam levados em consideração, pelos gestores, para que venham implantar políticas de melhoria contínua da motivação de seus colaboradores, desse modo terá funcionários comprometidos com o trabalho e a empresa ganhará maior rentabilidade e produtividade, obtendo grandes resultados a cada ano.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BUENO, C.A. **A prática docente num estágio supervisionado no ensino médio**: a relação com os saberes docentes. 45f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Educação Física). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Orientador: Profª. Denise Grosso da Fonseca.

CAVALCANTI, Vera Lucia [et al.]. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado I.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4.ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2010.

FIORI. **Histórico**. Disponível em: <[www.fiori.com.br/fiat/institucional](http://www.fiori.com.br/fiat/institucional)>. Acesso em: 17 abr. 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas – SP: Alínea, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall 2007.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. **Teoria geral da administração: noções básicas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito metodologias e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida [et al.]. **Cargos, carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <<http://br.monografias.com/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.