

Teresa Maria Santos Ferreira

**OS FATORES MOTIVACIONAIS NA GESTÃO DA FORÇA
DE VENDAS E A SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO
INDIVIDUAL: ESTUDO DOS SETORES SEGURADOR E
FARMACÉUTICO EM PORTUGAL**

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Ana Salazar



Porto, Julho 2015

Teresa Maria Santos Ferreira

**OS FATORES MOTIVACIONAIS NA GESTÃO DA FORÇA
DE VENDAS E A SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO
INDIVIDUAL: ESTUDO DOS SETORES SEGURADOR E
FARMACÉUTICO EM PORTUGAL**

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Ana Salazar



Porto, Julho 2015

Teresa Maria Santos Ferreira

**OS FATORES MOTIVACIONAIS NA GESTÃO DA FORÇA
DE VENDAS E A SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO
INDIVIDUAL: ESTUDO DOS SETORES SEGURADOR E
FARMACÉUTICO EM PORTUGAL**



Este trabalho foi elaborado como tese original apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências Empresariais sob a orientação da Professora Doutora Ana Salazar.

RESUMO

O atual mercado competitivo reforça a importância das pessoas nas organizações, sendo os colaboradores em contacto direto com os clientes, o contributo essencial para o sucesso das mesmas. A motivação é uma questão que assume especial interesse nas organizações uma vez que potencia o desempenho dos colaboradores.

Esta investigação analisa os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos da força de vendas de dois sectores de atividade, segurador e farmacêutico, e a sua influência no desempenho. Pretende-se saber por um lado, quais são os fatores que contribuem para motivação da força de vendas e por outro, a influência da motivação no desempenho comportamental e dos resultados.

Foi efetuada uma pesquisa quantitativa numa amostra de 563 comerciais, que atuam em Portugal, aos quais se aplicou um questionário. Os dados foram analisados com recurso a três abordagens estatísticas: a abordagem clássica com a análise descritiva das diversas variáveis (sociodemográficas e de perceção), uma análise de equações estruturais para confirmação do modelo conceptual, e as análises correlacionais e de comparação (ANOVA) com o objetivo de compreender a relação entre as variáveis observadas (i.e perceções) dos dois setores em estudo (segurador e farmacêutico).

Os resultados indicam que os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos possuem um papel de relevo nos constructos globais da motivação dos comerciais e que o desempenho se relaciona com a motivação. Os resultados revelam que os fatores intrínsecos que melhor explicam a motivação são as “Competências adquiridas”, “Desafio do projeto” e “Metas Pessoais”. Os fatores extrínsecos que melhor explicam a motivação são a “Transparência e lealdade no contacto com as chefias”, “Formação contínua” e “Comunicação entre as chefias”. Concluímos também que a motivação influencia mais o desempenho comportamental do que o desempenho ao nível dos resultados. A “Participação no crescimento dos negócios da empresa” e “Atitude” são os fatores com maior peso no Desempenho ao nível dos resultados e comportamental, respetivamente.

PALAVRAS-CHAVE: Fatores Intrínsecos; Fatores Extrínsecos; Motivação, Desempenho; Força de Vendas

ABSTRACT

The current competitive market reinforces the importance of people in organizations, and the employees who are in direct contact with the customers are an essential contribute for their success. Motivation has a significant interest to the organizations, because it increases the potential of the performance of its employees.

This research analyzes the intrinsic and extrinsic motivational factors of the sales force in two sectors of activity, insurance and pharmaceutical, and its influence on their performance. It is intended to know what are the factors that contribute to the motivation of the sales force and also, the influence of motivation on behavioral performance and its results.

A quantitative survey based on a sample of 563 salesman that work in Portugal was applied to them a questionnaire. The data was analyzed using three statistical approaches: the classical approach based on the descriptive analysis of several variables (social/demographic and perception), an analysis of the structural equations to confirm the model concept, the correlation and comparison analysis with the purpose of understand the relationship between the observed variables (i.e. perceptions) of the two sectors under study (insurance and pharmaceutical).

The results indicate that the intrinsic and extrinsic motivational factors have an important role in the global motivation of the salesman and their performance related to motivation. The results shows that the intrinsic factors that best explain the motivation are the "Skills acquired," "The Challenge of the Project" and "Personal Goals". Extrinsic factors that best explain the motivation are the "Transparency and loyalty in contact with the Managers", "Life-Long Learning" and "Communication between management". We concluded that motivation influences more the behavioral performance in comparison with the performance based on results. The "Participation in the growth of the business" and "attitude" are factors with greater weight in performance based on results and Behavior.

KEYWORDS: Intrinsic factors; Extrinsic factors; Motivation, Performance; Sales force.

RÉSUMÉ

Le marché concurrentiel actuel renforce l'importance des personnes dans les organisations et sont les collaborateurs en contact direct avec les clients, le contribue essentiel pour le succès de les mêmes. La motivation c'est une question qui a un spécial intérêt pour les organisations, car permis élevé le potentiel de la performance de ses collaborateurs.

Cette recherche analyse les facteurs de motivation intrinsèques et extrinsèques de deux industries, l'assurance et pharmaceutique, et son influence sur la performance. Cette recherche est destinée à savoir quels sont les facteurs qui contribuent pour la motivation d'une force de vente et aussi l'influence de la motivation sur la performance en résultats et comportement.

Une enquête quantitative sur un échantillon de 563 commerciales qui agisse en Portugal, auquel a été appliqué un questionnaire. Les données ont été analysées en utilisant trois approches statistiques : l'approche classique de l'analyse descriptive de plusieurs variables (perception et aussi sociodémographique), une analyse des équations structurelles pour la confirmation de la conception du modèle et l'analyse de corrélation et comparaison pour comprendre la relation entre les variables observées (i.e. perceptions) des deux secteurs étudiés (assurance et pharmaceutique).

Les résultats indiquent que les facteurs de motivation intrinsèques et extrinsèques ont un rôle important pour la motivation des collaborateurs et aussi ça performance. Les résultats montrent que les facteurs intrinsèques qui peuvent expliquer mieux la motivation sont les «compétences acquises», «Projet de défi" et "objectifs personnels". Les facteurs extrinsèques qui expliquent mieux la motivation sont la "transparence et la loyauté en contact avec les directeurs", "apprentissage au long de la vie» et «Communication entre la direction". On a conclu que la motivation à plus de l'influence sur la performance basée en comportement qu'en termes de résultats. «La participation à la croissance de l'entreprise" et "attitude" sont les facteurs qui ont plus d'influence sur la performance en termes de résultats et de comportement, respectivement.

MOTS-CLÉS: Facteurs intrinsèques; Facteurs extrinsèques; Motivation, Performance; Force de vente

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos especiais são dirigidos à minha orientadora, Prof. Doutora Ana Salazar pelas valiosas recomendações, pelos conhecimentos transmitidos que, com amabilidade, mas com exigência e rigor científico, orientou este trabalho.

Gostaria também de apresentar os meus agradecimentos aos professores do Doutoramento de Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa pelos valiosos ensinamentos.

A todos os profissionais da equipa de vendas que participaram neste estudo que, não obstante estarem sobrecarregados com trabalho, tiveram a paciência e disponibilidade de responder a este questionário.

Um agradecimento ao meu colega Ricardo Abreu pelo apoio, disponibilidade e ajuda preciosa nos momentos críticos.

Finalmente, gostaria de agradecer aos meus filhos Pedro Miguel e Sara, cujo amor, compreensão e apoio incondicional foram o alicerce deste projecto. A eles dedico este trabalho.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – MOTIVAÇÃO, DESEMPENHO E LIDERANÇA	7
1.1 Introdução	7
1.2 Conceito e Importância	7
1.3 Teorias da Motivação.....	18
1.3.1 - Modelos Teóricos	23
1.3.1.1 - Teorias Clássicas	23
1.3.1.2 - Teorias Contemporâneas da Motivação.....	27
1.3.1.3 - Teorias de Conteúdo	28
1.3.1.3.1 - Teorias Gerais	28
1.3.1.3.2 - Teorias Organizacionais.....	37
1.3.1.4 -Teoria dos Processos	44
1.3.1.4.1 - Teorias Gerais:	44
1.3.1.4.2 -Teorias Organizacionais.....	48
1.4 - O Desempenho	56
1.4.1 – Desempenho Comportamental e dos Resultados	60
1.5 A Liderança.....	64
1.5.1 Significado e Importância.....	64
1.5.2 -A Problemática	70
1.5.3 - Competências e Liderança	77
1.5.4 - Estilos de Liderança	79
1.5.5 - Uma Organização de Elevado Desempenho	80
1.5.6 - Enquadramento Motivação e Liderança.....	83
1.5.7 - O Coaching e a Liderança	85
1.6 Os Sistemas de Recompensas	90
1.6.1 Tipologia das Recompensas	94
1.6.2 Características das Recompensas	95
1.7 - Conclusão	101
CAPÍTULO II - A GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS	104
2.1 Introdução	104
2.2 As Vendas	104
2.3 Os Intervenientes numa Organização de Vendas.....	108

2.3.1 Gestor de Vendas	110
2.3.2 A Atitude dos Vendedores.....	112
2.4 Funções das Vendas	113
2.4.1 Os Níveis de Desenvolvimento dos Clientes.....	113
2.5 A Estrutura da Força de Vendas	116
2.6 O Estatuto da Força de Vendas	118
2.7 Planeamento das Atividades de Vendas	118
2.7.1 A Definição de Objetivos	119
2.7.2 O Planeamento.....	120
2.7.3 As Atividades de Vendas.....	121
2.8 Recrutamento, Seleção e Integração	122
2.8.1 Necessidades de Recrutamento.....	122
2.8.2 Fontes de recrutamento.....	123
2.8.3 O Processo de Recrutamento.....	125
2.8.4 O Processo de Seleção dos Candidatos	127
2.8.4.1 Entrevistas e Testes	128
2.8.4.2 A integração	130
2.9 A Avaliação e a Remuneração da Força de Vendas	131
2.10 A Animação, Avaliação e Controlo da Força de Vendas	135
2.10.1 Animação da Força de Vendas	135
2.10.2 Avaliação e Controlo.....	139
2.11 Conclusão.....	141
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	142
3.1 Introdução	142
3.2 Etapas de um Processo de Investigação.....	143
3.3 Problema, Objetivos e Modelo de Investigação	143
3.4 Design da Pesquisa	150
3.4.1 Pesquisa exploratória.....	150
3.4.2 Pesquisa descritiva.....	150
3.5 Método de Recolha de Dados	151
3.5.1 O Questionário.....	152
3.6 A Amostragem.....	154
3.6.1 Amostras probabilísticas.....	155
3.6.2 Amostras não probabilísticas.....	155

3.7 Método de Análise de Dados	157
3.7.1 Análise de Dados Quantitativa	157
3.7.1.1 Análise Descritiva dos Dados	157
3.7.1.2 Análise por Equações Estruturais	158
3.7.1.3 Análise Comparativa dos Dados (correlações, associações e testes de diferença)	163
3.8 Conclusão.....	166
CAPÍTULO IV- SETORES DE ATIVIDADES EM ESTUDO	167
4.1 Introdução	167
4.2 O Setor Farmacêutico	167
4.2.1 Os Delegados Informação Médica	174
4.2.2 Empresa F1 do Setor Farmacêutico.....	176
4.2.3 Empresa F2 do Setor Farmacêutico.....	177
4.3 O Setor Segurador.....	179
4.3.1 Enquadramento Macroeconómico	179
4.3.2 Enquadramento do Mercado Segurador Nacional.....	181
4.3.3 O mercado dos Seguros de Vida e Não Vida	187
4.3.4 Os Canais de Distribuição	191
4.3.5 Empresa S1 do Setor Segurador	196
4.3.6 Empresa S2 do Setor Segurador	198
4.4 Conclusão.....	199
CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	200
5.1 Análise de Dados	200
5.1.1 Caracterização da Amostra.....	200
5.1.2 Estatísticas Descritivas das Variáveis	203
5.1.3 Análise Fatorial Confirmatória do Modelo	207
5.1.3.1 Modelo de Medida	207
5.1.3.2 Modelo de Estrutura.....	214
5.1.4 Análise de Correlações e Comparações entre Variáveis do Modelo.....	218
5.1.4.1 Análise de Correlações.....	218
5.1.4.2 Análise de Comparação pelos Testes de Diferenças.....	220
5.2 Discussão dos Dados	224
CONCLUSÃO.....	230
Conclusão Geral da Investigação.....	230

Recomendações para a Gestão.....	234
Limitações do estudo	236
Pesquisa Futura	236
BIBLIOGRAFIA	238
ANEXOS	256
Anexo I – Instrumento aplicado para a Recolha de Dados	257
Anexo II – Teste K-S s Variáveis Observadas	268
Anexo III – Existência Outliers pela distância de Mahalabonis D^2	272
Anexo IV – Índice de Modificação.....	274
Anexo V- Testes T	277
Anexo VI – ANOVA	287

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	29
Figura 1-2 – Esquema representativo da teoria ERG	33
Figura 1-3 - Fatores de Motivação da FV baseada na pirâmide de necessidades de Maslow	34
Figura 1-4 - Modelo das características da função	42
Figura 1-5 - Teoria da Equidade.....	46
Figura 1-6 - A Teoria das Expectativas	50
Figura 2.7 – Novo e Velho Modelo de Vendas	107
Figura 2.8 - Síntese do Processo de Recrutamento	126
Figura 2.9 - Síntese do Processo de Seleção	131
Figura 3-10 - Estrutura Concetual do Modelo Teórico proposto para Estudo	149
Figura 4-11 Investimento I&D	172
Figura 5-12 – Modelo de medida	209
Figura 5.13 Modelo de medida reespecificado.....	213
Figura 5.14 – Modelo estrutural da influência da “Motivação” nos “Fatores Intrínsecos”e “Fatores Extrínsecos”	215
Figura 5.15 – Análise de caminhos para amostra de 500 observações dos dois setores	217
Figura 5.16 – Análise de caminhos do setor segurador	217
Figura 5.17 – Análise de caminhos do setor farmacêutico.....	217

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1-1 - Necessidades da FV e Ações da Empresa.....	20
Quadro 1-2 – Descrição das teorias de motivação contemporâneas	21
Quadro 1-3 - Diferenças do Modelo Tradicional e Teoria das Relações humanas da Motivação	27
Quadro 1-4- Classificação das Teorias da Motivação	28
Quadro 1-5 - Caracterização sumária da teoria de motivação de McClelland	36
Quadro 1-6 – Fatores Motivacionais da teoria de Herzberg.....	38
Quadro 1-7 – Resumo das Teorias das Necessidades.....	40
Quadro 1-8 - Síntese das teorias de Motivação	54
Quadro 1-9 - Componentes do desempenho comportamental e resultados FV	64
Quadro 1-10 – Definições de Liderança.....	65
Quadro 1-11 – Antigo e Novo Paradigma de Liderança	72
Quadro 1-12 – Métodos recompensas da Força de Vendas	100
Quadro 2-13 – Categorias de Clientes e Funções da Força de Vendas	114
Quadro 2-14 - Conceito da Prospecção de Clientes	115
Quadro 2-15 – Fontes de Recrutamento	124
Quadro 3-16 - Etapas do Processo de Investigação.....	143
Quadro 3-17 - Fatores Intrínsecos e Extrínsecos/autores/datas.....	145
Quadro 3-18 – Representação do modelo de Equações Estruturais	159
Quadro 3-19 - Classificação dos indicadores de avaliação de ajustamento	163
Quadro 3-20 – Intervalos de valores do Coeficiente de Pearson.....	164
Quadro 4-21 - Empresas Farmacêuticas e Armazenistas.....	170
Quadro 4-22 - Emprego na indústria farmacêutica na Europa	171
Quadro 4-23 - Top 40 da Indústria Farmacêutica Nacional	174
Quadro 4-24 - Evolução dos prémios de seguro direto (milhões de euros)	183
Quadro 4-25 - Empresas de seguros - Estrutura do mercado.....	184
Quadro 4-26 - Produção total do seguro direto no mercado português (milhões de euros).	184
Quadro 5-27 - Dados pessoais dos inquiridos da amostra.....	201
Quadro 5-28 - Níveis de qualificação e competências dos inquiridos da amostra	202
Quadro 5-29 - Grau de importância dos níveis comportamentais dos inquiridos da amostra	203

Quadro 5-30 - Medidas de centralidade e distribuição das variáveis dos Fatores Motivacionais Intrínsecos.....	204
Quadro 5-31 - Medidas de centralidade e distribuição das variáveis do Fator Motivacional Extrínseco.....	205
Quadro 5-32 - Medidas de centralidade e distribuição das variáveis do Desempenho Comportamental	206
Quadro 5-33 - Medidas de centralidade e distribuição das variáveis do Desempenho por Resultados.....	206
Quadro 5-34 - Comparação dos indicadores de avaliação da qualidade de ajustamento	212
Quadro 5-35 - Fiabilidade e validade dos fatores latentes em análise.....	214
Quadro 5-36 – Comparação de modelos livres e fixos, teste ao X^2	216
Quadro 5-37 - Coeficiente de Correlação de Pearson entre variáveis	219
Quadro 5-38 – Comparação de variáveis pelo teste T aos dois setores (resumo)	221
Quadro 5-39 - Comparação de médias entre as variáveis com diferenças significativas nos dois setores.....	222
Quadro 5-40 - Teste de Levene para igualdade de variâncias.....	223
Quadro 5-41 - Teste de ANOVA entre Motivação e Idade.....	223
Quadro 5-42 - Teste de igualdade de variâncias e ANOVA para variáveis, Tempo de empresa e Tempo de experiência.....	223
Quadro 5-43 – Descrição das covariâncias entre variáveis	226
Quadro 5-44 – Confirmação das hipóteses H1 e H2 de investigação	228
Quadro 5-45 – Confirmação das hipóteses H3 e H4 de investigação	229

LISTA DE ABREVIATURAS

AEE	Análise Equações Estruturais
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AIM	Autorizações de Introdução no Mercado
APS	Associação Portuguesa de Seguradoras
ASF	Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
BCE	Banco Central Europeu
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CG	Clínico Geral
CIC	Comissão para Informatização Clínica
DC	Desempenho Comportamental
DCI	Denominação Comum Internacional
DGAE	Direcção-Geral das Atividades Económicas
DIM	Delegados de Informação Médica
DR	Desempenho por Resultados
ECVI	<i>Expected Cross Validation Index</i>
EFPIA	Federação Europeia das Associações da Indústria Farmacêutica
EPE	Entidade Pública Empresarial
F1,F2	Empresa farmaceutica 1,2
FE	Fatores Extrínsecos
FI	Fatores Intrínsecos
FMI	Fundo Monetário Internacional
FPR	Fundo de Poupança Reforma
FSAP	<i>Financial Sector Assessment</i>
FV	Força de Vendas
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
g.l	graus de liberdade
IE	Isto é
IM	Índices de Modificação
ISP	Instituto de seguros de Portugal
JDS	<i>Job Diagnostic Survey</i>
MPS	<i>Score do Potencial Motivacional</i>
OTC	<i>Over the Counter</i>

PCFI *Parsimony CFI*
PDS - Plataforma de Dados da Saúde
PGFI *Parsimony GFI*
PIB Produto Interno Bruto
PPR Plano de Poupança Reforma
p.p Pontos Percentuais
S1,S2 Empresa seguradora 1,2
SIGIC Sistema Integrado de Gestão de Inscritos para Cirurgia
SNS Serviço Nacional de Saúde
SPMS Serviços Partilhados do Ministério da Saúde
TAD Teoria da Auto-determinação

INTRODUÇÃO

“O sucesso, muitas vezes, não é mais do que avançar de fracasso em fracasso, sem deixar esmorecer o entusiasmo” Winston Churchill (1940)

As pessoas são o mais importante e decisivo elemento numa organização porque toda e qualquer causa de sucesso ou insucesso estão relacionadas com elas. Por isso, não são uma opção mas vitais para uma organização. O sucesso das organizações depende cada vez mais da gestão e liderança das pessoas. E essas pessoas devem estar motivadas.

Liderar empresas e mantê-las competitivas no contexto económico atual de grande instabilidade e constante mudança que atravessamos é um enorme desafio. A área comercial, pela sua responsabilidade na gestão e desenvolvimento de todo o relacionamento entre as empresas, os seus clientes e parceiros, possui um papel determinante. Ora, sendo as pessoas o bem mais precioso de uma organização, e a ligação das organizações com os seus clientes habitualmente direta e dependente da área comercial, torna-se evidente que num contexto macroeconómico global, cada vez mais competitivo e volátil, a *performance* das pessoas afetas à área comercial de uma organização seja um fator crítico no sucesso da mesma.

As crescentes exigências por parte dos clientes, cada vez mais informados, dispendo de uma enorme diversidade de opções que podem satisfazer as suas necessidades e exigências, do ponto de vista da qualidade do produto/serviço, têm contribuído para uma maior competitividade no tecido empresarial. Um excelente produto ou serviço a preços competitivos, uma estratégia de marketing bem elaborada pode, por si só, não ser suficiente para atrair, conquistar e reter clientes.

Rodrigues, Guerra e Câmara (1997) referem que é importante os gestores reconhecerem que o sucesso não advem apenas de tecnologia avançada, bases financeiras sólidas e posições relevantes no mercado, pois estas são sustentadas fundamentalmente por colaboradores motivados, com perfis adequados ao desempenho das suas funções e com elevada produtividade.

As organizações dependem do uso eficaz do trabalho em equipa para alcançarem vantagens competitivas. A maximização dos resultados da equipa não corresponde a otimização da função, objetivo individual de cada elemento, mas sim à gestão do equilíbrio que advém da cooperação entre os seus elementos.

A Força de Vendas (FV) é um dos mais importantes elementos nas empresas de sucesso (Churchill et al, 2000) por ser a ponte de ligação entre a empresa e os clientes. As especificidades da função do vendedor, que possui a dualidade de representar a empresa junto do cliente mas também o reverso, representar o cliente junto da empresa, confere à função características diferentes dos outros trabalhos (Stanton e Spiro, 2000).

A FV é o elo que personaliza a empresa perante os clientes, sendo um fator diferenciador na vantagem competitiva das empresas. Os comerciais são os representantes mais "visíveis" das empresas, são normalmente os primeiros e muitas vezes os únicos colaboradores que estão em contacto direto com os clientes. Assim, a FV desempenha um papel fundamental no diagnóstico das necessidades dos clientes, no desenvolvimento da confiança dos clientes e na venda relacional. Além disso, a FV é responsável pela implementação das estratégias de marketing de uma empresa, pois não só representa a organização junto dos clientes, como também a mantém informada quanto às necessidades não atendidas (Spiro, Rich e Stanton, 2009). Neste sentido, é fundamental que os gestores sejam capazes de gerir e manter a sua força de vendas, motivada, identificada e comprometida com o sucesso da organização.

O objetivo desta investigação é estudar os fatores motivacionais (intrínsecos e extrínsecos) que influenciam a Força de Vendas no desempenho das suas funções ao nível comportamental e ao nível dos resultados dentro das organizações.

Pretendemos determinar por um lado quais são os fatores intrínsecos e extrínsecos que mais influenciam e contribuem para a motivação da força de vendas e, por outro lado, a influência da motivação no desempenho comportamental e nos resultados.

Com a evolução do paradigma de *hard selling* para o de *soft selling* verificou-se uma complexificação das conceções sobre o desempenho de vendas. Assim, passou a distinguir-se entre desempenho nos resultados e desempenho no comportamento. A

primeira é avaliada pelos resultados que a FV atinge através da aplicação dos seus esforços e competências (Anderson e Oliver, 1987) ou os resultados que podem ser diretamente atribuíveis a estes profissionais (Walker, Churchill e Ford, 1979), como sendo o aumento de clientes, participação no crescimento dos negócios da empresa (quota de mercado) e cumprimento das metas e objetivos. O desempenho no comportamento consiste nas atividades e estratégias da FV na realização do seu trabalho (trabalho de equipa, atitude, planeamento de vendas, adaptabilidade de vendas, apoios de vendas, apresentação de vendas, e comprometimento). Estas atividades podem estar ligadas diretamente com a concretização da venda (*adaptive selling*) ou compreender atividades que não estão diretamente ligadas à concretização da venda como a de *sales support* (Piercy et al, 2006).

No que respeita aos fatores de maior influência sobre a motivação, a opinião não é unânime, variando conforme os intervenientes que sobre ela se pronunciam, estudiosos, gestores e colaboradores. A contribuição da investigação que nos propomos fazer será explorar as questões relacionadas com os fatores de motivação da força de vendas de dois setores, farmacêutico e segurador.

A atividade seguradora nasce da necessidade dos indivíduos (em conjunto) encontrarem soluções que os ajudassem a ultrapassar imprevistos causadores de danos, e lhes permitisse encarar o futuro com maiores níveis de segurança e otimismo, minimizando os riscos e suas consequências. Ao aceitar o risco que lhe é transferido, a seguradora presta um serviço, garantindo-lhe segurança.

O setor segurador português desempenha um importante papel na economia nacional e na proteção social dos seus clientes, contribuindo igualmente para a estabilidade dos mercados de capitais e consequente o aumento dos índices de confiança dos agentes económicos. Este setor, pela segurança que introduz na atividade económica ao cobrir os riscos a ela associados, potencia ainda o empreendedorismo e o desenvolvimento económico, para além de contribuir para a promoção da eficiência económica, ao permitir uma otimização da utilização dos capitais, tendo gradualmente vindo a assumir um papel determinante no modelo de proteção social. Segundo Koller (2013), o setor segurador tem um papel como grande investidor de longo prazo e como empregador de dimensão significativa, tornando o setor vital para a estabilidade e crescimento da

economia europeia. A isto há que acrescentar os benefícios dos seus produtos para a economia e para a sociedade.

Para compreender o seguro, é importante perceber a necessidade psicológica de segurança. Abraham Maslow sistematizou as numerosas necessidades humanas em cinco níveis hierárquicos (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2000). Em primeiro lugar, na base da hierarquia, o homem tende a satisfazer as necessidades de nível mais básico (necessidades fisiológicas, tais como a alimentação, a reprodução ou a respiração). Realizada uma necessidade, o homem passa a sentir-se motivado para a realização de outra de nível superior.

No segundo nível situa-se a segurança, que é uma necessidade muito próxima da mais básica. De facto, o homem sempre procurou, e continua a procurar, defender-se dos perigos conhecidos ou desconhecidos. Fá-lo mediante a associação, em termos de mútuas proteções, em núcleos cada vez mais desenvolvidos, mais poderosos, desde a família passando pelo clã, tribo, cidade ou nação. Aqui, são desenvolvidos métodos, processos, técnicas e operações específicas para enfrentar os perigos atuais ou futuros (Santos, 1991).

A Indústria farmacêutica existe com o objetivo de encontrar soluções que previnam, atenuem ou curem doenças e, mais do que uma indústria de tecnologia de ponta, contextualiza-se como uma indústria que acrescenta valor. É um setor com uma forte dinâmica centrada em pesquisa e desenvolvimento, produção, comercialização com altos investimentos e uma estratégia de competição focada na diferenciação de produtos.

Esta indústria tem o objetivo de fabricar e comercializar medicamentos que passam por um longo processo. Este envolve meses ou anos de pesquisas, testes e pesados investimentos. As pesquisas para a busca e aperfeiçoamento de determinados medicamentos podem custar biliões de dólares até serem lançados no mercado. Quando um novo medicamento é descoberto por uma determinada empresa, esta requer a patente da fórmula para ter a exclusividade da comercialização durante o período de proteção de patente. Outras empresas que pretendam fabricar a mesma fórmula têm que pagar royalties à detentora da patente. Na Indústria Farmacêutica, as empresas mais

competitivas necessitam de uma força de vendas eficaz e eficiente, para além de uma equipa competente de Pesquisa e Desenvolvimento.

A Indústria Farmacêutica é caracterizada, na última década, por uma mudança rápida, concorrência cada vez mais agressiva, surgimento de novos meios de distribuição, aumento da pressão para reduzir preços e uma exigência cada vez maior por parte dos doentes e médicos por um melhor serviço. Profissionais bem treinados e motivados, que demonstrem eficácia são escassos, mas necessários para que as empresas farmacêuticas tenham sucesso no mercado atual.

A teoria de Maslow explica os fatores motivacionais com a sua hierarquização, priorizando a satisfação das necessidades fisiológicas na base da pirâmide, que depois derivam as restantes necessidades inerentes à vida humana. A ausência de saúde é a antítese de qualidade de vida, ou mesmo terminação desta última. Como tal, a sociedade como um todo sempre olhou com desconfiança para atividades que operam nesta área, como o comprovam cada vez mais ensaios sobre o excessivo poder e influência da Indústria Farmacêutica na sociedade (Angell, 2006) e a polémica do incremento de prescrições de Médicos sob o formato de pagamento “*Fee-For Service*” nos países Anglo-saxónicos (Basky, 1996).

Estes fatores podem ajudar a explicar a razão pela qual a comercialização de medicamentos é uma das atividades comerciais mais regulamentadas da atividade humana, com as mais variadas limitações e entraves ao seu funcionamento.

Hoje em dia, é de salientar que os desafios que a FV enfrentam são superiores aos de outras funções dentro das empresas, atendendo à influência direta que têm nas receitas e na sobrevivência das empresas, grau de exigência, acompanhamento e cumprimento dos objetivos. O mesmo acontece com os gestores que, direta ou indiretamente, os coordenam.

Os gestores de vendas que pretendam ter sucesso devem ser sensíveis aos desafios das posições de vendas e a todas as atividades inerentes às vendas.

Apresentamos de seguida a metodologia e estrutura utilizadas na investigação.

i) Metodologia

Esta investigação insere-se num *design* descritivo, sendo o instrumento utilizado na recolha de dados, o questionário. Trata-se de um estudo de natureza exploratória, pois procura rever de forma exaustiva a literatura existente dos modelos e teorias de motivação da força de vendas. Relativamente ao tipo de amostragem, é adotada uma amostragem não probabilística por conveniência, dada a ligação profissional da investigadora com as empresas em análise. O atual estudo foca-se nos sectores Segurador e Farmacêutico elegendo como população alvo a força de vendas que atua em Portugal num total de 563 colaboradores. É efetuada uma pesquisa quantitativa e os dados são analisados com recurso a três abordagens estatísticas: a abordagem clássica com a análise descritiva das diversas variáveis, uma análise de equações estruturais e as análises correlacionais e de comparação. No final procede-se à discussão dos resultados.

ii) Estrutura

Em termos de estrutura este trabalho contém sete capítulos. O primeiro capítulo é constituído pela introdução, seguindo-se a revisão de literatura no segundo capítulo onde se relaciona os principais constructos do estudo, conceitos teóricos, referências clássicas e recentes sobre o estudo da motivação, modelos e teorias e sua influência no desempenho da FV. No terceiro capítulo abordamos a Gestão da FV. A metodologia, os objetivos e hipóteses utilizadas no desenvolvimento da investigação, é abordada no quarto capítulo. No quinto capítulo é apresentada uma síntese dos aspetos considerados mais relevantes dos sectores de atividade em estudo, sector segurador e farmacêutico, que facultem ao leitor os elementos necessários para situar toda a investigação aplicada. A apresentação e análise dos resultados da investigação são expostas no sexto capítulo. Por fim, são apresentadas as conclusões da investigação e recomendações, discutem-se as limitações do trabalho e apresentam-se algumas orientações para futuras investigações no sétimo e último capítulo.

CAPÍTULO I – MOTIVAÇÃO, DESEMPENHO E LIDERANÇA

1.1 Introdução

Este capítulo é constituído por uma revisão de literatura onde são abordados conceitos teóricos, referências clássicas e recentes sobre o estudo da motivação de diversos autores na área da investigação, sua influência no sucesso das empresas e algumas ferramentas de gestão de vendas. Consideramos indispensável apresentar várias teorias de motivação sobre o tema em estudo. As principais variáveis são: fatores motivacionais, motivação, força de vendas e desempenho.

1.2 Conceito e Importância

A motivação é um constructo abstrato, muito utilizado em ciências humanas e passível de muitas abordagens.

A motivação da força de vendas é considerada um fator chave no desempenho do vendedor (Badovick, Hadaway e Kaminski, 1992), sendo um tópico frequente na literatura da gestão comercial.

A motivação no trabalho tem vindo a ser apresentada, ao longo dos anos, como uma variável central na vida organizacional. O interesse pelo tema surge no primeiro quartel do século XX, momento em que o modelo taylorista de organização científica do trabalho começa a ser problematizado e emerge a importância do “fator humano” nas organizações.

Desde então, muitas investigações e teorias foram desenvolvidas com o intuito de tentar explicar o funcionamento deste impulso interno que leva os indivíduos a atuar em função da concretização de determinados objetivos e que, com diferentes graus de sustentação empírica, é associada à produtividade da empresa, ao desempenho e à

realização pessoal dos trabalhadores. Se na era industrial a preocupação com este tópico não era primordial, hoje é reconhecida a sua importância para o sucesso e obtenção de vantagens competitivas de qualquer organização.

São várias as definições de motivação na literatura científica. Uns autores apresentam a motivação de uma forma mais abreviada, como “as forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento” (Sims, Fineman e Gabriel, 1993, p.273). Outros, porém, estendem-se em definições mais alargadas e pormenorizadas como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração” (Pinder, 1998, p.11) ou “as forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos” (George e Jones, 1999, p.183).

Da conjugação das várias definições, o conceito motivação pode ser entendido como a força ou impulso interno que predispõe os indivíduos a uma ação com vista a um objetivo. É um fenómeno individual, na medida em que diferentes pessoas têm sistemas diferenciados de valores, atitudes, expectativas e, por conseguinte, motivações distintas. É também considerado um fenómeno intencional e voluntário, que decorre da interação cruzada entre o indivíduo e a situação, denotando-se assim a influência individual e situacional na diversidade dos estados motivacionais.

A literatura sobre os fatores motivacionais que influenciam a conduta profissional dos comerciais é vastíssima. Aqueles fatores podem ser classificados de várias formas, consoante a perspectiva analisada. Tendo em conta que este será um tópico a desenvolver ao longo da investigação, importa por ora sublinhar que, de entre as diferentes classificações que visam organizar a diversidade de abordagens e teorias, uma das mais sistemáticas é que divide as teorias motivacionais de conteúdo e as de processo.

Definir o conceito de motivação não é tarefa fácil. Em relação à sua origem etimológica, e de acordo com Bergamini (2006, p.31, grifo do autor), motivação deriva originalmente da palavra *movere*, que significa mover.

Assim, traduz a ideia de deslocação ou a passagem de um local para outro. Em termos organizacionais, a motivação seria, assim, tudo aquilo que leva o indivíduo a adotar um determinado comportamento, ter certas atitudes e condutas no ambiente de trabalho.

De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem à propensão de um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (proveniente do meio ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínio do indivíduo. Neste ponto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, isto é, a forma como ele pensa, acredita e prevê. Mas quando questionamos o motivo pelo qual ele age de determinada forma entramos no campo da motivação.

São várias as definições existentes na literatura, cada autor adota uma definição em linha com a sua investigação. Uma definição abrangente e de simples compreensão definem a motivação como um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.” (Cunha et al, 2007, p.154).

O estudo da motivação tem como base as áreas da psicologia, mas dado a sua influência nos resultados e na produtividade dos indivíduos o seu estudo foi alargado à gestão e com crescente interesse para os investigadores e organizações. É por vezes confundida por “estados interiores”, com desejos, sentimentos ou estados de alma (Pereira, 1999), sendo necessário não vulgarizar o tema da motivação e fundamentar cientificamente os conceitos.

Estar motivado significa ser movido a fazer algo. Quando uma pessoa está com energia ou ativado para algo é considerado motivado, enquanto que a pessoa que se sente sem vontade ou inspiração para a ação é caracterizado como desmotivado (Ryan e Deci, 2000). A motivação possui uma grande complexidade de estudo pelas suas características mutáveis, pois a mesma não é constante ao longo do tempo e possui impactos diferentes em cada sujeito (Bent e Freathy, 1997; Pereira, 1999). Diferentes quantidades de motivação (níveis de motivação) e diferentes orientações para a motivação (tipos de motivação) determinam as atitudes e objetivos que originam a ação

(Ryan e Deci, 2000), podendo as mesmas diferenciar-se por cinco diversos fatores, tais como características pessoais, idade, tempo e contexto (Mallin e Pullins, 2009).

Mitchell (1982, p.81) sintetiza várias definições de motivação como “processos psicológicos que causam a excitação, direção e persistência das atividades voluntárias que são orientadas para objetivos”. Para Ryan e Deci (2000), ser motivado significa ser movido para fazer alguma coisa; uma pessoa que não sinta qualquer impulso ou inspiração para agir é considerada desmotivada, enquanto alguém energizado para um fim é considerado motivado. “É uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho” (Fonseca, 2009, p.8).

Em gestão comercial, Dalrymple et al. (2006, p.458) define a motivação como a “vontade do indivíduo para esforçar-se em alcançar os objetivos organizacionais enquanto satisfaz as necessidades individuais”. Por sua vez, para Churchill, Ford e Walker (2006, p.225) a motivação é “o montante de esforço que um comercial está disposto a investir para prolongar cada atividade ou tarefa associada ao seu trabalho”; essas atividades incluem contacto com clientes ou potenciais clientes, desenvolvimento e preparação de apresentações comerciais e preenchimento de pedidos e relatórios.

Vários estudos, que procuram explicar a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, têm demonstrado que a motivação promove comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional, tais como: o esforço, o envolvimento com o trabalho, o compromisso, a criatividade, a retenção e o desempenho (Gagné e Deci, 2005; Islam e Ismail, 2008; Mitchell, 1982)

É importante sublinhar-se a ideia de que “a motivação não é suscetível de ser observada diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas inferidos; o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos” (Neves, 1998, p.11).

Daí que a motivação seja algo tão complexo, tão difícil de definir, pois não é algo que se possa quantificar, não é palpável, é um conceito abstrato e, por isso, não é mensurável.

Tavares (2011) define motivação como o processo de ativação e direção do comportamento que tem como finalidade satisfazer uma necessidade.

Motivação é o complexo de variáveis situacionais e organizacionais que explicam a atividade e a orientação da experiência e comportamento dos indivíduos (Jorge e Silva, 2000).

Para Cushway e Lodge (1993, p.15) motivação é o conjunto de estímulos que influem o comportamento do indivíduo na organização e o grau de empenho demonstrado pelo trabalhador para atingir determinado fim e objetivo.

Segundo Brugnera (2007, p.12) “motivação é uma força que nos coloca a caminho de um objetivo”. No entanto ainda existe muita confusão sobre isto. Estar a caminho de um objetivo pode ser decorrente de fatores intrínsecos ou extrínsecos. É intrínseco quando esta força vem de dentro de nós, e neste caso há motivação. No entanto, quando os fatores são extrínsecos, a força vem de fora, e isto na verdade não é motivação mas sim estímulo.

“Motivação é o conjunto de necessidades, metas desejos e forças positivas que impelem que afastam um indivíduo em relação a certas ações, atividades, objetos ou condições” (Churchill citado por Matos, 2005, p.35).

Junior (2008) defende que um indivíduo não pode ser motivado a menos que a essência da motivação parta de si mesmo. O vendedor tem que querer alcançar e superar as suas metas; e para que o seu gestor o possa motivar a alcançar os objetivos, a automotivação tem de existir. A motivação surge quando uma pessoa procura, consciente ou inconscientemente, atender a uma necessidade fisiológica ou psicológica.

Como dizia Cunico (2007, p.16) “motivar está na base do ser humano, é da sua essência”. Naturalmente, em combinação com objetivos comuns, é possível haver novos projetos, além de assegurar eficácia nos resultados. Pessoas motivadas são aquelas que correm atrás dos seus sonhos e não apenas pelo dinheiro que possam ganhar.

Motivação é algo pessoal, particular de cada um, são conjuntos de necessidades, estímulos que conduzem à realização de uma meta desejada. Desta forma é de salientar

que este processo não é uma tarefa fácil. É possível trabalhar os aspetos motivacionais desses indivíduos, pois quando se sentem motivados, correm atrás dos seus sonhos, e contribuem mais para a produtividade da empresa para além de se sentirem pessoas realizadas profissionalmente e pessoalmente.

Definir o conceito de motivação no contexto de trabalho implica responder a questões como: o que induz os indivíduos a agir de determinado modo? Quais os fatores que os motivam? Por que razão pessoas diferentes reagem de forma distinta em situações semelhantes? (Rocha, 2007, p.77)

É com frequência que vemos a motivação associada à problemática da produtividade. De facto, é aceite de uma forma generalizada que o aumento da produtividade se processa através da combinação de três fatores:

- Modernização tecnológica;
- Modernização das estruturas organizacionais;
- Motivação dos recursos humanos.

A motivação da força de vendas é um tópico polémico entre os gestores de vendas. O gestor, uma vez identificado o que “move” os colaboradores, pode procurar direcionar os seus comportamentos na prossecução dos objetivos da organização. Contudo, esta pretensão esbarra na complexidade da natureza humana. Cada indivíduo é um universo único, condicionado por uma infinidade de variáveis. Se por um lado é difícil ao gestor identificar o que motiva cada colaborador da organização, por outro lado surgem dificuldades acrescidas do facto de a motivação não ser algo que se dá a alguém.

A motivação é um estado interior fora da operacionalização direta dos gestores e chefias. As pessoas possuem interesses diversos, logo não se movem em direção a um objetivo ou não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, a motivação cobre uma série de formas comportamentais (Bergamini, 2006).

Para tornar mais difícil ainda esta problemática, para além das motivações serem diversas de indivíduo para indivíduo, elas vão igualmente sofrendo alterações nos diferentes estágios da existência de um indivíduo.

A motivação é um conceito central para a compreensão do comportamento humano. Sem motivação dificilmente as pessoas conseguem obter bons resultados na sua atuação. Podemos mesmo dizer que o segredo do sucesso está em grande parte relacionado com a motivação. Ela ativa e dirige o comportamento.

Como já vimos, a motivação não é observável diretamente, apenas podemos observar comportamentos e o resultado desses comportamentos.

A motivação é algo de muito complexo e subjetivo e, portanto, um conceito muito difícil de definir. A própria psicologia, enquanto ciência, não considerou sempre de igual forma a motivação. O próprio termo sofreu, ao longo dos tempos, tal expansão, que ainda hoje é comum gerar-se uma certa confusão entre motivação e satisfação.

De qualquer forma, não é possível compreender e aprofundar a temática do desenvolvimento pessoal sem o mínimo de conhecimento dos sistemas motivacionais, os quais estão na base do comportamento de qualquer indivíduo.

A noção de motivação é um conceito chave para a compreensão do comportamento humano, não surpreendendo que tenham surgido uma multiplicidade de teorias sobre a motivação que procuram a razão ou razões que estão por detrás das ações individuais.

Um colaborador poderá ficar motivado se sentir que tem capacidade para um determinado desempenho ou poderá ter uma diminuição da motivação se se sentir frustrado devido ao facto de constatar que não possui as capacidades adequadas para uma boa execução do seu trabalho (Rainey, 2001).

“A motivação é um campo teórico que atravessa transversalmente todas as correntes psicológicas e sobre ele converge a atenção da psicologia de personalidade, da psicologia social, da psicologia clínica e, principalmente, da psicologia organizacional. Aliás, muitas das grandes teorias psicológicas são, acima de tudo, teorias sobre os processos motivacionais.” (Muchinsky, 1990 citado em Neves, 1998, p.11).

Alguns autores, como Shapiro (1998), falam de sistemas de motivação. Estes sistemas incluem a utilização de uma variedade de estímulos, como remunerações e incentivos,

reconhecimento, clarificação de tarefas, competitividade entre vendedores, etc, e que devem reforçar-se mutuamente.

Com base em Kondo (1994, p.103) a motivação é “o estímulo à vontade de trabalhar das pessoas”. O autor defende que não existe um saber fazer técnico para resolver o problema da falta de motivação dos colaboradores, nem uma forma padronizada para se conseguir a motivação no trabalho, mas podem ser utilizados estímulos que vão mexer com o coração e a mente deles e provavelmente irão provocar reações.

Segundo Gade (2003, p.85) a motivação tem “(...) dois aspetos distintos:

- 1) Um estado motivador interno que impele o indivíduo em direção a algum objetivo;
- 2) Um comportamento que visa alcançar este objetivo e sua realização, (...).”

Colaboradores com estas duas características da motivação beneficiam muito as empresas, pois representam a conquista da lealdade de muitos indivíduos e direciona as suas energias em prol das metas da empresa (Vroom, 2000)

Steers e Porter citados por Bergamini (2006) propõem que a motivação seja uma cadeia de acontecimentos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir um propósito. Segundo os autores quando falamos em motivação devemos pensar que cada indivíduo traz consigo características individuais e uma “bagagem” cultural própria e essas diferenças podem levar a variadas interpretações de desejos e uma maneira particular de cada pessoa na prossecução dos seus objetivos, logo a motivação pode ser considerada como um processo que vem de dentro das pessoas e nesta perspetiva dificilmente se consegue motivar alguém.

Entende-se que é possível diante de alguma expectativa que a pessoa já tenha ativado um determinado tipo de busca de objetivos. Outro aspeto também importante do ponto de vista dos autores para o entendimento do comportamento motivacional é que um indivíduo possui vários comportamentos motivacionais e, à medida que ele consegue suprir uma necessidade, segue em busca de outros objetivos. Isso acontece porque quando a pessoa atinge uma finalidade surge um desequilíbrio interno.

Apesar das dificuldades referidas quanto à definição da motivação e do que determina o comportamento humano, Leavitt (1964) adianta três premissas que explicam esse comportamento:

- O comportamento humano é causado quer por fatores hereditários, quer pelo meio ambiente;
- O comportamento é motivado e em todo existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar os motivos do comportamento;
- O comportamento é orientado para objetivos e nunca é aleatório, mas sempre dirigido para um objetivo.

A conclusão destas premissas é que existe sempre um objetivo implícito ou explícito a explicar determinado comportamento. As teorias mais conhecidas sobre a motivação colocam as necessidades humanas como o “impulso” maior que determina o comportamento humano.

Uma das tarefas dos gestores é criar condições para manter viva a motivação dos colaboradores. Para isso, atualmente não basta pagar uma remuneração extra a um vendedor que ultrapassou os objetivos, ou pagar-lhe mais na expectativa de que esse gesto o motivará a trabalhar mais e sobretudo melhorar a *performance*. Os incentivos em que apenas está subjacente o resultado das vendas já não são suficientes.

A maioria dos gestores atuais utiliza de uma forma exclusiva, ou excessiva, os incentivos materiais, em detrimento de outros fatores de realização e motivação dos seus colaboradores.

Os vendedores, numa fase de carreira mais avançada, trabalham mais pelo reconhecimento e desafio profissional do que propriamente pelo incentivo material.

Maslow considera que a motivação numa equipa de vendas vai mais além do benefício material. Segundo a teoria de Maslow que abordaremos mais à frente, existem motivações de outra ordem, tais como estabilidade da função, das remunerações a curto prazo, reconhecimento, respeito pelos colegas, clientes e superiores (necessidades de

estima), responsabilidades, autonomia, confiança e desafios. Quando falamos em desafio, referimo-nos à necessidade de realização dos vendedores.

A generalidade dos autores considera que a motivação e conseqüentemente a melhoria contínua do desempenho dos colaboradores dependem fortemente de fatores como a oportunidade de desenvolvimento no trabalho e não só de estímulos de curta duração.

O reconhecimento pessoal e profissional é outro fator que contribui para a motivação.

Almeida (1996) refere que no sistema de gestão se incluem os sistemas de fixação de objetivos e de remunerações extra, a estrutura dos postos de trabalho e os esquemas de participação e *feedback*.

A motivação apresenta-se como o aspeto dinâmico da ação, é o que leva os vendedores a agir, ou seja, o que os leva a iniciar uma ação, a orientá-la em função de certos objetivos, a decidir a sua prossecução e o seu termo.

A motivação é, portanto, o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação. Isso significa que, na base da motivação, está sempre um organismo que apresenta uma necessidade, um desejo, uma intenção, um interesse, uma vontade ou uma predisposição para agir.

Na motivação está também incluído o ambiente que estimula o organismo e que oferece o objeto de satisfação. E, por fim, a motivação abrange o objeto que aparece como a possibilidade de satisfação da necessidade (Bock, 1999).

Uma das grandes virtudes da motivação é melhorar a atenção e a concentração, nessa perspetiva pode-se dizer que a motivação é a força que move os vendedores a realizar as atividades. Ao sentir-se motivado, o vendedor tem vontade de fazer alguma coisa e se torna capaz de manter o esforço necessário durante o tempo necessário para atingir o objetivo proposto. Dubin (1974) considera entre os fatores motivacionais que afetam o indivíduo na organização, a capacidade de aprendizagem, as emoções, a motivação as atitudes, os valores e a perceção do ambiente.

A motivação para o trabalho é hoje, mais do que nunca, uma questão central e de crescente interesse na gestão da força de vendas, devendo constituir uma preocupação prioritária para os gestores.

As pessoas bem-sucedidas têm uma tremenda disciplina. Há sempre uma razão para não fazer uma visita, ou para ir para casa mais cedo, ou para não ir trabalhar. Vender é uma questão de estar no sítio certo à hora certa e, a única maneira de estar no sítio certo à hora certa é, estar em muitos lugares muitas vezes. Se o fizer, terá sucesso.

Um princípio chave da gestão diz que a *performance* de um vendedor tem por base a oportunidade, o seu talento e a motivação. Este princípio é muitas vezes explicado pela seguinte fórmula:

$$Performance = f(\text{oportunidade} \times \text{talento} \times \text{motivação})$$

Embora a combinação destes fatores limite a *performance* geral, as falhas num fator podem ser compensadas pelos restantes. Algumas empresas no sector segurador usufruíram da oportunidade de serem bem-sucedidas, mas o importante foi o facto de possuírem talento para vender e motivação para ter muito sucesso.

Nos dias de hoje, a grande questão que se coloca à gestão é identificar a “fórmula” ideal para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos seus colaboradores. Neste âmbito, ganha particular relevância o estudo das principais teorias da motivação, de forma a melhor compreender a motivação da FV.

Uma sociedade em transformação exige das empresas o repensar das suas estratégias e a consequente valorização dos seus Recursos Humanos, dada que estas se movem num ambiente altamente competitivo. As empresas têm de ser dinâmicas nas suas respostas às alterações da sociedade, pois os consumidores são os verdadeiros juizes e detentores dos "votos monetários" que rapidamente encontrarão bens substitutos fornecidos por empresas mais concorrenciais.

Este é um dos pontos de partida para a nossa investigação. A valorização dos recursos humanos vem colocar-nos um problema determinante, isto porque sabemos que pessoas

motivadas e autovalorizadas tendem a produzir bons resultados, e este é o objetivo da gestão, a maximização dos resultados. Sabemos também que as pessoas que produzem bons resultados tendem a sentir-se satisfeitas e autorrealizadas.

Esta dualidade, esta interatividade é o que tentaremos explorar numa incursão das teorias da motivação, onde os cientistas como Abraham Maslow, Clayton P. Alderfer, Frederick Herzberg, David McClelland, J. Stacy Adams, Vroom, e Lawler, serão os nossos guias. No entanto sempre que necessário, predatoriamente, citaremos outros autores.

1.3 Teorias da Motivação

A motivação da força de vendas é um tópico e processo polémico entre os gestores de vendas. Se o produto ou o serviço estão certos, se a seleção, organização e formação da força de vendas estão certos, então a motivação torna-se determinante para o sucesso.

Uma razão pela qual os gestores de vendas se preocupam com a motivação é a do ambiente exigente na qual a FV opera. A FV de campo “saltam” continuamente entre a satisfação de fazer uma venda e a desilusão de uma recusa. Os vendedores têm frequentemente de falar com “estranhos” que não estão preparados nem interessados em comprar o que eles têm para vender. Mais ainda, alguns vendedores têm como rotina passar longas horas na estrada, longe da família e dos amigos. Nestas condições, é compreensível que precisem de um apoio extra para fazer um bom trabalho. Outra razão pela qual a motivação é determinante, é o facto de a maioria dos vendedores não estarem sob a supervisão direta, na presença física do gestor. É frequente os vendedores mais antigos encontrarem-se com os gestores menos de seis vezes por ano. Na ausência de supervisão direta, a automotivação é muito importante.

Por último, a motivação afeta não só a atividade realizada, mas também o entusiasmo e a qualidade do trabalho. Se um vendedor estiver convicto de que um produto ou serviço é melhor para o cliente, isso terá uma profunda influência na decisão de aquisição por

parte do cliente. Não é provável que o cliente compre, se ficar com a sensação que o vendedor não está verdadeiramente interessado em estar ali ajudá-lo.

i) Esforço

Há mais de 30 anos, num artigo clássico sobre motivação, Herzberg afirmou que uma “boa ensaboadela” pode provocar submissão, mas nunca motivação. Ao descrever alguém motivado, os gestores de vendas referem-se a três características relacionadas com o esforço:

- O dinamismo de tomar a ação numa tarefa. Uma preocupação comum entre os gestores de vendas é fazer com que os vendedores visitem potenciais clientes;
- A qualidade do esforço numa tarefa. Não chega conseguir que os vendedores visitem potenciais clientes, também é necessário que estejam motivados para avançar com o esforço de pesquisar adequadamente e visitar um potencial cliente;
- A persistência de despende esforço por um período de tempo suficiente para atingir ou até mesmo exceder os objetivos. Não chega esforçar-se durante algum tempo, os grandes performers querem ganhar sempre.

Reparamos que todas estas dimensões do esforço têm origem no interior da pessoa. Ninguém consegue motivar um vendedor a fazer algo, mas um gestor de vendas consegue ajudar os vendedores a motivarem-se a si próprios.

O comportamento não é fortuito, é provocado. O que leva as pessoas a terem determinado comportamento em certas circunstâncias, liga-se à identificação e ao modo como se relacionam as necessidades individuais.

ii) Necessidades Individuais

Em vendas, o futuro do negócio, e possivelmente até o emprego do gestor de vendas, depende da capacidade deste para entender a psicologia dos seus vendedores. Um bom gestor de vendas sabe o que os seus vendedores querem e o que os impulsiona. Se um gestor de vendas sente que a necessidade de estatuto, controlo, respeito e rotina são o

mais importante, podem ser tomadas uma série de ações para motivar a força de vendas, conforme podemos observar no quadro 1.1.

Quadro 1-1 - Necessidades da FV e Ações da Empresa

Necessidades da Força de Vendas	Ações da Empresa para satisfazer as necessidades
Estatuto	Mudar o cargo, de vendedor para gestor de área. Comprar carros mais luxuosos para os vendedores.
Controlo	Permitir que os vendedores ajudem a planear quotas de vendas e sequências de visitas.
Respeito	Convidar os vendedores para reuniões de executivos de topo. Colocar fotografias dos melhores vendedores nos anúncios e <i>newsletters</i> da empresa.
Rotina	Atribuir a cada vendedor um núcleo de clientes fiéis, que sejam visitados regularmente.
Realização	Estabelecer metas razoáveis para o número de visitas e de vendas.
Estímulo	Promover concursos de vendas de curta duração. Marcar reuniões de vendas em destinos exóticos.
Honestidade	Entregar atempadamente todos os prémios e benefícios prometidos.

Fonte: Adaptado, Churchill et al (2000)

Foram desenvolvidas várias teorias formais para entendermos as diferenças entre as necessidades individuais. Encontramos algumas das teorias nomeadamente a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG de Alderfer, a Teoria da Motivação de Herzberg e a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. Estas teorias de motivação ligam-se às necessidades individuais únicas. Uma vez que cada indivíduo é único, foram identificados perfis motivacionais e de personalidade das vontades dos vendedores e padrões de comportamento.

Apresentamos um breve resumo no quadro 1.2 das teorias de motivação contemporâneas.

Quadro 1-2 – Descrição das teorias de motivação contemporâneas

Teoria	Autor	Descrição
Hierarquia de necessidades	Abraham Maslow	Necessidades psicológicas, de segurança, de pertença, de estima e de autorrealização estão ordenadas numa hierarquia, das menos às mais importantes. O indivíduo vai subindo na hierarquia conforme uma necessidade é substancialmente satisfeita.
Teoria ERG	Clayton P. Alderfer	Classifica as necessidades hierarquicamente em necessidades de existência, parentesco e crescimento. Tal como Maslow, sugere que as pessoas se concentram em necessidades mais importantes à medida que satisfazem as menos importantes mas, ao contrário de Maslow, sugere que as pessoas se concentram em importantes necessidades menos, se as necessidades mais importantes não forem satisfeitas.
Higiene – motivação	Frederick Herzberg	Defende que os valores profissionais intrínsecos (por exemplo, trabalho estimulante, atingir objetivos) motivam, enquanto que os valores profissionais extrínsecos (por exemplo, pagamento) apenas apaziguam os colaboradores.
Teoria das Necessidades Adquiridas	David McClelland	Sugere que existem três grandes necessidades profissionais: cumprir objetivos, afiliação e poder. Uma maior necessidade de cumprir objetivos e de afiliação tem sido associada a uma <i>performance</i> melhor dos gestores de vendas.
Teoria da Equidade	J. Stacy Adams	Sugere que as pessoas avaliam a forma como são tratadas por comparação a "outros relevantes", e que a motivação vai sofrer se o tratamento for perceptivelmente desigual.

Fonte: revisão literatura

Recentemente a atuação das empresas no domínio da motivação de todos os seus colaboradores (indiscriminadamente), tem vindo a ser colocada em causa. Alguns autores e gestores dizem que o foco das organizações deve ser centrada nas pessoas que se empenham e que já estão motivadas e não perder tempo com as que não estão motivadas. Se este modo de pensar estiver correto, faz sobressair muito mais a importância da seleção e escolha dos colaboradores para o desempenho das funções.

iii) Fases da Carreira

Os gestores de vendas experientes já perceberam que a motivação varia também conforme a idade e experiência do vendedor. As fases da carreira fornecem uma base para perceber como os vendedores, enquanto indivíduos, são diferentes e de que modo a sua abordagem do trabalho tem tendência para mudar ao longo do tempo.

O que motiva a força de vendas é uma questão antiga. Nos nossos dias, é indiscutivelmente mais importante do que nunca, tal como em muitas indústrias e organizações de diferentes partes do mundo que enfrentam escassez crítica de talento que poderiam prejudicar os seus planos de crescimento.

Durante um período de escassez de colaboradores, de uma melhor compreensão das necessidades humanas básicas e dos métodos que podem sustentar níveis elevados de motivação entre uma equipa de vendas de uma empresa é importante analisarmos por dois motivos:

- Em primeiro lugar, as organizações precisam de motivar e envolver os seus melhores colaboradores para aumentar as hipóteses dos mesmos.
- Em segundo lugar, quando uma grande percentagem de uma força de trabalho está quase na aposentadoria ou sendo atraídas para diferentes postos de trabalho, as empresas querem motivar aqueles que continuam a desempenhar, ao mais alto nível possível de produtividade. Em ambos os casos, é um grande desafio.

Na nossa perspetiva, acreditamos que, quando se trata de abordagens bem-sucedidas e motivadoras com estratégias de sistemas de recompensas, as vendas dos gestores aumentam consideravelmente. Isto é, os gestores devem redescobrir algumas das verdades fundamentais e mais profunda sobre os fatores de recompensas para motivar os seus profissionais de vendas e, em seguida, usar esses conhecimentos para conceber uma abordagem mais abrangente.

Criar uma cultura de confiança, reforçar o poder de reconhecimento e incidir sobre os meios e ferramentas que ajudam a atingir os seus potenciais vendedores num ambiente empresarial cada vez mais complexo, são as partes críticas do quadro geral de motivar

uma FV com maior eficácia. Ao adquirir um conhecimento mais aprofundado da motivação humana, as vendas dos executivos podem colocar em prática uma abordagem mais holística que integra pessoas, processos, tecnologias e estratégias de compensação para incentivar e recompensar os comportamentos que ajudam a produzir alto desempenho.

E mais, ganhando conhecimento sobre o que realmente faz uma FV terão benefícios que vão muito para além da organização de vendas, uma vez que muitos dos ensinamentos também se aplica aos colaboradores em geral.

1.3.1 - Modelos Teóricos

Ao longo deste século, as teorias sobre motivação têm sofrido uma evolução com os diferentes níveis de desenvolvimento organizacional, tendo surgido diversas escolas e com elas, as respetivas teorias ou modelos de suporte. Assim sendo, abordaremos algumas das principais teorias da motivação.

Segundo Rosa (1994), podemos distinguir dois tipos de teorias da motivação:

- Teorias Clássicas, identificadas como modelos prescritivos, na medida em que procuram ou pretendem informar o gestor sobre a forma de motivar os seus colaboradores. Consideram-se incluídas nesta categoria os trabalhos de Taylor e de MacGregor.
- Teoria Contemporâneas, cuja preocupação é procurar uma explicação para os fenómenos inerentes ao ciclo motivacional. No fundo, são modelos explicativos dos sistemas da motivação. Consideram-se neste ponto os trabalhos de Maslow, de Herzberg, de Alderfer e as teorias de processo (McClelland e Vroom).

1.3.1.1 - Teorias Clássicas

As teorias clássicas identificam modelos prescritivos, na medida em que procuram ou pretendem informar sobre a melhor forma de motivar os seus colaboradores.

Taylor propôs a divisão entre planeamento e execução da tarefa, bem como a divisão das tarefas em tarefas complexas e tarefas simples, de forma a otimizar o desempenho das pessoas no trabalho. A conceção, o planeamento e o controle das tarefas deveriam ficar a cargo de uma elite pensante, encarregada de estabelecer os melhores métodos de execução (Bueno, 2002).

Taylor identificou alguns problemas que afetavam as organizações diminuindo a sua produtividade:

- Os desleixos no trabalho, os empregados produziam muito menos do que eram capazes (pela forma como eram remunerados e pelo medo que o aumento de produtividade levaria ao desemprego);
- Falta de conhecimento dos gestores sobre o tempo necessário para realizar as tarefas;
- Falta de métodos científicos que determinem a melhor maneira de executar uma tarefa, através do perfeito estudo dos tempos e movimentos, substituindo os métodos empíricos da observação dos colegas (Nóbrega, 1997).

A motivação do colaborador era tido como apenas um sistema de incentivos salariais, quanto mais produzissem mais ganhava. As necessidades do indivíduo eram postas em segundo plano, ou mesmo desconsideradas, e a administração deveria separar-se dos problemas humanos e das emoções. Apenas o dinheiro motivava os funcionários a colaborar com a organização (Farias Paiva, 2007).

De acordo com a teoria de Taylor, o principal objetivo da administração seria assegurar o máximo de prosperidade ao trabalhador. Deste modo e contrariamente a muitos teóricos do seu tempo que acreditavam que os interesses dos empregados e empregadores seriam diferentes, Taylor defendia uma convergência de interesses. Trabalhadores e entidade patronal teriam, a seu ver, interesses em comum.

A motivação para Taylor seria simplesmente monetária, o empregado age para alcançar elevados salários, do mesmo modo que o empregador procura, pela administração científica, obter o menor custo de produção. Este fenómeno chegou a ter evidentes repercussões no padrão de vida americano (os EUA foi quem mais sofreu diretamente a

influência da Organização Científica do Trabalho). Durante algum tempo, os operários americanos foram os operários mais bem pagos do mundo industrializado. Com um padrão de vida elevado decorrente dos seus salários elevados.

Da aplicação de ideias de Taylor no trabalho resultaram alguns benefícios, mas também alguns custos.

Salientemos como benefícios:

- A abordagem racional da organização do trabalho permitiu medir as tarefas;
- A medição das tarefas e do processo de produção possibilitou a melhoria dos métodos de trabalho;
- A melhoria dos métodos de trabalho contribuiu para o aumento de produtividade;
- Os operários passam a ser pagos pelo resultado do seu trabalho;
- Houve uma melhoria das condições de trabalho.

É de sublinhar que o moderno estudo científico do trabalho assenta na obra de Taylor. Em contrapartida, o *management* científico trouxe custos, sobretudo para os trabalhadores, uma vez que:

- Fez-se deles um apêndice da máquina;
- Reduziu os incentivos a meros incentivos financeiros;
- Colocou o planeamento e controlo completamente nas mãos do *management* sem ligar a qualquer participação dos operários;
- Na medida em que as tarefas podiam ser cientificamente medidas e o salário devia ser proporcional à quantidade de trabalho, não havia lugar para a contratação.

Na década de 1920 e no início de 1930, as ideias proclamadas pelo movimento de Taylor foram substituídas pelo movimento das relações humanas iniciado por Elton Mayo. O ponto de partida de Mayo foi analisar as condições adversas de trabalho, provocadas pela organização científica, preconizada pelos teóricos da Escola Clássica de Administração nos primórdios do século. Os operários eram conduzidos num regime

autocrático e a fábrica transformava-se apenas num local em que se trabalhava e produzia e não se tinha nenhum direito. Essa situação gerou nos operários uma reação.

Com os sentimentos bloqueados, passaram a valorizar as mínimas oportunidades em que pudessem manifestar o outro lado da personalidade - o lado humano; daí as suas motivações para se congregarem em grupos informais, formados espontaneamente, sem disciplina rígida e em que se sentiam aceites. De acordo com esta teoria a motivação nada tem a ver com dinheiro. O seu objetivo principal era atender às necessidades do indivíduo e não às necessidades da organização (Farias Paiva, 2007).

Os colaboradores experimentam uma determinada liberdade de ação e até responsabilidade sobre as tarefas que têm de desempenhar, são informados pelos administradores das metas e objetivos da organização dando aos colaboradores alguma tomada de decisão sobre o seu trabalho.

A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais: fisiológicas, psicológicas e de autorrealização (Pereira, 2007).

As teorias das relações humanas recaem sobre dois aspetos fundamentais: a motivação do trabalhador como forma de obter satisfação no trabalho e o estilo de liderança que vai seguramente influenciar a motivação dos empregados.

Para concluir, podemos sintetizar as linhas gerais e as diferenças que constituem o pilar da teoria das relações humanas e o modelo tradicional através do quadro 1.3 que se segue:

Quadro 1-3 - Diferenças do Modelo Tradicional e Teoria das Relações humanas da Motivação

Modelo Tradicional	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e <i>staff</i>	Dinâmica de grupo e interpessoal

Fonte: revisão de literatura

1.3.1.2 - Teorias Contemporâneas da Motivação

Dentro das teorias de motivação contemporâneas podemos distinguir dois grandes grupos: Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo.

As primeiras explicam a motivação através da análise dos fatores motivacionais ao passo que as teorias de processo analisam a forma como se processa a motivação (Cunha et al, 2007).

Nas teorias de conteúdo serão abordadas: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos Motivos, Teoria Bifatorial e a Teoria das Características da Função.

Apresentamos a quadro 1.4 com a classificação das teorias de motivação.

Quadro 1-4- Classificação das Teorias da Motivação

	Teorias gerais	Teorias organizacionais
Teoria de conteúdo	Teoria de Maslow	Teoria Bifatorial
	Teoria dos Motivos	Teoria das características da Função
Teoria de processo	Teoria da equidade	Teoria da Definição de Objetivos
		Teoria das Expectativas
		Teoria da Avaliação Cognitiva

Fonte: Cunha et al. (2007, p.156)

1.3.1.3 - Teorias de Conteúdo

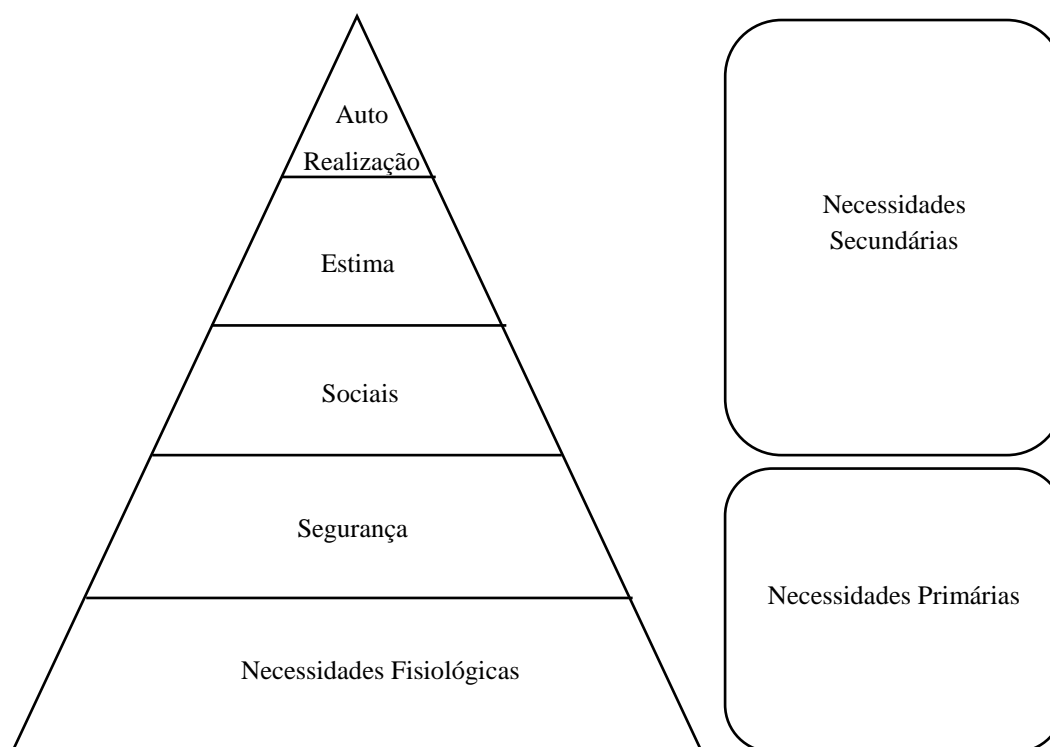
1.3.1.3.1 - Teorias Gerais

1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow

As teorias e modelos explicativos da motivação humana começaram a ser desenvolvidos a partir da década de 40, sendo Abraham Maslow o "pai" da primeira teoria da motivação que ficou, até hoje, conhecida pela teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (Jorge e Silva, 2000).

A teoria de Maslow assenta em dois pressupostos, as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer determinado tipo de necessidades e estas necessidades são universais e estão organizadas de forma sequencial e hierarquizada. Distingue cinco níveis de necessidades representadas graficamente por uma pirâmide (da base para o topo): necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Maslow dividiu ainda as necessidades em dois grupos: primárias e secundárias (Câmara et al., 1999), conforme figura 1.1.

Figura 1-1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p.83)

As necessidades primárias englobam os dois primeiros patamares da base da pirâmide, tendo em conta a preservação e conservação pessoal. Aqui incluem-se as necessidades fisiológicas e de segurança. Segundo Maslow, as necessidades comumente consideradas como ponto de partida do processo de motivação são as necessidades fisiológicas (Maslow, 1954). Estas incluem elementos como a alimentação, o vestuário, a habitação ou o conforto e podem ser satisfeitas essencialmente através do salário e de métodos de trabalho eficientes. As necessidades de segurança, como o próprio nome sugere, implicam segurança e estabilidade no trabalho bem como a defesa de danos físicos e riscos. Para estas, a antiguidade de posto, os programas de seguros e outras regalias, as condições de trabalho seguras e o sindicalismo desempenham um papel fundamental na satisfação deste tipo de necessidades. Como é possível constatar, este tipo de necessidades são satisfeitas externamente, na medida em que estão intimamente relacionadas com o contexto organizacional e as condições de trabalho a que o sujeito está afeto.

As necessidades secundárias, por se referirem à identidade socioindividual, estão relacionadas com os três patamares de topo (necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização) e entende-se que são aquelas que se satisfazem internamente, ou seja, pela vontade e características pessoais do próprio indivíduo. Uma vez satisfeitas e garantidas as necessidades de segurança, surgem então as necessidades apelidadas pelo autor de necessidades sociais. Esta categorização refere-se, essencialmente, a fatores como o afeto, o companheirismo, a aceitação no grupo ou o trabalho em equipa. Por sua vez, através da possibilidade de exercer um maior grau de autoridade e da oportunidade de participação em decisões importantes, as necessidades de autoestima abrangem o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento das outras pessoas relativamente à nossa aptidão para desempenhar as funções a que nos propusemos. Por fim, o último nível da pirâmide proposta por Maslow inclui as necessidades de autorrealização. Estas compreendem sentimentos de independência e de competência, bem como oportunidades para realizar trabalhos criativos e liberdade para tomar decisões. Este último patamar é o mais difícil de satisfazer e está sintetizado pelo autor da seguinte forma: “*A musician must make music, an artist must paint, a poet must write, if he is to be ultimately at peace with himself. What a man can be, he must be*” (Maslow, 1954, p.46).

Esta teoria envolve uma lógica de insatisfação na medida em que somente as necessidades não satisfeitas é que motivam com intensidade os indivíduos.

A partir do momento em que uma necessidade é satisfeita deixa de motivar os indivíduos e estes passam a preocupar-se em satisfazer a necessidade subsequente. Por exemplo, um trabalhador que veja as suas necessidades fisiológicas satisfeitas passará a preocupar-se em satisfazer as necessidades de segurança. Por sua vez, assim que as necessidades de segurança sejam satisfeitas a sua preocupação será com as necessidades sociais. E assim sucessivamente.

Maslow reconhece que os indivíduos raramente atingem um estado de plena satisfação, pois à medida que uma necessidade é satisfeita, imediatamente surge outra para satisfazer (Teixeira, 2005).

A teoria de Maslow não é isenta de mérito nem de críticas. De entre os méritos desta teoria, destacam-se dois pontos: por um lado, Maslow aponta o facto de as pessoas terem necessidades secundárias (facto até então ignorado), por outro ressalva-se a existência de políticas motivacionais diferentes, devido a que cada trabalhador se possa situar num patamar diferente do seu colega. Todavia, algumas fraquezas e questões têm sido levantadas, inclusivamente pelo próprio Maslow (1943). Apesar da sua aceitação universal, as necessidades dos trabalhadores diferem consoante os países, posições e dimensão das empresas onde laboram. Para além disso, as necessidades modificam-se com o tempo, com as situações e com as comparações que os indivíduos fazem entre as suas necessidades e as dos outros, pelo que o carácter estático da teoria também não a beneficia (Hall e Nougaim, 1968; Porter, 1963; Ivancevich, 1969). As críticas estão ainda relacionadas com o sentido da existência de tantas necessidades e com a lógica da progressão apresentada pela pirâmide. Tal lógica sugere que se não se satisfizer as necessidades primárias, as outras não se revelam (e vice-versa) e este facto suscita muitas dúvidas. É possível uma pessoa sentir-se autorrealizada (pelo tipo de função que desempenha, por exemplo), sem no entanto conseguir uma total satisfação das suas necessidades sociais (devido a más instalações do local de trabalho, por exemplo) (Porter, 1963; Manolopoulos, 2006).

Intimamente relacionada com a última crítica encontra-se a teoria desenvolvida por Alderfer (1972). A teoria ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) é frequentemente encarada como uma reconstrução da teoria de Maslow, na medida em que agrega a hierarquia das necessidades em três categorias:

- 1) Necessidades de Existência (*Existence*), que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança;
- 2) Necessidades de Relacionamento (*Relatedness*), associadas às necessidades sociais;
- 3) Necessidades de Crescimento (*Growth*), que se assemelham às necessidades de autoestima e autorrealização.

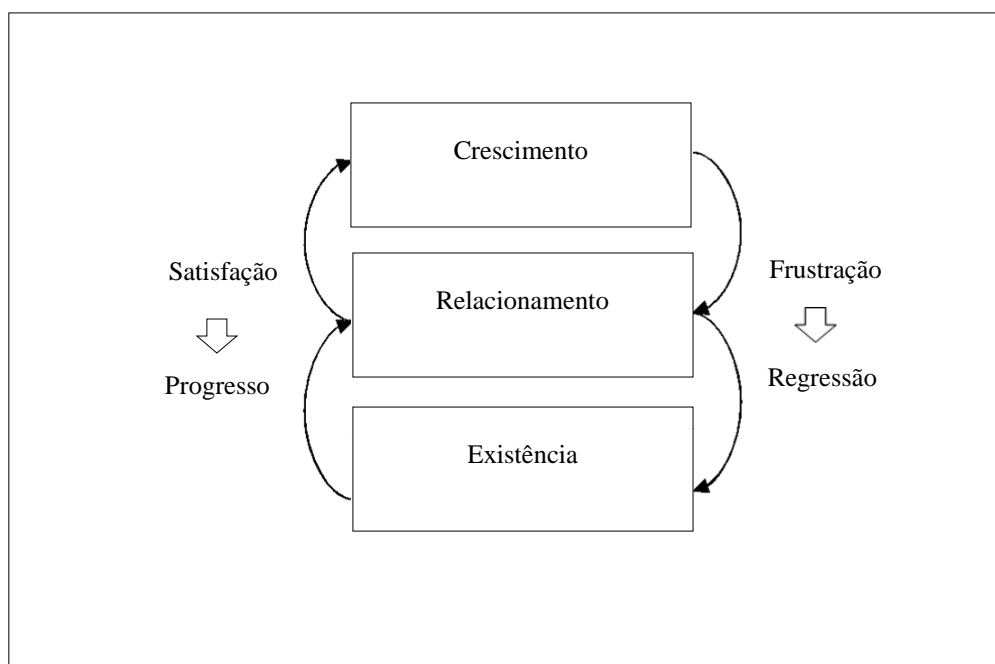
À semelhança de Maslow, Alderfer propõe uma hierarquia lógica e ordenada para estes três patamares na medida em que a satisfação das necessidades nas categorias mais baixas é fundamental para alcançar plenamente a satisfação das necessidades presentes nas categorias mais elevadas. Este princípio é intitulado de satisfação-progressão.

Adicionalmente, esta teoria propõe o princípio da frustração-regressão. Este defende que uma necessidade presente numa categoria inferior pode ser estimulada sempre que outra de uma categoria superior não possa ser satisfeita.

Não obstante a existência de pontos de similaridade, as teorias de Maslow e Alderfer apresentam algumas discordâncias. Enquanto Alderfer defende que uma pessoa pode tentar satisfazer as necessidades que pertencem às diferentes categorias simultaneamente, Maslow afirma que essa satisfação deverá seguir sempre o sentido ascendente. Outra divergência prende-se com fatores contextuais. Alderfer sustenta que os povos têm necessidades diferentes em ocasiões distintas – por exemplo, as necessidades de crescimento revelam-se mais em inquiridos filhos de pessoas com mais habilitações académicas, as mulheres revelam menos necessidades de existência e uma maior necessidade de relacionamento, comparativamente aos homens (Alderfer, 1979) - ao passo que Maslow defende que as necessidades dos povos seguem um padrão idêntico. Por fim, como referido, Alderfer considera dois princípios possíveis na sua análise, o da satisfação-progressão e o da frustração-regressão, enquanto Maslow apenas considerava o primeiro.

Assim, Alderfer acreditava que é possível uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis, por outro lado a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente. Por exemplo, um empregado frustrado nas suas necessidades de crescimento pode ser motivado a satisfazer as necessidades de relacionamento (de nível inferior). Trabalhadores que viram goradas as suas expectativas de maior autonomia e responsabilidade afirmam que ter amigos no trabalho e encontrar-se com eles fora da empresa era das coisas mais importantes da vida deles. Apresentamos de seguida a figura 1.2 com um esquema representativo da teoria ERG.

Figura 1-2 – Esquema representativo da teoria ERG



Fonte: Cunha et al (2004)

Em resumo, esta teoria apresenta-se mais flexível e menos orientada para a autorrealização em comparação com a teoria de Maslow.

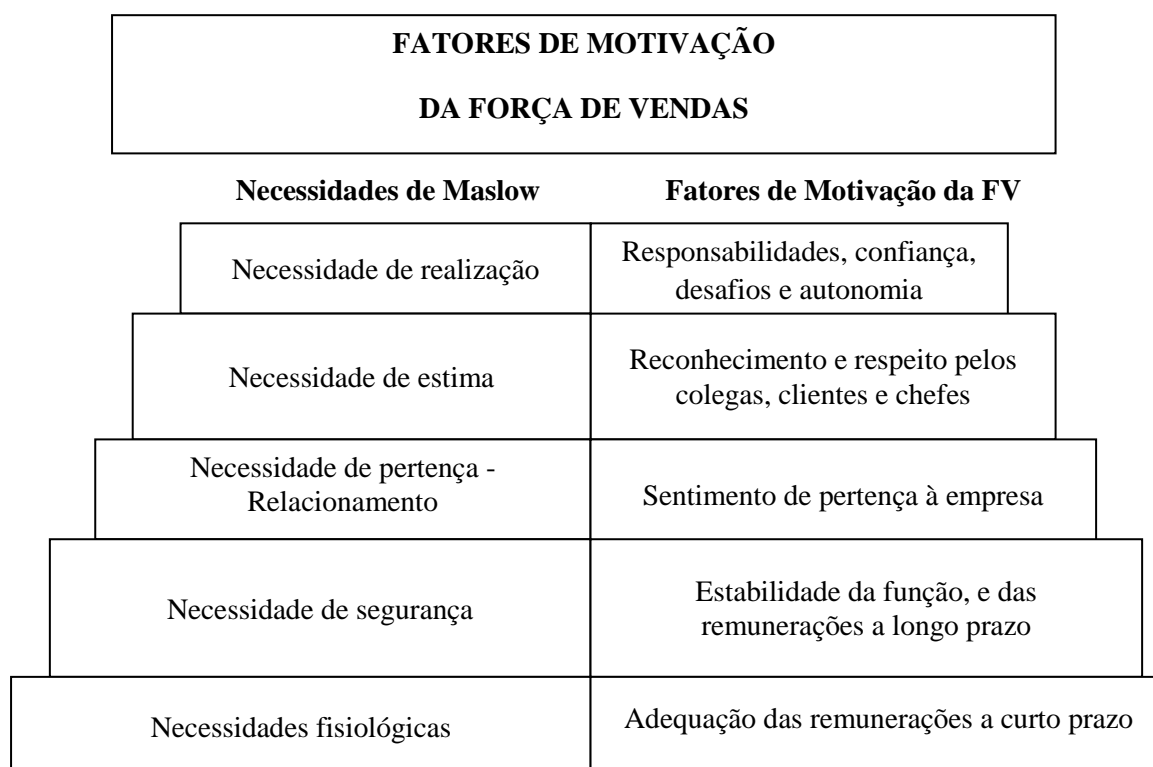
Kreitner (1998 citado por Ramlall, 2004) aponta como contributo da teoria de Maslow para a organização, a implementação de programas de apoio a grupos específicos, para ajudar os empregados a lidarem com o stress, especialmente durante tempos mais desafiantes, necessitando por isso, de tempo para perceber as necessidades dos respetivos empregados.

Em Portugal, existem vários estudos efetuados ao longo dos anos como forma de operacionalização da teoria de Maslow.

Para Hampton (1983. p.106) o que tornou a teoria de Maslow tão famosa e importante foi o seu reconhecimento "(...) da inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento". Este princípio deverá, à luz desta teoria, ser respeitado pelos gestores que pretendem motivar os trabalhadores para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para tal, devem proporcionar aos trabalhadores a satisfação das necessidades não realizadas.

Os gerentes podem não motivar as pessoas, mas podem criar ambientes em que os seus membros se motivem mutuamente (Certo, 2003). Baseada na pirâmide de necessidades de Maslow, a figura 1.3 evidencia os fatores de motivação mais pertinentes para uma força de vendas.

Figura 1-3 - Fatores de Motivação da FV baseada na pirâmide de necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado do MPM Tracy Internacional (2000)

2 - Teoria dos Motivos

Outra explicação das motivações do comportamento humano foi proposta por David McClelland.

A abordagem motivacional de McClelland (Gondim, 2002, citado por Silva e Lima, 2004) revela que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho. McClelland (1987) esclarece na sua teoria o que apelidou de “necessidades adquiridas”, entendidas como as necessidades que os indivíduos vão desenvolvendo através de experiências de vida e/ou percurso profissional. Segundo McClelland existem necessidades aprendidas e socialmente adquiridas com a interação do ambiente, divididos em três categorias:

- **Necessidades de Realização:** Desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras (gostam de assumir responsabilidades; gostam de correr riscos calculados; querem retorno concreto sobre seu desempenho; não são motivados por dinheiro em si). Os indivíduos com este tipo de necessidade pretendem, mais que obter sucesso individual, é fulcral obterem *feedback* positivo no grupo;
- **Necessidades de Afiliação:** Desejo de estabelecer relacionamento pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades; é uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas (motivados por cargos que exigem interação frequente com colegas), tem dificuldade em avaliar os subordinados de forma objetiva, as pessoas são mais importantes que a produção de *outputs*;
- **Necessidades de Poder:** Desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros; necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas (procuram por posições de liderança); uma elevada tendência para o poder está associada a atividades competitivas bem como ao interesse de obter e manter posições de prestígio e reputação.

Segundo McClelland (1987) todas as pessoas possuem um pouco destas necessidades, em graus diferentes, contudo uma será característica da pessoa em causa.

No Quadro 1.5 expõe-se de forma sucinta o comportamento que, em face de cada necessidade, o indivíduo adota.

Quadro 1-5 - Caracterização sumária da teoria de motivação de McClelland

Necessidades	O indivíduo
Realização/ Sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal;• Aspira alcançar metas elevadas mas realistas;• Responde positivamente à competição;• Toma iniciativa;• Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável;• Assume riscos moderados;• Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Afiliação	<ul style="list-style-type: none">• Procura relações interpessoais fortes;• Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações;• Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas;• Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.
Poder	<ul style="list-style-type: none">• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência;• Tenta assumir posições de liderança espontaneamente;• Necessita/gosta de provocar impacto;• Preocupa-se com o prestígio;• Assume riscos elevados.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007, p.159).

Embora, a teoria de McClelland (1987) seja geralmente aceite como válida, existem algumas críticas que se colocam, nomeadamente, ao nível da metodologia da pesquisa utilizada e quando McClelland afirma que os indivíduos podem ser facilmente treinados novamente para que tenham níveis mais elevados da necessidade de realização (Rollinson, Broadfield e Edwards, 1998).

Num estudo feito por McClelland, este concluiu que os gestores mais eficazes têm uma grande necessidade de poder, uma necessidade mais moderada de realização e uma menor necessidade de relacionamento amigável (Teixeira, 2005).

1.3.1.3.2 - Teorias Organizacionais

1 - Teoria Bifatorial

Frederick Herzberg (1968) propõe uma perspetiva distinta das anteriores através da "Teoria Bifatorial" ou "Teoria dos Fatores Motivadores e Higiénicos".

Para Herzberg, a motivação depende de dois tipos de fatores: intrínsecos (fatores de motivação, que promovem a satisfação profissional) e extrínsecos (fatores higiénicos, que impedem a satisfação profissional) (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959; Hespanhol, 2000).

Os fatores higiénicos (extrínsecos) abarcam todo o ambiente de trabalho, constituem o contexto de trabalho que envolve o trabalhador como: o salário, condições do trabalho, política e clima organizacional, a supervisão, as relações inter-pessoais entre os colaboradores. Quando estes fatores são plenamente oferecidos, não levam a satisfação mas evitam a insatisfação. Pelo contrário, quando não são oferecidos de forma plena levam à insatisfação dos indivíduos. Por estarem ligados à insatisfação também são designados insatisfacientes (Chiavenato, 2000).

Os fatores motivacionais (intrínsecos) estão relacionados com o conteúdo do cargo, à responsabilização do trabalho, à possibilidade de crescimento, ao tipo da tarefa realizada e a forma como é realizada. Quando estes fatores correspondem às expectativas, geram satisfação, pelo contrário se não forem oferecidos de forma ótima, evitam a satisfação mas não provocam insatisfação, pelo que são designados como fatores satisfacientes. Produzem um efeito durável de satisfação e de acréscimo de produtividade em níveis de excelência (Chiavenato, 2000).

Os fatores motivacionais da teoria de Herzberg estão resumidos no quadro 1.6.

Quadro 1-6 – Fatores Motivacionais da teoria de Herzberg

Fatores Extrínsecos ou Higiênicos (que produzem insatisfação)	Fatores Intrínsecos ou Motivacionais (que produzem satisfação)
<ul style="list-style-type: none">• Políticas de administração da empresa• Supervisão• Relações interpessoais com o chefe, colegas e/ou subordinados• Condições de trabalho• Salário• Vida Pessoal• Estatuto• Segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Realização• Reconhecimento• Natureza do próprio trabalho• Responsabilidade• Possibilidade de promoção• Trabalho variado e desafiante• Desenvolvimento pessoal• Participação

Fonte: Adaptado a partir de Herzberg (1968)

Para aumentar a motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas (*job enrichment*), que consiste em “deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo” (Chiavenato, 2000, p.88).

Os **fatores motivacionais** têm em conta a sua eficiência na motivação das pessoas para realizações superiores, produzindo um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Trata-se de necessidades de natureza intrínseca ao trabalho, que obedecem a uma dinâmica de crescimento e levam à satisfação e à felicidade. Incluem as seguintes necessidades: a realização pessoal/êxito, o sucesso, a participação, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho desafiante (Pereira, 1999; Teixeira, 2005).

Neste contexto, o efeito dos fatores motivadores sobre o comportamento das pessoas é, segundo Herzberg (1974), mais profundo, estável e de longa duração. É na realização da tarefa que o colaborador encontra a forma e os meios de desenvolver a sua criatividade, responsabilidade e independência, visando desenvolver o seu desempenho no sentido de atingir o máximo do seu potencial.

Herzberg (1974) evidencia a relação entre as suas duas classes de fatores e o ambiente organizacional, chegando à conclusão de que os fatores motivacionais estão, acima de

tudo, relacionados com o conteúdo do trabalho e com a natureza das tarefas a desempenhar por um determinado indivíduo, estão sob o seu controlo, visto que estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha e que os fatores higiénicos estão relacionados com o contexto no trabalho e têm um carácter preventivo, podendo evitar a insatisfação (Ferreira, 2006). “O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação” (Chiavenato, 1997, p.91). Desta forma, os gestores, se quiserem motivar os seus colaboradores, terão de procurar satisfazer os fatores motivacionais e se simplesmente querem ter colaboradores não satisfeitos terão de se preocupar com os fatores higiénicos.

Esta teoria “serviu para chamar a atenção da importância do crescimento psicológico como uma condição básica para uma duradoura satisfação no trabalho” (Rosenfeld e Wilson, 1999, p.78).

A teoria de Herzberg (1974) foi alvo de algumas críticas, nomeadamente ao nível do tipo de metodologia utilizada, ao nível da classificação adotada para os dois fatores, à subjetividade do processo de investigação, como também, pelo facto do nível da aplicabilidade da teoria ser muito limitado (Rollinson, Broadfield e Edwards, 1998). Outra das limitações refere-se ao facto de serem negligenciadas as diferenças individuais a partir do princípio de que o enriquecimento do trabalho se adequa a todos os colaboradores indistintamente e também, porque se considera que nem todos os colaboradores efetivamente querem mais responsabilidades, autonomia, e desenvolvimento (Ferreira, 2006). No entanto, Robbins (1999) afirma que apesar do criticismo esta teoria tem sido amplamente lida e a maioria dos gestores estão conscientes das suas recomendações.

“A contribuição positiva de Herzberg decorre do facto de ter reconhecido no trabalho, em si mesmo, uma importante fonte de desenvolvimento humano” (Cunha et al., 2007, p.83). É com esta noção em mente que Herzberg se torna um defensor do enriquecimento do trabalho, enquanto técnica que procura novas formas de motivar os colaboradores, e permitir, por exemplo, que estes sejam capazes de planear bem o seu trabalho. A modificação do conteúdo das tarefas (as obrigações específicas e as

funções) é mais importante do que os fatores externos, como o pagamento ou as condições de trabalho. O enriquecimento de funções pode, também, ser definido por aumentar as obrigações e as responsabilidades do trabalho, valorizando, ainda, a criação de mecanismos motivadores no trabalho, como o desafio e a responsabilidade (Bilhim, 1996). Ou seja, “como uma via para a criação de colaboradores psicologicamente mais ricos” (Cunha et al., 2007, p.83). O quadro 1.7 permite comparar as necessidades dos indivíduos e as categorias de quatro teorias motivacionais, sendo possível analisar a relação existente entre elas.

Quadro 1-7 – Resumo das Teorias das Necessidades

Necessidades	Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de autorrealização	Necessidades de crescimento	Necessidades de Sucesso	Fatores motivacionais
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Necessidades de crescimento	Necessidades de Poder	Fatores motivacionais
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Necessidades de relacionamento	Necessidades de Afiliação	Fatores higiênicos
Segurança e protecção	Necessidades de segurança	Necessidades de existência	Necessidades de Afiliação	Fatores higiênicos
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Necessidades de existência	Necessidades de Afiliação	Fatores higiênicos

Fonte: Adaptado Cunha et al (2004)

2 - Teoria das Características da Função

O trabalho de identificação de fatores de motivação no trabalho foi continuado por Hackman e Oldham (1976) e criaram o chamado modelo das características da função.

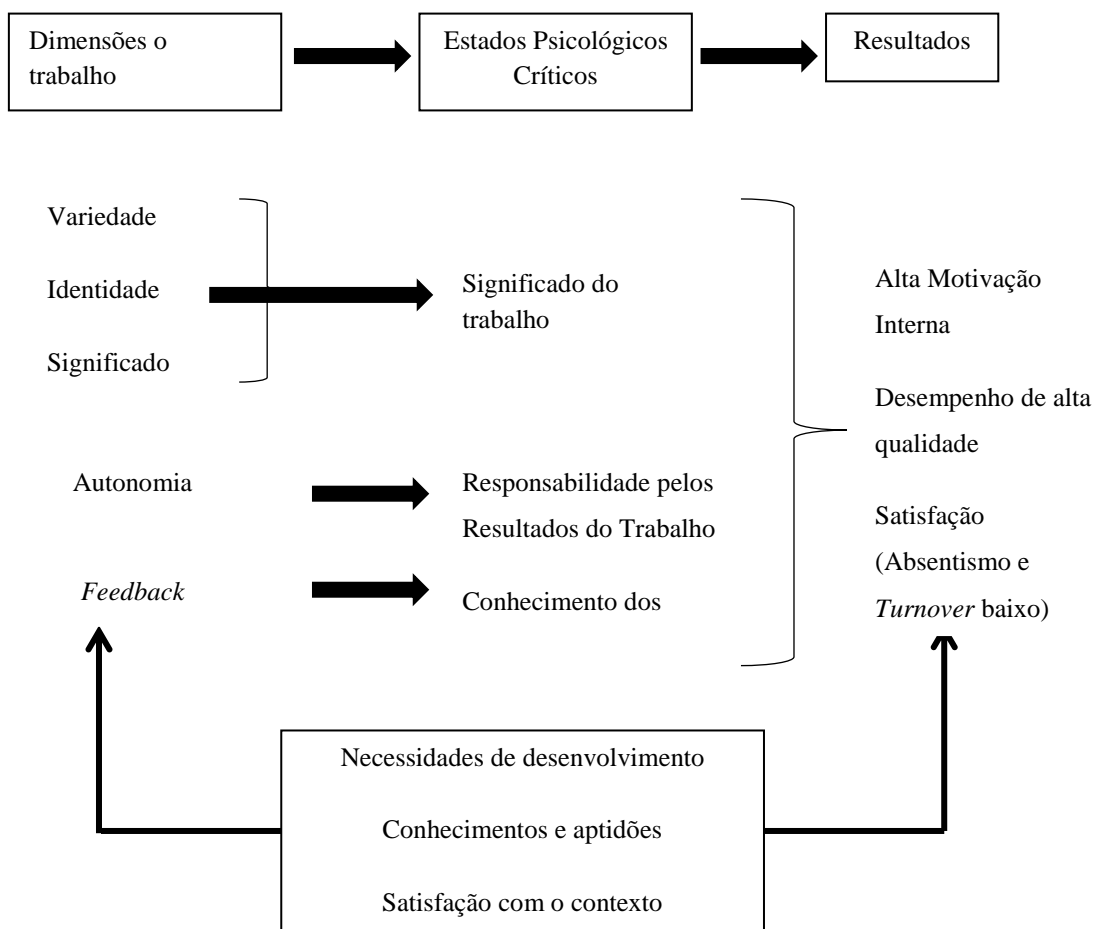
Hackman e Oldman (1976) chegaram à conclusão que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação:

- **Variedade:** uma função será tanto menos variada quanto mais consistir numa repetição rotineira de atividades; esta característica refere-se ao grau de exigência no que diz respeito ao uso de competências, atividades e conhecimentos diversificados.
- **Identidade:** o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim, e que origina um resultado visível.
- **Significado:** diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja de dentro ou fora de uma organização; quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.
- **Autonomia:** o nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva forma de organização.
- **Feedback:** a quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados.

Estudos demonstram que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca dos trabalhadores, bem como a satisfação geral face ao trabalho (Cunha et al., 2007).

Na figura 1.4 é apresentado o modelo das características da função.

Figura 1-4 - Modelo das características da função



Fonte: Adaptado a partir de Hackman e Oldham (2009)

O modelo das características da função diz que quanto mais essas cinco características essenciais puderem ser modeladas no trabalho, mais colaboradores serão motivados e maior será a qualidade do seu desempenho e satisfação (Daft, 1999).

A combinação destas cinco dimensões descritas num único indicador dá-nos o potencial de um posto de trabalho em relação à geração de motivação. De acordo com estes autores, a existência ou não destas cinco características pode ser aferida por via de um questionário padronizado e designado *Job Diagnostic Survey* (JDS), cujos resultados servem para calcular o *Score* do Potencial Motivacional (MPS) da função (Neves, 2002: 54), através da seguinte fórmula aritmética:

<i>Score</i>	
Potencial	= (Variedade + Identidade + Significado) x Autonomia x <i>Feedback</i>
Motivador	3

Como se pode depreender da fórmula, um *score* próximo de zero na autonomia ou *feedback* baixa o MPS para valores próximos de zero, ao passo que o mesmo não se verifica se uma das três dimensões da tarefa tiver uma pontuação próxima de zero.

Este modelo tem uma aplicabilidade maior, uma vez que as variáveis são facilmente operacionalizáveis, ao contrário do que se passa nos sistemas teóricos que se referem sobretudo a processos internos, os quais podem apenas ser inferidos (Neves, 2002).

Por via desta relação, as características da função provocam relações positivas sobre a motivação, designadamente devido aos estados psicológicos críticos produzidos, que os autores classificam do seguinte modo: **significado experimentado** é a intensidade com que o colaborador percebe que o seu trabalho é importante, valioso e digno de ser realizado. Decorre da variedade, identidade e significado da função. O grau em que um colaborador se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho e se necessário efetuar ajustamentos, decorre do grau de autonomia percebido, determina o designado estado de **responsabilidade experimentada**. O **conhecimento dos resultados**, através da função do *feedback* é a intensidade com que a pessoa percebe o seu nível de desempenho face ao trabalho (Neves, 2002; Cunha et al., 2007).

O impacto das cinco características de trabalho nos estados psicológicos de significância experimentada, responsabilidade e conhecimento dos resultados reais leva a resultados pessoais e de trabalho com motivação elevada e alto desempenho no trabalho, alta satisfação e absentismo e rotatividade baixos (Daft, 1999).

Para que a relação entre as características da função e os resultados dessas características possa ser efetivada, existe uma variável moderadora importante: as **necessidades de crescimento**. Na ausência dessa variável uma função com um elevado potencial motivador não se traduz necessariamente em maior motivação, satisfação e eficácia. Pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento

profissionais respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados (Cunha et al., 2007).

É também, evidente que outra variável intermédia importante é a **capacidade da pessoa** para corresponder às exigências do trabalho. De facto, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam, não conseguem alcançar níveis de desempenho elevados (Cunha et al., 2007).

Resumindo, o sucesso de um programa de enriquecimento de funções depende fortemente do contexto em que a função está inserida. Por exemplo, num ambiente de descontentamento com salários ou de insegurança de emprego, a probabilidade de sucesso de intervenções deste género é menor pois os funcionários estão mais preocupados com os fatores higiénicos que os motivadores.

1.3.1.4 -Teoria dos Processos

Nas teorias de processo serão abordadas as Teoria da Equidade, a Teoria da Definição de Objetivos, a Teoria das Expectativas e a Teoria da Avaliação Cognitiva.

1.3.1.4.1 - Teorias Gerais:

1 - Teoria da Equidade

Uma característica da vida em geral, e da vida organizacional em particular, é a necessidade de justiça. A teoria da equidade defende fundamentalmente a necessidade de justiça no local de trabalho (Cunha et al., 2007).

A Teoria da Equidade, desenvolvida nos anos 60 por J. Stacy Adams explica que os indivíduos relacionam, não apenas com o montante absoluto das suas recompensas, face aos seus esforços, mas também e sobretudo, com a relação destes montantes face ao que deviam receber pelo mesmo esforço e ainda face aos que os outros recebem nas mesmas condições. Para avaliar a justiça da relação entre os seus investimentos e ganhos, os trabalhadores recorrem a diversos termos de referência. Estes podem incluir o próprio,

colegas de trabalho da mesma organização ou pessoas que exercem funções semelhantes noutra organização. A equidade interna refere-se à comparação face a outros membros na mesma organização. A equidade externa acontece por comparação com pessoas de fora da organização (Tavares, 2006).

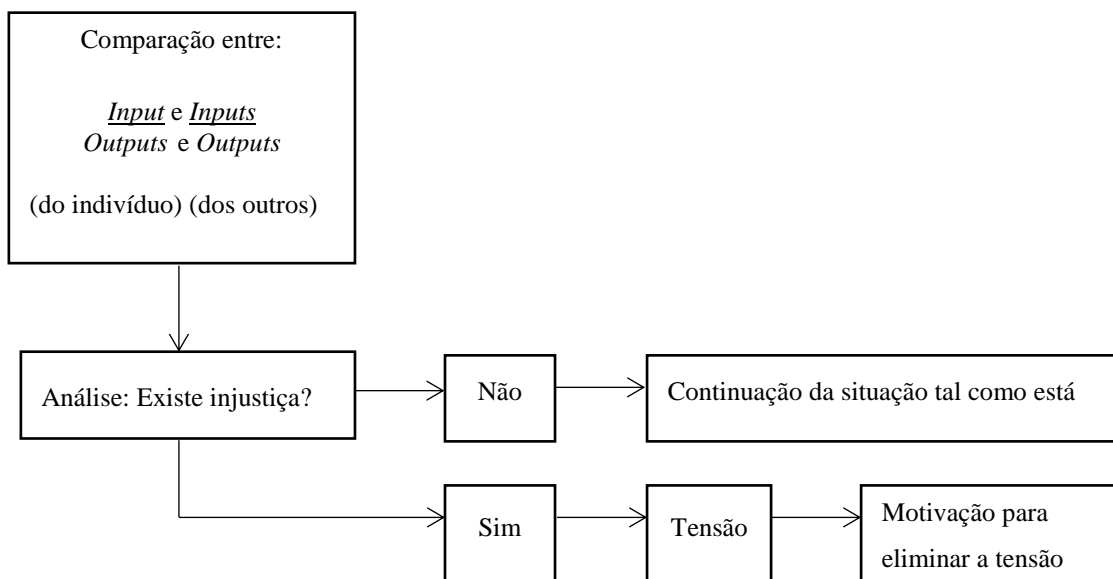
Ou seja numa determinada situação de trabalho, o colaborador estabelece a relação entre os *inputs* (investimentos) e os *outcomes* (resultados) e depois compara este rácio (*inputs/outcomes*) com o rácio de outras pessoas relevantes (Steers, Porter e Bigley, 1996).

Se o rácio é igual ao dos outros relevantes existe um estado de equidade: a situação é percecionada como justa - a justiça prevalece. Quando, pelo contrário, a situação é percecionada como desigual, é experienciada tensão de equidade. A intensidade da motivação para reduzir a iniquidade é proporcional à iniquidade percebida (Cunha et al., 2007).

Stacy Adams indicou que esta tensão negativa fornece a motivação para fazer algo que corrija a situação. Quando os trabalhadores percecionam a iniquidade, podem alterar os *inputs*, alterar os *outcomes* (resultados), distorcer as suas auto-percepções e percepções sobre os outros, escolher outro referente ou abandonar o terreno ou campo de atuação. A escolha do método para restaurar a equidade depende das características de iniquidade (Steers, Porter e Bigley, 1996).

Na figura 1.5 é apresentada a teoria de equidade.

Figura 1-5 - Teoria da Equidade



Fonte: Adaptado de Rollinson, Broadfield e Edwards (1998, p.172)

Através da análise da Figura 1.5 verifica-se que a principal fonte de motivação é a injustiça ou iniquidade, pois os indivíduos ficam determinados a reduzir qualquer tipo de iniquidade de tratamento por si apercebida.

Tratando-se de um valor, é importante realçar que as relações de equidade ou iniquidade resultam da tomada de conhecimento do colaborador e não de uma medição objetiva da relação entre ganhos e investimentos (Rego, 2000).

Contudo, esta comparação é feita entre rácios e não entre valores absolutos de ganhos e investimentos. Isto porque, quer os ganhos quer os investimentos têm componentes que não são possíveis de medir. Nos investimentos incluem-se a formação, os conhecimentos, o esforço, o tempo e tudo aquilo que o colaborador considere útil ao trabalho. Nos ganhos inclui-se, o salário, as recompensas, o estatuto, as oportunidades de formação e promoção, segurança de emprego... (Cunha et al., 2007).

Dos ganhos e dos investimentos comparados surgem duas situações: equidade e iniquidade. A equidade resulta da semelhança entre o rácio ganhos/investimentos do colaborador e do rácio do referente. A iniquidade pode assumir duas formas, a

iniquidade favorável ou desfavorável. É favorável quando o colaborador considera ter sido beneficiado face ao seu referente. Esta situação pode levar o colaborador a revalorizar os seus investimentos ou ganhos, repondo a situação de equidade. No caso de situação desfavorável, o colaborador considera que está a ser prejudicado em relação ao seu termo de comparação, o que torna difícil a gestão desta situação, tendo em conta que não fica só pelo nível cognitivo da revalorização dos ganhos e dos investimentos, passando também para o plano da justiça. Nesta situação, os colaboradores tendem a reagir contra e a desfavor da organização, podendo desenvolver um conjunto de atitudes: a insatisfação constante, os furtos, o agravamento do desempenho individual, o *turnover* e absentismo, elevados níveis de conflitualidade e redução dos comportamentos extra-papel (Cunha et al., 2007).

A relevância desta teoria para o estudo da motivação reside no facto desta explicar a racionalidade do comportamento humano que não está associado às hierarquias de necessidades ou às forças motivadoras específicas nos indivíduos. Demonstra que a motivação é maior quando os colaboradores se apercebem da existência de uma **relação de contingência** entre os ganhos e os investimentos. Significa isto que os colaboradores estão mais dispostos a esforçarem-se se perceberem que um maior esforço levará mais facilmente a uma melhor recompensa, numa lógica de que, quem mais contribui, mais ganha. Por outro lado, se essa perceção de contingência não existir, a tendência será para os colaboradores que se sentem injustiçados (normalmente os que têm níveis de desempenho mais elevados) saírem da organização ou, em alternativa, reduzirem os seus investimentos, passando a trabalhar o mesmo que os colaboradores que, tendo menor desempenho, não são penalizados por isso (Cunha et al., 2007).

O princípio de causa e efeito subjacente nessa lógica tropeça na afirmação de Platão, citado por Cunha et al. (2007, p.165), ao referirem que “numa comunidade, ninguém deveria ganhar mais do que cinco vezes o salário do colaborador médio”.

Esta ideia levanta a questão sobre as vantagens e desvantagens das elevadas dispersões salariais. E se é verdade que é comum ouvir-se dizer que quem mais ganha é quem mais produz para a organização, já não é tão fácil a medição desse contributo em termos objetivos, e muitas vezes em termos de perceção pelos outros. Uma das formas de ultrapassar este problema consiste em considerar como relevantes os níveis de

habilitações, a antiguidade, cargos, etc. Mas, como é sabido, a ponderação desses atributos para a produtividade não são claros, lineares ou completamente objetivos. Logo, não é claro que quem mais ganha, produz mais e melhor.

A aplicação desta teoria da motivação, por parte dos gestores, apresenta dificuldades acrescidas, pois a perceção de injustiça no local de trabalho pelos colaboradores é subjetiva e dinâmica, fazendo com que seja mais difícil estabelecer o nível de equidade na organização.

1.3.1.4.2 -Teorias Organizacionais

1 - A Teoria da Definição e Fixação de Objetivos

Esta teoria surge no final da década de 60, sendo atribuída a Edwin Locke e Gary Latham (1984), que propuseram como principal fonte de motivação no trabalho o objetivo de trabalhar em direção a uma meta, daí ter um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos (Lashley e Lee-Ross, 2003). Segundo estes autores, as metas mais difíceis, quando aceites, obtêm um melhor desempenho do que as metas fáceis impostas.

Os objetivos são, então, uma fonte de emoções e de desejos, com um impacto significativo nas ações que os indivíduos vão desempenhar, pois estes quererão satisfazê-los (Bilhim, 1996). A teoria da definição de objetivos, de Locke e Lathan, defende que a melhor forma de aumentar a produtividade dos colaboradores passa pelo estabelecimento ou definição de metas e pelo controlo dos resultados a elas associados.

Segundo esta abordagem, o simples facto de existirem objetivos definidos vai influenciar a forma como a tarefa é executada e o resultado final obtido. Para tal, é necessário algumas condições: aceitação-participação, *feedback* e recompensa. Quando um indivíduo aceita ou está comprometido com uma meta pré-estabelecida, acionará o esforço, a direção e a persistência que lhe permitirão alcançar os objetivos. Para aumentar a aceitação, a definição dos objetivos deve ser com a participação de todos os colaboradores. Para que a definição de objetivos se traduza em melhorias de

desempenho, é necessário que as pessoas recebam informação regular sobre a eficácia do seu comportamento tendo como referência as metas estabelecidas (Cunha et al., 2007).

2 - Teoria das Expectativas

Cada pessoa é uma realidade. As pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme as circunstâncias em que se vêm envolvidas. Reconhecendo estas diferenças, o psicólogo Victor Vroom, durante a década de 60, desenvolveu uma teoria da motivação que exclui noções preconcebidas (Chiavenato, 1997). É assim evidente a contestação aos modelos apresentados por Maslow e Herzberg, cujas teorias assentam na presunção que existem formas estáveis de motivar os colaboradores, seja através da pirâmide das necessidades, seja através do enriquecimento do cargo (Teixeira, 2005).

Segundo Vroom, citado por Bilhim (1996, p.269) “a motivação dos indivíduos para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso”. Por isso, Vroom afirma que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada indivíduo, devendo ter em conta as expectativas de atingir esses objetivos. Esta teoria pressupõe que as pessoas conseguem fazer estimativas inteligentes e racionais das consequências de uma determinada escolha e da forma como essas consequências irão afetar os seus próprios interesses (Rosenfeld e Wilson, 1999).

Esta teoria, que tem em Vroom um de seus principais representantes, sustenta que desejos e expectativas conscientes do indivíduo são mais importantes do que os seus impulsos ou necessidades inconscientes. Haveria um processo cognitivo com raciocínio lógico para tomar decisões onde o indivíduo pondera a soma das valências e a probabilidade de êxito e é este processo que determina a motivação (Martinez e Paraguay, 2003).

Assim, a teoria de Vroom levanta uma questão até então inédita. É necessário que o trabalhador se sinta capaz de atingir os seus objetivos pessoais (previamente traçados) para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por aliar a motivação à competência. Sugere que um trabalhador que procura a autorrealização através daqueles objetivos só se sentirá motivado quando sentir que é capaz de os atingir (Schermerhorn, Hunt e

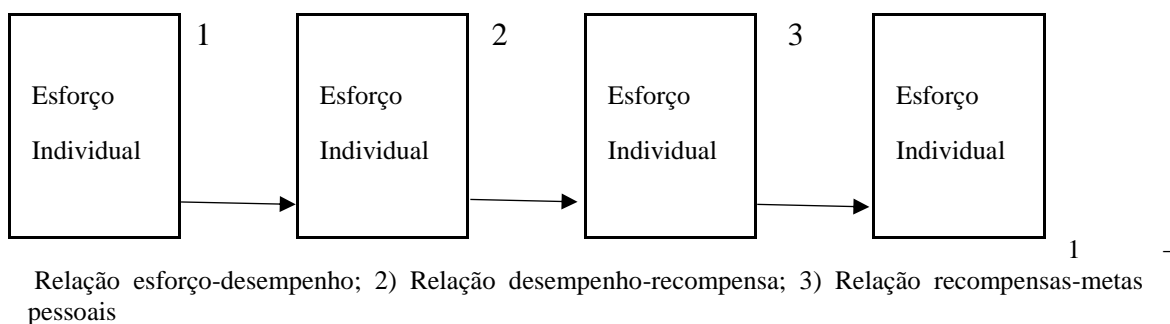
Osborn, 1999).

A organização desta teoria assenta em três conceitos fundamentais:

- A expectativa ou relação esforço-desempenho, que é a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado ambicionado, desde que se disponha de meios e competências para o sucesso. Um maior esforço significará melhor desempenho;
- A valência ou relação desempenho-recompensa, que inclui direcionar as suas preferências para determinados resultados finais;
- A instrumentalidade ou relação recompensa-metas pessoais, que aparece quando o resultado permite e facilita o acesso a um outro resultado; por exemplo, um administrativo, trabalhador estudante que investe no curso de medicina, deseja boas recompensas monetárias, na medida em que, podem permitir um estilo de vida consoante as suas necessidades de estatuto social (Chiavenato, 1997; Cunha et al., 2007).

Na figura 1.6 é apresentada a teoria das expectativas

Figura 1-6 - A Teoria das Expectativas



Fonte: Adaptado de Robbins (1999, p.119).

Deste modo, para que um colaborador esteja motivado, ele precisa de dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a melhor desempenho e que o melhor desempenho permitirá melhores resultados e consequentes recompensas (Ferreira, 2006).

Neste contexto, referindo Cunha et al. (2007, p.171), o nível de motivação das pessoas está dependente da satisfação das seguintes condições: valência elevada, instrumentalidade elevada e expectativa elevada, podendo obter-se a seguinte fórmula:

Motivação = f (expectativa x instrumentalidade x valência)

Assim, se o valor de algum destes elementos for zero, a motivação é nula. Isto é, se o resultado obtido não se revelar de valor instrumental para outro resultado desejado, é provável que o colaborador se sinta desmotivado para aumentar o seu esforço (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999). Neste contexto, quanto maior for o valor que o colaborador atribuir subjetivamente a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito (Teixeira, 2005). A ênfase nas recompensas é evidente neste modelo.

Uma das críticas apontadas a esta teoria é a de que tem uma utilização limitada e que tende a ter maior validade da previsão, em situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa são claramente apercebidas pelo colaborador. Visto que esta situação só é assimilada por um número reduzido de colaboradores, esta teoria tende a ser idealista (House; Shapiro e Wahba, 1974).

A partir da Teoria das Expectativas de Vroom (1964), Lyman Porter e Edward Lawler, em 1968, desenvolveram um modelo mais completo sobre a motivação. Este modelo defendia que o esforço que o colaborador está disposto a realizar depende do valor que atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar. Como o valor atribuído à recompensa é obtido pelas recompensas extrínsecas e intrínsecas, então o nível de desempenho é função da perceção do que é requerido e da capacidade para executar e, por fim, a perceção da justeza das recompensas influencia a intensidade de satisfação que resulta dessas recompensas.

“A teoria das expectativas é um importante instrumento de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, da racionalização de recursos a este nível e da melhoria da eficácia e eficiência organizacionais, corrigindo a atribuição de competências baseadas em parâmetros como amizade pessoal com o superior hierárquico, tempo de serviço ou outros idênticos e estabelecendo, ou procurando estabelecer, uma gestão por mérito, onde estes incentivos são atribuídos em função das competências dos colaboradores” (Ferreira, 2006, p.122).

3 - A Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

Edward Deci, em 1975, conceptualiza a motivação em termos da necessidade de competência e autodeterminação, as quais envolvem os colaboradores num ciclo de procura de desafios e redução de incongruências (Neves, 2002). Este considera que a motivação assenta em dois subsistemas motivacionais: **intrínseco** (realização e responsabilidade) e **extrínseco** (remuneração, promoção, boa relação com o chefe e condições de trabalho agradáveis) (Cunha et al., 2007).

Tal independência dos fatores significaria que o estímulo exercido sobre um grupo não afetaria o outro. Todavia, a teoria da avaliação cognitiva coloca isto em questão, argumentando, por exemplo, que quando a remuneração (compensação extrínseca) é utilizada para pagar uma realização superior, a compensação intrínseca, que tem origem no facto de se fazer o que se gosta, é reduzida.

Deci sugere que a necessidade de competências leva as pessoas a procurar desafios compatíveis com as capacidades e que a aquisição de competências resulta da interação com estímulos que as provocam. Depreende-se desta ideia que as atividades muito fáceis tornar-se-ão aborrecidas e as que excedem as capacidades do indivíduo geram ansiedade. No sentido de atenuar este tipo de estímulos, as pessoas procuram situações de trabalho que as alivie de pressões e tensões, podendo neste contexto, fazerem uso da sua criatividade e recursos próprios. O interesse e a excitação que a atividade pode gerar são emoções que têm impacto ao nível da motivação intrínseca (Neves, 2002).

As pessoas intrinsecamente motivadas orientam o seu comportamento de acordo com as necessidades internas e trabalham centrando o seu esforço no sentido da satisfação dessas necessidades, ou seja, estes colaboradores têm um *locus* de controlo elevado.

O resultado desta teoria é a **autodeterminação**, ou seja, o desenvolvimento de um sentimento de escolha na iniciação e regulação das ações individuais. Os resultados da autodeterminação são maior criatividade, autoestima e bem-estar (Cunha et al., 2007).

Caso a organização tenha um enfoque elevado no sentido das causas externas, valorizando as recompensas monetárias em desfavor das promoções na carreira, o

resultado é uma diminuição da motivação intrínseca (Cunha et al., 2007). É de todo o interesse valorizar e estimular a motivação intrínseca dos colaboradores, visando a autodeterminação. Segundo Neves (2002, p.42), o “postulado básico da motivação resultante da auto-determinação é a possibilidade e a necessidade de se fazer escolhas e o desejo de ser efetivo”. Deci e Ryan (1985) citados por Neves (2002) confirmam, com base em pesquisas empíricas, que a oportunidade de fazer escolhas aumenta a motivação intrínseca e que existe uma relação muito estreita entre a necessidade de autodeterminação e a necessidade de competência.

A importante contribuição desta teoria é a introdução da noção de que a causalidade percebida do comportamento corresponde a um contínuo, sendo portanto mais complexa que a dicotomia interno *vs* externo (Cunha et al., 2007).

A Teoria da Autodeterminação (TAD) é uma teoria sobre a motivação humana, que tem sido aplicada nas últimas três décadas em vários contextos. Para a TAD, a satisfação de três necessidades básicas - autonomia, competência e relação social - constitui um contexto ideal para a expressão das capacidades e competências pessoais e para a vivência de experiências de autodeterminação (Deci e Ryan, 2000).

Ankli e Palliam (2012) reconhecem a TDA como um modelo que explica em grande medida a motivação no contexto de trabalho.

A TDA centra-se na "natureza" da motivação, isto é, o "porquê do comportamento". Parte do princípio de que o comportamento humano é motivado por três necessidades psicológicas primárias universais, essenciais para o crescimento, integração, desenvolvimento social e bem-estar pessoal, sendo estas: a autonomia (i.e. necessidade de sentir possibilidade de escolha e controlo sob o próprio comportamento), a competência (i.e. necessidade de sentir eficácia pessoal) e a relação social (i.e. a necessidade de se sentir conectado com os outros, através de sentimentos de pertença, segurança e intimidade) (Deci e Ryan, 2000; Ryan e Deci, 2000).

Gagné e Deci (2005) defendem que climas organizacionais que promovam a satisfação das três necessidades básicas irão aumentar a motivação intrínseca dos trabalhadores e promover uma plena internalização da motivação extrínseca. A motivação intrínseca

permitirá produzir resultados importantes na persistência e abertura à mudança, no desempenho (particularmente nas tarefas que exigem criatividade e flexibilidade cognitiva), na satisfação e atitudes positivas face ao trabalho, na implementação de comportamentos de cidadania organizacional e no ajustamento psicológico e bem-estar dos colaboradores. Aspetos externos, incluindo a motivação intrínseca, extrínseca e as suas regulações e a motivação (Ryan e Deci, 2000).

Apresentamos de seguida no quadro 1.8 a síntese das teorias de Motivação.

Quadro1-8 - Síntese das teorias de Motivação

Teoria da Hierarquia das Necessidades Maslow	Este modelo assenta na hierarquia de cinco necessidades. As necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, havendo primazia das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Assim, estando satisfeitas as necessidades de um determinado nível, tornam-se ativas as necessidades do nível imediatamente seguinte, deixando as de nível anterior de ser motivadoras. A fonte de motivação é a satisfação básica e desejos mais intelectuais. O colaborador possui necessidades hierarquicamente definidas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização e estas evoluem neste sentido, de acordo com a importância e influência.
Teoria Motivação de Higiene Herzberg	A teoria motivação-higiene sugere que as pessoas possuem dois grupos de necessidades independentes: os fatores motivadores e os fatores higiénicos. Os fatores motivadores são responsáveis pela satisfação e os fatores higiénicos conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo. As fontes de motivação são o ambiente externo e o trabalho. Os colaboradores procuram o enriquecimento da função, como novas formas de motivar e não simplesmente a sua não satisfação no trabalho.
Teoria X e Y de McGregor	Esta teoria apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, relativamente ao comportamento humano nas organizações. A teoria X (concepções convencionais de gestão) considera que o homem médio é de natureza indolente, trabalha o mínimo possível, falta-lhe ambição, não gosta de responsabilidade e é resistente à mudança enquanto que a teoria Y (nova abordagem de gestão), considera que o ser humano é capaz de auto-orientação e autocontrolo, capaz de gerar ideias que melhorem a eficácia organizacional. A abordagem da teoria Y tem características motivadoras.

Teoria das Expectativas de Vroom	Abordagem que considera que o comportamento e o desempenho resultam de escolhas conscientes e, por isso, a motivação do indivíduo para despende esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso. A fonte de motivação assenta na valência, instrumentalidade e expectativa elevadas. O colaborador tenderá a realizar tarefas quando maior for o valor atribuído à recompensa e à probabilidade de realizar essa mesma tarefa.
Teoria ERG de Alderfer	Esta teoria defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação de três tipos de necessidades: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. Nesta teoria é possível um indivíduo sentir-se motivado por necessidades de diferentes níveis. A frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente. A fonte de motivação é a satisfação das necessidades. O colaborador possui necessidades de existência, relacionamento e crescimento, existindo flexibilidade entre os níveis de hierarquia, pois estes sentem em simultâneo motivado por vários níveis, com o objetivo de autorrealização.
Modelo das Características da Função Hackman e Oldham	O modelo postula que cinco características do trabalho contribuem para o rendimento e motivação dos colaboradores. O colaborador tenderá a aumentar as suas características de trabalho de acordo com a variedade, identidade, significado, autonomia e <i>feedback</i> da organização.
Teoria das Necessidades Aprendidas (Motivos) de McClelland	A teoria refere que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Estas necessidades têm pesos diferentes entre indivíduos, variam ao longo do tempo e dependem fortemente da sua interação com o meio onde se inserem. A fonte de motivação são as necessidades adquiridas socialmente. Os colaboradores possuem necessidades de realização, afiliação e poder, mas uma delas influencia mais do que as restantes.
Teoria do <i>Goal Setting</i> de Locke e Latham	Esta teoria explica que para os indivíduos estarem motivados e terem um bom desempenho é necessário estabelecer objetivos e delinear uma meta que oriente a ação. A fonte de motivação são os objetivos a alcançar. Os colaboradores tenderão a satisfazer os seus objetivos (fonte de emoções e desejos).

Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan	Teoria que faz a distinção entre os diversos tipos de motivação com base nas diversas razões ou metas que dão origem a uma ação. A teoria explica que devemos ver a motivação como um processo contínuo que vai desde a ausência de motivação, até à motivação intrínseca, passando pela motivação extrínseca. A fonte de motivação é a satisfação das necessidades internas. Os colaboradores tenderão a procurar desafios compatíveis com as capacidades de aquisição de competências através da interação de estímulos que as provoquem. Visam a autodeterminação.
---	---

Fonte: revisão literatura

1.4 - O Desempenho

“Performance is behavior evaluated in terms of its contributions to the goals of the organization.” (Churchill et al., 1985, p.116).

Segundo Churchill et al. (1985) e Küster e Canales (2008), deve entender-se por desempenho o resultado de um comportamento, o qual é avaliado em termos de contribuição para os objetivos da empresa, e é determinado por fatores que, em parte, os gestores comerciais podem controlar.

Segundo Wetzels, Ruyter e Bloemer (2000), o desempenho é caracterizado como o grau com que os colaboradores executam as suas tarefas, responsabilidades e atribuições. O desempenho pode ainda ser definido como o valor total esperado para a organização dos comportamentos episódicos discretos que um determinado indivíduo tem num determinado período de tempo (Motowidlo, Borman e Schmit, 1997).

Atualmente a maioria das organizações utiliza as metas de desempenho para influenciar o comportamento dos seus colaboradores. Os resultados destas organizações nem sempre são os esperados. Há sempre uma inquietação sobre se as metas de desempenho têm o impacto correto no comportamento das pessoas e no seu desempenho organizacional. As metas de desempenho têm sido definidas como as fronteiras que diferenciam o sucesso do fracasso. São uma das ferramentas motivacionais mais comumente utilizadas no mundo corporativo (Franco-Santos e Bourne, 2008).

Normalmente as metas de desempenho, sobretudo na área das vendas, vêm quase sempre associadas a incentivos monetários, os chamados “prémios”. Para além do salário base o vendedor tem direito a receber os tais incentivos monetários caso cumpra ou ultrapasse os objetivos estipulados pela organização.

Estas metas podem ser a curto prazo, ou seja, estipuladas para um curto período de tempo que normalmente ou é trimestral, ou quadrimestral ou chega mesmo a ser semestral, ou então, estas metas são a longo prazo, podendo mesmo demorar um ou mais anos. No entanto, estas últimas podem dizer respeito não a metas enquanto valores monetários de vendas, mas a metas mais qualitativas como quotas de mercado, crescimentos em relação ao ano anterior, *market index*, etc.

Segundo Singh (2000), o desempenho dos vendedores tem dois aspetos distintos, a produtividade, que está ligada com os seus comportamentos perante os clientes, e a qualidade, que se refere à forma como o serviço é prestado.

Nas organizações, considera-se ainda que o desempenho dos colaboradores pode ser considerado em duas dimensões distintas, o “*in-role performance*” e o “*extra-role performance*”. O primeiro refere-se ao desempenho no trabalho e o segundo diz respeito ao desempenho contextual na organização, referindo-se às atividades no trabalho que suportam os ambientes organizacionais, sociais e psicológicos nos quais o núcleo técnico deve funcionar (Lee et al., 2006).

É de salientar ainda que o desempenho das equipas é tipicamente medido usando indicadores financeiros da organização, da gestão ou pela classificação dos membros das equipas (Jackson et al., 2003).

Com um mercado cada vez mais competitivo, a prestação dos serviços tem que estar cada vez mais ao nível da excelência e deve ser uma constante preocupação, o qual depende essencialmente das atitudes e do comportamento das pessoas das vendas (Wetzels, Ruyter e Bloemer (2000), que apresenta um contributo fundamental para o desempenho das organizações. Assim, uma organização tem que encontrar o equilíbrio entre usar regras e procedimentos para tornar previsível o desempenho no trabalho e dar aos empregados a liberdade de espontaneamente inovar e se adaptarem a problemas,

oportunidades, e situações invulgares (Jones, 2001, citado por Jassen, 2004).

É sabido que o comportamento humano numa organização é influenciado por fatores internos e externos e, como tal, será um dos desafios dos gestores preocuparem-se com a educação, formação, motivação, liderança das pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal.

A organização indica os objetivos que pretende alcançar e deve criar condições que focalizem o crescimento profissional, que fortaleçam e proporcionem às pessoas um ambiente acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a forma de realizar seu trabalho.

As pessoas devem ser consideradas parceiras e colaboradoras e não meros empregados marcadores de ponto. A relação organização/indivíduo deve ser uma relação de reciprocidade. As pessoas trabalham numa organização porque esperam que a sua participação satisfaça alguma necessidade pessoal.

Os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos gestores. Segundo Robbins (2005, p.404), “para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que elas realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais elas valorizam.”

Mudanças eficazes de comportamento com o objetivo de melhorar o desempenho, promover a integração de equipas e aumentar a produtividade precisam de uma mudança de atitude, de postura por parte de cada profissional.

O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de modo a, gradualmente, os colaboradores serem conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à organização que os emprega e a eles próprios. O comprometimento e o envolvimento com o trabalho constituem indicadores de uma organização eficaz.

As organizações estão cada vez mais decididas a alcançar metas e, com o mercado cada

vez mais competitivo, a organização conta com o desempenho dos seus colaboradores/gestores em busca da melhor estratégia para lidar com a pressão de um tempo cada vez mais curto e com equipas cada vez mais reduzidas no mercado globalizado.

Referem Lancaster e Jobber (1994, citados por Piercy, Cravens e Morgan, 1998) que, do ponto de vista clássico, a gestão da FV foca quase exclusivamente a sua atenção no recrutamento e seleção das pessoas adequadas para exercer funções de vendas e, sobretudo, na utilização de incentivos com vista à obtenção de resultados, nomeadamente volume de vendas, número de novos clientes captados e quota de mercado da empresa. Eram estes que mediam e continuam, na maioria das empresas, a medir o desempenho dos vendedores. Mas esta é uma visão limitada da questão e com uma perspetiva de curto prazo. Cada vez mais o que é valorizado é a atitude (comportamento) do vendedor no ato da venda e a construção de uma relação a longo prazo com o cliente. Para isso é preciso estar mais perto do cliente e satisfazer as suas necessidades.

Estudos teóricos e empíricos recentes mostram que o conhecimento aprofundado do desempenho das pessoas de vendas possa ser melhor avaliado através do comportamento no e do trabalho do que pelos resultados obtidos (Anderson e Oliver-1987; Challagalla, 1996; Cravens, 1993, citados por Piercy, Cravens e Morgan, 1998).

Como características comportamentais, os autores referem a fácil adaptabilidade à alteração dos produtos a vender, o trabalho em equipa, a apresentação e a planificação das vendas e suas atividades de suporte.

O desempenho do comportamento dos colaboradores em determinadas atividades contribuem significativamente para a eficácia da FV. Essas atividades vão desde o planeamento das vendas (visitas/contactos com clientes), conhecimentos técnicos, adaptação ao tipo de produto/serviço a vender, envolvimento/comprometimento, atitude, participação no esforço de vendas em equipa, apresentação/demonstração de produtos, planificação e outras atividades suporte de vendas.

Já estudos teóricos e empíricos feitos antes por Anderson e Oliver (1987) mostraram que os gestores podem obter um conhecimento aprofundado do desempenho dos vendedores, mais através da apreciação do seu comportamento do que dos resultados finais (convencionais ou clássicos) alcançados.

Aqueles autores sugeriam que o desempenho do comportamento dos vendedores nas atividades atrás referidas e naquilo a que designaram de *fact-finding* têm um grande significado e contribuem significativamente para a eficácia da FV.

Consideram alguns autores que certos comportamentos influenciam diretamente o sucesso do cumprimento dos objetivos da organização. Tal resulta da sua atuação ou da atitude dos vendedores nas atividades com grande importância para as vendas.

1.4.1 – Desempenho Comportamental e dos Resultados

Um dos principais objetivos do gestor de vendas é melhorar o desempenho dos seus colaboradores. Nesse sentido, e atendendo ao que foi referido sobre os aspetos positivos da vertente comportamental, o gestor deve incidir sua atenção nessa matéria.

A exigência do nível de comportamento das pessoas das vendas está ligada às atividades exigidas pelo próprio processo de vendas, o seu desenvolvimento e os seus relacionamentos, quer com clientes, quer com chefias e colegas.

A avaliação do desempenho da FV é hoje tema crucial e central para os gestores dessa área. Para que essa gestão seja eficaz, é importante que os gestores compreendam as suas determinantes e obtenham informação adequada sobre o desempenho dos colaboradores.

A importância da informação obtida reside na possibilidade de facilitar tomadas de decisão para melhorar o desempenho da FV (Cravens, 1995, citado por Piercy, Cravens, e Morgan, 1998), podendo servir para controlar algumas vertentes da gestão (Lublin, 1994), como sejam as promoções, níveis de remunerações, trocas ou transferências dos elementos das vendas para outros departamentos ou funções.

As abordagens sobre os fatores que influenciam o desempenho têm sido vários. Churchill et al (1985, citado por Brashear, Brooks e Boles, 1997) fala da percepção e compreensão das funções ou tarefas a desempenhar, do papel dos vendedores, das suas capacidades e de variáveis organizacionais. Brown e Peterson (1994) falam do fator esforço. Sujan (1993) aborda o trabalho da força de vendas e a sua orientação para a aprendizagem permanente.

Bagozzi (1978), Behrman e Perreault (1984), Churchill et al (1985) e Cravens (1993), citados por Piercy, Cravens e Morgan (1998), realizaram pesquisas sobre as determinantes do desempenho da FV. Mas o principal modelo precursor foi feito por Walker, Churchill e Ford (1977). O desempenho é apresentado por estes autores como um resultado direto das seguintes variáveis: atitudes, níveis de competências para executar corretamente as tarefas, motivação, percepção do papel, variáveis organizacionais e ambientais. Todas estas variáveis, por sua vez, são afetadas por variáveis pessoais. A percepção do papel, isto é, a percepção sobre as funções ou tarefas a desempenhar inclui a precisão na tarefa, entendimento do conflito da tarefa e a ambiguidade da mesma.

Devido à grande influência que o desempenho comportamental das pessoas de vendas tem no desempenho em termos de resultados, reforça-se a necessidade dos gestores de vendas colocarem bastante ênfase no perfil, no momento da seleção e depois na gestão das facetas comportamentais dos vendedores. Nesse sentido, os gestores de vendas devem dar bastante atenção às componentes de seleção, formação e desenvolvimento das pessoas de vendas.

Em face do referido, há que repensar os critérios de seleção tradicionais das pessoas das vendas, às quais atendiam quase exclusivamente à atuação independente e orientada para os resultados, segundo Lancaster e Jobber (1994, citados por Piercy, Cravens e Morgan, 1998). Estes autores defendem que os critérios de seleção devem assentar bastante mais em variáveis comportamentais, tendo em conta as aptidões dos selecionáveis.

Os vendedores precisam de desenvolver com frequência as suas aptidões de vendas, através da formação e *coaching* para melhorar os conhecimentos dos produtos, as

aptidões para vender, a maneira de elaborar os planos de vendas e a execução de atividades de suporte das vendas.

Por isso, a seleção dos colaboradores, como já referimos, é extremamente importante, pois se os mesmos tiverem aptidões mais adequadas, tal pode facilitar significativamente toda a sua atuação e comportamento no desempenho das funções.

Ford (1987) e Gable (1992) fazem mesmo referência à hipótese do comportamento das pessoas de vendas serem influenciadas de uma maneira não pré-especificada pela idade, sexo, educação, emprego anterior, experiência de vendas, estado civil, cônjuge na profissão, orientação das recompensas intrínsecas e/ou extrínsecas e confiança vocacional. Nessa perspetiva, e atendendo à importância da seleção correta dos novos colaboradores, estes fatores devem ser utilizados como critérios dessa seleção.

A grandeza das implicações no desempenho varia de autor para autor, seja a abordagem baseada no comportamento ou nos resultados.

Morris concluiu que quando os gestores de vendas são chamados a hierarquizar a importância da variedade de comportamentos e os resultados baseados nos fatores relacionados com o desempenho, eles consideram os fatores baseados no comportamento primeiro que os fatores de resultados convencionais. Na prática, dão importância aos resultados das vendas, mas consideram que as variáveis comportamentais dos vendedores têm uma influência significativa na obtenção desses resultados.

Quando se fala em desempenho dos resultados referem-se aos resultados obtidos pelos vendedores, tais como volume de vendas, quotas de mercado, novas contas/clientes, cumprimento de metas e objetivos e satisfação de clientes.

Autores como Anderson, Oliver, Behrman, Perreault, Challagalla e Shervan (citados por Piercy, Cravens e Morgan 1998) sugerem também que o desempenho da FV, pode ser analisado quer relacionando-o com o desempenho do comportamento, quer com o desempenho na obtenção dos resultados. Challagalla e Shervani (1996, citados por Piercy, Cravens e Morgan 1998) vêm distinguir atividades de controle (passivas) e

capacidades de controle (pró-ativas). As primeiras referem-se ao acompanhamento comportamental da FV e à atribuição de recompensas e punições adequadas. As segundas, encorajando e reforçando a tônica comportamental, realçam os atributos e as aptidões dos colaboradores da FV. Esta atuação tem efeitos positivos na motivação, nas capacidades de vendas dos colaboradores e no relacionamento com as chefias. Piercy et al (1996) relembram a responsabilidade dos gestores de vendas em encontrar e implementar métodos para melhorar o desempenho da FV.

Em resumo, segue o quadro 1.9 genérico das componentes do desempenho comportamental e dos resultados da FV.

Quadro 1-9 - Componentes do desempenho comportamental e resultados FV

Desempenho comportamental FV	Autor	Data	Desempenho dos resultados FV	Autor	Data
Conhecimentos técnicos	Behrman e Perrault	1981	Aumento de clientes/novas contas	Behrman e Perreault	1982
	Cravens et al.	1993		Cravens et al	1993
Atitude	Weitz	1990	Participação no crescimento dos negócios da sua empresa (quota mercado)	Behrman e Perreault Cravens et al	1982 1993
Trabalho em equipa	John e Weitz	1990	Cumprimento das metas e objetivos	Behrman e Perreault Cravens et al	1982 1993
Comprometimento/ Envolvimento	Behrman e Perrault e Cravens et al	1982 1993	Satisfação dos clientes	Behrman e Perreault Cravens e al	1982 1993
Serviço de apoio aos clientes e outras atividades de suporte	Babakus et al	1996			
Planeamento	Babakus et al	1996			

Fonte: Adaptado Piercy et al (1996)

1.5 A Liderança

1.5.1 Significado e Importância

Fachada (2000) defende que atendendo a que a motivação das pessoas é variada e variável, o estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica, sem normas rígidas ou regras. Neste sentido, o estilo adotado deve, acima de tudo, convergir com as

motivações do grupo, para que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela.

A este propósito, Kegan e Lahey (1987, citados por Rego e Cunha 2007, p.173) referem que “num certo sentido, os gestores são psicólogos. Afinal, ajudar as pessoas a superar as suas limitações para se tornarem mais bem-sucedidas é a essência da liderança eficaz.”

O impacto da liderança no desempenho dos indivíduos e das organizações justifica o marcado interesse de investigadores e profissionais de diversos setores de atividade em esmiuçar os contornos desta temática. O seu contributo enquanto fator crítico de insucesso na *performance* organizacional é consistentemente reconhecido pela literatura (Huang e Hsu, 2011), pelo que se afigura como um tema clássico nos estudos organizacionais e da gestão (Cunha e Rego, 2005). Aliás, esta atenção particular pelo estudo da liderança existiu desde sempre, já que os primeiros registos sobre a eficácia da liderança remontam à emergência da civilização. A liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação.

A título exemplificativo, e de modo a potenciar uma melhor compreensão do conceito, apresentamos algumas definições de liderança (quadro 1.10).

Quadro1-10 – Definições de Liderança

Autores	Definição de Liderança
Fidler (1965, p.115)	“A liderança é uma relação pessoal onde um indivíduo dirige, coordena e supervisiona outros no desempenho de tarefas comuns.”
Hersey e Blanchard (1988, citados por Cunha e Rego, 2005, p.21)	“A liderança é o processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.”

Yukl (1998, p.5)	“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.”
Lourenço (2000, p.122)	“(…) a liderança pode ser entendida como um processo multidimensional de influência que ocorre/emerge nos grupos e através do qual os indivíduos que a exercem influenciam o grupo em direcção ao progressivo desenvolvimento da sua maturidade”.
House (1977, citado por Cunha e Rego, 2005, p.21)	A liderança é o “processo de influência social exercido numa dada situação com o objectivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direccionada para a gestão de topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir significado ao esforço colectivo e de despertar a energia necessária para alcançar esse propósito.”
Hogan e Kaiser (2005, citados por Cunha et al., 2007, p.332)	“A liderança remete para a capacidade de convencer os membros de uma equipa a abdicar dos seus interesses individuais em prol de um objectivo comum.”
Robbins (2005, p.258)	“Liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.
Bass (1990, p.19)	A liderança é a “interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.”
Wehrich e Koontz (1994, p.490)	“Liderança é a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direcção à obtenção dos objectivos do grupo.”

Fonte: revisão literatura

A liderança é hoje um dos principais aspetos de relevância e vantagem competitiva numa estratégia organizacional. O processo de liderança envolve um relacionamento orientado principalmente para o atendimento de objetivos.

Lendo Stephen Robbins (2005), fica evidente a função do gestor de motivar o colaborador. Isto fica demonstrado na afirmação de que os colaboradores têm necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidas metas e dado o respetivo *feedback* sobre seu progresso. Os colaboradores devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de os motivar a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação dos mesmos no trabalho.

As teorias que valorizam a motivação dos colaboradores representam um passo importante no reconhecimento de que a ligação entre líder o colaborador atua em dupla direção, pois dessa forma admite-se a importância das manifestações dos colaboradores junto dos seus líderes. Neste contexto, também a variável percepção social, ou habilidade interpessoal, tem um papel relevante.

Um líder deve ter em conta os seguintes aspetos:

- **Coerência** – Se um líder trata todos os seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer o “ser individual” e a maturidade de cada um, para perceber como tratar cada um dos seus colaboradores;
- **Respeito ao indivíduo** – Essa é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser tomadas com respeito.

A liderança tem de ser dinâmica, variando conforme a maturidade dos colaboradores e a sua experiência. Deve-se saber motivar, oferecer algo interessante como resposta a um comportamento adequado que seja capaz de motivar, mantendo inclusive, a frequência deste mesmo comportamento.

Refere Robbins (2005, p.238) que “praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamento para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, comunicar as ideias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipa.”

Para se obter uma liderança eficaz, o líder deve possuir consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, ser aberto para experiências, possuir estabilidade emocional e conhecimento de tarefas relevantes. Deve ainda possuir um conhecimento do ambiente socioeconómico e político internacional, para estar pronto para reconhecer os problemas e encontrar as possíveis soluções, possuir sensibilidade para os relacionamentos interpessoais, uma certa tolerância com a ambiguidade e entender que não existe uma única maneira de fazer as coisas.

A liderança das organizações modernas não está voltada para o todo da organização, ela refere-se ao desenvolvimento de competências humanas. Neste sentido o objetivo do líder na gestão de pessoas por competências é implementar ações que permitam conhecer, potenciar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais, visando a autorrealização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.

Atualmente, no desempenho da sua função, o líder eficaz é aquele capaz de propiciar condições favoráveis ao florescimento da liderança noutras pessoas, identificando e cultivando líderes potenciais em todos os níveis da organização. Isto porque as grandes organizações estão a decompor-se em unidades menores de negócios com o objetivo de se tornarem mais competitivas no mundo dos negócios.

Ainda Robbins (2005, p.152) defende que “a visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho.”

Neste contexto, enfrentar riscos, ser persistente para alcançar resultados desafiadores, ter coragem e ética, construir sempre novos valores para a administração, fazer com que os recursos humanos da organização se desenvolvam, auxiliar as pessoas consciencializando-as da nova realidade organizacional e impulsioná-las para que busquem transformações, que agreguem valor à organização, são algumas das muitas responsabilidades do líder de hoje.

Os problemas de produtividade e qualidade estão muitas vezes relacionados com a inexistência de orientações de política claras, que permitam orientar os esforços

organizacionais. Não raras vezes, a motivação profissional advém das relações de trabalho com os líderes, ou seja, estes devem exercer uma competência prática, efetuando as ações de liderança, tornando-as credíveis aos olhos dos seus colaboradores. A organização deve contar com líderes capazes em todos os níveis, com perfil adequado, capacitados e com habilidades para motivar as equipas.

Esta motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano, devendo ser cultivada por uma compreensão profunda a respeito das características naturais de existência. O seu desenvolvimento é básico para que as mudanças encontrem abrigo consciente e legítimo. Para tanto, a liderança deve preparar-se para servir e não apenas ser servida. Os líderes e não somente chefes, localizados estrategicamente, são fundamentais neste processo, pois eles atuam como facilitadores que percebem as individualidades dos seus colaboradores, canalizando-as em prol da equipa, que por sua vez, dirige a sua energia partilhada para a organização como um todo.

Critérios e procedimentos devem ser definidos para orientar a tomada de decisão e a comunicação, processo pelo qual as pessoas são compreendidas umas pelas outras. É um processo dinâmico com constantes variações e mudanças a todos os níveis da organização. A ação da alta direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio e à harmonia no relacionamento com todas as partes interessadas, de forma a conseguirem a concretização dos objetivos comuns.

O real significado da liderança na gestão de pessoas, tendo como objetivo uma organização eficaz, envolve não apenas a eficiência de gestão, mas também a sua eficácia, frente às mudanças no ambiente de trabalho. Assim, constituir a própria equipa de trabalho, analisar e planejar as tarefas, motivar os colaboradores, fazer o controlo e acompanhamento sistemático do desempenho dos colaboradores e recompensar a eficiência são atributos da liderança.

Por outras palavras, a liderança deve estar sempre focada em objetivos e metas a alcançar, orientando os colaboradores para a ação, com autoconfiança e habilidade no relacionamento humano, bem como a criatividade, a inovação e a flexibilidade. Tudo isso de forma contínua, em cada tomada de decisão, procurando a excelência no desempenho. A procura de profissionais talentosos tem sido uma das grandes

preocupações das organizações atuais. Sem profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnologia ou ideias inovadoras. Surge então a necessidade de um novo perfil profissional. As organizações estão à procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, com visão de futuro, comprometidas e compreensivas. Estas pessoas devem ser portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com diferentes cenários, com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado.

1.5.2 -A Problemática

A Liderança e a Motivação são duas ferramentas essenciais para o sucesso das organizações. Hoje em dia temos nas empresas bons gestores e por vezes maus líderes. Uma Liderança eficaz condiciona e é determinante para motivar os colaboradores. Todavia, liderar eficazmente é complexo. Não se nasce propriamente líder, embora a genética condicione e seja determinante. Um bom líder aprende, está em melhoria contínua ao longo da sua vida e adapta-se às circunstâncias.

Segundo Guerra, um bom líder conhece profundamente as pessoas com quem trabalha, as suas motivações e aspirações. Reconhece também que uma equipa passa por diversas fases de evolução até atingir a sua maturidade e o seu pico de produtividade. Sabe também como intervir em todo o percurso, atuando como mecanismo regulador e catalisador dos processos comunicacionais. Adapta-se às circunstâncias do meio, da tarefa e do grupo e sabe exercer o estilo de liderança adequada à situação.

Ainda segundo Guerra, Liderança e Visão caminham de mãos dadas, sendo condição essencial para mobilizar pessoas nos processos de mudança e criar nestas confiança e determinação na conquista de objetivos e metas específicas. Criar sobretudo verdadeiros liderados sem os quais o líder também não teria expressão.

A sociedade evoluiu. Constatamos tendências fortes de mudança social, económica, tecnológica, de estilos de vida, de pensamento, entre outras. A pessoa descobre por ela mesmo novos valores e necessidades que originam novas atitudes e objetivos de vida.

Desperta-se o desenvolvimento de uma nova forma de motivação do indivíduo, a intrínseca.

Felicidade nas organizações e pessoas motivadas geram melhores resultados.

“No meio da dificuldade vive a oportunidade” Albert Einstein

Para Rocha e Salles (2005), as mudanças aceleradas que ocorrem no mundo tem exigido das organizações adaptação e respostas rápidas aos novos desafios.

A velocidade das mudanças, as exigências dos clientes, o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho, a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais vêm impor às organizações o realinhamento das suas práticas de gestão e as suas estratégias, exigindo dos colaboradores competências que vão além da simples execução das tarefas. A nova realidade, caracterizada pela alta competitividade, é impulsionada principalmente pelo fenómeno de globalização.

E, o conceito de sucesso das organizações também evoluiu e mudou, passando da dependência da estruturação científica e racional do trabalho para a consideração da qualidade e correta gestão das pessoas. Ou seja, a obtenção de resultados e lucros passou a ter subjacente à conjugação de objetivos organizacionais e individuais.

Criar e desenvolver pessoas é, então, uma das mais nobres atividades de um líder, uma das que maior satisfação pode dar e aquela que maior retorno poderá gerar para as partes envolvidas. É um desafio grandioso e deve ser entendido como permanente dentro de cada organização embora apresente grande dificuldade. Assim, torna-se necessário abandonar um conjunto de paradigmas relacionados com a forma como gerimos e lidamos com as pessoas nas organizações. As pessoas devem ser lideradas porque ao contrário dos outros recursos têm características únicas, pensam e têm capacidade de tomar decisões. As pessoas não podem ser entendidas como um recurso equivalente a oito horas de trabalho, porque podem fazer mais ou menos trabalho, dependendo da motivação e disposição. Assim, as pessoas não podem ser comparadas a recursos porque têm a capacidade de decidir e de criar e estes não têm. Gerir coisas e liderar pessoas representam não só uma mudança de paradigma no domínio empresarial,

mas também uma oportunidade de melhorar a *performance* e obter vantagem competitiva acrescentando valor às organizações. São as pessoas que criam, inovam, produzem, vendem, criam valor ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam e fecham os negócios nas organizações. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso organizacional.

As organizações procuram um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipa, a harmonia no grupo, enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos. No quadro 1.11 apresentamos o antigo e o novo paradigma de liderança

Quadro 1-11 – Antigo e Novo Paradigma de Liderança

Antigo Paradigma de Liderança	Novo Paradigma de Liderança
<ul style="list-style-type: none">• Separação entre líder e liderado	<ul style="list-style-type: none">• Integração entre líder e liderado
<ul style="list-style-type: none">• Sentimento de superioridade do líder	<ul style="list-style-type: none">• Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado
<ul style="list-style-type: none">• Estilo autocrático, democrático e liberal de liderança	<ul style="list-style-type: none">• Estilo participativo de liderança
<ul style="list-style-type: none">• Simples relação visando cumprir os objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
<ul style="list-style-type: none">• Líder centrado em objetivos materiais	<ul style="list-style-type: none">• Líder centrado em objetivos e valores superiores
<ul style="list-style-type: none">• Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Consciência do sentido profundo da existência e do trabalho
<ul style="list-style-type: none">• Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	<ul style="list-style-type: none">• Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza
<ul style="list-style-type: none">• Conflito: procura de culpa	<ul style="list-style-type: none">• Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
<ul style="list-style-type: none">• Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas

Fonte: Weil, 1972, citado por Cavalcanti et al. (2005, p.75)

Para Cavalcanti et al. (2005), a autossuficiência da abordagem técnica, valorizada pelos líderes do passado, vem demonstrar não ser suficiente, pois, mais do que saber o que devem fazer, as pessoas pretendem oportunidades para utilizar o seu conhecimento, talento e competências, e para se sentirem importantes, envolvidas e comprometidas com elas e com a organização. Uma coisa é saber fazer, outra é como fazê-lo e outra ainda é fazê-lo.

Os líderes precisam descobrir que o seu papel mudou de forma significativa e como consequência, o comportamento também precisa mudar. O desafio crítico em que se encontram refere-se ao facto de assumir novas responsabilidades, que devem estar envolvidas não apenas pelo cumprimento das metas organizacionais, como também para o desenvolvimento de pessoas e novos líderes capazes de dar continuidade ao constante processo de adaptação das organizações no contexto em que se inserem.

“Liderar é fazer a coisa certa, gerir é fazer bem a coisa” Peter Drucker

"Um líder sabe o que melhor fazer; um gestor sabe apenas a maneira de o fazer melhor"
Ken Adelman.

Para Kotter (1990, p.107) “a gestão controla as pessoas empurrando-as na direção certa, a liderança motiva-as satisfazendo-lhes as suas necessidades humanas básicas.” Sublinha que a gestão não substitui a liderança, mas complementa-a, ou seja, considera que são dois sistemas de ação, simultaneamente distintos e complementares. Para este autor, uma boa gestão controla a complexidade e uma liderança eficaz produz mudanças úteis numa organização. As organizações geram a complexidade através do planeamento e orçamentação, traçam os objetivos para um futuro próximo, estabelecem os planos e atribuem os recursos necessários para atingir esses mesmos objetivos e consecução desses planos. O verdadeiro desafio passa pelo equilíbrio e balanceamento entre uma forte liderança e uma forte gestão (Cunha et al., 2007), no sentido de se conseguir uma verdadeira compensação e complementaridade, necessários para a eficácia organizacional (Robbins, 1999).

No entanto, Kotter (1990) também defende que os dois processos têm elementos incompatíveis, ou seja, uma forte liderança pode provocar desordem e ineficiência,

assim como uma forte gestão pode desencorajar o grupo de assumir riscos e de inovar. A diferença entre gestão e liderança é bem evidenciada numa imagem expressiva de Kotter: “em tempos de paz, um exército sobrevive sem problemas, mas em tempo de guerra, torna-se necessária a existência de uma liderança competente em todos os níveis da hierarquia” (Teixeira, 2005, p.163). Ninguém consegue certamente compreender como gerir eficazmente os soldados no decorrer de uma batalha. É evidente que estes soldados têm que ser liderados e não geridos. Parece ser, no entanto, consensual pelos diversos autores que os dois processos são de extrema importância e necessários para o sucesso organizacional.

A forma de integração dos dois processos, liderança e gestão, continua a ser hoje em dia um assunto saudavelmente conflituoso e de enorme relevância, mas também muito complexo no contexto organizacional, pois está constantemente dependente de duas marcantes dimensões: a situacional e a temporal. A liderança é uma característica chave nos processos de implementação e manutenção nas empresa. É uma característica que os líderes devem possuir e desenvolver continuamente. Fazer a coisa certa, alcançando os resultados desejados, requer uma mudança na forma como se pensa e age.

Requer a adopção de um novo paradigma, ou seja, exige a necessidade de levar as pessoas a abandonar as velhas formas de fazer as coisas, adotando uma nova postura perante o trabalho e os desafios que este coloca, sendo necessária a presença de uma liderança que apoie e incentive.

O Comprometimento na Liderança tem de estar sempre presente bem como os seguintes princípios:

- Definição clara dos objetivos, orientação e desdobramento da estratégia;
- Tratar os colaboradores do mesmo modo que esperamos que eles tratem os melhores clientes;
- Comprometimento financeiro e de pessoas;
- Um plano de desdobramento estratégico que identifique os objetivos tangíveis e as metas;
- Desenvolvimento de um plano de comunicação;
- Ênfase nos resultados tangíveis;

- Um sistema de reconhecimento e de recompensa;
- Na análise aos processos, evitar criticar as pessoas que neles estão inseridas, optar sim por criticar o processo e as práticas de trabalho nele realizado.

O sucesso das empresas está intimamente ligado à forma como lidamos e lideramos as pessoas que nela trabalham. As pessoas não são coisas que possam ser motivadas ou controladas; as pessoas são o resultado de quatro dimensões: corpo, mente, coração e espírito (Covey, 1989).

A gestão passa a ter como tarefa essencial, criar condições organizacionais e métodos de trabalho que permitam às pessoas alcançar os seus objetivos, ao mesmo tempo que canalizam em comum os seus esforços na direção dos objetivos organizacionais.

A evolução do conceito de organização leva a perceber que, antes do controle dos resultados e do fator económico, a empresa tem um valor social forte e relevante que reside no facto de o lucro estar associado ao desenvolvimento e crescimento do indivíduo.

Assim, os gestores dão importância à humanização das organizações, relevando também o conhecimento intensivo e a atividade conjunta no trabalho (sentido coletivo do saber), constituindo as pessoas uma questão central e prioritária.

Segundo Kotter (1998), sem liderança suficiente, a mudança fica paralisada e vencer um mundo em rápida mudança torna-se problemático. A liderança estabelece a direção, alinha as pessoas além de as motivar e inspirar.

É fundamental criar a mudança e motivação nas pessoas face à exigência de novas aprendizagens/comportamentos, novos produtos/serviços, diferentes processos tecnológicos e relações de trabalho. Esta liderança parte para a antecipação e criação de novas tendências, pelo que teremos lideranças emergentes.

O líder moderno tem como desafio desenvolver e construir o seu próprio estilo de liderança enquadrada com os seus princípios e valores, tendo em vista a necessidade da empresa e da sua equipa de trabalho, com o objetivo de alcançar a maior produtividade

e qualidade, bom relacionamento interno e externo, segurança nas diversas atividades que desenvolve, através de uma filosofia humanista onde é valorizado o talento humano.

Pensamos que a globalização nos deu vários conceitos do papel da liderança e da sua importância para o resultado final. Liderar deixou de ser “dar ordem”, liderar deixou de ser um talento nato. A liderança constrói-se tendo como base o perfil das pessoas do grupo e dos objetivos previstos. Para Montana e Charnov (1998, p.144), “um líder bem-sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança.”

Ao longo dos estudos verificou-se que os colaboradores, quando têm confiança e são comprometidos com a empresa e com o seu líder, obtêm mais e melhores resultados, do que o colaborador vigiado e controlado por alguém. A importância da confiança tem sido reconhecida pela literatura recente, sendo que Kramer (2006), por exemplo, identifica três vantagens da confiança em contexto organizacional: conduz à redução dos custos de transação, potencia sociabilidade espontânea e cooperação entre os membros e facilita formas de deferência às autoridades organizacionais.

O modelo das novas lideranças fala de *Pessoas do Futuro* como sendo líderes de líderes que promovem equilíbrio entre o foco resultado e o foco do desenvolvimento do Homem.

São pessoas de mente ágil, ambiciosas, com atitude positiva, disciplinadas, exigindo processos bem definidos e rápidos na sua implementação, com uma nova visão do negócio, investindo – envolvendo - motivando pessoas de elevado potencial no caminho certo e na adoção conjunta de estratégias flexíveis (privilegiando posturas claras, integras, ecológicas e sociais), de efeito imediato (acionista e cliente) e resultados sustentados com retorno para os colaboradores (bem-estar e benefícios).

Nesta nova liderança existe o cuidado no real desenvolvimento e crescimento do indivíduo como vetor fundamental na obtenção de resultados efetivos, com eliminação de ineficiências e desperdícios, agregando valor ao negócio. Associa-se aos resultados, a autoconfiança, automotivação e ao autodesenvolvimento dos liderados.

1.5.3 - Competências e Liderança

O desenvolvimento inicial do conceito de competências deveu-se ao contributo de autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Kolb (1984), Morgan (1988), Nordhaug (1993), (Sandberg, 2000) e Spencer e Spencer (1993) (citados por Felício, 2007). Os conceitos desta corrente que salientam os atributos dos indivíduos necessários para atingir um bom desempenho, pertencem às abordagens racionalistas da competência, podendo estas estarem orientadas para o trabalhador, para a função, ou para ambas (Sandberg, 2000). Este tipo de abordagens, ao considerar a independência dos atributos em relação ao contexto, tem sido bastante criticado, pelo que surge como alternativa a abordagem interpretativa, que já considera essa dependência (Sandberg, 2000).

Boterf (1998, p.150) considera que “as competências podem ser encaradas como uma resultante de três fatores: conhecimento de como agir, que supõe o saber combinar e mobilizar recursos pertinentes (...); o querer agir, que se refere à motivação e envolvimento do indivíduo; a capacidade de agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o adotar de responsabilidades, pelos indivíduos.”

Este conceito apresenta características mais construtivas, dado que não engloba apenas os atributos e o contexto, mas também tem atenção à envolvente social do indivíduo e à predisposição do indivíduo para agir e para se envolver num determinado contexto.

O líder terá que ter a competência em motivar a participação (aceitação) voluntária das pessoas para contribuírem na concretização dos objetivos definidos que conduzam à eficácia e sucesso das organizações de que são membros.

Segundo Blanchard (2007), a liderança é um processo de influenciar. Acreditava que sempre que tentamos influenciar os pensamentos e as ações de outros para a realização de objetivos, quer na vida pessoal ou profissional, estaríamos a exercer liderança.

Nos últimos anos, modificaram a definição de liderança para a capacidade de influenciar os outros, libertando o poder e potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior.

Quando a definição de liderança se concentra na realização de objetivos, podemos pensar que liderança é apenas uma questão de resultados.

Só porque o líder recebe mais publicidade pelas conquistas das empresas, isso não significa que tenha sido ele a criar as grandes inovações, os grandes produtos, as grandes descobertas. As maiores empresas são constituídas por pessoas com poder a todos os níveis. É a liderança que faz com que a grandeza seja sustentável. Logo, as organizações de sucesso são aquelas que mantêm os colaboradores e acionistas satisfeitos, motivados e empenhados.

Em suma, as competências de um líder são:

- Fomentar o trabalho de equipa e visão de processo;
- Gerir prioridades, atitudes e conflitos;
- Formar/Ensinar e integrar, animar e mobilizar/envolver para um melhor desempenho no aumento da produtividade e combate ao desperdício;
- Apostar (Investir) em novos líderes/talentos;
- Incrementar atitude proativa, vontade, perseverança e humildade;
- Focalizar a equipa no caminho da ação alinhado com o objetivo da organização, comunicar a importância do trabalho para a empresa e a sociedade e partilhar conhecimento relevante;
- Estimular a inovação de soluções flexíveis e de melhoria contínua;
- Promover um clima organizacional com autonomia do conhecimento e motivação;
- Respeitar valores e ética, gerir emoções (confiança, domínio, convicção...) em situações críticas;
- Reconhecer, responsabilizar (objetiva e subjetiva) e apoiar.

1.5.4 - Estilos de Liderança

O comportamento adotado depende das características do líder, envolvente (mercado, organização) e do grupo, devendo ter a capacidade de se adequar a cenários diferentes no sentido do sucesso da empresa.

i) Estilo Diretivo

- Poder formal, determinado pelo cargo na organização;
- Liderança dada pela posição hierárquica, investe o indivíduo de poder;
- Decisão e comunicação centralizada, controlo da motivação e limitação da iniciativa;
- Poder da recompensa inerente ao cargo.

ii) Estilo Democrático

- Líder informal, sem autoridade formal;
- Liderança e poder dada por mérito, atributos, conhecimento, habilidades, experiência e desempenho superior;
- Influencia outros a exercer liderança;
- Confiança mútua, participação nas decisões, delegação de decisões, iniciativa, autonomia e comunicação;
- Reconhecimento de competências, recompensa e responsabilização;
- Clima organizacional de motivação.

iii) Estilo Século XXI (Nova Geração)

- Visão do futuro, rumo definido e antecipação eficaz de soluções de mercado;
- Mentos abertas, flexíveis e com espírito proativo;
- Energia de grupo na implementação de medidas táticas e estratégicas;
- Competências técnicas, pessoais e sociais;
- Sentido empreendedor, ambição, motivação permanente para mudança;
- Constante preocupação: Pessoas-Ambiente-Valor;

- Investimento no conhecimento e orientação para os resultados com obsessão pela eliminação dos desperdícios;
- Delegação de poderes, inspiração da autonomia e comunicação interativa.

1.5.5 - Uma Organização de Elevado Desempenho

Na esfera empresarial somos muitas vezes empurrados para fora da rota e precisamos de uma “bússola” que ajuda a voltar para o caminho certo. Os líderes que desenvolvem organizações de elevado desempenho usam esta “bússola” para apontar para o caminho certo.

Nestas organizações a energia de todos está concentrada não apenas num resultado, mas em três resultados: ser o fornecedor preferencial, o empregador preferencial e investimento preferencial. Estas são as coordenadas certas e podem fazer a diferença entre a mediocridade e a grandeza. Os líderes das organizações de elevado desempenho sabem que os seus resultados dependem dos seus clientes, dos seus colaboradores e dos seus investidores. Estes líderes percebem que “o lucro é o aplauso que recebe por tomar conta dos seus clientes e por criar um ambiente motivador para os seus colaboradores.” (Blanchard, 2007)

i) Fornecedor preferencial

Ser o fornecedor preferencial torna-se um desafio cada vez maior. A concorrência feroz, com novos concorrentes a surgir inesperadamente. Os clientes são mais exigentes com muito mais escolha à sua disposição. Esperam ter o que querem, quando querem e querem-no ter personalizado de modo a responder às necessidades. O mundo mudou de tal forma que, hoje em dia, é o comprador, e não o vendedor, que “se senta no lugar do condutor”.

Atualmente, não é preciso convencer ninguém de que é o cliente que manda. Todos se estão a aperceber de que as suas organizações não irão a lado algum sem a lealdade e o compromisso dos seus clientes.

As organizações são motivadas a mudar quando descobrem uma nova regra: Se não tomar conta dos seus clientes, outro o fará por si. (Blanchard, 2007)

Em *Raving Fans, Satisfied Customers Are Not Enough*, Sheldon Bowles e Ken Blanchard (1993) argumentam que hoje em dia, para manter os seus clientes, não se pode contentar em satisfazê-los, deve criar “fãs delirantes”. Os autores acima referidos descrevem os “fãs delirantes” como clientes que estão entusiasmados com a forma como estão a ser tratados e querem falar de si a todos, eles tornam-se parte da sua FV.

ii)O poder da visão

É importante que os líderes tenham uma visão definida porque liderança tem a ver com a ir a algum lado. Se o líder e os colaboradores não sabem para onde ir, a sua liderança pouco importa. (Blanchard, 2007).

Jesse Stoner (1988) levou a cabo um estudo extensivo que demonstrou o forte impacto da visão e da liderança no desempenho organizacional. Foram recolhidas informações junto dos elementos de equipas de mais de 500 líderes. Os líderes que demonstram ter uma liderança visionária forte tinham equipas com um melhor desempenho.

A ausência de visão partilhada leva a que os colaboradores fiquem inundados de múltiplas prioridades, com duplicação de esforços, falsas partidas e desperdícios de energia, e nada disto produz os resultados triplos.

Um líder com visão inspira confiança, colaboração, interdependência, motivação e responsabilidade mútua em relação ao sucesso. A visão ajuda a que se tomem decisões acertadas, porque estão a ser tomadas tendo em conta o resultado final. A visão permite o líder agir de uma forma pró-ativa, avançando na direção daquilo que quer, em vez de o fazer de uma forma reativa, afastando-o daquilo que quer. A visão dá poder e o entusiasmo para alcançar aquilo que realmente o líder deseja.

Como afirmou Peter Drucker, o guru da Gestão, “a melhor forma de prever o futuro é criá-lo”, se a visão de uma organização for forte, as coordenadas estão certas. A visão gera uma tremenda energia, entusiasmo e paixão porque o líder e os colaboradores sentem que estão a marcar pela diferença. Sabem o que estão a fazer e porquê. Há um

forte sentimento de confiança e respeito. A gestão não tenta controlar, mas antes deixa os outros assumir responsabilidades, porque estes sabem que fazem parte de um todo alinhado. A visão oferece orientações para as decisões do dia-a-dia, de forma que as pessoas apontem para o alvo certo e não estejam a trabalhar juntas com objetivos diferentes. (Blanchard, 2007).

A mudança de uma liderança que age em proveito próprio para uma liderança que age em proveito dos outros é motivada por uma mudança no coração. Os líderes da primeira forma não gostam de *feedback* e têm relutância em desenvolver outros líderes à sua volta, pois temem potencial concorrencial à sua posição, enquanto o líder que age em proveito dos outros gosta de receber *feedback*. Sabem que servir é a única razão pela qual está a liderar e, se alguém tiver alguma sugestão como podem servir melhor vai quer ouvi-las.

Robert Greenleaf refere que o verdadeiro teste para um líder que age em proveito dos outros é: “os que rodeiam o líder que age em proveito dos outros ficam mais sábios, livres, autónomos, saudáveis e mais aptos a tornarem-se eles próprios líderes que agem em proveito dos outros.”¹

O que impede as pessoas de se tornarem líderes que agem em proveito dos outros é o ego. Há duas formas do ego se meter no caminho. Uma é o falso orgulho, quando o líder começa a pensar em si mais do que deveria e gasta muito do seu tempo a promover-se. A outra forma do ego se meter no caminho do líder é através da insegurança ou receio e aí o líder gasta muito do seu tempo a proteger-se. O antídoto é a humildade.

Jim Collins (2001) apoia esta verdade e encontrou duas características que descrevem os grandes líderes: vontade e humildade. A vontade é a determinação em seguir até ao fim uma visão/missão/objetivos. A humildade é a capacidade de perceber que a liderança não tem a ver com o líder; tem a ver com as pessoas e com o que elas precisam.

De acordo com Collins (2001), quando as coisas correm bem para os típicos líderes que agem em proveito próprio, eles olham-se ao espelho, batem no peito e dizem a si

¹ N.T. No original, edging good out.

próprios como são bons. Quando as coisas correm mal, eles olham pela janela e culpam todos os outros. Pelo contrário, quando as coisas correm bem os grandes líderes, olham pela janela e dão o crédito a todos os outros. Quando as coisas correm mal, estes líderes que agem em proveito dos outros olham-se ao espelho e questionam-se o que poderiam ter feito de forma diferente para permitir que os colaboradores sejam tão bons quanto podem ser, mas tudo isto requer humildade.

Blanchard e Peale (1988) salientam que quem tem humildade não pensa menos em si próprio, apenas pensa menos em si próprio. Logo, as pessoas humildes têm uma autoestima sólida.

Smith (1988) apresenta outra definição de humildade, defendendo que quem tem humildade não nega o seu poder, apenas reconhece que este passa através de si e não é seu. A humildade incentiva o julgamento natural do líder e motiva-o a estender a mão para apoiar e encorajar outros. É daí que vem o seu poder.

As organizações lideradas por quem age em proveito dos outros são mais propensas a criar ambientes onde as pessoas a todos os níveis podem encontrar tanto o sucesso como um significado. Um líder que se concentre no significado – generosidade, serviço e relações carinhosas – fica surpreendido com o sucesso que surge no caminho.

Em conclusão, podemos dizer que ser um grande líder é uma questão de “chamamento”, é uma questão de amor. É amar a sua missão, é amar os seus clientes, é amar os seus colaboradores e é amar-se a si mesmo o suficiente para sair do caminho, para que os outros possam ser magníficos.

1.5.6 - Enquadramento Motivação e Liderança

“A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais.” (Chiavenato, 2000, p.128).

Conceito complexo e com várias análises, desde a Teoria da Visão Reducionista da Natureza Humana no Trabalho (aumento da capacidade produtiva com motivação económica) até às Teorias de Conteúdo da Motivação que procuram dar uma visão geral das necessidades em processo contínuo (homem, não apenas recurso mas também pessoa e parte integrante da organização),

A motivação está no interior das pessoas, dinamiza-se através de necessidades humanas, sendo influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa, tais como: condições físicas de trabalho, coesão do grupo, segurança no emprego, remuneração, realização profissional, desenvolvimento, políticas empresa, autonomia, etc.

As exigências dos novos mercados dada a globalização, alterações tecnológicas, diversificação de produtos/serviços, deslocalização da estrutura produtiva, obrigam a que as organizações se adaptem com estruturas modernas e flexíveis, acompanhadas da modernização dos processos e da motivação das Pessoas (talentos: Captação, Integração, Desenvolvimento e Avaliação, Promoção).

Em acréscimo, a gestão estratégica das pessoas deve estar alinhada com a posição e estratégia no negócio e, nas empresas de sucesso, deve-se promover um modelo para gerar líderes capazes de gerarem valor, através do enquadramento e participação na organização a partir de:

- Entrada na organização (identificação da pessoa certa: recrutamento, seleção e integração-cultura, valores, excelência);
- Desenvolvimento (formação, treino, atividades, comunicação, partilha da informação, reconhecimento, celebrações, consciência social);
- Desempenho (avaliação do potencial e das competências);
- Carreira (política de promoções e gestão de carreiras, com equidade e igualdade).

As organizações de **elevado desempenho** apostam no desenvolvimento dos colaboradores, como pessoas e profissionais, no sentido da sua plena motivação.

O sucesso no mundo competitivo consegue-se com pessoas motivadas, desenvolvidas e realizadas. Exigem-se lideranças fortes e visionárias para gerir motivações em ambientes organizacionais. Consideram-se estes os fatores mais importantes numa empresa e é imperativo a presença em simultâneo para o desenvolvimento sustentado e credibilidade no mercado cada vez mais agressivo. Atualmente não chega só obter-se bons resultados. Como se viu, torna-se também necessário ser-se líder.

No entanto, não se deve confundir gestão com liderança. De forma sucinta, algumas diferenças:

- Líder: Atitude Positiva, Inovador, Visionário, olha o Futuro-Horizonte, Proativo, Assertivo, Partilha sucesso e informação, Flexível, Emocional, Prioriza e mobiliza pessoas;
- Gestor: Organizado, Racional, Assume só o sucesso, Controlador, Visão de curto prazo, prioriza sistemas/estruturas.

1.5.7 - O *Coaching* e a Liderança

Uma empresa de sucesso não é somente aquela que tem bons líderes, mas a que faz emergir constantemente novos líderes. Um líder deve inspirar confiança, saber transmitir a cultura e os objetivos da empresa, acompanhar os colaboradores e desenvolver todo o seu potencial.

Hoje, as organizações atribuem cada vez maior importância ao *coaching*. O *coaching* consiste em dar continuidade à formação do vendedor, no local e nas condições em que ele exerce as suas funções, isto é vender, organizar o processo prático da venda, alinhar os objetivos, etc. O *coaching* contribui para melhorar e complementar a aprendizagem obtida através das outras formações. Efetivamente algumas capacidades só podem desenvolver-se através da experiência. Como os principais gestores de clientes são verdadeiros gestores de negócios, eles devem aperceber-se das dificuldades e aprender com demonstrações e experiências práticas. O *coaching* é definido como sendo um processo contínuo de desenvolvimento pessoal, envolvendo competências de ouvir, no

seu contexto, de perguntar e de validar o outro, ajudando-o a estabelecer o enfoque para o seu processo de mudança, descobrir as diversas possibilidades, organizar ações, remover barreiras de modo a que os objetivos a que se propõe sejam atingidas.

As perguntas poderosas funcionam como se tratassem de holofotes que brilham, dando a oportunidade ao vendedor de detalhar a experiência e os recursos de uma forma diferente. Uma boa pergunta no momento certo faz brilhar a luz em lugares que o vendedor nunca olhou e capacitá-los para encontrar as respostas que julgava não ter.

Há evidências crescentes de que o *coaching* ajuda as pessoas e as organizações a desenvolverem talentos e serem sensíveis a mudanças, podendo fazer a diferença para o desempenho organizacional, por meio de uma contribuição imediata ou a curto prazo (Connor e Pokora, 2012).

O *coach* facilita todo o processo de desenvolvimento, quer do ponto de vista interno, quer no ponto de vista externo, proporcionando novas formas de pensar em pessoas que querem estar melhor com novas ideias, com atitudes positivas, orientadas para o futuro, valorizando as semelhanças, atuando como se fossem conselheiros, liderando por meio de perguntas, colocando-se em condição de igualdade com os seus colaboradores, respeitando a missão, valores e objetivos de cada um (Ferreira, 2015). A boa arte do *coaching* requer uma profundidade de compreensão e muita prática para se entregar o seu potencial surpreendente (Whitmore, 1992).

O *coaching* é uma importante ferramenta, permitindo ao vendedor que melhor responda às dinâmicas das mudanças nas tecnologias, a alteração dos mercados e das políticas sociais. A importância do *coaching*, revelada em diversos estudos, fica demonstrada pela sua eficácia e respetivos benefícios na sistematização e opções de solução levados a cabo pelo vendedor que dele beneficia.

Os resultados obtidos nas estruturas que adotam esta metodologia, utilizando como instrumento de motivação pessoal e organizacional questionários avaliadores que permitem aferir eficácias e resultados práticos, demonstram os benefícios destas práticas.

O *coaching*, como nova técnica para ajudar na auto-orientação do ser pessoal e profissional, explora o presente e desenha o futuro, de forma proativa, através da vontade do próprio para escutar, observar e questionar de forma potencial e intencional, sem juízos de valor.

Conclui-se que é de facto necessário a consciencialização de muito treino, para se alcançar o pretendido/objetivos, de uma forma profissional e realmente eficaz (Lages e O'Connor, 2004). Encontra-se aqui uma nova e importante especialidade emergente no domínio da Gestão de Desenvolvimento de Pessoas, na sua utilidade prática para o ser humano que vive em ambientes de grande instabilidade e mudança, querendo sobreviver, não só pela adaptação, mas fundamentalmente, crescendo e sentindo-se bem com a envolvente e os outros.

Nas organizações de vendas modernas, a figura dos *sales coaches* (treinadores) tem vindo a ser utilizada como uma solução para estimular a motivação e conseguir melhores desempenhos globais.

Como refere Richardson (1998), as chefias devem utilizar uma boa parte do seu tempo a ensinar e a desenvolver as capacidades dos seus colaboradores (papel de líder treinador) e menos tempo a controlá-los (papel de comando ou de controlo).

Um gestor de vendas que progressivamente se vai transformando num verdadeiro *sales coach* tem obrigatoriamente que se preocupar com as dificuldades dos vendedores. Para isso, deve fazer uso do diálogo e ser sensível às dificuldades das pessoas.

No processo de *coaching*, o vendedor vai aprender sobre si mesmo como uma pessoa, ajudando a si mesmo, ultrapassando barreiras internas, desejos, necessidades e outras referências por forma a gerar motivação. O vendedor está em primeiro lugar.

O *coaching* ajuda a atingir as metas e é um processo que leva do estado atual ao estado desejado. Como processo:

- É necessário o respeito pelo silêncio;
- A prática leva à perfeição;

- É levar o vendedor aonde quer ir.
- As metas têm de ser positivas. O vendedor é responsável pela concretização das suas ações;
- Melhora a eficiência e a eficácia na atividade profissional;
- Facilita o processo da tomada de decisão;
- Eleva a motivação pelo trabalho;
- Focalização ➤ Consciencialização ➤ Responsabilização ➤ Compromisso;
- Atua na imaginação do futuro;
- Equilibra a vida pessoal com a vida profissional.

O verdadeiro *sales coach* orienta e ajuda muito mais do que controla, ouve mais e fala menos. Um *sales coach* inspira e apoia os seus vendedores a atingir os seus objetivos. As metas devem ser claras, simples, concisas e realizáveis. Ajuda-o a definir metas específicas e a manter a orientação para o objetivo. Este processo é a capacidade de pensar os objetivos de forma consciente para o propósito para a vida. Um objetivo não é uma tarefa. Objetivo é o que se quer atingir. Tarefa é a atividade a ser executada para se atingir o objetivo.

A principal missão de um chefe é o desenvolvimento e melhoria contínua dos seus colaboradores, dando-lhes *feedback* sobre o seu desempenho e utilizando formas apropriadas de incentivo. Só utilizando o encorajamento e o reconhecimento como prática habitual de gestão e estimulando posturas de atuação desafiantes, consegue conquistar os colaboradores para o trabalho de equipa e evidenciar todo o seu potencial.

Assim sendo, o líder deve descentralizar e delegar. O desenvolvimento da capacidade de autonomia nos vendedores permite-lhes encontrar as soluções aos problemas encontrados no dia-a-dia. Atuando desta forma, o líder consegue fazer dos colaboradores a chave do sucesso, porque os responsabiliza pelo seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

O *coach* numa organização de vendas deve atuar no sentido de melhorar o desempenho dos vendedores. Ele deve estar sempre presente, nos momentos bons e menos bons. Elogiar quando se têm bons resultados ou ter uma palavra de compreensão quando se

perde um negócio. Analisar, corrigir, incentivar e explicar aos vendedores que o processo de melhoria é contínuo.

O *feedback* é um elemento muito importante do *coaching*. Existem duas espécies de *feedback*: o de desenvolvimento, que visa melhorar o desempenho do vendedor para atingir os objetivos, e o de avaliação, que faz comparações entre desempenhos atuais e desempenhos passados, ou entre desempenhos atuais e objetivos, com vista à melhoria do desempenho, ou à atribuição de compensações. O primeiro pode ocorrer diariamente e o segundo periodicamente, normalmente mensalmente, trimestralmente, semestralmente ou anualmente.

Para clarificar o papel do *coach* nas novas organizações de vendas, Kerr (1997) estabelece uma analogia entre a situação de um *coach* de vendas e de um treinador de futebol. Não obstante os jogadores precisarem de saber quem comanda, o treinador de sucesso é aquele que compreende que uma equipa vencedora não se rege pelo culto do treinador reduzindo o resto do grupo a simples executantes. As equipas de futebol vencedoras assemelham-se a *fóruns* abertos nos quais todas as pessoas participam no processo de construção da estratégia, no entanto após a decisão tomada todos se devem esforçar por cumpri-la.

Como refere Piercy, Cravens e Morgan (1998), o *coaching* pretende envolver os colaboradores desenvolvendo as suas aptidões. Este envolvimento contribui decisivamente para manter viva a motivação dos vendedores, utilizando atitudes de abertura à colaboração em vez de autoritarismo, acompanhar (ajudando) em vez de só criticar, facilitar o *empowerment* em vez de dar ordens, utilizando o *coaching* em vez de dominar, partilhando a informação em vez de ter uma postura de secretismo, ou adotando processos de gestão que vá de encontro às necessidades individuais.

1.6 Os Sistemas de Recompensas

As empresas pagam incentivos à FV com o objetivo de a manter motivada na prossecução dos objetivos. A FV, como o rosto da empresa, requerem diferentes métodos de Incentivos.

O salário é uma forma de compensar um colaborador em troca do seu trabalho numa empresa. No caso particular de um vendedor, é comum que o salário não seja apenas fixo, integrando uma parte variável de acordo com o cumprimento dos objetivos da empresa.

Na realidade, apesar dos vários incentivos possíveis que podem ser dados à FV, sabe-se que o “motivador” mais forte é a compensação monetária, seguido de promoções no trabalho (Ford, Churchill e Walker, 1985; Coughlan e Narasimhan, 1992), tendo presente que se cria uma expectativa de futuros aumentos salariais. Portanto, o risco do negócio num método de salário fixo mais variável é compartilhado pela empresa e pelo colaborador (Coughlan e Narasimhan, 1992).

É importante alinhar o plano de incentivo de vendas com os objetivos e estratégia da empresa. Os planos que foram incorretamente projetados e estão em vigor devem ser mudados, sem resistência a esta mudança (Kaplan e Henderson, 2005). As principais dificuldades de mudança de um plano existente surgem do facto de que, de uma forma ou de outra, algumas pessoas vão inevitavelmente ser prejudicadas com o novo plano, mesmo que seja melhor em geral (Baker, Jensen e Murphy, 2004; Murphy, Dancin e Ford, 2004).

As regras de um plano de incentivos não devem ser alteradas durante o período para o qual foi concebido. Essa ação criará um sentimento de descrença no plano e desmotiva a FV. No entanto, a conceção de um bom plano de remuneração de vendas não significa que o plano deva ser estático. Aceita-se que é normalmente impossível definir os objetivos corretos no início (Baker, Jensen e Murphy, 2004; Gibbs, 1990).

Na realidade, os planos devem ser dinâmicos tal como a estratégia da empresa, de forma a responder às necessidades do mercado, sendo necessária uma avaliação constante do mesmo numa base regular (Futrell, 2008).

Um plano de incentivo de vendas bem desenhado irá ditar a atratividade de uma empresa no seu setor (Futrell, 2008). Com um bom plano de incentivos será mais fácil para a empresa atrair os melhores profissionais do setor em que atua, mantendo a *performance* dos seus atuais profissionais de vendas. É o caso dos setores farmacêutico e segurador em estudo.

Hoje em dia muitas empresas utilizam os chamados “programas de motivação”, baseados em recompensas materiais. Os seus autores pretendem com estes programas motivar as pessoas a desempenhar as suas funções, e sobretudo aliciá-las a empenharem-se para obter os melhores resultados possíveis.

O catálogo de prémios é a forma mais habitual desses programas. As vendas, ou objetivos alcançados, traduzem-se em pontos que depois são trocados por produtos. Não obstante, os programas de incentivos utilizados por muitas empresas portuguesas já contemplam duas vertentes: financeira (direta ou indireta) e não financeira (reconhecimento e ofertas).

Nas remunerações financeiras, para além da atribuição dos habituais prémios de desempenho em dinheiro, a opção de aquisição de ações da própria empresa como componente do fator remunerativo (*stock options*), tem vindo a ser bastante utilizada nos últimos anos, em muitos países. É o caso por exemplo das seguradoras estudadas nesta investigação. Começa por ser aplicada ao nível dos quadros da alta direção e posteriormente desce os degraus da pirâmide hierárquica.

Em Portugal também já é utilizada há alguns anos em certas empresas, principalmente multinacionais.

O principal objetivo das *stock options* é a motivação e a retenção de colaboradores. Segundo os seus defensores, com a aplicação deste método, consegue-se a comunhão de interesses entre a empresa e o colaborador incentivando-se a melhoria contínua do seu

desempenho a médio e longo prazo. Ultimamente, com a descida do valor de grande parte das ações nas bolsas, este procedimento está a ser posto em causa, transparecendo muito mais como forma para reter colaboradores do que para os motivar.

Assim, o sistema de incentivo tem como função principal motivar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho e a alcançarem os objetivos da organização.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), os sistemas de incentivos devem, por um lado, influenciar o comportamento dos colaboradores e, por outro lado, alinhar os objetivos pessoais dos colaboradores com objetivos da organização.

Flamholtz (1996) partilha da mesma opinião. Considera que para o sistema de incentivos ser eficaz e motivador, a recompensa deve estar “ligada” com os objetivos do colaborador. Estes, por sua vez, devem estar alinhados com os objetivos da organização. Deve ser claro para os colaboradores que o desenvolvimento das suas funções de forma alinhada é o melhor caminho para terem um bom desempenho e alcançarem os seus próprios objetivos. Este autor considera ainda que, quando os colaboradores desempenham as suas funções de forma adequada, esperam ser reconhecidos e recompensados. Essa recompensa deverá ser o incentivo previamente definido.

Caetano (2008) subscreve as ideias acima mencionadas, acrescentando todavia dois aspetos importantes a ter em conta na definição do sistema de incentivos. Em primeiro lugar, os objetivos não podem ser demasiado difíceis de alcançar. Em segundo lugar, a atribuição do incentivo não pode ter lugar apenas quando o objetivo é atingido na sua totalidade. Em ambos os casos, o impacto pode ser prejudicial para a empresa. Por um lado, quando os colaboradores perceberem que não vão conseguir alcançar os objetivos e o respetivo incentivo, vão piorar o seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho da organização. Por outro lado, pode-se gerar um conflito de interesses, com os colaboradores a tentarem negociar objetivos pouco ambiciosos ou até mesmo demasiado fáceis.

Kaplan e Norton (1996) discutem a ideia de “ligar” os sistemas de incentivos ao desempenho, tendo em conta os vários existentes. Caso seja esse o caminho a seguir,

sugerem que previamente se certifique se os indicadores são adequados e se a informação disponível é válida e de confiança.

É consensual que o sistema de incentivos é um instrumento importante para melhorar a *performance* dos colaboradores e conseqüentemente das organizações, pelo que as recompensas das FV representam o maior investimento de *marketing* para muitas empresas (Steenburgh e Ahearne, 2012), com o objetivo de potenciar as vendas.

A recompensa é definida como uma recompensa monetária pelo desempenho de uma determinada tarefa e é muitas vezes utilizada no controlo de vendas como forma de influenciar comportamentos desejados (Küster e Canales, 2011) e recompensar os vendedores de forma direta pelos resultados obtidos nas vendas (Miao, Evans e Shaoming, 2007). Conseqüentemente, é importante os gestores entenderem as considerações financeiras e psicológicas que o vendedor percebe sobre as recompensas e as oportunidades que estas lhe conferem na empresa (Tyagi, 1982).

Apesar de a recompensa ser reconhecida como importante fator de influência na motivação da FV, apenas recentemente a literatura científica começou a considerar o impacto dos fatores psicológicos da motivação (Lee, 1998), sendo vários os fatores que podem contribuir para diminuir a confiança e a expectativa de ser recompensado, incluído o papel da motivação intrínseca e extrínseca, o que pode conduzir a estados de desmotivação do vendedor.

Câmara (2011, p.87) define o sistema de recompensas como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.”

Desta forma, segundo o autor, para que um sistema de remuneração seja eficaz e consiga alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. Adicionalmente, é fundamental que seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido por eles como justo e objetivo, funcionando de

uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontrovertidos, que serão medidos em harmonia com regras predefinidas, que tanto quanto possível, afastem a subjetividade.

Segundo Câmara (2011), o primeiro objetivo dos sistemas de recompensas é o de atrair, reter e motivar os colaboradores. Atendendo a que o capital intelectual é escasso, atrair e reter os melhores profissionais, conseguindo deles uma prestação correspondente às suas competências tornou-se uma questão vital, para a qual o sistema de recompensas adaptado é fundamental. O segundo objetivo do sistema de recompensas é o apoio e o reforço da cultura da empresa e do seu modelo estrutural.

O sistema de recompensas deve estar alinhado com o perfil de sucesso criado pela empresa, premiando e incentivando atuações que estejam em consonância com ele e em contrapartida, desencorajando e penalizando os desvios a esses padrões de atuação. Desta forma, ajudará a consolidar e reforçar a cultura da empresa. Por fim, o objetivo essencial dos sistemas de recompensas é conseguir os objetivos anteriores ao custo mais baixo possível. Neste sentido aparece a componente variável como um meio de flexibilizar a curva dos custos, podendo reduzir os seus custos quando necessário (como por exemplo, em períodos de recessão), embora aumente o custo total dos salários.

1.6.1 Tipologia das Recompensas

As recompensas aparecem frequentemente categorizadas na literatura como extrínsecas e intrínsecas ou financeiras e não financeiras. As recompensas intrínsecas são inerentes ao conteúdo do próprio trabalho, por outro lado as recompensas extrínsecas são resultado de fatores externos ao trabalho obtidos como resultado da execução de uma tarefa.

Diferentes autores têm utilizado esta dicotomia. Segundo Câmara (2011), podemos considerar como recompensas intrínsecas o reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão, o desenho funcional, a oportunidade de desenvolvimento profissional, a autonomia e a responsabilidade. Por outro lado, considera como recompensas

extrínsecas o salário, os benefícios, os símbolos de estatuto e as promoções.

Mottaz (1985), por outro lado, aborda três dimensões de recompensas: social, organizacional e tarefa. As recompensas sociais e organizacionais são consideradas como recompensas extrínsecas. As recompensas sociais referem-se às recompensas que resultam da interação com os outros no local de trabalho, tais como as relações de apoio entre os colegas de trabalho e a supervisão. A dimensão organizacional refere-se às recompensas visíveis fornecidas pela organização com o objetivo de facilitar ou motivar o desempenho de tarefas e manutenção da equipa, tais como: o salário, a possibilidade de promoções, os benefícios adicionais e as condições de trabalho (Mottaz, 1985). Em contrapartida, a dimensão tarefa, de natureza intrínseca, deriva do conteúdo do próprio trabalho, e inclui características do posto de trabalho como possibilidade de exercer as suas competências e habilidades, autonomia, responsabilidade e *feedback* (Mottaz, 1985, Oldham e Hackman, 2010).

1.6.2 Características das Recompensas

O efeito das recompensas depende das suas características, entre as quais se incluem:

1. Indução de maior empenho

Isto devido à permanente expectativa de ser contemplado com recompensas. Para que a utilização das recompensas surta efeito, não é obrigatório que um grande universo de colaboradores seja abrangido por recompensas para além da remuneração base. Só o facto de as pessoas sentirem a possibilidade de serem contemplados com recompensas minimamente aceitáveis, induz a sua motivação. Não é a mesma coisa as pessoas terem uma pequena oportunidade (mesmo em dezenas de potenciais contemplados), ou não terem oportunidade nenhuma. Muitas organizações aproveitam-se deste largo período de expectativa para aumentar a intensidade de trabalho.

2. Visibilidade

As recompensas devem ser perceptíveis não só para quem as recebeu e em princípio as mereceu, mas também para quem não recebeu, cumprindo dessa forma um duplo objetivo.

3. Reversibilidade

As recompensas surtem mais efeito se forem variáveis e sobretudo temporárias. Se elas se transformam numa rotina, acabam por ficar dissimuladas nas retribuições fixas, transformando-se aos poucos em direitos irreversíveis. Quando isso acontece, deixam de chamar a atenção como um fator que premeia as diferenças nos desempenhos. Como consequência, não atingem o principal objetivo de despertar ou aumentar a motivação (esforço/empenho).

4. Podem ter origem em fontes diversas

À medida que as organizações funcionam de uma forma cada vez mais participativa, as recompensas são determinadas por outros intervenientes que não só o superior hierárquico. Os colegas e os clientes têm cada vez mais influência na atribuição das recompensas.

5. Uma má gestão das recompensas pode conduzir à punição involuntária dos melhores

Acontece com frequência que os colaboradores com melhor desempenho acabam muitas vezes por ser os mais penalizados. Por exemplo, em tempo de restrições orçamentais, os que auferem mais rendimento, por terem melhor desempenho, vêm emagrecer esses rendimentos mais significativamente que outros colaboradores, isto se o critério para o corte for a utilização de uma taxa percentual fixa. Quando há reduções na formação, os mais afetados tendem a ser os que têm melhor desempenho, pois as organizações dão prioridade de aprendizagem a quem precisa de melhorar o desempenho. O mesmo se passa na concessão de dispensas, férias ou deslocações a eventos, como congressos. Os mais contemplados são por vezes os que têm mais fraco desempenho, pois a sua ausência não compromete tanto o cumprimento dos objetivos.

De igual modo, quando é necessário atingir objetivos mais exigentes, os melhores, que já tinham objetivos exigentes, ainda ficam mais sobrecarregados porque neles se acredita que respondam melhor às novas exigências.

Assim, a maioria dos autores costuma distinguir recompensas intrínsecas (as quais afetam a realização e satisfação pessoais) das extrínsecas ou explícitas (pagamentos, promoções, etc., as quais dependem de terceiros, como chefes, colegas, etc.).

Para Almeida (1992), as recompensas intrínsecas integram o prazer em desempenhar a função, coerência interna e prazer de vencer. O prazer na função significa a satisfação que a pessoa obtém pelo simples desempenho das tarefas, isto é, o prazer que lhe dá executá-las. Por coerência interna entende-se o grau de adequação da sua conduta à sua consciência. É o caso de uma pessoa ficar satisfeita por ter um bom desempenho independentemente das normas definidas pela organização. Por último, o prazer de vencer está estreitamente relacionado com uma das características mais identificativas das atividades de vendas que é o desafio a que os seus intervenientes permanentemente se submetem.

As recompensas extrínsecas, também denominadas na literatura de recompensas monetárias, são medidas externamente pelo ambiente de trabalho e englobam todas as compensações monetárias, podendo ser fixas (salário) e/ou variáveis (comissões e prémios). O salário apesar de não estar associado diretamente ao esforço efetuado pelo vendedor (Herpen, Praag e Cools, 2003) numa segunda instância está relacionado com o desempenho e futuros aumentos salariais. Por sua vez, as comissões e prémios estão associados ao trabalho desenvolvido e pressupostamente proporcional ao esforço exercido pelo vendedor. Por outro lado, as recompensas intrínsecas são medidas internamente, através de sentimentos de realização, orgulho, satisfação, prazer, autocompetência e reconhecimento (Mallin e Pullins, 2009, Hansen, Smith e Hansen, 2002, Lee, 1998).

O reconhecimento é a agnição formal sobre o bom trabalho desenvolvido pelo indivíduo, que confere orgulho, prazer e autorrealização sem o indivíduo pretender uma recompensação monetária, logo enquadrado nas recompensações intrínsecas (Hansen,

Smith e Hansen, 2002). Contudo, quando associado pelo indivíduo à oportunidade de promoção monetária torna-se uma recompensa extrínseca (Lee, 1998).

A recompensa e o reconhecimento estão muitas vezes unificados, contudo constituem dois diferentes métodos de motivação. No contexto de carreira, as oportunidades de promoção possuem um papel de relevo no sistema de recompensas, conferindo um efeito de incentivo pois melhora a relação entre o vendedor e a empresa, confere estatuto para o colaborador, quer internamente na empresa quer em empresas equiparáveis ou externamente na sociedade, e novos desafios, que podem englobar uma remuneração monetária ou não-monetária (Herpen, Praag e Cools, 2003).

As recompensas podem ser também classificadas em função do seu cariz financeiro ou não financeiro (Spiro, Rich e Stanton, 2009). As recompensas financeiras incluem o plano básico de compensação (salário, comissões, pagamento de bónus e benefícios extras) e concurso de vendas. Por outro lado, exemplos de recompensas não financeiras são o enriquecimento e apoio no trabalho, prémios de reconhecimento como placas, certificados e troféus, oportunidade de promoção e apoio da cultura corporativa (Spiro, Rich e Stanton, 2009). Chiang e Birtch (2006), a partir dos trabalhos de Maslow, Herzberg et al., McClelland e Hackman e Oldham, e conjugando a conceção de extrínseca e intrínseca com a distinção entre recompensas financeiras e não financeiras, identificaram diversos tipos de recompensas.

As recompensas financeiras são consideradas extrínsecas, pois referem-se aos reforços externos de natureza monetária e incluem benefícios diretos (os pagamentos que os funcionários recebem, a retribuição em dinheiro pela prestação dos seus serviços) e indiretos (decorrentes dos acordos coletivos de trabalho e dos programas de benefícios da empresa). Os benefícios diretos podem ser fixos, na forma de salário-base e/ou aumentos anuais do salário, ou variáveis, na forma de incentivos por desempenho individuais ou da equipa em função de resultados alcançados. Por outro lado, os benefícios indiretos referem-se a planos de reforma, seguro de saúde, benefícios flexíveis, licença de maternidade, etc. (Chiang e Birtch, 2006).

As recompensas não financeiras não beneficiam os colaboradores no sentido monetário e podem ser de natureza intrínseca ou extrínseca. As recompensas não financeiras

extrínsecas são reforços externos que a organização utiliza para estimular o bom desempenho do profissional no trabalho. São exemplos as relações com os colegas de trabalho, as oportunidades de promoções, *status*, participação na tomada de decisão, estilo de gestão, espírito de equipa, formação e desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho, reconhecimento, carga de trabalho compatível com o tempo e ambiente de trabalho favorável (Chiang e Birtch, 2006).

As recompensas não financeiras intrínsecas são aquelas que envolvem experiências individuais como sentimento de competência ao realizar um bom trabalho e estão relacionadas com recompensas psicológicas. São mediadas dentro da pessoa e podem estar na natureza desafiadora do trabalho, na responsabilidade, na possibilidade de exercer as suas competências, na autonomia, na realização e na satisfação no trabalho (Chiang e Birtch, 2006). A relação entre as recompensas não financeiras e motivação está bem clara na literatura, ou seja, quanto maior o prazer e satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho, maior é a sua motivação. Em particular, quando um trabalho é estruturado e desafiador, os indivíduos tendem a estar entusiasmados com as suas atividades e interessados em concluí-las, na ausência de recompensas ou pressões externas (Oldham e Hackman, 2010; Dysvik e Kuvaas, 2008; Deci, 1972).

Em resumo apresentamos o quadro 1.12 com alguns dos métodos mais comuns utilizados para compensar a FV.

Quadro 1 Erro! Utilize o separador Base para aplicar 0 ao texto que pretende que apareça aqui.-12 – Métodos recompensas da Força de Vendas

	Monetário	Não Monetário
Fixo	Salário fixo	<ul style="list-style-type: none"> • Uso completo do carro da empresa • Seguro de saúde; seguro de vida • Uso telemóvel total • Uso PC ou Tablet • Os planos de pensões • Feriados prolongados • Cuidados familiares adicionais • Subsídio para formação • Horários flexíveis
Variável	<ul style="list-style-type: none"> • Comissão variável/ rapel • Salário e bónus • Comissão Residual • Partilha de Lucros 	<ul style="list-style-type: none"> • Opções de acções; Ações da Empresa; Planos de Compra de Ações; Formação; <i>Trip Rewards</i>; Promoção de Emprego

Fonte: revisão literatura

As recompensas estão associadas às questões motivacionais. Por exemplo, a teoria de Maslow evidencia que é necessário em primeiro lugar satisfazer as necessidades básicas antes de se atingir um patamar superior de motivação (Maslow, 1970), enquanto a teoria de Herzberg (1993, 2003) salienta a diferença entre aquilo que nos satisfaz e o que nos motiva, podendo as recompensas ter esse papel importante de alavancar a motivação. Como tal, concluímos ser importante compreender que o que nos insatisfaz é diferente daquilo que nos motiva (Herzberg, 1993, 2003), estando certos, porém, que há determinados níveis de necessidades básicas que são essenciais e só quando satisfeitas se pode agir num patamar superior de motivação (Maslow, 1970).

As organizações atuais tendem a ser menos hierarquizadas, funcionando cada vez mais em grupos. Nesse sentido, é necessário que os elementos que compõem os grupos tenham sentido de cooperação e os gestores tenham maior versatilidade na gestão. A utilização de sistemas de incentivos deve fazer parte de uma estratégia para adequar os objetivos individuais aos da organização.

Em suma, o tipo de sistema de recompensas adotado pelas organizações ou gestores de

venda, ser fixo e/ou variável, afeta a motivação do vendedor e conseqüentemente o desempenho da FV e os próprios resultados da organização (Küster e Canales, 2011; Lee, 1998). Diversas pesquisas foram desenvolvidas em torno desta temática, sendo consensual que sistemas de recompensas fixas (salário) são mais eficientes na motivação intrínseca, enquanto os sistemas de recompensas variáveis (comissões) são mais eficientes na motivação extrínseca (Lee, 1998; Miao, e Shaoming, 2007; Küster e Canales, 2011, Miao e Evans, 2012).

Os sistemas de recompensas mistos (salário mais comissões/prêmios) são os mais utilizados pelas empresas pois conferem melhores resultados e tornam a empresa mais eficiente (Pullins, 2001; Küster e Canales, 2011), permitindo potenciar duplamente a motivação intrínseca e extrínseca do vendedor. É importante encontrar o equilíbrio entre as recompensas e a motivação do vendedor, de forma a conferir harmonia entre os interesses das empresas e dos vendedores.

1.7 - Conclusão

Neste capítulo, foram apresentadas as principais teorias da motivação, procurando dar resposta à questão “quais os fatores que explicam a motivação e influenciam o desempenho individual da Força de vendas?”. Foi abordada a liderança como vantagem competitiva numa estratégia organizacional e o desempenho comportamental e por resultados, representando uma parte importante das preocupações dos gestores. Também foram abordados os sistemas de recompensas como ferramenta de motivação e como estratégia de atrair e reter os colaboradores.

As teorias de processo contrastam das teorias de conteúdo, analisando a motivação numa perspetiva dinâmica, procurando criar uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos, na medida em que estes se relacionam com o comportamento humano no local de trabalho. As teorias de conteúdo centram-se na identificação de fatores associados à motivação num ambiente relativamente estático.

As diversas teorias de motivação estudadas não se anulam umas às outras, pelo contrário, complementam-se e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza.

A motivação, não pode ser apenas compreendida como um fenómeno individual, pois as dinâmicas motivacionais são influenciadas pelas características dos grupos e pela relação entre líderes e colaboradores. A motivação é algo que depende de uma diversidade de fatores, tanto intrínsecos como extrínsecos ao próprio indivíduo.

Existem vários fatores que influenciam o desempenho da FV. Um dos fatores mais críticos é a motivação. É importante entender todo o processo de motivação, discutir os efeitos das características pessoais do vendedor e perceber como o estado da carreira influencia a motivação.

Os grandes desafios para as organizações serão valorizar e motivar pessoas, atingindo níveis de competitividade com um melhor desempenho das equipas, indispensáveis não só à sua sobrevivência mas também ao seu desenvolvimento, pelo que a eficácia e o sucesso empresarial associam-se à liderança e motivação do capital humano.

Gerir pessoas é gerir motivações, pelo que os gestores de vendas devem atribuir um papel de relevo à motivação dos colaboradores, tentar perceber as suas motivações e fazer com que eles sejam estimulados, de forma a terem um bom desempenho.

Os gestores têm tendência a pensar que o incentivo de vendas é uma espécie de truque mágico, mas não é desta forma que funciona. Simplesmente colocar vendedores motivados é um processo complexo que começa com a contratação das pessoas certas e de seguida encontrar os instrumentos que os motive plenamente e corretamente. A preocupação dos gestores deve passar por recrutar vendedores intrinsecamente motivados para as funções de vendas.

Todas as teorias e temas abordados neste capítulo serviram para uma melhor compreensão da temática.

No próximo capítulo aborda-se a gestão da FV como um conjunto de atividades e processos.

CAPÍTULO II - A GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

2.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é fornecer elementos relevantes sobre as atividades e processos que envolvem a Gestão da Força de Vendas.

As atividades incluem o planeamento, a estratégia, a definição estrutural da Força de Vendas, o recrutamento, a seleção, a formação, a supervisão, motivação a avaliação do desempenho dos vendedores, implementação e controlo. (Kotler, 1995).

2.2 As Vendas

Vender os produtos de uma forma rentável, mantendo uma relação duradoura com os clientes, é, para muitos, o objetivo final de uma estratégia de marketing de uma Empresa. Mais do que uma estratégia de Marketing, vender é, para os gestores e empreendedores, o ato fundamental do processo de negócio, o esforço essencial para um futuro lucrativo.

Hoje os mercados são fortemente competitivos. Assistimos, neste início do século, a uma pressão fortíssima da oferta de bens e serviços, mantendo-se a procura dessas saídas a um nível baixo. Os consumidores, prescritores e agentes são cada vez mais exigentes. Essa exigência transmite-se facilmente para os produtores que, através de estratégias de inclusão nos seus produtos de novos benefícios, vantagens adicionais na aquisição desses produtos, serviços de manutenção, tentam tornar a sua oferta mais atrativa ou mais adequada aos interesses e necessidades dos clientes.

Com efeito, os consumidores estão bem informados sobre os produtos, sobre a oferta competitiva, ao mesmo tempo que a capacidade e a celeridade de entrega de bens e serviços aumentou drasticamente.

Todas as empresas vendem os seus produtos e, como tal, é necessário uma equipa de vendas, que dependendo da dimensão da mesma pode ir de um a centenas de vendedores. A eficácia da FV desempenha um papel essencial no sucesso e insucesso comercial da empresa, mesmo se a empresa tiver a melhor estratégia de marketing, esta poderá falhar caso não seja apoiada por vendedores competentes.

Empresas em mercados abertos e competitivos, em que a oferta excede a procura, investem muitas vezes mais nas equipas de venda em detrimento de outros departamentos (exemplo: departamento de comunicação), pois têm o objetivo de conquistar e manter os clientes, perante um vasto rol de produtos ou serviços semelhantes oferecidos pela concorrência.

O termo “instrumentos de gestão da força de vendas” é a designação utilizada pelos investigadores para identificar o domínio da gestão e as práticas utilizadas na direção de uma FV.

Embora não se encontrem critérios uniformes no seu agrupamento, de uma forma geral pode considerar-se que existem sete instrumentos de gestão, nomeadamente:

- O Planeamento de Vendas;
- Organização da Força de Vendas;
- Programa de seleção (inclui determinação do perfil, recrutamento e seleção de vendedores);
- Formação;
- Plano de remuneração, de incentivos e sistemas de motivação;
- Supervisão;
- Controle e Avaliação de Desempenho da Força de Vendas.

A atividade de vendas constitui a alavanca das empresas que se movem no universo ditado pelas leis de mercado. Numa economia de mercado aberta ao exterior, tal como podemos caracterizar a economia portuguesa dos anos 90, a maioria dos sectores evidencia uma capacidade produtiva manifestamente superior à procura.

Neste contexto - de superioridade da oferta em relação à procura - é lícito afirmar que nada acontece sem uma venda. O fecho de uma venda converte-se no movimento que faz rodar toda a máquina da empresa, desde a produção até à assistência pós-venda. É a venda que faz despoletar a atividade geral da empresa, porque caso contrário, esta só produziria para *stocks*, condenando-se à falência e extinção.

A venda constitui como que o braço armado do marketing para disputar palmo a palmo no terreno a preferência dos clientes e, assim, incrementar a rotação de produtos e serviços.

Apesar de ser possível vender sem equipa de vendas, como por exemplo através de catálogos e/ou outras ações de *direct mail*, a forma clássica de abordar o mercado é realizada por intermédio de equipas de vendas.

As traves mestras passam pela assunção de três princípios:

- 1.º A atitude dos elementos de uma equipa de vendas é a variável mais importante para a *performance* da equipa. Não é possível obter bons resultados com uma equipa de vendas desmotivada; saber motivar e manter a equipa motivada é função inalienável do gestor de vendas;
- 2.º A segunda função mais importante de um gestor de vendas é desenvolver as competências técnicas da equipa. É de referir que alguém que tenha a atitude correta pode apreender, com maior ou menor rapidez, as competências críticas para desempenhar superiormente a função, embora o inverso não seja verdadeiro;
- 3.º O modelo de vendas subjacente à abordagem desenvolvida é o denominado “novo modelo de vendas”, em contraponto à abordagem tradicional das vendas (figura 2.7).

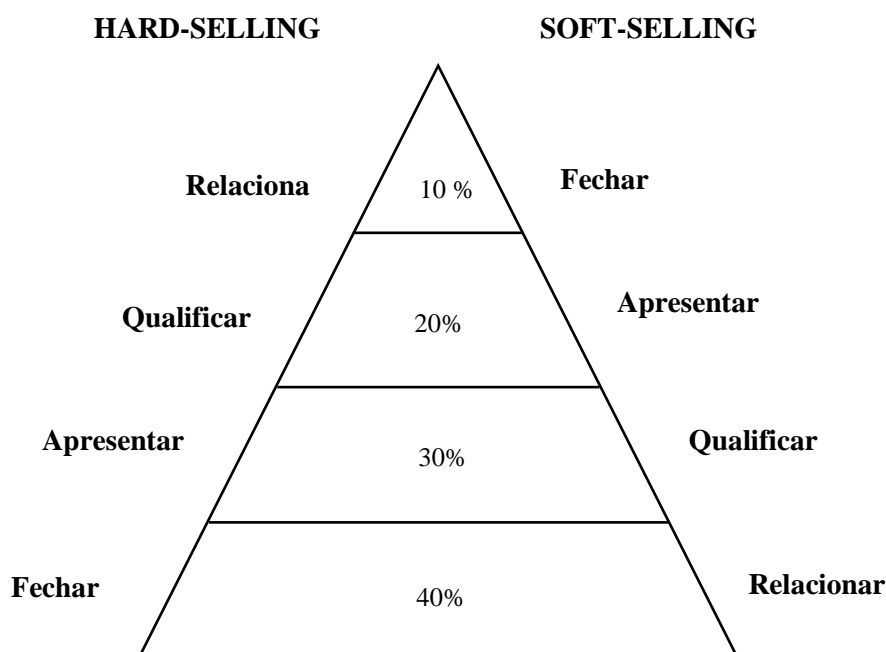
Estas duas abordagens são hoje também designadas *soft selling* e *hard selling*. A grande diferença entre as duas assenta sobretudo no valor atribuído à relação com o cliente.

A abordagem *soft* tem como pressuposto a conquista da confiança do cliente e o diagnóstico tão exaustivo quanto possível das suas necessidades e motivações. Configura a venda de tipo consultivo, orientada para a prescrição de "soluções para o

cliente", em detrimento do fecho da venda com técnicas de marketing de produtos e serviços.

Hoje em dia, seguindo o novo modelo de vendas, os vendedores dedicam mais tempo a perceber as necessidades dos clientes e a conquistar a sua confiança, porque os resultados do velho modelo de vendas foram diminuindo ao longo do tempo. Hoje, fazem uma abordagem emocional aos clientes para criar um ambiente de confiança para conseguirem estabelecer uma relação estável de consultor para com os clientes.

Figura 2.7 – Novo e Velho Modelo de Vendas



Fonte: Adaptado de Justino (2007)

Em resumo, poderemos dizer que o Modelo de Vendas desejável, potenciador de negócios duradouros e rentáveis, baseia-se, na prática, na aposta no relacionamento, na consultoria, ou seja, em criar e manter clientes satisfeitos.

Estamos convictos que a maioria dos profissionais de venda portugueses conhece e reconhece os modelos ideais na atitude comercial. Estamos igualmente convictos que a generalidade dos Diretores de Vendas das Empresas Portuguesas de pequena e média dimensão desejam que a sua FV mantenha, promova e construa relacionamentos lucrativos e duradouros com os seus clientes.

É notório, no entanto, que em épocas de arrefecimento económico, a pressão para a obtenção de resultados no curto prazo fale mais alto que a rendibilidade da Empresa no médio ou longo prazo. A pressão para a obtenção de vendas é uma constante no ambiente dos setores comerciais de todas as empresas, e é verdade que essa pressão se agudiza à medida que os resultados se situam abaixo do previsto. A realidade propõe uma abordagem flexível e dinâmica a estas questões, propondo atitudes de relacionamento constante, sem abandonar, contudo, a capacidade de fazer antecipar a concretização de encomendas.

É no contexto dos princípios atrás enunciados que serão desenvolvidos os temas ligados à organização da FV, ao recrutamento e seleção de vendedores, ao planeamento e atividade de vendas, à formação de vendas e animação de vendas e, por fim, ao controlo da atividade de vendas.

A FV ocupa um papel importante no desempenho das organizações. As vendas representam o resultado prático do desenvolvimento do trabalho de ação da FV de uma organização. Sem clientes satisfeitos, este resultado é colocado em causa. Assim, o foco será perceber as necessidades dos clientes e direcionarmos para a satisfação dessas mesmas necessidades.

2.3 Os Intervenientes numa Organização de Vendas

A FV é um dos mais importantes elementos nas empresas de sucesso (Churchill et al, 2000) por serem a ponte de ligação entre empresa e clientes. As equipas de vendas e os seus gestores constituem um forte investimento das empresas e definem em grande parte as fontes de receitas do negócio. Muitas empresas começam a compreender que alcançam melhores desempenhos das suas equipas tratando as suas FV como portfólio do investimento, que requerem diferentes tipos de atenção (Steenburgh e Ahearne, 2012). O vendedor realiza um trabalho com uma natureza única, com atividades e responsabilidades variadas, que lhe confere experiências diversas durante o ato da venda e a dualidade da função de representar a empresa junto do cliente, mas também representar o cliente junto da empresa, confere à função de vendedor, características

diferentes dos outros trabalhos (Stanton e Spiro, 2000).

Entendemos a FV como um grupo de indivíduos que têm a responsabilidade direta de estabelecer transações comerciais com clientes atuais ou potenciais cuja fonte de rendimentos mais acentuada provém através das vendas que efetua².

A gestão da FV é normalmente da responsabilidade de uma Direção Comercial, tendo como atores diretos no terreno, os gestores de vendas. A atribuição de responsabilidades varia de organização consoante a dimensão da mesma.

Na nossa amostra do setor segurador temos os técnicos comerciais designados por Gestores ou comerciais como atores no terreno e os Gerentes como responsáveis dos centros de mediadores/balcões, estando sob a orientação direta do diretor comercial regional e/ou nacional. No setor farmacêutico temos os Delegados de Informação Médica (DIM), os diretores de zona e nacionais em que ambos têm uma ligação direta com os prescritores.

Fazem parte das tarefas e competências dos Gerentes um conjunto de áreas que vão desde a tomada decisão do recrutamento e seleção dos vendedores (técnicos comerciais) até ao acompanhamento direto no terreno a mediadores, passando pela gestão do balcão, que vai desde a definição das tarefas e funções dos assistentes comerciais, responsabilidades na assunção de riscos dos negócios até à formação técnico-comercial genérica dos colaboradores que integram o balcão.

Existem normalmente três momentos no desenvolvimento do trabalho dos gestores de vendas. O primeiro é aquele em que o gestor inicia com uma equipa nova, ou seja, entrada de “sangue novo”, o segundo momento é aquele em que trabalha com os colaboradores já existentes na organização e o terceiro trabalha concomitantemente com os dois anteriores. No primeiro caso, tem a vantagem de escolher os colaboradores e trabalhá-los à sua medida sempre de acordo com os objetivos da organização. No segundo caso, o gestor tem de se adaptar e ajustar as variadas funções, tarefas e responsabilidades. Nesta situação, a adaptabilidade à cultura, valores e missão da empresa é fundamental para que o espírito de equipa se desenvolva ou mantenha.

² Como se verifica, este conceito tem aplicação no universo da FV dos setores de atividade em estudo.

Obviamente que em todos os momentos tem sempre uma envolvente externa à equipa de vendas que influencia a atuação dos gestores de vendas.

2.3.1 Gestor de Vendas

Utilizamos a expressão “Gestor de Vendas” para denominar o profissional que, numa empresa, qualquer que seja a sua dimensão, realize efetivamente funções de Gestão de uma FV numa organização. Embora as competências de um gestor de vendas variem de empresa para empresa, podemos atribuir as seguintes:

- Desenvolver conhecimento do mercado, criando mecanismos para a obtenção de informação para a FV;
- Desenvolver conhecimento detalhado sobre cada cliente, a empresa do cliente e o setor de atividade da empresa do cliente;
- Promover um relacionamento profissional e de comprometimento com os vendedores, trabalhando em parceria com eles para a satisfação do cliente e para resultados lucrativos para a empresa onde trabalham;
- Aplicar ferramentas motivacionais flexíveis a uma FV normalmente híbrida, com objetivos diferentes e características distintas;
- Manter-se atualizado com as tecnologias mais avançadas que se aplique ao relacionamento vendedor-cliente, e promover a sua introdução na empresa;
- Trabalhar em estreita e leal colaboração com os restantes departamentos internos da Empresa, como membro construtivo da Equipa Corporativa com o objetivo da satisfação do cliente e dos resultados lucrativos para a Empresa;
- Procurar sempre exceder as expectativas do Cliente e proporcionar criação de valor ao relacionamento Vendedor-Cliente;
- Criar e motivar um ambiente flexível de aprendizagem e adaptação para todos.

A um gestor de vendas, obteremos classificações como Diretor de Vendas, Diretor Comercial, Chefe de Vendas, Chefe de Equipa de Vendas, entre outras.

Considera-se que o Gestor de Vendas não possuirá a abrangência de funções de um Diretor Comercial que, eventualmente, poderá estender as suas competências até à Gestão Logística (de entrada e de saída), aos serviços após a venda, frequentemente à Gestão de Marketing. Por outro lado, o Chefe de Vendas ou o Chefe de Equipa de Vendas admite competências que não ultrapassam a Gestão dos Profissionais de Vendas, estando impedido, funcionalmente, de decisões estratégicas de vendas, de decisões sobre a estratégia da Empresa perante o Mercado e os seus clientes.

Na nossa amostra do setor segurador encontramos o assistente comercial que tem funções de *back office*, o gestor de clientes com funções de *front-office*, o gerente, o diretor comercial, regional e nacional. No setor farmacêutico encontramos o delegado comercial, o diretor comercial e o diretor nacional.

O perfil e a atitude de um Gestor de Vendas perante a FV que dirige, orienta e motiva, e perante os Clientes que a sua Empresa serve, têm vindo a sofrer alterações significativas e duradouras. Acompanham, aliás, as tendências que temos vindo a caracterizar, que se refletem na atitude geral dos Vendedores.

O Gestor de Vendas em ambiente *Hard Selling*, caracterizado atrás, assumia uma atitude exigente para com os vendedores, controlando ativamente e obviamente o desempenho de cada um, as suas atividades e a forma como geriam o seu tempo. O objetivo seria o de maximizar as vendas no curto prazo, introduzindo pressão adicional sobre os Vendedores.

Em ambiente de *Soft Selling*, onde os objetivos da FV que dirige se orientam fundamentalmente para o relacionamento duradouro e lucrativo com clientes, a atitude do Gestor de Vendas muda radicalmente, assumindo claramente o perfil de um Líder de pessoas, orientando os vendedores através da colaboração, delegando competências, mantendo uma autoridade que emana da responsabilidade coletiva e individual.

2.3.2 A Atitude dos Vendedores

O vendedor de hoje deve acreditar fazer parte de uma equipa de pessoas de excelente qualidade profissional, determinada na concretização dos objetivos a que se propôs, bem dirigida, apoiada por uma Empresa eficiente, que promove uma boa imagem de si própria e dos produtos que oferece ao mercado.

No entanto, precisa de manter uma atitude pessoal positiva, que reflita uma autoconfiança alicerçada em bases seguras. Como é evidente, esta autoconfiança é apenas possível se o vendedor conhecer bem os seus produtos e a forma como a sua empresa os comercializa, para além de um domínio sólido de técnicas de venda.

De acordo com Tracy (1995), esse conhecimento, embora necessário, não é suficiente. A autoconfiança, ainda de acordo com este autor, só se desenvolve na presença de uma atitude mental positiva, na formação de metas e objetivos pessoais claros e assumidos, de uma forma equilibrada e orientada para o sucesso. Os passos fundamentais definidos por Tracy (1995) serão:

- Assumir-se e ver-se a si próprio como um empresário, um profissional comprometido, isto é, aceitar a responsabilidade total pelas suas decisões e atitudes, sem as “desculpas” habituais para o insucesso como sendo a concorrência, conjuntura económica e a própria empresa entre outras;
- Orientar-se para os resultados, planeando o seu esforço e o seu tempo, mantendo objetivos diários, mensais e anuais;
- Assumir uma atitude de conselheiro e consultor para o cliente, propondo soluções;
- Apostar continuamente na formação, colhendo boas práticas, cultivando o conhecimento, refletido sobre o seu próprio desempenho;
- Ser persistente, mesmo quando os resultados demoram a aparecer;
- Manter uma postura de integridade, conducente à credibilidade;
- Ser positivo, otimista e leal;
- Comprometer-se com a Excelência.

Estes passos fundamentais ajudam obviamente a superar problemas de natureza:

- Profissional: o trabalho de vendas oferece frequentes frustrações, pois trabalham sozinhos, têm horários irregulares, é frequente estarem fora de casa, enfrentam concorrentes agressivos, sentem-se muitas vezes inferiorizados em relação aos clientes e, por vezes, perdem negócios após terem trabalhado arduamente para os obter;
- Humana: a maioria das pessoas, profissionalmente, têm um rendimento abaixo das suas capacidades, acrescendo a ausência de incentivos adicionais, como ganhos financeiros ou reconhecimento social;
- Pessoal: ocasionalmente os vendedores andam preocupados com problemas pessoais, como doença de um familiar, crise conjugal ou crise económica.

2.4 Funções das Vendas

As funções da força de vendas podem ser perspectivadas segundo:

- Os níveis de desenvolvimento dos clientes;
- As tarefas específicas a executarem.

2.4.1 Os Níveis de Desenvolvimento dos Clientes

Sob esta perspetiva, as funções da FV serão evidentemente diferentes se tratar de um potencial cliente ou se for um cliente já existente e fiel à empresa.

Distinguem-se assim cinco categorias de clientes, conforme quadro 2.13.

Quadro 2-13 – Categorias de Clientes e Funções da Força de Vendas

Categorias de Clientes	Funções da FV
<ul style="list-style-type: none">• Cliente Potencial	<ul style="list-style-type: none">• Identificá-los• Avaliar o potencial• Abordá-los
<ul style="list-style-type: none">• “Adormecidos”	<ul style="list-style-type: none">• Conquistá-los• Recuperá-los• Dinamizá-los
<ul style="list-style-type: none">• Ocasionais• Bons Clientes• Clientes com interesse estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Fidelizá-los e Dinamizá-los• Desenvolvê-los• Dinamizá-los e• Mantê-los

Fonte: Adaptado Kotler, P., e Keller, K. (2006)

2.4.2 As Tarefas Específicas

Segundo esta perspetiva, as funções da FV podem assumir as seguintes atribuições:

- Prospeção;
- Informação e comunicação ao cliente;
- *Feedback* de informações do terreno;
- Formação dos distribuidores ou agentes;
- Preparação e execução de uma proposta específica;
- Apoio/ajuda à revenda;
- Serviço pós-venda;
- Pagamento e cobranças.

E, por ser considerada uma das atividades mais críticas desenvolvidas pela FV, apresentamos de seguida o quadro 2.14 com uma contextualização da prospeção no seio empresarial.

Quadro 2-14 - Conceito da Prospeção de Clientes

Prospeção de Clientes	Autores
<i>“Prospecting is seeking a potencial customer; seeking with a vision of sucess. Prospecting involves finfing people to do business with.!”</i>	(Zeller, 2006, p.75)
<i>“Prospecting is the act of searching for something of value.”</i>	(Good, 1986, p.49)
<i>“Systematically collecting names of the prospects.”</i>	(Business dictionary)
<i>“Prospecting is the lifeblood of sale.”</i>	(Futrell 2001, p.253)
“Identificar pessoas ou organizações que possivelmente têm interesse em adquirir o produto ou serviço da empresa.”	(Kotler e Keller, 2006, p.153)

Fontes: Respetivos autores

Estas são apenas algumas das inúmeras definições existentes da prospeção. Em termos práticos e genéricos, podemos definir prospeção como a identificação e procura de novos clientes no mercado.

Futrell (2001) afirma que as empresas que realizam prospeção fazem-no por dois motivos, por um lado para aumentar o volume de vendas e, por outro, para substituir os clientes que vão perdendo ao longo do tempo.

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. “O desafio é conquistar clientes fiéis.” (Kotler e Keller, 2006, p.153)

De acordo com Kotler e Keller (2006), o consumidor perante um vasto leque de produtos, marcas, preços e fornecedores, avalia qual a oferta que lhe proporcionará maximizar o valor, dentro das restrições impostas (preço, conhecimento). Deste modo, e dado o atual cenário da globalização, o comprador torna-se cada vez mais exigente, o

que tem levado as empresas a intensificarem esforços, tanto na satisfação das suas necessidades como na fidelização destes.

Assim, é fundamental que as empresas se consciencializem da importância da realização de prospeção. Muitas ainda não descobriram que esta atividade de procura de novos clientes é provavelmente o único meio de se manterem fortes no mercado, onde a concorrência é cada vez mais agressiva, ágil e competente.

Kotler e Keller (2006) salientam, que conquistar novos clientes custa entre cinco a sete vezes mais do que manter os existentes. Futrell (2001, p.263) reforça, *“it’s easier to keep a customer than to find a new one.”*

2.5 A Estrutura da Força de Vendas

Ao planear a estrutura do desenvolvimento da FV é necessário estar atento não apenas à equipa de venda em si, mas também ao cenário global dos clientes e à atuação da empresa no mercado atual.

De acordo com Moreira (2000), podemos dizer que o departamento de vendas pode ser organizado por produto, cliente, região ou pela combinação destes três elementos dois a dois ou até mesmo os três elementos conjuntamente. Assim teremos as seguintes possibilidades e organização:

- produto;
- cliente;
- região;
- produto/região;
- produto/cliente;
- cliente/região;
- produto/cliente/região.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), os vendedores devem conhecer bem os seus produtos especialmente quando são numerosos e complexos.

A organização da FV em função da estrutura dos produtos revela-se mais apropriada no caso da gama de produtos ser mais heterogénea e exigir aos vendedores conhecimentos técnicos mais específicos.

A estrutura por clientes adquire especial relevância quando existem vários tipos de clientes com necessidades marcadamente distintas e comportamentos de compra específicos.

Segundo Kotler (1998), frequentemente as empresas especializam a FV por setores ou por linhas de clientes.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), na estrutura de FV por clientes, diferentes equipas de vendas podem ser criadas para setores distintos, ou seja, uma para trabalhar os clientes existentes e outra para descobrir novos clientes, ou para lidar com contas mais importantes separada das contas normais.

Por sua vez, para estes autores, na estrutura de FV por território ou região, é designada uma área geográfica exclusiva para cada vendedor, que vende a linha completa de produtos ou serviços da empresa a todos os clientes daquele território. Esse tipo de organização apresenta inúmeras vantagens. Define claramente as tarefas do vendedor e, como apenas um trabalha no território, é ele quem recebe os incentivos das vendas ali realizadas. É o que acontece com as empresas do nosso estudo dos setores segurador e farmacêutico.

De acordo com Moreira (2000), a organização por região ou território divide a FV em territórios nos quais cada vendedor deve atender a todos os clientes, mesmo que de diferentes setores, em relação aos produtos da empresa. Ela só faz sentido quando a empresa tem uma abrangência de atuação muito grande e os seus clientes são pulverizados.

2.6 O Estatuto da Força de Vendas

A FV pode integrar vendedores cuja relação com a empresa seja caracterizada em função de três estatutos:

- Vendedores exclusivos (com contrato e vínculo à empresa);
- Vendedores comissionistas; este estatuto tem a vantagem de ser mais flexível porque não apresenta custos fixos, apesar de suscitar dificuldades acrescidas na gestão e controlo das atividades de vendas;
- Vendedores/equipas especiais, contratados para reforço das equipas habituais. Este sistema não é comum em Portugal.

No caso dos setores de atividade das empresas do nosso estudo todos são vendedores exclusivos, ou seja, têm contrato e vínculo com a empresa, com uma remuneração fixa, variável e incentivos não monetários.

2.7 Planeamento das Atividades de Vendas

Uma das atribuições críticas do gestor de vendas, pelo forte impacto que gera nos resultados, reside no planeamento da atividade de vendas.

Quando a equipa já se encontra rodada e em "velocidade de cruzeiro" o plano das atividades de venda deve ser concebido e estruturado entre setembro e novembro, no momento em que se prepara o plano de ação e o orçamento do ano subsequente.

Relativamente ao planeamento das atividades de venda, há que equacionar, sucessivamente, a definição de objetivos, o planeamento da atividade e o desenvolvimento periódico da *performance* dos vendedores.

2.7.1 A Definição de Objetivos

A definição de objetivos constitui um dos aspetos mais críticos do planeamento de vendas, porque se traduz na formulação de metas individuais e coletivas que constituem o referencial central do desempenho na atividade de vendas.

A definição de objetivos facilita ainda, num momento posterior, a deteção de desvios e a consequente análise por setor, por tipo de clientes, por vendedor ou por outra forma.

Em muitas empresas, a fixação de objetivos está articulada à componente variável da remuneração dos vendedores, tendo, por isso, forte repercussão na motivação da equipa de vendas.

A definição de objetivos deve ser construída através de um processo de reflexão que envolva toda a organização num movimento *top - down - top*.

Conquanto existam múltiplas abordagens conducentes à determinação de objetivos, há que destacar a seguinte metodologia pela sua facilidade de implementação:

1.º A Direção-Geral/Administração, em consequência das linhas de orientação estratégica da empresa, indica o valor global de vendas a atingir num determinado período, por área de negócio ou linha de produtos; poderá indicar igualmente as grandes linhas de execução do plano, como o *timing* de lançamento de novos produtos ou os valores globais atribuídos ao orçamento de marketing/comercial;

2.º A Direção Comercial discute esse valor com a Administração e/ou Direção-Geral, relacionando-o com o orçamento da direção, e reparte esse valor de vendas pelas suas chefias, e estas, por sua vez, pelas suas equipas de vendedores;

Por último, as chefias de vendas repartem os objetivos por vendedor de acordo com as vendas do setor, grupo de clientes ou tipo de produtos na área de intervenção desse vendedor. Este processo exige que as chefias conheçam as vendas da concorrência e as especificidades das zonas adstritas a cada vendedor.

Quando não existem dados fiáveis sobre as vendas da concorrência, as chefias poderão repartir o objetivo global atribuído à equipa por cada um dos vendedores, em função de critérios como a população, os rendimentos, o número de empresas de um setor, etc.

Segundo Salmon (1999), os objetivos devem ser “SMART”:

- *Specific* (específicos), ou seja, definirem objetivamente o que deve ser feito;
- *Measurable* (mensuráveis), ou seja, permitirem avaliar os resultados das suas ações;
- *Achievable* (realizáveis), ou seja, serem simultaneamente realistas e alcançáveis;
- *Relevant* (relevantes), ou seja, apoiarem o essencial, quer da missão, quer das metas da empresa.
- *Time-bound* (concretizáveis num determinado espaço de tempo), ou seja, terem prazos para serem cumpridos.

As organizações divergem quanto ao método de definição de objetivos: umas são mais arbitrárias (*top/down*) e outras aceitam uma maior participação dos vendedores (*bottom/up*). Nas empresas do nosso estudo dos dois setores é aplicado mais o *top/down*.

2.7.2 O Planeamento

A necessidade de planear as atividades de venda, resulta do facto incontornável para as empresas de que não é possível controlar a vontade de compra dos clientes. Sendo assim, o esforço de gestão das equipas de vendas deve incidir nas atividades a montante da venda porque estas determinam forçosamente os resultados alcançados.

A atividade de vendas pode apresentar características de índole diversa. Algumas delas têm um impacto significativo sobre as vendas na quase totalidade das empresas, tais como: o número de visitas a realizar, a preparação dos contactos, a elaboração de propostas e a calendarização dos acompanhamentos a vendedores.

Há, contudo, outro tipo de atividades que são específicas à natureza de atuação de cada setor:

- O número de telefonemas e de marcação de entrevistas no setor segurador e farmacêutico;
- O número de demonstrações nos bens de equipamento;
- O número de propostas nos equipamentos de escritório;
- O espaço e a posição ocupada nas prateleiras das lojas nas empresas produtoras de bens de grande consumo.

O planeamento das atividades de vendas deve ser acompanhado pelo estabelecimento de padrões de *performance* para o grupo de vendas, para que cada vendedor tenha uma ideia clara do que a empresa espera dele no âmbito da sua atividade diária.

2.7.3 As Atividades de Vendas

As atividades de vendas devem ser apoiadas por um sistema de informação que permita ao vendedor autoavaliar a sua atividade e, simultaneamente, sirva ao responsável de vendas para acompanhar a evolução da atividade diária respetiva. Por outro lado, o sistema de informação permitirá efetuar a análise do desempenho regular da equipa e daí retirar conclusões sobre as medidas a tomar para incrementar os resultados.

Este sistema de informação deve integrar, no mínimo, os seguintes suportes básicos:

- Roteiro diário;
- Ficha de cliente;
- *Check-list* de preparação de entrevista;
- Folha de levantamento de informações sobre a concorrência;
- Relatório diário da atividade;
- Mapa de planeamento semanal da atividade.

Finalmente, cabe referir que se torna fundamental que o gestor de vendas avalie continuamente as atividades dos vendedores. De nada serve estabelecer padrões de *performance* se, de seguida, não existir uma verificação regular.

2.8 Recrutamento, Seleção e Integração

A premissa de que a qualidade de desempenho de cada elemento da equipa de vendas é a chave para uma boa *performance* global é hoje incontroversa. Assim, a primeira condição para criar uma equipa de vendas de elevado potencial decorre da qualidade dos métodos e critérios de seleção dos seus elementos.

Uma seleção adequada, em função do perfil pretendido, deve ter em conta a experiência do candidato, os conhecimentos e, sobretudo, a sua atitude. Uma boa seleção permite constituir uma boa equipa, potencia *performances* individuais, poupa tempo e diminui o risco integrado de elementos duvidosos.

Neste tema serão abordados os principais tópicos referentes às necessidades de recrutamento, às fontes e processos de recrutamento e ainda à seleção e integração dos candidatos.

2.8.1 Necessidades de Recrutamento

As necessidades de recrutamento podem resultar da rotação de vendedores em que encontramos a saída voluntária e o despedimento, do acréscimo de atividade em que temos as novas linhas de produtos, novas áreas geográficas e acréscimo de clientes ou de novas atribuições que estão ligadas aos novos negócios e às novas funções na equipa de vendas.

Em muitos setores de atividade as necessidades de recrutamento de novos vendedores resultam, sobretudo, da emergência de novas atribuições, para as quais a FV tradicional não está preparada para desempenhar, atendendo às novas exigências do mercado. É o

caso das empresas de bens de grande consumo, cujos vendedores têm que dialogar com grandes organizações de distribuição muito mais sofisticadas que os tradicionais armazenistas.

A Indústria Seguradora é um setor onde se regista atualmente este fenómeno, dado que a diversidade e a complexidade dos produtos nomeadamente no ramo vida, os seguros financeiros com risco ou sem risco conhecidos por “*universal life*” exigem comerciais muito mais bem apetrechados a nível de competências, pois estes seguros vendem-se e não se compram como os ramos não vida, em que alguns, inclusive, são obrigatórios pela lei portuguesa.

É normal que uma organização de vendas profissional com aspirações a ter boas *performances* precise de ser renovada todos os anos, tal como uma equipa profissional de comerciais do setor segurador e farmacêutico, que se bate pela conquista dos melhores resultados, não pode dispensar a contratação de novos comerciais.

Em resumo, o atual quadro competitivo impõe que as empresas saibam responder bem e rapidamente à rotação dos seus comerciais, dedicando uma atenção constante às necessidades e fontes de recrutamento.

2.8.2 Fontes de recrutamento

O princípio fundamental relativo às fontes de recrutamento é garantir a existência de um conjunto de elementos com interesse potencial permanentemente identificados.

As fontes de recrutamento podem ser internas ou externas, conforme quadro 2.15.

Quadro 2-15 – Fontes de Recrutamento

Fontes de Recrutamento		Meios Privilegiados
Internas		Deslocação de funções Promoção
Externas	Universidades, Escolas	Fórums Candidaturas espontâneas Ligações Empresa / Escola Anúncios
	Concorrência	Clientes Caça-cabeças Anúncios
	Outros Setores	Fornecedores Anúncios

Fonte: Adaptado Kotler (1998)

É hoje corrente verificar que muitas empresas instituem como política, quando se trata do preenchimento de lugares de chefia, o recurso ao quadro interno de colaboradores. Nas empresas do nosso estudo esta é a prática aplicada. Assim, cada chefe é convidado a preparar um líder (substituto), sendo a condição essencial para progredir na carreira, não sendo possível ascender internamente na empresa sem ter já um colaborador preparado.

O recrutamento externo de vendedores pode ter origem em diversas fontes:

- Universidades e Escolas Profissionais (em domínios onde é exigido um *background* escolar aos vendedores);
- Vendedores de empresas concorrentes (cuja competência seja reconhecida no mercado; uma boa fonte de informação são os próprios clientes);
- Vendedores de outros setores, nomeadamente de fornecedores.

Quando há que preencher posições de chefia e/ou de direção comercial é usual solicitar a intervenção de "caça-cabeças" por ser mais fácil e simples ter acesso a candidatos com perfil muito específico que se encontram a trabalhar noutras organizações.

Por último, a forma mais habitual de recrutar é através de anúncios. Se bem que este método seja aquele que produz maior número de respostas, é igualmente aquele em que uma grande parte dos candidatos tem pouco interesse e, por isso, se possa tornar mais dispendioso e lento. Após identificar as fontes de recrutamento é imprescindível equacionar as diferentes fases do processo de recrutamento.

2.8.3 O Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento deve iniciar-se pela descrição do perfil do candidato ideal para a função em referência.

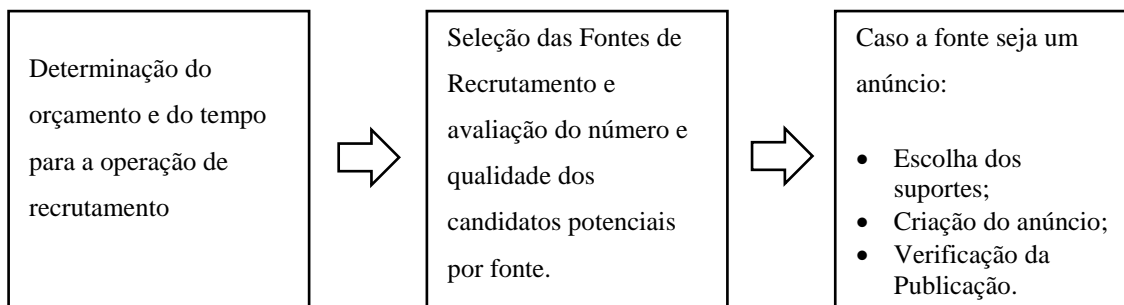
A definição do perfil do candidato ideal tem, entre outras, a grande vantagem pedagógica de "obrigar" o gestor a clarificar as suas ideias sobre o tipo de pessoa que pretende. As principais dimensões da definição de um perfil na área comercial são as seguintes:

- Título do lugar;
- Atitude e *Soft Skills*;
- Experiência anterior;
- Formação Escolar e Profissional;
- Gosto pela área comercial;
- Línguas Estrangeiras;
- Limite de idade;
- Competências pessoais e profissionais;
- Disponibilidade;
- Definição do Setor;
- Objetivos gerais (aumento de clientes, aumento de vendas por cliente);
- Descrição das Funções; *Package* de Remunerações e Incentivos.

Concluída a elaboração do perfil do candidato ideal, é vital identificar uma abordagem de procedimentos que seja clara para todos os intervenientes no processo de recrutamento. Esta clarificação é importante num processo de recrutamento interno,

bem como quando se recorre a empresas especializadas, pela vantagem de acompanhar melhor todas as fases do processo. Segue a síntese do processo de recrutamento na figura 2.8.

Figura 2.8 - Síntese do Processo de Recrutamento



Fonte: revisão de literatura

Tal como ilustra a figura 2.8, a primeira fase do processo de recrutamento visa determinar o *budget* respetivo. A este propósito, é de salientar que há muitas empresas que pretendem poupar no processo de recrutamento, esquecendo que um recrutamento ineficaz é muito mais oneroso para a empresa.

Em seguida, é necessário gerar um número suficiente de candidatos que correspondam ao perfil da função de forma a permitir uma escolha adequada. O número de candidatos não deve ser entendido em número absoluto, mas sim em qualidade. Acontece que, não raramente, um anúncio de jornal pode produzir 200 respostas, das quais, após um processo de seleção rigoroso, só sejam aproveitados seis candidatos. Neste contexto, e com base no histórico da empresa ou em informações do mercado, é conveniente estimar o número potencial de candidatos por fonte.

O passo seguinte, caso se opte pela colocação de anúncios assenta na escolha do suporte adequado. O *Semanário Expresso* é a referência do mercado em Portugal para cargos de direção ou de chefia de vendas que exijam formação média ou superior. Em alternativa, se pretende admitir vendedores menos especializados, poderá optar-se pela inserção de anúncios em jornais diários. Neste caso é necessário que o anúncio considere um duplo objetivo:

- Atrair o maior número de candidatos de alto potencial;

- Eliminar os candidatos com pouco interesse para diminuir os custos de recrutamento.

O anúncio deve ser concebido na perspetiva do candidato ideal. A qualidade do anúncio depende de três características: visibilidade, atratividade e seletividade. A visibilidade está ligada à posição da página, à dimensão do anúncio e à captação da atenção (logótipo, imagens, grafismo, estilo). A atratividade refere-se aos fatores de motivação, responder às expectativas do candidato ideal. Salientar a notoriedade da empresa, o desafio e a possibilidade de realização pessoal, descrever a função e a remuneração. A seletividade refere-se à experiência, competências, nível de formação, línguas, idade, mobilidade e critérios de personalidade.

Identificadas as fontes de recrutamento e realizadas as ações de candidaturas inicia-se a primeira etapa do processo de seleção.

2.8.4 O Processo de Seleção dos Candidatos

Após conclusão do processo de recrutamento segue-se a seleção, sendo composta por diversas etapas. Os procedimentos de seleção variam de empresa para empresa. Em geral, as empresas utilizam testes formais para candidatos a vendas. Apesar dos resultados dos testes serem apenas um dos vários meios de obtenção de informação dos candidatos, permitem obter características pessoais, referências, experiência e postura durante as entrevistas (Kotler e Keller, 2006). A seleção de bons vendedores seria simples se todos tivessem conhecimento dos atributos a procurar. Deste modo, no processo de recrutamento e seleção é necessário determinar as características requeridas ao candidato.

Kotler e Keller (2006) afirmam que vários estudos demonstram que existe uma fraca relação entre o desempenho nas vendas, o nível de escolaridade do indivíduo, a experiência, a atitude, a personalidade e as habilidades. Descobrir quais os atributos que levarão ao sucesso das vendas é um verdadeiro desafio para o responsável de recrutamento. Atualmente, têm sido desenvolvido testes que combinam várias técnicas

(*composite tests*) na avaliação das capacidades dos candidatos, onde em alguns casos, há a simulação do ambiente de trabalho e os candidatos são avaliados num contexto semelhante ao que futuramente irão atuar.

Futrell (2001) afirma que no recrutamento, para a identificação dos vendedores com potencial sucesso, a empresa deve em primeiro lugar estabelecer os critérios de bom desempenho, ou seja, os padrões pelos quais o desempenho é medido, apresentando um conjunto de características que o vendedor deverá possuir. Futrell (2001, p.173) afirma os critérios para o bom desempenho da força de vendas são os seguintes:

- Capacidade de influenciar as decisões;
- Capacidade prospeção;
- Capacidade de desenvolver o relacionamento com o cliente a longo prazo;
- Capacidade de negociar contratos e preços;
- Capacidade conceitual;
- Capacidade de vendas;
- Capacidade de determinar as necessidades dos clientes;
- Inteligência.

A seleção dos candidatos divide-se habitualmente por duas fases, a primeira corresponde à receção e análise das cartas e currículos e a segunda, às entrevistas e testes.

2.8.4.1 Entrevistas e Testes

Nas situações em que o número de candidatos é muito vasto, não havendo inconveniente em reuni-los conjuntamente, o que não se verifica, por exemplo, em cargos de direção, é preferível que a primeira entrevista seja em grupo.

A entrevista de seleção em grupo pode ser iniciada com a apresentação da empresa e da função em referência. O ponto seguinte da agenda deverá suscitar um período de perguntas e respostas, permitindo responder às questões dos candidatos sobre os aspetos

mais críticos da função. No final desta entrevista é habitual solicitar aos candidatos para confirmarem a sua candidatura.

A entrevista em grupo permite conhecer melhor os candidatos, particularmente no que refere à sua apresentação exterior, forma de relacionamento, linguagem, comunicação, relacionamento interpessoal, etc.

Após esta entrevista, muitas empresas, nomeadamente no setor segurador, optam por solicitar aos candidatos a realização de testes de inteligência e de personalidade.

O passo seguinte à entrevista em grupo, quando esta é realizada, visa aprofundar o conhecimento dos candidatos e passa pela marcação de entrevistas individuais com interlocutores privilegiados da empresa.

No final desta análise serão eliminados os candidatos que não correspondam às características pedidas, aos quais deverá ser enviada uma carta de agradecimento pela sua colaboração, explicando o motivo pelo qual a sua candidatura não foi aceite.

Uma boa regra prática é entrevistar três vezes cada candidato, por três pessoas diferentes e em três locais diferentes. Este procedimento permite obter várias opiniões sobre o candidato, observando-se em simultâneo a congruência do seu comportamento em três situações distintas. Assinale-se que uma das pessoas que deve entrevistar o candidato é o seu futuro superior hierárquico.

Quando o processo de seleção é realizado por uma empresa especializada em recrutamento, são habitualmente apresentados três potenciais candidatos à empresa para que esta finalmente selecione um de entre os três propostos.

Ao proceder-se à análise final dos vários candidatos deve estruturar-se igualmente uma grelha de avaliação que tenha em conta as aptidões que forem consideradas fundamentais. O processo de seleção não deve terminar no momento da ordenação e escolha dos candidatos, mas antes prosseguir com a sua integração.

2.8.4.2 A integração

A integração do candidato na empresa deve ser conduzida para que este dê, rapidamente, o melhor do seu contributo para a atividade da empresa. Esta fase é uma das fases críticas da cadeia das pessoas. Nesta fase podemos perder ou ganhar um excelente profissional, ou seja, um bom acolhimento é sinónimo de criação de valor para a empresa.

Uma integração demasiado rápida é frustrante para o candidato e para a empresa que, se perder o novo vendedor, tem de recomeçar todo o processo de recrutamento, afetando com isso a imagem de eficácia junto dos seus clientes, para além dos custos associados a todo o processo.

Ao iniciar a atividade de vendas é necessário que o vendedor conheça bem os produtos, as normas, o regulamento da empresa e o mercado onde vai atuar. Por isso, há empresas que estabelecem, tal como as empresas do nosso estudo, um período de formação preliminar superior a dois meses antes do vendedor iniciar a atividade de contacto com o cliente externo.

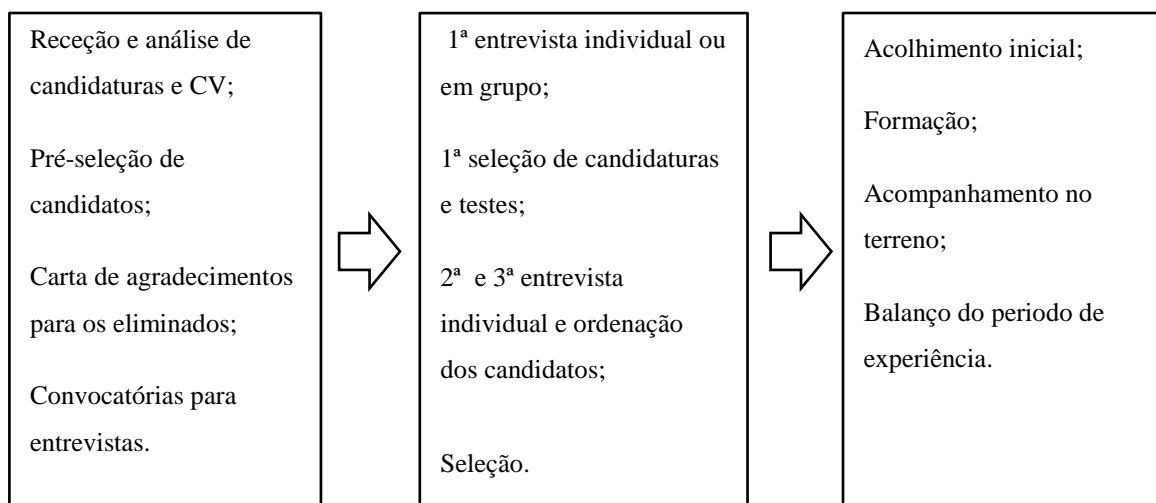
Uma metodologia possível de ser aplicada na maioria das empresas contempla as seguintes fases na integração de um vendedor:

- Rápida formação inicial nos produtos, normas da empresa e formas de atuação;
- Acompanhamento por um mentor, que inicia com o candidato na abordagem aos primeiros clientes e lhe explicará no terreno a política da empresa;
- Reuniões frequentes com a hierarquia e o mentor para avaliação dos resultados e dos progressos necessários;
- Balanço final do período experimental.

O mentor deve ser um vendedor experiente e com boas capacidades pedagógicas para iniciar convenientemente o candidato. Ao mentor deve ser proporcionada uma remuneração adicional em função dos resultados obtidos pelo candidato, de forma a envolver-se nessa tarefa que lhe vai absorver tempo e diminuir a atenção sobre os seus próprios clientes.

Segue a síntese do processo de seleção na figura 2.9.

Figura 2.9 - Síntese do Processo de Seleção



Fonte: revisão literatura

A fase de integração é das mais importantes e cruciais ao nível da motivação do novo colaborador.

2.9 A Avaliação e a Remuneração da Força de Vendas

A primeira regra a ter em conta quando se trata da avaliação de um vendedor é que existe uma relação direta entre o autoconceito e *performance*, ou seja, uma pessoa vende exatamente ao nível do que se considera capaz e ganha exatamente aquilo que se julga capaz de ganhar.

É função do gestor de vendas elevar o autoconceito do vendedor ao nível da sua máxima *performance*, nunca esquecendo que nada contribui mais para a autoestima que o sucesso, estando este ligado ao cumprimento dos objetivos pessoais. A avaliação do vendedor deverá ser contínua, regular e baseada em padrões de *performance* claros.

Relativamente ao esquema de recompensas decorrente da sua avaliação, é de ter em consideração que o leque de recompensas possíveis não se reduz a prémios monetários, bónus ou comissões. Com efeito, o reconhecimento público do superior ou a atenção

dedicada por este a cada vendedor constitui uma recompensa intangível de forte impacto motivacional. Um bom sistema de remuneração é aquele que concorre para a realização de objetivos ambiciosos. A natureza das componentes de um sistema de remuneração da equipa de vendas pode ser muito diversificada, devendo, no entanto:

- Ter um efeito estimulante sobre os vendedores;
- Ser compreensível e exequível;
- Desenvolver o espírito de equipa na FV;
- Desenvolver a frequência e a qualidade dos contactos com os clientes;
- Desenvolver uma sólida relação com os clientes;
- Assegurar a perenidade da empresa;
- Contribuir para a venda prioritária dos produtos com maior margem;
- Permitir à empresa orientar a sua FV em função das oscilações do mercado;
- Facultar à empresa um meio de orientar a ação dos vendedores no terreno;
- Conferir um mínimo de segurança aos vendedores;
- Assegurar uma boa remuneração aos bons vendedores;
- Incitar os bons colaboradores a permanecerem na empresa.

O sucesso de uma política de remuneração depende muito da compatibilização entre os interesses das duas partes: empresa e vendedores.

Dado que o universo dos vendedores de uma empresa não é uma população homogénea e que cada vendedor encara a sua situação de forma diferente, os especialistas consideram indispensável conjugar cinco condições que tornam um sistema de remuneração aceitável para uma equipa de vendas:

- Simplicidade do sistema remunerativo;
- Razoabilidade relativamente à qualificação do vendedor e à política geral de remunerações da empresa;
- Objetividade (aplicável a todos);
- Estimulante;
- Baseada em objetivos precisos.

Para que um plano de remunerações possa tornar-se estimulante para a equipa de vendas deve incorporar as seguintes premissas, de acordo com autores como Meret e Dervaux (1991):

- A remuneração deve integrar uma parte fixa e outra variável em função dos objetivos;
- Os prémios devem ser fracionados em função da importância relativa dos objetivos e da importância do esforço realizado pelos vendedores;
- Os objetivos não devem, em caso algum, penalizar os vendedores, mas incentivá-los;
- O sistema deve ser flexível e permitir ajustamentos;
- O sistema deve ser discutido por ambas as partes interessadas.

A empresa pode optar por uma ou mais de três modalidades básicas de remuneração:

- Remuneração exclusivamente baseada em comissões;
- Remuneração fixa;
- Remuneração fixa complementada por esquema de incentivos.

Como medidas para atenuar as desvantagens das diversas modalidades de remuneração encontramos:

1) Remuneração exclusivamente baseada em comissões (desvantagens):

- O vendedor tem tendência a vender o produto mais fácil e não os mais lucrativos;
- O vendedor tende a reduzir o seu esforço depois de ter atingido o nível de rendimento pretendido;
- Dificuldades em contratar novos vendedores que não estão dispostos a suportar a instabilidade dos primeiros meses;
- Os bons vendedores procuram outras atividades;
- O vendedor tende a negligenciar tarefas que não sejam exclusivamente a de vender (administrativas, inventários, etc...).

Medidas e Soluções:

- Pagar uma comissão mais elevada para os produtos mais lucrativos;
- Aumentar a comissão a partir de um determinado volume de vendas;
- Atribuir um salário fixo durante um determinado período de adaptação;
- Atribuição de férias pagas, despesas de representação, participação nos lucros, etc...
- Pagamento de uma verba fixa para este tipo de tarefas.

2) Remuneração fixa (desvantagens):

- Falta de motivação.

Medidas e Soluções:

- Concursos;
- Reconhecimento público;
- Promoções atribuídas a desempenhos excepcionais.

3) Remuneração fixa complementada por esquema de incentivos (desvantagens)

- O plano de incentivos não motiva suficientemente;
- O plano de incentivos é muito complicado;
- O pagamento do incentivo é pouco regular;
- O incentivo é atribuído a poucos;
- O vendedor não se esforça por vender os produtos mais lucrativos;
- A elasticidade das remunerações é insuficiente de ano para ano.

Medidas e Soluções:

- Redefinição do plano de incentivos especialmente para os produtos com maior lucro;
- Simplificação do plano reduzindo-o a um ou dois requisitos;
- Redefinição da frequência de pagamento;
- O plano não funciona corretamente a não ser que a maioria dos vendedores ganhem incentivos substanciais;

- Indexação dos objetivos aos produtos mais lucrativos;
- Basear o plano não sobre o volume de vendas do ano anterior mas sobre objetivos (por exemplo, 90% das vendas do ano anterior).

O trabalho e desempenho da FV deve ser constantemente acompanhado, principalmente no que refere ao rendimento e obtenção dos resultados. Para Cobra (1994), o gestor de vendas necessita de monitorar continuamente a melhoria de desempenho da FV. A tarefa não é fácil, pois exige definições claras do que se espera do trabalho da equipa de vendas, além das revisões periódicas dos parâmetros inicialmente estabelecidos.

A determinação de objetivos, por exemplo, deve estar apoiada em critérios de previsão de vendas consistentes e estimulantes, pois objetivos de vendas irrealizáveis prejudicam o trabalho do vendedor. Além disso, os objetivos de vendas devem estar acompanhadas de recursos financeiros que facilitem e estimulem os esforços de vendas para atingi-las.

Brooks (1993) utiliza um argumento que diz que, uma FV pode aumentar significativamente o seu impacto de vendas simplesmente colocando-se à disposição dos clientes potenciais mais qualificados que puder encontrar por todo o seu tempo nobre de vendas. Para isto terão que fazer um reajuste utilizando o tempo periférico para procurar potenciais clientes e promovê-los para a categoria de clientes qualificados.

Com base em parâmetros de desempenho, é importante a realização periódica de uma auditoria da organização de vendas, ampla e compreensiva para avaliar a eficácia da área de vendas como um todo.

2.10 A Animação, Avaliação e Controlo da Força de Vendas

2.10.1 Animação da Força de Vendas

Antes de analisarmos os vários métodos de animação das equipas de vendas, convém observar o significado desta palavra. Animar significa "dar vida". E dar vida às vendas significa essencialmente agir sobre a motivação da equipa de vendas.

A equipa de vendas é uma força de trabalho essencial a uma organização Comercial. Os vendedores consagram a sua atividade no estabelecimento de relações duradouras e lucrativas com os Clientes, para além de potenciarem os resultados da empresa através da concretização dos negócios.

Esta atividade vive de um forte trabalho no terreno, materializado em contínuas reuniões com clientes e prospeção, muitas das quais sem resultados imediatos e/ou resultados negativos. O trabalho de campo de um vendedor é, normalmente, frustrante. Esta realidade, aliada à falta de reconhecimento da empresa pelos resultados obtidos, sobretudo noutros departamentos, bem como um deficiente reconhecimento social pela atividade, promove a ocorrência de quebras anímicas e faltas de motivação.

Outros problemas poderão ainda surgir em cada vendedor, fortemente penalizadores para um profissional que vive essencialmente da sua capacidade em fomentar relacionamentos. O papel do Gestor de Vendas, das Chefias intermédias, é essencial no sentido de evitar manifestações de problemas anímicos.

Uma outra ferramenta de motivação, disponível normalmente, consiste na recolha de “ajudas” às vendas, quer na forma de “pistas” de prospeção adicionais, para os vendedores que se dedicam a essa atividade, quer na forma de informação corporativa adicional, sobre os clientes ou um cliente em particular, quer sobre os pontos fracos da concorrência.

As funções dos vendedores têm características diferentes das de outros colaboradores da empresa. Como já constatamos, de um modo geral, trabalham fora do edifício da empresa, longe dos superiores hierárquicos e atuam mais isolada e autonomamente. Por outro lado, estão sujeitos a recusas dos clientes e, por isso, devem possuir uma forte estrutura mental para não desencorajarem facilmente. Assim, os métodos de animação, fixação de objetivos, controlo e avaliação de desempenho dos vendedores são mais rigorosos e, por vezes, mais exigentes do que os que se aplicam a outras funções.

Há três fatores que concorrem decisivamente para qualificar um bom vendedor:

- O saber - conhecimentos específicos sobre a empresa, os produtos, o mercado e as técnicas de venda recomendadas;
- O saber-fazer - adequada gestão do tempo e das prioridades, qualidade da organização pessoal e pleno domínio na aplicação das técnicas de venda;
- O saber-estar - atitudes e comportamentos ajustados às exigências da função.

Enquanto o saber e o saber-fazer são adquiridos pela experiência e através da formação específica ministrada, o saber-estar representa a atitude mental diária do vendedor. Um dos fatores extrínsecos que mais influencia a força anímica do vendedor releva da política de animação conduzida pelo gestor de vendas.

Antes de mais, para que um plano de animação seja eficaz, o gestor de vendas deve equacionar os fatores nucleares de motivação do vendedor.

Os vários métodos de animação que a seguir são preconizados, como as campanhas de incentivos, as reuniões de vendas e a atividade de *coaching*, visam agir sobre os fatores de motivação.

As campanhas de incentivos adquirem geralmente a forma de concursos, dos quais decorre a possibilidade de ter acesso a diferentes tipos de prémios, nomeadamente pecuniários, em géneros (carros, viagens, eletrodomésticos, entre outros), lugar de estacionamento, ações ou obrigações da empresa, medalhas ou placas comemorativas e reconhecimento público do mérito (título de vendedor do mês nas publicações internas, almoço com os responsáveis da empresa, etc.).

Quaisquer que sejam os objetivos e os prémios, a arquitetura destes concursos não deve induzir os vendedores a competir isolada e egoisticamente contra os outros colegas de equipa. O espírito de um concurso deverá promover uma competição que leve cada um a superar-se a si próprio, ou a alcançar um objetivo de vendas ambicioso, tal como bater um concorrente. As regras de ouro que asseguram o sucesso de uma campanha de incentivos são:

- Os objetivos deverão ser precisos e claros;
- Os prémios a atribuir devem corresponder às expectativas dos vendedores, sendo para tal necessário interpretar adequadamente os fatores de motivação da FV;
- As regras da campanha de incentivos não se deverá prestar a interpretações dúbias, por um lado, porque isso permitirá a cada vendedor orientar a sua atividade para alcançar a meta e, por outro, porque assim serão dissuadidas as práticas de vendas não desejadas que visam atingir objetivos a todo o custo;
- É recomendável que a mecânica da campanha de uma hipótese de ganhar a todos os vendedores e não só aos melhores. Um concurso que não coloque todos os vendedores numa posição de igualdade à partida tem, inevitavelmente, o efeito perverso de desmotivar a equipa;
- É aconselhável a que a divulgação do concurso seja feita com suficiente intensidade e criatividade, não só na fase de arranque, como regularmente durante o seu decurso, sendo conveniente atribuir um nome e uma forte simbologia ao concurso (por exemplo, "A caça ao tesouro");
- O acesso à evolução dos resultados deve ser regularmente facultado a todos os vendedores;
- A entrega dos prémios deve ser processada logo após a conclusão da campanha e apoiada por forte divulgação;
- A organização logística do concurso (datas, divulgação, controlo dos resultados, compra de prémios, etc.) deve obedecer a critérios de rigor;
- Concluída a campanha de incentivos, deverá proceder-se a um balanço dos resultados globais de forma a extrair ilações para futuras iniciativas similares.

Nos métodos de animação o espírito de equipa deve ser sempre preservado.

Relativamente aos métodos de incentivos de prémios pecuniários, há autores que consideram que pode contribuir para animar os colaboradores, mas não ser suficiente para as motivar. No setor farmacêutico, nas empresas do nosso estudo existem outros fatores que contribuem para a motivação da FV, muito embora os prémios de incentivos tenham um peso considerável.

2.10.2 Avaliação e Controlo

É de enorme importância controlar a atividade de vendas e os múltiplos indicadores de *performance* neste domínio. O princípio subjacente a este critério é "conhecer para agir". Os benefícios notáveis de instituir um sistema de controlo da atividade de vendas repercutem-se tanto ao nível do desempenho do vendedor, como no plano da gestão da FV.

A avaliação da *performance* permite conhecer os pontos fortes e fracos de cada vendedor e de cada equipa de vendas e é absolutamente fundamental. A avaliação pode assumir um carácter qualitativo. Entre os critérios mais utilizados podemos referir:

- Conhecimentos demonstrados pelo vendedor. Estes conhecimentos poderão incidir sobre os produtos, procedimentos da empresa, técnicas de venda, entre outros;
- Nível de motivação do vendedor;
- Capacidade de integração na equipa da FV;
- Empenho na formação e na atualização de conhecimentos ou em contribuir para a formação de novos vendedores;
- Capacidade para manter clientes satisfeitos.

A avaliação pode também assumir um carácter quantitativo. Este carácter quantitativo deve obedecer a vários critérios combinados. Destacam-se:

- Comparação de resultados obtidos com a quota fixada. É o critério utilizado com mais frequência;
- Rentabilidade das visitas;
- Frequência das visitas efetuadas;
- Número ou dimensão ou complexidade das encomendas conseguidas;
- Número médio de visitas por negócio;
- Número de novos clientes obtidos em determinado período.

Os resultados quantitativos poderão apenas ser medidos através de sistemas comparativos:

- Em relação aos de outros Vendedores na mesma Empresa;
- Em relação aos resultados de um período anterior;
- Em relação a um *benchmark* previamente estabelecido.

A atividade de controlo para o vendedor constitui um instrumento que lhe permite obter informações sistematizadas do seu desempenho e atividade, podendo daí extrair:

- Um ecoobjetivo rápido que lhe permite melhorar ou corrigir a sua *performance*;
- Uma apreciação comparada com a dos restantes colegas;
- Uma recomendação para introduzir mais eficácia na gestão do tempo e, consequentemente, aumentar a probabilidade de cumprimento dos objetivos;
- Um plano de desenvolvimento profissional e de formação;
- Por sua vez, o responsável direto, face à informação disponível sobre a rede de vendas, pode alicerçar melhor as suas decisões, baseando-se em elementos que lhe permitirão conhecer os seus colaboradores e, assim, efetuar uma melhor repartição de tarefas pelos seus colaboradores, uma avaliação mais precisa das necessidades de formação de cada um, uma melhor avaliação de cada colaborador e formular o respetivo sistema de recompensas.

No entanto, para que se possa obter um controlo eficaz da atividade de vendas, torna-se indispensável ter presente duas premissas, por um lado, o ambiente e as condições em que o controlo irá ser efetuado e, por outro, os métodos de controlo utilizados.

O primeiro e o principal obstáculo ao controlo de um sistema de vendas é a ressonância da palavra "controlo", que traduz a forma como o sistema é percecionado pelos vendedores. Hoje em dia, encontramos empresas que utilizam a expressão de melhoria contínua para atenuar os efeitos negativos da palavra controlo.

O sucesso de qualquer política de controlo de vendas passa pela aceitação junto da equipa de vendas, pelo que a sua implementação deve ser cuidada e preparada, não só pelos responsáveis pela organização, mas também com a ajuda dos próprios intervenientes, responsáveis pelas vendas e, sobretudo, vendedores. Como tal, é importante que seja sempre discutido o que deve ser controlado, como vai ser controlado e o objetivo final do que vai ser controlado.

Na realidade, o essencial não é reunir a informação, mas utilizá-la para melhorar a eficácia dos vendedores e a estrutura da rede de vendas. Os vendedores têm de sentir que estão na prática a ser observados com um sentido construtivo, uma vez que da análise das informações disponíveis são tomadas decisões que pretendem contribuir para a obtenção dos seus objetivos, aumento da sua eficácia e produtividade.

2.11 Conclusão

Neste capítulo foram abordados conceitos, processos, métodos e atividades da Gestão da FV. A gestão deve ser apoiada num conjunto de métodos e técnicas de decisão, implementação e controlo e deve favorecer a criação de um clima organizacional propício à mudança.

As modernas técnicas de gestão da FV estão orientadas para a motivação dos seus colaboradores. Esta preocupação por parte dos gestores começa logo por refletir-se no recrutamento de vendedores intrinsecamente motivados para as funções de vendas e prossegue com a utilização de métodos para cimentar a motivação. Esses métodos apontam para uma grande autonomização, responsabilização, envolvimento e desenvolvimento de competências dos colaboradores.

No próximo capítulo aborda-se a metodologia utilizada nesta investigação.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1 Introdução

Neste capítulo, sequente da revisão da literatura e dos contributos das propostas dos autores na construção das hipóteses de investigação, definem-se os objetivos, o modelo teórico de investigação e as hipóteses.

É apresentado também o processo de recolha de dados adoptado para a investigação, o *design* da pesquisa, o método de recolha de dados por via de questionário, o processo de amostragem do estudo e os métodos de análise dos dados.

3.2 Etapas de um Processo de Investigação

Apresentamos o quadro 3.16 com a contextualização das etapas do processo de investigação.

Quadro 3-16 - Etapas do Processo de Investigação

Etapas	Descrição
Problema, objetivos e hipóteses	Hipóteses e abordagem modelo concetual
<i>Design</i> da pesquisa	Pesquisa exploratória Pesquisa descritiva Pesquisa causal
Métodos de recolha de dados	Questionário, Entrevistas, Grupo de discussão, Observação
Amostragem	Amostras probabilísticas: aleatória, sistemática, estratificada e cluters Amostras não probabilísticas: conveniência, julgamento e quota
Análise de dados	Análise quantitativa Análise qualitativa
Discussão de resultados	Discussão: Confirmação ou não confirmação relativamente às hipóteses colocadas; Implicações e recomendações para a gestão; Limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Fonte: revisão literatura

3.3 Problema, Objetivos e Modelo de Investigação

Nos dias de hoje, num mundo cada vez mais competitivo, os comerciais são frequentemente expostos a cenários profissionais extremamente exigentes a vários níveis, desde o cumprimento do horário laboral, tarefas a serem executadas dentro e fora do horário, resultados líquidos a obter e, também, no que respeita ao indivíduo em si, o comportamento, o comprometimento e envolvimento com a organização, a criatividade, e a resoluções de problemas no imediato.

No exercício das suas funções torna-se necessário que esteja permanentemente motivado para as desempenhar ao mais alto nível. Torna-se bastante relevante verificar o que realmente influencia a motivação e contribui para um melhor desempenho. As organizações por mais pequenas que sejam acabam por passar por situações negativas causadas pela insatisfação dos colaboradores. Revela-se, assim, importante uma investigação que aborde a problemática dos fatores de motivação dos colaboradores e que analise a influência da variável motivacional no desempenho das suas funções.

O problema desta investigação é colocado sob duas principais questões às quais se tem intenção de dar resposta:

- 1) Quais são os fatores intrínsecos e extrínsecos que melhor explicam a motivação da Força de Vendas?
- 2) A motivação influencia o desempenho comportamental e o desempenho nos resultados da Força de Vendas?

Pretende-se determinar, por um lado, quais são os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos que mais influenciam a motivação da FV e, por outro lado, o contributo no desempenho comportamental e nos resultados. Além disso, procura-se averiguar as relações existentes entre os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, a motivação e o desempenho.

Na presente investigação, definimos como objetivos analisar a motivação da FV com os diferentes fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos e estudar a sua importância no desempenho dos comerciais. Como já referido, o estudo destas variáveis apresentam implicações práticas importantes a nível organizacional. O interesse científico deste estudo recaiu sobre os comerciais de duas empresas de dois setores de atividade, o segurador e o farmacêutico, pois a FV tem sido considerada um fator diferenciador na vantagem competitiva das empresas. Além disso, o investigador trabalhou alguns anos na direção comercial de empresas seguradoras e questiona-se sobre este assunto.

O quadro 3.17, apresentado de seguida, resume os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos extraídos da revisão da literatura com os respetivos autores.

Quadro 3-17 - Fatores Intrínsecos e Extrínsecos/autores/datas

Fatores Intrínsecos	Autor	Data	Fatores Extrínsecos	Autor	Data
1) Autonomia	- Teoria de Maslow - Teoria de Hackman e Oldham - Teoria X e Y de McGregor - Teoria da Autodeterminação (SDT) Deci e Ryan	1951 1980 1960 1985	9) Estatuto	- Teoria de Herzberg - Teoria Equidade de Adams	1960 1996
2) Assumir Responsabilidade	- Teoria de Maslow - Teoria de Herzberg - Teoria das Necessidades de David McClelland	1951 1960 1961	10) Possibilidade de Promoção	-Teoria de Maslow - Teoria de Herzberg - Teoria X e Y de McGregor	1951 1960 1960
3) Competição – Ser o melhor	- Teoria das Necessidades de David McClelland - Teoria de Shapiro	1961 1988	11) Ambiente de Trabalho	- Teoria das Necessidades de David McClelland - Teoria de Lawler – Expectação Chiavenato	1961 1999
4) Desafio do Projeto	- Teoria de Maslow - Teoria das Necessidades de David McClelland	1951 1961	12) Prémios de produtividade (remuneração variável – rappel)	- Teoria de Maslow - Teoria da Expectativa Vroom - Teoria Equidade de Adams - Teoria de Almeida (FN) - Teoria de Shapiro - Teoria da Autodeterminação (SDT) - Deci e Ryan - Teoria de Lawler Expectação - Chiavenato	1951 1978 1996 1996 1988 1985 1999

Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

5) Competências adquiridas	- Teoria da Autodeterminação (SDT) - Deci e Ryan	1985	13) Regalias materiais (automóvel, telemóvel, viagens)	- Teoria Equidade de Adams	1996
6) Realização Pessoal e Profissional	- Teoria de Maslow - Teoria de Herzberg - Teoria das Necessidades de David McClelland	1951 1960 1961	14) Reconhecimento pelas chefias	- Teoria de Maslow - Teoria de Herzberg - Teoria das Necessidades de David McClelland - Teoria da Autodeterminação (SDT) - Deci e Ryan - Teoria de Shapiro	1951 1960 1961 1985 1988
7) Gosto pela atividade comercial	- Teoria de Hackman e Oldham	1980	15) Contacto com os clientes	- Teoria de Maslow	1951
8) Metas pessoais a atingir	- Teoria da Expectativa Vroom - Teoria das Necessidades de David McClelland - Teoria Locke e Latham /Definição de objectivos	1978 1961 1984	16) Formação Continua (aquisição de novos conhecimentos)	- Teoria X e Y de McGregor	1960
			17) Oportunidade de desenvolvimento de carreira	- Teoria de Shapiro	1988

Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

			18) Transparên- cia e lealdade no contacto com as chefias	- Teoria de Maslow - Teoria de Herzberg - Teoria Equidade de Adams	1951 1960 1996 .
			19) Liberdade de ação no contacto com os clientes	- Teoria de Maslow	1951
			20) Relaciona- mento interpessoal entre colegas e chefias	- Teoria de Herzberg - Teoria das Necessidades de David McClelland - Teoria da Autodeterminação (SDT) - Deci e Ryan	1960 1961 1985
			21) Estabilidade da função	- Teoria de Maslow - Teoria de Herzberg	1951 1960
			22) Participação nas reuniões com as chefias de topo	- Teoria Locke e Latham / Definição de objetivos	1984
			23) Estilo de liderança	- Teoria de Maslow - Teoria de Herzberg -Teoria Equidade de Adams-Ferreira	1951 1960 1996

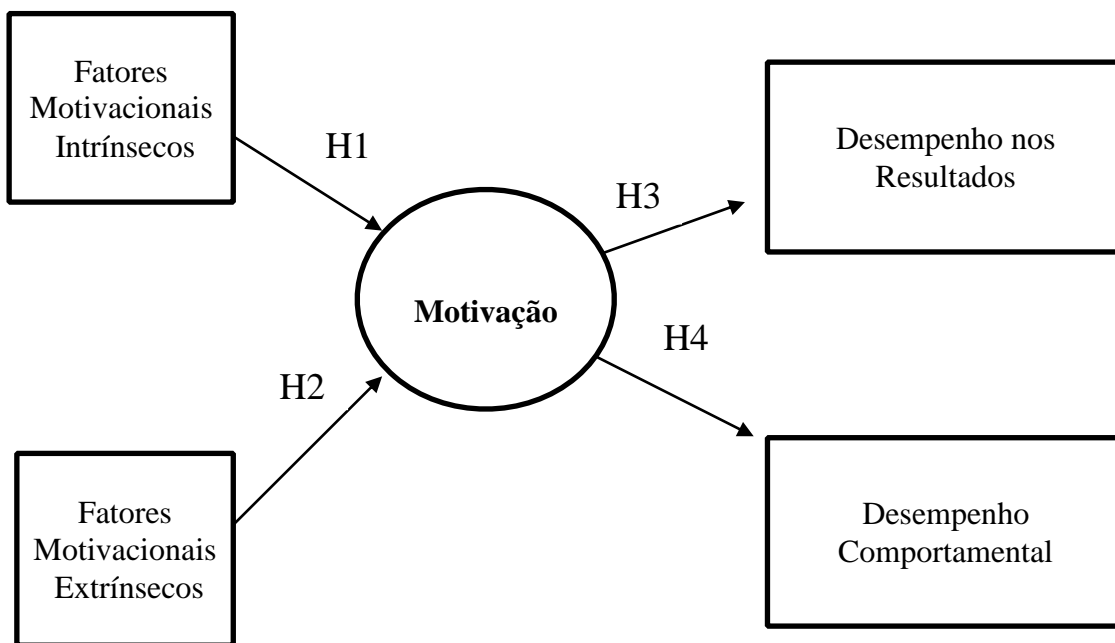
Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

			24) Condições de trabalho	- Teoria de Maslow - Teoria de Herzberg - Teoria Equidade de Adams	1951 1960 1996
			25) Segurança no trabalho	-Teoria de Maslow -Teoria de Herzberg	1951 1960
			26) Política da empresa	- Teoria de Herzberg	1960
			27) Relação Social	- Teoria da Autodeterminação (SDT) - Deci e Ryan	1985
			28) Confiança na empresa	- Teoria de Maslow	1951
			29) Atividades de lazer desenvolvidas pela empresa	- Teoria de Maslow	1951
			30) Acesso direto à hierarquia	- Teoria de Herzberg - Teoria Equidade de Adams	1960 1996
			31) Participação nos objetivos	- Teoria Locke e Latham / Definição de objetivos	1984
			32) Comunicação entre as chefias	- Teoria Equidade de Adams	1996

Fonte: revisão literatura

Com base na revisão de literatura dos autores de maior relevo na área e definidas as variáveis do estudo foram elaboradas várias hipóteses que se resumem no modelo teórico apresentado na figura 3.10.

Figura 3-10 - Estrutura Concetual do Modelo Teórico proposto para Estudo



Fonte: autor

Seguem-se as hipóteses elaboradas:

H1: Os fatores motivacionais intrínsecos (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8) influenciam a motivação da força de vendas.

H2: Os fatores motivacionais extrínsecos (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32) influenciam a motivação da força de vendas.

H3: A motivação influencia o desempenho nos resultados da força de vendas.

H4: A motivação influencia o desempenho comportamental da força de vendas.

3.4 Design da Pesquisa

Segundo Malhotra (2010), a pesquisa social pode ser agrupada em dois tipos: pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva. Esta última pode ser descritiva ou causal. A pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar o esclarecimento e compreensão de um determinado assunto, frequentemente analisado por dados qualitativos que resultam em hipóteses de investigação, a que se segue uma pesquisa conclusiva com o objetivo de testar essas hipóteses e verificar as relações entre as dimensões em estudo, recorrendo normalmente a dados quantitativos.

3.4.1 Pesquisa exploratória

A pesquisa exploratória consiste em compreender informação para a construção de um determinado conhecimento teórico ou temática essencial para a resolução do problema colocado pelo investigador (Robson, 2002). Normalmente a pesquisa exploratória recai sobre a revisão da literatura e/ou análise de dados secundários ou outros métodos qualitativos (Peters, 2012). Esta investigação procurou rever de forma exaustiva a literatura existente dos modelos e teorias de motivação, de forma a enquadrar esta dimensão na *praxis* e desempenho de indivíduos pertencentes ao setor comercial. Para alcançar este objetivo recorreu-se a livros e artigos publicados sobre esta temática.

3.4.2 Pesquisa descritiva

A pesquisa conclusiva diverge da exploratória por ser mais formal e estruturada, podendo contemplar dois tipos de pesquisa (Malhotra, 2010): a pesquisa descritiva que consiste na descrição de um determinado fenómeno que o investigador identificou durante a fase exploratória, sendo os dados recolhidos de forma estruturada; e a pesquisa causal, que pretende identificar as relações casualistas entre variáveis de causa e efeito, empregando o método da experiência.

A pesquisa descritiva permite recolher e mensurar dados numéricos que expliquem os fenómenos encontrados na fase exploratória e sujeitá-los a um processo de análise estatística (Aliaga e Gunderson, 2000). Contudo, esta abordagem pode oferecer alguns problemas à investigação, nomeadamente a viabilidade, a validade e a generalização nem sempre são indicadores de um processo de causa e efeito (Symon e Cassell, 2012).

A abordagem quantitativa permite medir as respostas de um elevado número de inquiridos com limitado número de perguntas com a vantagem de agregação e comparação estatística. Esta investigação insere-se num *design* descritivo, tendo recorrido a questionários para captar as perceções dos indivíduos em estudo.

3.5 Método de Recolha de Dados

A estratégia para o processo de pesquisa desta investigação consistiu numa abordagem metodológica mista, integrando a pesquisa exploratória e métodos quantitativos. Após a fase exploratória, com a revisão da literatura e identificação das hipóteses de investigação, recorreu-se à coleta de dados por via de questionário. Segundo Malhotra (2010), a recolha de dados pode ser conduzida pessoalmente, por telefone, por questionário, via correio postal ou eletronicamente.

O método de recolha de informação por entrevistas pessoais permite vantagens objetivas no controlo da amostra e no índice de respostas, mas está limitado ao número de inquiridos que o investigador pode entrevistar com implicações na dimensão da amostra e custos da recolha de dados (Malhotra, 2005). O investigador propôs-se recolher o maior número possível de inquiridos para validar o seu modelo teórico, por isso, não considerou este método de recolha de dados.

O método por telefone apresenta também um alto controlo da amostra e respostas dos inquiridos, mas as desvantagens de custos que limitam o investigador a elaborar perguntas simples e rápidas (Malhotra, 2005) não motivou o investigador a optar por este método.

3.5.1 O Questionário

A utilização de questionários permitem vantagens de facilidade, confiabilidade e simplicidade na sua aplicação, a desvantagem deste tipo de coleta de dados reside na relutância ou incapacidade dos inquiridos submeterem as suas respostas (Malhotra, 2005). Existem diferentes alternativas de preenchimento dos questionários, neste caso, foi utilizado o sistema de formulários *online* do Google Docs®, no qual os inquiridos podem submeter as suas respostas e o investigador recolhe, fazendo a descarga eletrónica das mesmas (Gratton e Jones, 2010).

Optou-se por utilizar o método de recolha de dados pelo questionário eletrónico por ser o mais eficiente e apresentar custos reduzidos. A utilização de questionários eletrónicos de autopreenchimento permite ao investigador recolher respostas de um elevado número de inquiridos, ao mesmo tempo que proporciona o anonimato dos mesmos (Mitchell e Jolley, 2009). A construção do inquérito por questionário advém de um processo evolutivo com a preocupação constante de aperfeiçoamento às variáveis de investigação.

A revisão de literatura dos autores de maior relevo na área em estudo, já apresentada no capítulo anterior, serviu de base para a construção do questionário como ferramenta de recolha de dados que permitiram dar resposta às hipóteses de investigação.

O questionário, na sua maioria com questões fechadas, ficou disponível no referido *site* “Google Docs” durante três semanas. Neste período, foram enviados e-mails incentivando à participação dos comerciais dos dois setores em estudo, agradecendo aos que já tinham respondido e lembrando os que ainda não o tinham feito para a necessidade e importância de o fazerem com brevidade. Foi calculado que o tempo de resposta seria entre 10 e 15 minutos, o que nos pareceu excelente, tendo em conta o limite de 45 minutos proposto por Ghiglione e Matalon (1992).

Antes da inquirição efetiva foi efetuado um pré-teste para validar e corrigir eventuais incoerências do questionário, tendo sido submetido para avaliação a dez vendedores e três responsáveis operacionais entendidos nos setores em análise. Foi solicitado para avaliarem a clareza e ordem das questões apresentadas, a abrangência de todas as

respostas possíveis para as questões, se o número de questões era adequado aos objetivos do estudo, para referenciar lacunas do questionário, identificarem dificuldades de compreensão e avaliarem a sua clareza. Foram unânimes em considerar que não era necessário realizar ajustamentos.

Segundo Malhotra (2005), as escalas de medida nos questionários podem ser classificadas em quatro tipos:

- As nominais, caracterizadas por existir uma correspondência direta entre números e objetos de estudo;
- As ordinais, que determinam se o objeto em estudo tem mais do que uma característica;
- Por intervalo, que caracterizam o objeto em estudo em distâncias equidistantes;
- Por rácio, idêntica às anteriores escalas mas introduz a noção de zero absoluto, caracterizando o objeto pela quantidade de características relativamente a outros em estudo.

No questionário encontram-se variáveis de escala nominal, como os dados sociodemográficos e variáveis de escala intervalar, do tipo Likert de 1 a 7 pontos, que classificam o nível de concordância das afirmações de perceção (Anexo I). A escala de Likert consiste numa série de proposições que refletem o ponto de vista ou a perceção dos inquiridos sobre um determinado tema, normalmente classificado numa escala de 5 ou 7 categorias possíveis (Fortin, 2009).

O questionário foi apresentado em formato digital à FV de duas empresas de cada setor, segurador e farmacêutico, tendo obtido uma taxa de resposta de cerca de 95%. Depois de recolhidas as respostas, os dados foram compilados numa folha de Excel, com o objetivo de organizar e preparar os dados para análise posterior no programa de estatística IBM SPSS. Neste programa informático foi criada a base de dados da qual foram produzidas as estatísticas descritivas da amostra.

Após a descrição quantitativa, a base de dados foi sujeita à Análise Casual por Variáveis Latentes com recurso ao IBM SPSS AMOS. Este programa permitiu testar o modelo

conceptual proposto alinhado com os objetivos da pesquisa e validado pelas medidas de ajustamento do modelo.

3.6 A Amostragem

Segundo Malhotra (2010), na elaboração da amostragem são consideradas cinco etapas:

- Definição da população-alvo;
- Determinação da estrutura da amostragem;
- Escolha da técnica de amostragem;
- Determinação da dimensão da amostra;
- Execução do processo da amostragem.

Cada etapa deve estar relacionada com a pesquisa exploratória, nomeadamente a definição do problema.

Com o objetivo de analisar os fatores motivacionais da FV, determinou-se que a população-alvo seria constituída por comerciais de duas empresas de dois setores de atividade com elevadas competências comerciais, os setores farmacêutico e segurador. Desta forma, definiu-se como unidade de amostragem na inquirição os delegados de informação médica, técnicos comerciais, assistentes e gerentes de agências com relevante *praxis* comercial.

A estrutura de amostragem é uma representação dos elementos da população-alvo (Malhotra, 2005), ou seja, um conjunto de instruções para delimitar a população-alvo. Neste caso, foram utilizados duas vias de definição da amostragem: no setor segurador chegou-se aos profissionais que têm acesso à via da rede de informática interna das companhias de seguros; no setor farmacêutico utilizou-se a nossa rede de contactos pelo método bola de neve. Introduzido por Coleman (1958), a amostragem em bola de neve é um método não probabilístico que utiliza uma rede de contactos dos membros inscritos na amostra com o objetivo de aumentar a robustez da amostra final (Kalton, 1983; Tashakkori e Teddlie, 2010).

A escolha da técnica de amostragem recai sobre o julgamento do investigador e depende da definição do problema como dos recursos disponíveis para investigação.

Existem diferentes tipos de amostragem mas todas recaem em amostras probabilísticas e não-probabilísticas (Malhotra, 2005). As primeiras são caracterizadas por recolha da unidade de análise aleatória e podem resultar em inferências estatísticas, ou generalização da amostra para a população. Mas nem sempre é possível construir amostras aleatórias e o investigador deverá enveredar por uma amostra não probabilística, caracterizada por uma dimensão amostral definida (May, 2011).

3.6.1 Amostras probabilísticas

A amostragem probabilística pode ser caracterizada por aleatória simples, sistemática, estratificada ou em grupo (Malhotra, 2005). Segundo Fortin (2009), a amostragem aleatória simples é uma técnica na qual cada unidade amostral da população-alvo tem a mesma probabilidade de fazer parte da amostra. A sistemática é idêntica à anterior, contudo difere na grandeza do intervalo entre a dimensão da população e a amostra, normalmente utilizada em populações-alvo priorizadas em listas. A amostragem estratificada é utilizada em populações-alvo que possuem características que permitam a criação de subconjuntos ou estratos. Por fim, a amostragem em grupo é utilizada quando a população-alvo está muito dispersa e é necessário criar grupos amostrais, mas que acarretam de algum grau não probabilístico.

3.6.2 Amostras não probabilísticas

Quanto ao processo de amostragem não probabilística, este pode conter técnicas por conveniência, por julgamento, quotas ou autogerada (Malhotra, 2005).

Fortin (2009) refere que a amostragem por conveniência é utilizada geralmente quando não se tem acesso a toda a população-alvo ou por falta de recursos e consiste em selecionar unidades amostrais, facilmente acessíveis e que correspondem aos critérios

da população-alvo, até completar a dimensão amostral definida. Por julgamento é idêntica à anterior, mas as unidades amostrais são criteriosamente escolhidas pelo investigador, com base em características diferenciadoras. A por quotas, idêntica à estratificada, consiste em formar subgrupos com características bem definidas e que representem proporções idênticas à população-alvo.

A utilização de métodos mistos no desenho de pesquisas é uma prática cada vez mais utilizada nos estudos sociais (Tashakkori e Teddlie, 2010) e, por vezes, é acompanhada por técnicas de amostragem mistas. Os métodos de desenho de pesquisa mistos proporcionam diversas perspetivas do problema de investigação, oferecendo sinergias entre as fontes de dados da pesquisa e potenciam a capacidade de inferência dos mesmos.

Para este estudo, optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência, pelo facto de a população-alvo ser homogénea (i.e profissionais comerciais) e considerados de relativo acesso ao investigador. A escolha deste método também recaiu por se pretender explorar as relações entre determinadas variáveis sem extrapolar os seus resultados à população. Segundo Gillis e Jackson (2002), os métodos não probabilísticos podem ser aplicados quando se deseja compreender certas funções ou atividades de uma parte da população.

A dimensão da amostra depende das considerações qualitativas e quantitativas evidenciadas durante a pesquisa exploratória. Fortin (2009) considera que a dimensão da amostra depende de fatores como a homogeneidade da população, o grau de precisão desejado e o método de amostragem utilizado. A autora refere que, se a população-alvo é homogénea relativamente a outras variáveis passíveis de serem medidas, então é suficiente uma amostra de pequena dimensão, por outro lado se pretende generalizar os resultados da amostra à população, é necessário recorrer a amostras de grande dimensão.

Segundo Malhotra (2005), as pesquisas com o objetivo de identificar problemas requerem 500 unidades amostrais, enquanto pesquisas para solucionar problemas podem descer para as 200.

A amostra é constituída por 563 casos com origem no setor segurador e farmacêutico, com 337 e 226 casos respetivamente. Com um erro amostral estimado de 4,54% para um intervalo de confiança de 95% e uma taxa de respostas de 50% numa população desconhecida, segundo a distribuição normal (Hazewinkel, 2001)³.

O teste à normalidade das variáveis que compõem a amostra leva-nos a considerá-las não seguindo uma distribuição normal (Anexo II). Contudo, a amostra é grande, mais de 30 casos, e recorrendo ao Teorema do Limite Central, pode-se avançar para análise com o pressuposto da amostra ser validada no processo de análise de equações estruturais.

3.7 Método de Análise de Dados

3.7.1 Análise de Dados Quantitativa

Para esta investigação optou-se por três abordagens para a análise dos dados quantitativos. Uma abordagem mais clássica com a caracterização dos dados sociodemográficos e das variáveis, pelas estatísticas descritivas simples, outra abordagem recorrendo às Equações Estruturais com o objetivo de validar o modelo conceptual proposto e, por fim, uma análise de correlações e testes de diferenças entre variáveis selecionadas.

3.7.1.1 Análise Descritiva dos Dados

A análise descritiva dos dados consiste em caracterizar a amostra recolhida com recurso às medidas de tendência central. Segundo Malhotra (2006), estas medidas procuram caracterizar o valor da variável em estudo pela sua frequência, por outro lado as medidas de dispersão permitem caracterizar as variáveis ou a amostra em termos de observações em torno das estatísticas de tendência central.

³ $x = Z(c/100)2r(100-r)$; $n = N x / ((N-1)E^2 + x)$; $E = \text{Sqrt}[(N - n)x/n(N-1)]$

As principais medidas de tendência central são a média, a mediana e a moda (Malhotra, 2006). A média amostral consiste na representação de cada um dos valores das variáveis na dimensão da amostra. A mediana amostral caracteriza-se pelo valor que resulta, depois de ordenadas as observações da variável, das 50% das observações superiores ou iguais à mediana e 50% das observações inferiores ou iguais à mediana. A Moda é o valor mais frequente da variável em estudo e é aplicada em variáveis discretas.

No que respeita às medidas de dispersão, as mais recorrentes são a variância e o desvio padrão (Malhotra, 2006). A variância amostral consiste numa medida relativa à dispersão dos valores em redor da média. Para uma leitura mais fácil de interpretar, é utilizado o desvio padrão que consiste na raiz quadrada da variância obtendo-se a mesma dimensão da variável em estudo.

Neste estudo, foram utilizadas a média e o desvio padrão, como estimadores da amostra, que caracterizam os dados quantitativos recolhidos pelo questionário. Para os dados sociodemográficos foram utilizadas as frequências das variáveis.

3.7.1.2 Análise por Equações Estruturais

A Análise de Equações Estruturais (AEE) permite validar modelos conceituais que apresentam relações lineares entre variáveis, quer sejam manifestas ou endógenas, quer latentes ou exógenas. Segundo Marôco (2010), o modelo de AEE pode ser organizado em dois submodelos de análise: o modelo de medida, no qual é definido a forma como as variáveis latentes são operacionalizadas e o modelo estrutural que define as relações casuais entre as variáveis latentes.

Para identificar o modelo causal, a proposta de análise estatística assenta numa estratégia de duas etapas (*two-step*):

1ª. Especificar e Identificar o submodelo de medida, i.e Análise Fatorial Confirmatória (AFC), pois queremos confirmar e validar o modelo conceitual proposto baseado na revisão da literatura;


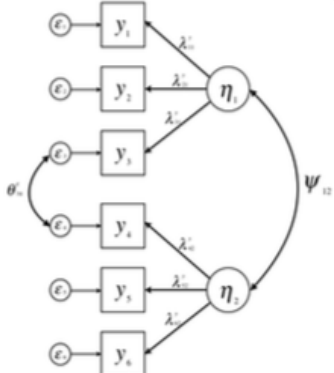



2ª. Especificar e Identificar o submodelo estrutural, i.e estabelecer as trajetórias com o objetivo de quantificar a influência entre as variáveis latentes e endógenas.

Considera-se que a estratégia de ajustamento em duas etapas é uma proposta adequada para validação do modelo de medida (Jöreskog e Sörbom, 1996; Marôco, 2010), garantido a validação teórica no modelo de medida (i.e AFC) antes de avançar para a sua análise estrutural. Na primeira etapa, o modelo é avaliado na sua qualidade para garantir a independência entre a casualidade do modelo e a sua medida, com recurso a pequenas alterações se for necessário. Na segunda etapa, procede-se ao ajustamento global, que inclui o modelo estrutural, e consiste em analisar os índices de qualidade de ajustamento.

Nesta proposta de duas etapas (i.e modelo de medida e modelo estrutural) a avaliação de utilidade de ajustamento é deveras ponderada pela primeira etapa, ou seja, é possível o modelo apresentar uma boa qualidade de ajustamento e sofrer de alguma causalidade entre as dimensões (Mulaik et al, 1989; Marôco, 2010).

Por convenção, os modelos das Equações Estruturais assentam numa tipologia gráfica que representa as variáveis latentes por círculos (○), as variáveis manifestas por retângulos (□), as relações causais por uma seta de causa e efeito (→) e as associações são indicadas por uma seta com duas pontas (↔), conforme quadro 3.18. A ausência de setas implicam a ausência de trajetórias causais ou associações (Marôco, 2010).

Quadro 3-18 – Representação do modelo de Equações Estruturais

Símbolo	Descrição	Exemplo
	Variável latente (fatores ou erros)	
	Variável manifesta ou observada	
	Relação causal	
	Relação correlacional	

Adaptado, Marôco (2010)

Segundo Marôco (2010), cada variável presente no modelo de medida deve ter no mínimo cinco observações, de modo a ser garantida a variabilidade estatística suficiente para ser aplicada a AEE. Por outro lado, Schumacher e Lomax (2012) recomendam amostras compreendidas entre 100 a 500 observações por variável. Independente do número de observações nas respetivas variáveis na AEE, é relevante analisar os parâmetros associados às variáveis que mitiguem as diferenças entre as variâncias e covariâncias dos modelos medida e estrutural, por um processo de ajustamento em seis fases (Marôco, 2010):

- **A Especificação do Modelo**

A especificação do modelo consiste no desenho formal do modelo teórico com o objetivo de testar as questões de investigação. Nesta fase, o modelo de medida especifica as variáveis latentes que explicam as manifestas e a variância não explicada por estas latentes é explicada por outras latentes e representada pelos erros respetivos (Marôco, 2010).

- **A Identificação do Modelo**

A identificação do modelo é a fase na qual são identificados os parâmetros suficientes para o ajustamento global do modelo. Os modelos podem ser classificados em três tipos (Schumacher e Lomax, 2012): modelos indeterminados com um número de parâmetros superior à informação presente nas variáveis manifestas correspondendo a graus de liberdade ($g.l$) inferior a 0 e não são avaliáveis; modelos determinados (i.e modelos saturados), no qual o número de parâmetros é igual ao número de elementos presentes nas variáveis manifestas (i.e variâncias e covariâncias) com $g.l=0$; e os modelos sobre-identificados, o número de parâmetros é inferior à informação presente nas variáveis manifestas e com $g.l>0$, permitindo a avaliação significativa do modelo.

- **A Estimação do Modelo**

A estimação do modelo consiste em obter as estimativas dos parâmetros do modelo que representem os dados observados na amostra, em particular, as variâncias e covariâncias das variáveis observadas. Nesta fase, a estimação dos parâmetros (e.g pesos factoriais, coeficientes de regressão, covariâncias, etc.) é feita pelo método máxima verossimilhança, de forma a maximizar as covariâncias das variáveis manifestas (Marôco, 2010).

- **Avaliação da qualidade do ajustamento do Modelo**

Esta fase consiste em corroborar o modelo teórico sob a estrutura correlacional das variáveis observadas na amostra. Apesar de ser pouco consensual por vários autores (Marôco, 2010), são sugeridos quatro tipos de indicadores de avaliação do ajustamento dos modelos: os indicadores Absolutos; indicadores Relativos; indicadores de Parcimónia; Indicadores de Discrepância Populacional; e indicadores baseados na teoria da Informação. Cada indicador ou estatística de avaliação está classificado, segundo a sugestão por Marôco (2010), conforme quadro 3.20. Na avaliação do modelo de influência da Motivação serão utilizados os primeiros três.

- **Respecificação do Modelo**

Quando um modelo apresenta uma avaliação de ajustamento pouco razoável ou mesmo “ajustamento mau”, não significa que este não é explicativo da estrutura correlacional das variáveis observadas. É possível nesta fase proceder a algumas alterações simples, como correlacionar erros de medida com recurso aos Índices de Modificação (IM) disponíveis pelo *software* IBM SPSS AMOS® v.19. Numa abordagem mais conservadora é possível a eliminação de variáveis casos teoricamente se justificarem (Arbuckle, 2008).

- **Validação do Modelo**

Nesta fase, o modelo é validado por uma amostra independente e diferente daquela em que o modelo foi ajustado. Contudo, na ausência desta amostra independente para uma análise multigrupo, Browne e Cudeck (1989) propuseram a utilização do indicador *Expected Cross-Validation Index* (ECVI), que reflete o ajustamento teórico do modelo noutras amostras semelhantes àquela no qual foi analisado (Marôco, 2010). Segundo estes autores, o modelo com menor ECVI será o mais invariante na população. Contudo é usual avaliar os modelos estruturais pela sua fiabilidade e validade dos instrumentos de medida (Marôco, 2010).

A fiabilidade mede a capacidade do modelo reproduzir, de forma consistente, uma determinada característica ou fator (Marôco, 2010). Na AFC, a Fiabilidade Compósita estima a consistência interna das variáveis manifestas no fator latente ou construto, indicando o grau de consistência destas variáveis como manifestações do seu fator

latente e é calculada por via dos pesos fatoriais estandardizados. De acordo com Fornell e Larcker (1981), as $FC > 0,7$ são apropriados para a AEE.

A validade é a capacidade da escala de medida (i.e questionário) medir a operacionalidade do construto latente que pretende medir. A validade é constituída pelas seguintes três componentes (Anastasi e Urbina, 1997, pp.113-149; Marôco, 2010):

- A **Validade Fatorial** ocorre quando a especificação de um determinado fator latente é correta, ou seja, as variáveis manifestas medem o fator latente ao qual fazem parte (i.e, fatores estandardizados $> 0,5$);
- A **Validade Convergente** surge quando um fator latente se correlaciona fortemente e significativamente com outros fatores latentes e as suas variáveis manifestas apresentam correlações positivas e elevadas entre si. Deve-se considerar um valor $VEM > 0,5$ como indicador adequado (Hair et al, 2009)
- A **Validade Discriminante** ocorre quando o fator latente em estudo não se correlaciona com os restantes, ou seja, as variáveis manifestas de cada fator latente são conjuntos distintos. A validade discriminante recorre ao cálculo da VEM e pressupõe que este seja superior ao quadrado da correlação entre os fatores latentes (Anderson e Gerbing, 1988; Fornell e Larcker, 1981).

Apresentamos de seguida o quadro 3.19 com os indicadores de avaliação de ajustamento.

Quadro 3-19 - Classificação dos indicadores de avaliação de ajustamento

Estatística	Muito bom	Bom	Sofrível	Mau
χ^2 , <i>p-value</i>	Quanto menor, melhor é o ajustamento; <i>p-value</i> >0,05			
χ^2/gI (df)	~ 1]1;2]]2;5]	> 5
<i>CFI</i>	≥ 0,95	[0,9;0,95[[0,8;0,9[< 0,8
<i>GFI</i>	≥ 0,95	[0,9;0,95[[0,8;0,9[< 0,8
<i>TLI</i>	≥ 0,95	[0,9;0,95[[0,8;0,9[< 0,8
<i>PGFI</i>	≥ 0,8	[0,6;0,8[N/D	<0,6
<i>PCFI</i>	≥ 0,8	[0,6;0,8[N/D	<0,6
<i>RMSEA</i> (I.C90% e <i>p-value</i> ≥0,05)	≤ 0,05]0,05;0,10]	N/D	> 0,10
<i>AIC</i>	Quanto menor, melhor é o ajustamento. Utilizado para comparar modelos.			
<i>BCC</i>				
<i>ECVI</i>				
<i>MECVI</i>				

Fonte: Adaptado Marôco (2010)

3.7.1.3 Análise Comparativa dos Dados (correlações, associações e testes de diferença)

As medidas de associações quantificam a intensidade e direção da relação entre duas variáveis (Malhotra, 2006). Estas medidas, designadas normalmente por coeficientes de correlação, permitem inferir sobre as relações causais entre as variáveis. Estas correlações podem ser bivariadas (i.e entre duas variáveis) e multivariáveis (i.e mais de duas variáveis). Os coeficientes de correlação mais recorrentes nos estudos sociais são os coeficientes de correlação de *Pearson*, o coeficiente de correlação de *Spearman* e o coeficiente V de *Cramer*.

O coeficiente de correlação de *Pearson* mede a intensidade e a direção da associação linear entre duas variáveis de distribuição bivariada. O coeficiente de correlação de *Spearman* é uma medida de associação não-paramétrica, ou seja, entre duas variáveis

ordinais e varia entre -1 e 1. O coeficiente V de *Cramer* é também um coeficiente não-paramétrico utilizado para caracterizar a associação entre duas variáveis nominais (Malhotra, 2006).

Com o objetivo de compreender as relações entre as variáveis propostas para análise no modelo concetual, enveredou-se pela medida de associação, definida pelo *Coefficiente de Correlação de Pearson*. A associação entre duas variáveis pode ser avaliada pela covariância, sendo estas positivas ou negativas com diferentes intensidades, contudo as covariâncias com magnitudes diferentes não são diretamente comparáveis. Desta forma, Marôco (2007) recorrem à estandardização das mesmas, designando esta comparação como *Coefficientes de Pearson*.

Os coeficientes de correlação estimam a associação entre variáveis de magnitudes diferentes e variam no intervalo de intensidades entre -1 e 1. Os coeficientes positivos indicam que as variáveis estão correlacionadas no mesmo sentido (i.e diretamente) e os coeficientes negativos permitem concluir que as variáveis estão correlacionadas em sentido oposto (i.e inversamente), os coeficientes nulos significam que as variáveis não estão correlacionadas linearmente⁴ (Marôco, 2007; Pestana e Gageiro, 2000). As correlações com valores próximos da unidade indicam que a associação entre as variáveis é forte, por outro lado os valores próximos de 0,5 podem sugerir uma associação moderada (Pestana e Gageiro, 2000). O quadro 3.20 descreve os valores de associação do Coeficiente de Pearson.

Quadro 3-20 – Intervalos de valores do Coeficiente de Pearson

Intervalo do Coeficiente de Pearson	Descrição da medida de associação
]0,9 – 1,0]	Muito alta
]0,7 – 0,9]	Alta
]0,3 – 0,7]	Moderada
]0,2 – 0,3]	Baixa
≤ 0,3	Muito baixa

Fonte: Pestana e Gageiro (2000, p.146)

⁴ Não implica que esteja associadas de forma não-linear.

As variáveis em estudo podem ser ainda comparadas com recurso ao teste de diferenças entre médias. O teste T-student permite testar se uma média populacional é ou não igual a um determinado valor a partir da estimativa obtida de uma amostra aleatória (Malhotra, 2006). Este teste serve também para comparar se duas médias populacionais são ou não significativamente diferentes com recurso a duas amostras independentes e variáveis dependentes caracterizadas por terem distribuições normais e variâncias homogêneas (Malhotra, 2006; Pallant, 2005).

O teste T-student é um teste paramétrico que permite comparar as médias de uma variável continua constituída por dois grupos diferentes e independentes. Para esta análise comparativa deve-se ter em conta a homogeneidade das variâncias populacionais. Segundo Malhotra (2010) e Pallant (2005), o teste de igualdade de variâncias Levene pode assumir que as variâncias entre os grupos são homogêneas (i.e Significância $\geq 0,05$) ou as variâncias entre os grupos não são homogêneas (i.e Significância $\geq 0,05$).

O teste de diferenças de médias foi utilizado para comparar determinadas variáveis que caracterizam os dois setores em estudo. Foram consideradas as variáveis levantadas durante a revisão da literatura que sugerem diferenças entre os setores Farmacêutico e Segurador.

O teste paramétrico T-student para a comparação de dois grupos é um caso particular do teste ANOVA que avalia as diferenças entre três ou mais grupos. De acordo com Malhotra (2006), quando se pretende comparar duas ou mais populações devemos seguir a Análise de Variância (i.e ANOVA) se a distribuição das variáveis em estudo for normal e as variâncias homogêneas. Quando a variável dependente continua depende de uma só variável categorial, estamos perante uma ANOVA a um fator, ou seja, “one-way”.

Quando na ANOVA rejeitamos a igualdade de médias (Sig $\leq 0,05$), significa que pelo menos uma média populacional é significativamente diferente das restantes e deveremos seguir uma análise “Post-Hoc” para identificar quais os grupos que diferem entre si (Malhotra, 2006).

3.8 Conclusão

Neste capítulo abordamos a metodologia utilizada na investigação. Apresentamos o problema, definiram-se os objetivos, o modelo teórico de investigação e contruímos as hipóteses. Foram também apresentadas as etapas de um processo de investigação, nomeadamente o *design* da pesquisa, o método de recolha de dados, a amostragem e, por fim, a análise de dados. A discussão dos dados é apresentada no capítulo V.

No próximo capítulo aborda-se os setores de atividade em estudo, segurador e farmacêutico. Apresentamos elementos relevantes sobre a natureza da atividade comercial e faz-se uma breve caracterização das quatro empresas que correspondem à nossa amostra.

CAPÍTULO IV- SETORES DE ATIVIDADES EM ESTUDO

4.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é fornecer um panorama genérico dos dois setores em estudo, o setor farmacêutico e o setor segurador, introduzindo elementos relevantes sobre a natureza da atividade comercial que são essenciais para enquadrar o trabalho no capítulo V. Apresentamos de seguida uma breve caracterização das quatro empresas, duas do setor farmacêutico e duas do setor segurador, que correspondem à nossa amostra em que utilizamos os nomes fictícios F1, F2, S1 e S2.

4.2 O Setor Farmacêutico

Celebrou-se, em 2014, o 35.º aniversário do Serviço Nacional de Saúde (SNS). Pela Lei n.º 56/79, de 15 de setembro, foi instituída uma rede de instituições e serviços prestadores de cuidados globais de saúde a toda a população, financiada através de impostos, em que o Estado salvaguarda o direito à proteção da saúde.

A organização dos serviços de saúde sofreu, ao longo dos tempos, a influência de conceitos políticos, económicos, sociais e religiosos de cada época e foi-se concretizando para dar resposta aos problemas de saúde então identificados, mas também para “conservar” – isto é, promover – a saúde dos povos, na expressão utilizada por Pedro Hispano e Ribeiro Sanches.

Em 2011, com o objetivo de facilitar o acesso dos cidadãos ao medicamento e promover a prescrição eletrónica, com a desmaterialização de todo o circuito administrativo do medicamento, foi aprovada a Portaria n.º 198/2011, de 18 de maio. A generalização da prescrição eletrónica é essencial para aumentar a qualidade da prescrição e incrementar a segurança do circuito do medicamento. A prescrição eletrónica serve também como incentivo à efetiva informatização do sistema de saúde, estimulando a comunicação

entre os profissionais das diferentes instituições e diminuindo o risco de erro ou confusão na prescrição. Esta medida permite ainda obter mais informação sobre o circuito do medicamento, desencorajando e combatendo a fraude.

Em 2012, com o advento da utilização generalizada de dados informatizados, a Lei n.º 5/2012, de 23 de janeiro, veio regular os requisitos de tratamento de dados pessoais para constituição de ficheiros de âmbito nacional, contendo dados de saúde, com recurso a tecnologias de informação e no quadro do SNS.

Em maio deste ano, arranca o novo Portal do Utente, integrado no projeto PDS - Plataforma de Dados da Saúde -, desenvolvido pela CIC (Comissão para Informatização Clínica) e pela SPMS (Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE), que permite registos de saúde feitos pelo utente e o recurso a serviços *online* já existentes, disponibilizando marcação de consultas ou confirmação de cirurgias, por exemplo (SIGIC).

Em 2013, com o Decreto-Lei n.º 139/2013, de 9 de outubro, é aprovado o novo regime jurídico das convenções. Com um modelo mais flexível do ponto de vista dos procedimentos, possibilitou-se que as convenções tenham um âmbito regional ou nacional e que sejam celebradas mediante contrato de adesão ou após procedimento de contratação específico, sendo ainda permitida a celebração, a título excecional, de convenções que abranjam um conjunto integrado e/ou alargado de serviços.

O Decreto-Lei n.º 138/2013, de 9 de outubro, define as formas de articulação do Ministério da Saúde e os estabelecimentos e serviços do SNS com as instituições particulares de solidariedade social, bem como estabelece o regime de devolução às Misericórdias dos hospitais objeto das medidas previstas nos Decretos-Leis n.os 704/74, de 7 de dezembro, e 618/75, de 11 de novembro, atualmente geridos por estabelecimentos ou serviços do SNS. Reconhece-se, desta forma que as Misericórdias aliam as exigências técnicas da prestação de cuidados de saúde à sua vocação e tradição multisseculares, à ausência de fins lucrativos e à proximidade das populações, o que as torna importantes parceiros do Estado na área da saúde.

Em 2014, o Decreto-Lei n.º 110/2014, de 10 de julho, criou, no âmbito do Ministério da Saúde, o Fundo para a Investigação em Saúde, visando o fortalecimento das atividades de investigação para a proteção, promoção e melhoria da saúde das pessoas e, assim, obter ganhos em saúde. A investigação em saúde é considerada instrumental para a melhoria contínua da qualidade, formação de profissionais e projeção internacional do país numa área de grande competitividade, onde os ganhos com a produção de conhecimento podem ser significativos.

Os princípios e o enquadramento da atividade do enfermeiro de família, no âmbito das unidades funcionais de prestação de cuidados de saúde primários, são definidos pelo Decreto-Lei n.º 118/2014, de 5 de agosto. A medida visa a melhoria da qualidade e do acesso efetivo dos cidadãos aos cuidados de saúde e a reavaliação do papel dos enfermeiros. Assim, sai reforçada a importância dos contributos da enfermagem para a promoção da saúde e prevenção da doença e são colocados novos desafios aos enfermeiros.

A Lei n.º 52/2014, de 25 de agosto, estabelece as normas de acesso a cuidados de saúde transfronteiriços e promove a cooperação em matéria de cuidados de saúde transfronteiriços, transpondo a Diretiva n.º 2011/24/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de março de 2011, e a Diretiva de Execução n.º 2012/52/UE da Comissão, de 20 de dezembro de 2012.

A indústria farmacêutica é uma atividade licenciada para pesquisar, desenvolver, comercializar e distribuir produtos farmacêuticos. Muitas das empresas farmacêuticas surgiram entre o final do século XIX e o início do século XX. As principais descobertas aconteceram nas décadas de 1920 a 1930.

Esta indústria tem a missão de fabricar e comercializar medicamentos que têm de passar por um longo processo, envolvendo meses ou anos de pesquisas, testes e pesados investimentos. As pesquisas para a busca e aperfeiçoamento de determinados medicamentos podem custar bilhões de dólares até serem lançados no mercado. Quando um novo medicamento é descoberto por uma determinada empresa, esta requer a patente da fórmula para ter a exclusividade da comercialização durante o período de proteção de patente.

Outras empresas que queiram fabricar a mesma fórmula têm que pagar *royalties* à detentora da patente. O retorno do investimento ocorre na forma de lucros obtidos da venda de *royalties* e da comercialização direta dos medicamentos.

A Indústria Farmacêutica é uma atividade comercial que move, a nível mundial, cerca de 650 biliões de dólares anuais e crescimentos médios de 11,4% (IMS, 2012). É um negócio com características especiais e específicas, nomeadamente, pelo facto de lidar com a saúde humana.

O mercado Farmacêutico Português é como na maioria dos outros países a nível mundial, dominado por empresas multinacionais.

Segundo a Apifarma e Infarmed, em 2013 Portugal registava 121 empresas farmacêuticas, e com emprego direto de 8000 pessoas. O investimento em I&D registava cerca de 89 milhões de euros, tendo vindo a aumentar desde 2009 e a produção farmacêutica era de 1.434 milhões de euros, sendo as exportações de 732 milhões de euros. A indústria farmacêutica eram de 3.421 milhões de euros sendo a quota de genéricos em volume de 35,3%.

O total das empresas farmacêuticas e armazenistas está resumida no quadro 4.21.

Quadro 4-21 - Empresas Farmacêuticas e Armazenistas

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Empresas Farmacêuticas	137	137	136	130	130	122	121
Armazéns de medicamentos	343	345	347	402	406	409	n/d

Fontes: Adaptado de Apifarma e Infarmed - Estatística do medicamento 2012; n/d - não disponível

O emprego da indústria farmacêutica na Europa e taxa de crescimento segue no quadro 4.22.

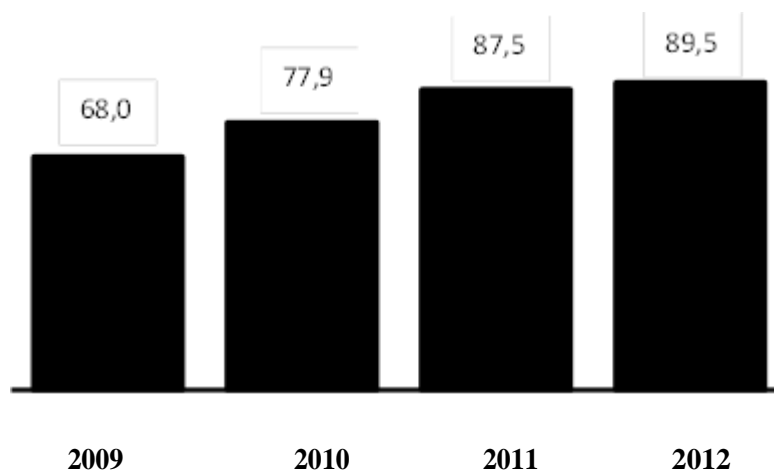
Quadro 4-22 - Emprego na indústria farmacêutica na Europa

Países	2008	2010	2011	2012	Tx. Cresc.
Alemanha	105.843	103.208	105.435	110.006	4%
Áustria	10.534	10.705	11.175	11.195	6%
Bélgica	29.600	31.536	32.167	32.718	11%
Bulgária	n/d	3.053	9.300	9.500	---
Croácia	n/d	6.000	6.000	5.900	---
Dinamarca	17.019	20.223	20.223	19.535	15%
Eslováquia	2.000	2.000	3.000	---	---
Eslovénia	7.100	11.500	12.000	9.050	27%
Espanha	40.117	39.932	37.971	36.713	-8%
Estónia	n/d	450	400	400	---
Finlândia	6.002	5.333	5.436	5.308	-12%
França	103.384	97.645	103.900	95.692	-7%
Grécia	13.500	12.500	13.700	14.586	8%
Holanda	16.000	16.900	15.000	13.000	-19%
Hungria	n/d	22.400	22.600	22.600	---
Irlanda	24.500	25.000	24.000	---	---
Itália	69.500	66.700	65.000	63.500	-9%
Lituânia	n/d	2.300	2.300	1.370	---
Polónia	23.905	31.000	---	28.500	19%
Portugal	10.244	9.580	8.502	8.000	-22%
Reino Unido	72.000	67.000	65.000	73.000	1%
República Checa	2.200	---	---	---	---
Roménia	22.000	20.000	22.000	23.000	5%
Suécia	15.725	13.773	13.185	12.867	-18%
UE 28 / EU 28	591.173	618.738	598.294	596.440	1%
Suíça	35.400	36.680	38.561	40.070	13%
Noruega	4.630	4.200	4.000	3.800	-18%

Fonte: Adaptado EFPIA- Associação Europeia da Indústria Farmacêutica, 2014

Relativamente ao I&D, segue na figura 4.11:

Figura 4-11 Investimento I&D



Fonte: IPCTN - Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

Nos últimos anos têm surgido vários desafios no mercado farmacêutico, como seja a perda de rentabilidade do negócio e uma grande redução da entrada de novas moléculas (medicamentos) num mercado com características inovadoras. A diferenciação dos produtos passou para segundo plano, sendo substituída por fatores económicos, regulamentares, políticos e de distribuição. A crescente competição entre medicamentos genéricos (devido ao aumento de fusões e aquisições entre as empresas produtoras) e as mudanças na legislação, associadas às pressões crescentes de consumidores, são igualmente alterações que têm alterado o *status quo* deste mercado.

Existem fatores que têm afetado a indústria farmacêutica em Portugal nos últimos anos, nomeadamente, a legislação em vigor de referência para o preço dos medicamentos torna apetecível aos distribuidores em Portugal fazer exportação e, como consequência, falha de produtos no mercado nacional. Dado que os armazenistas não têm as farmacêuticas como parceiros de negócio, procuram soluções de uma forma isolada. A baixa dos preços dos medicamentos e a perda de faturação pelas farmácias coloca-as em situação financeira preocupante e, como tal, agrupam-se para negociar com distribuidores e farmacêutica.

A indústria nacional é caracterizada por pequenas empresas, muitas das quais dependem de cópias de produtos. O mercado tornar-se-á mais difícil para as empresas de cópia de produtos, devido à diminuição das margens operacionais. A viabilidade de muitas empresas nacionais ainda se reduzirá mais com a prescrição por DCI (Denominação Comum Internacional), obrigando à substituição por genéricos, ganhando assim as farmácias um maior protagonismo. No entanto, as empresas que optam por passar para o setor de genéricos estão sujeitas a uma concorrência cada vez mais feroz e são forçadas a rever os seus modelos de negócios, tendo de atuar com um modelo de infraestruturas de baixo custo. O governo incentiva as empresas locais à fabricação destinada especificamente a exportação e, como resultado, a exportação de fármacos aumentou significativamente em importância. Muitas empresas estão cada vez mais orientadas e focadas na fabricação de medicamentos para exportar para outros países, como consequência do mercado interno se ter tornado menos atraente.

O Infarmed, I. P. é a autoridade que avalia as Autorizações de Introdução no Mercado⁵ (AIM) de novos medicamentos e dos já existentes, regula os preços dos medicamentos comparticipados e a comparticipação nos termos definidos no regime geral das comparticipações do Estado e o preço dos medicamentos. Com base na média dos preços em vigor nos países de referência para Portugal, que são Espanha, Itália e Eslovénia⁶, para aprovar o preço máximo no mercado nacional, o detentor da AIM de cada medicamento pode alterar o preço para valores abaixo ao aprovado. As margens de comercialização dos grossistas (armazenistas) e retalhistas (farmácias públicas) também são regulamentadas por lei⁷

A autoridade competente para fixar o preço dos medicamentos é a Direcção-Geral das Actividades Económicas (DGAE). No quadro 4.23 apresentamos o Top 40 da Indústria Farmacêutica Nacional.

⁵ Fonte: Diário da República, 1.ª série — N.º 41 — 27 de Fevereiro de 2013.

⁶ Fonte: Diário da República, 1.ª série — N.º 229 — 29 de Novembro de 2011

⁷ Fonte: Diário da República, 1.ª série — N.º 41 — 27 de Fevereiro de 2013.

Quadro 4-23 - Top 40 da Industria Farmacêutica Nacional

1	MERCK SHARP DOHME	21	ABBOT
2	NOVARTIS FARMA	22	MYLAN
3	BIAL	23	NOVO NORSISK C.P.F
4	PFIZER	24	ROTTAPHARM MADAUS
5	ASTRAZENECA	25	TOLIFE
6	BAYER PORTUGAL	26	JOHNSON & JOHNSONS
7	SERVIER	27	TECNIFAR I.T.FARM.
8	SANOFI	28	KRKA
9	BOEHRINGER INGELH	29	ANGELINI FARMACEUT
10	GENERIS	30	FARMOZ
11	RATIOPHARM	31	ACTAVIS
12	GLAXOSMITHKLINE	32	LUNDBECK PORTUGAL
13	A.MENARINI PORT.	33	TEVA PHARMA
14	MEDINFAR	34	BENE FARMACEUTICA
15	LILLY PORTUGAL	35	PENTAFARMA
16	MERCK	36	MEDA PHARMA
17	JANSSEN / CILAG FAR.	37	TECNIMEDE
18	JABA RECORDATI	38	ATRAL-CIPAN FARMA
19	SANDOZ	39	ROCHE FARM.QUIMICA
20	VITORIA	40	LUSOMEDICAMENTA

Fonte: IMS Dezembro (2014)

4.2.1 Os Delegados Informação Médica

Os Delegados de Informação Médica (DIM) têm a função de promover os medicamentos nos prescritores e influenciadores em territórios estipulados pela empresa. Têm a responsabilidade de planear e organizar as suas atividades, visitar os médicos selecionados, organizar sessões clínicas com Líderes de opinião, promover formações com os médicos para reuniões de âmbito nacional, congressos nacionais e internacionais. Os DIM têm que cumprir com as normas da empresa relativamente ao processo de gestão e controlo da atividade. Com as constantes mudanças, a perda de

rentabilidade e novas exigências do mercado farmacêutico, as empresas da indústria farmacêutica têm sentido a necessidade de modernizar os seus conhecimentos e metodologias na gestão de vendas.

Os DIM têm sido “vítimas” do ambiente operacional difícil, com um elevado número de empresas forçados a fazer cortes recentemente. Isto é válido em todas as áreas, mas principalmente para as empresas de genéricos, que viram as suas receitas reduzidas devido aos cortes de preços impostas pelo governo.

O acesso aos médicos tornou-se mais difícil nos últimos anos, devido à legislação introduzida em 2004, estipulando que os DIM só estão autorizados a fazer um máximo de quatro visitas por ano aos centros de saúde e hospitais. Alguns hospitais têm também imposto controlos rigorosos nas visitas dos DIM, limitando o número de dias em que eles estão dispostos a ser visitados.

Apesar de restrições às visitas, o tempo alocado ainda é considerado generoso em comparação com outros países europeus.

No entanto, o sistema de nomeação causa frustração para os DIM, se o médico não está disponível no dia marcado ou se há vários DIM à espera para visitar o mesmo médico. Portanto, as empresas tendem a procurar alternativas para ter acesso aos médicos, tais como almoços ou organização de encontros com palestras, com o objetivo de manter boas relações com prescritores.

Devido a alterações no sistema de saúde Português, as companhias estão obrigadas a adaptar as suas estratégias de vendas ao longo dos próximos anos. Embora o clínico geral (CG) seja provável que se mantenha o alvo para as multinacionais com marcas patenteadas, o desenvolvimento de grandes grupos de centros de saúde no setor dos cuidados primários significa que os diretores clínicos terão maior influência sobre a decisão de prescrição no futuro.

Por conseguinte, a importância do DIM tradicional deverá diminuir, enquanto um maior número de gestores de vendas especializadas será obrigado a negociar com os novos decisores.

Da mesma forma, a importância crescente do setor de venda Livre (OTC) vai obrigar as empresas a desenvolverem competências em termos de promoção e comunicação com os consumidores e farmácias.

As empresas que atuam no setor terão que reestruturar a sua FV, a fim de serem capazes de vender a ambos os estabelecimentos: mercado de massas e farmácias. As regras que regem os produtos farmacêuticos e as suas práticas promocionais foram reforçadas nos últimos anos, até porque a reputação da Indústria tem sido manchada por denúncias de comportamentos antiéticos, associados a patrocínios e doações para incentivar a prescrição. Num esforço para melhorar a reputação da indústria, a Apifarma adotou regras de acordo com o código de conduta aprovadas pela Federação Europeia das Associações da Indústria Farmacêutica (EFPIA). Tem também implementado o novo código para promover a transparência entre a indústria e as associações de doentes.

A Gestão de recursos humanos tornou-se concetualmente importante no século XXI, da mesma forma que a indústria farmacêutica em todo o Mundo tem necessidade de reter os seus melhores DIM, motivando-os. Os DIM fazem uma venda indireta, “vendendo” apenas ao seu cliente, o médico, os benefícios e características dos produtos que promove. Sendo este mercado altamente competitivo, o DIM tem que ter um alto desempenho para conseguir obter resultado nas vendas.

4.2.2 Empresa F1 do Setor Farmacêutico

O Grupo da empresa F1 tem empresas em todo o mundo e é a principal empresa farmacêutica italiana. Está presente em mais de 100 países, incluindo 70 com presença direta a uma rede de agentes, e em mais de 30 países com distribuidores e parceiros locais. É um grupo líder na Itália cujas vendas estão principalmente concentradas na Europa. O Grupo da empresa F1 está entre os líderes de mercado na Europa Central e Oriental. O Grupo está presente na América Central (Guatemala, República Dominicana, Nicarágua, Honduras, Costa Rica, Panamá, El Salvador) desde início dos anos 80 e está entre as cinco principais empresas no mercado. No centro dos valores do grupo da empresa F1 estão as pessoas.

Os resultados alcançados são a prova de uma estratégia eficiente com base na Pesquisa, Inovação e Internacionalização, conjuntamente com a capacidade de reconhecer e satisfazer as necessidades de médicos e pacientes.

O Grupo conta com 16.457 colaboradores, dos quais 91% possuem graus ou diplomas, 20% dos colaboradores trabalham em Itália e 80% no exterior. Um dos pontos fortes do Grupo da empresa F1 é a sua colaboração com parceiros internacionais, tendo como objetivo criar sinergias que dão origem a soluções de ponta, produtos farmacêuticos e serviços no setor da saúde.

Em 2014, o grupo da empresa F1 posicionou-se na 17^a empresa de 5389 na Europa e na 37^a posição de 19.992 no mundo (IMS World Review, IMS World Review pacote por número de empresas).

Em Portugal, a empresa F1 ocupou em 2014 os primeiros quinze lugares no *ranking* das empresas farmacêuticas. No país, a sua estrutura comercial integra cerca de 103 DIM a nível nacional, 9 gestores comerciais distribuídos pelas diversas regiões do país e um gestor nacional de vendas.

4.2.3 Empresa F2 do Setor Farmacêutico

A sede do grupo da empresa F2 está localizada na Alemanha. As unidades de negócio operam como empresas independentes, coordenadas pelas sedes regionais da Região Ásia-Pacífico, localizada em Hong Kong, da Região Europa Ocidental & do Sul, América Latina & África, localizada em Paris, da Região Europa Central e de Leste, Países Nórdicos & Médio Oriente, localizada em Bad Homburg e da Região América do Norte, localizada em Lake Zurich, Illinois, nos arredores de Chicago.

O sucesso desta empresa é estar descentralizada o que permite estar mais próxima dos clientes. As 65 unidades de rede de marketing e vendas estão divididas pelos diversos mercados e os colaboradores empenham-se diariamente em melhorar a qualidade de vida dos doentes. A rede de produção global também está descentralizada. As fábricas internacionais fornecem os mercados regionais mundiais e as fábricas regionais

satisfazem as necessidades dos respetivos países. A rede de produção abrange mais de 70 instalações fabris na Europa, América do Norte, América Latina, Ásia Pacífico e África. Esta rede de produção é uma vantagem competitiva da empresa F2.

A empresa F2 é uma empresa global de cuidados de saúde especializada em medicamentos vitais e em tecnologias de perfusão, transfusão e nutrição clínica. Os produtos e serviços são empregues na terapêutica e no cuidado de doentes críticos e crónicos. O portefólio de produtos engloba uma vasta gama de medicamentos genéricos IV, terapêuticas de perfusão e nutrição clínica, assim como dispositivos médicos para administração desses produtos. Dentro das tecnologias de transfusão, a empresa F2 oferece produtos para a recolha e processamento de sangue total e de componentes do sangue, assim como para terapêuticas celulares e de transfusão. Na nutrição clínica, a empresa F2 é uma das poucas empresas no mundo a oferecer a nutrição parenteral (administrada por via intravenosa) e nutrição enteral (administrada como gole ou tubo de alimentação por via gastrointestinal), bem como bombas de infusão descartáveis e nutrição.

A empresa F2 emprega cerca de 32.500 pessoas por todo o mundo e em 2014 a empresa registou vendas superiores a 5,1 mil milhões de euros. Uma parte da F2, em 2013, foi adquirida por investidores portugueses e tornou-se 100% portuguesa e é a empresa que incorpora o negócio mais relevante e com maior dimensão em Portugal de medicamentos genéricos de grande qualidade a um preço competitivo e de forma sustentada.

Em Portugal a unidade de marketing e vendas está localizada em Lisboa e a unidade de produção na zona centro. O grupo farmacêutico F2 passa por ser uma organização exemplar e influente, reconhecida pelos seus fornecedores, clientes e consumidores como uma fonte de competência e referência de excelência. O alicerce é o trabalho de equipa promovido através da colaboração total entre as áreas funcionais, baseada na partilha de valores e comportamentos. Os DIM têm um papel fundamental na comercialização dos produtos da empresa junto dos prescritores e influenciadores.

O desempenho é avaliado pelo cumprimento dos objetivos de vendas. O processo de avaliação de desempenho é transversal a todos os colaboradores da empresa. A

avaliação de desempenho dos DIM é constituída pelos resultados de vendas e desenvolvimento pessoal. O resultado da avaliação tem consequência na evolução da carreira do DIM, bem como no aumento salarial e no apoio da empresa a ações de formação externas. Para além dos incentivos pagos de acordo com o cumprimento dos objetivos, auferem também um bónus anual.

4.3 O Setor Segurador

4.3.1 Enquadramento Macroeconómico

A economia mundial, em 2014, registou um ritmo de crescimento semelhante ao do ano anterior, de acordo com as estimativas de janeiro do Fundo Monetário Internacional (FMI), situando-se ao nível dos 3,3%. Segundo o FMI, as economias desenvolvidas apresentaram uma aceleração do desenvolvimento, apesar de se manterem em níveis relativamente baixos (1,8%, em 2014, face a 1,3%, em 2013), enquanto as economias dos países em desenvolvimento e emergentes registaram uma desaceleração do crescimento (4,4%, em 2014, face a 4,7%, em 2013).

A economia norte-americana cresceu 2,4%, em 2014. A expansão ficou acima da registada em 2013, de 2,2%. Este foi o quinto ano seguido de alta do Produto Interno Bruto (PIB) dos EUA, após dois anos de forte recessão (2008 e 2009), provocados pela crise financeira internacional e consolida ainda mais a recuperação da maior economia do mundo, com os mais elevados ritmos de crescimento da última década.

Na zona Euro, de acordo com as estimativas da Comissão Europeia, embora a economia tenha voltado a crescer após dois anos de contração, o ritmo de atividade permaneceu modesto, tendo registado um crescimento de 0,8%, em 2014, enquanto o crescimento da União Europeia se situou nos 1,3%.

Em 2014, as taxas de rendibilidade da dívida pública, de forma sustentada, registaram uma redução ao longo do ano, tendo atingido valores mínimos desde a

criação da zona Euro. Esta situação foi também registada em Portugal, apesar de alguma incerteza quanto ao desenvolvimento da crise na Grécia. Para este comportamento foi determinante a atuação do Banco Central Europeu (BCE).

A economia portuguesa, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, registou, em 2014, um crescimento do PIB de 0,9% em volume, após ter diminuído 1,4% no ano anterior. Esta evolução resultou da procura interna, que passou de um contributo para a variação do PIB de -2,4 pontos percentuais (p.p.), em 2013, para 2,0 p.p., refletindo uma recuperação do consumo privado e, em menor grau, do investimento. O contributo da procura externa líquida foi negativo, situando-se em -1,1 p.p. (contributo de 1,0 p.p., em 2013), refletindo um crescimento mais intenso das importações de bens e serviços relativamente ao observado nas exportações.

Em termos de média anual, a taxa de desemprego fixou-se em 13,9%, em 2014, o que representa uma diminuição de 2,3 p.p. em relação a 2013. A população desempregada foi de 726 mil pessoas, tendo diminuído 15,1% em relação ao ano anterior (menos 129,2 mil pessoas). A população empregada, estimada em 4 449,5 mil pessoas, registou um acréscimo anual de 1,6% (mais 70,1 mil pessoas). A taxa de emprego situou-se em 50,7%, tendo aumentado 1,0 p.p. em relação a 2013.

A dívida pública alcançou os 224.477 milhões de euros em dezembro de 2014, uma descida face aos 225.904 milhões de euros verificados em novembro, mas um aumento face ao final de 2013, quando atingiu os 219.225 milhões de euros. A dívida das administrações públicas, na ótica de Maastricht, fixou-se em 128,7% do PIB, em 2014, acima do verificado em 2013 e da meta fixada pelo Governo.

O ano de 2014 foi o primeiro ano de crescimento económico desde 2011, tendo, em maio, sido concluído com sucesso o Programa de Assistência Económica e Financeira sem que tenha sido considerada necessária a implementação de medidas de natureza cautelar. Pese embora estas circunstâncias, devido a desequilíbrios económicos excessivos, a Comissão Europeia colocou Portugal sob monitorização específica. Em particular, as razões apontadas baseiam-se no elevado nível de dívida pública e ainda na taxa de desemprego, que se mantém em valores muito altos.

4.3.2 Enquadramento do Mercado Segurador Nacional

O mercado segurador atravessa um momento de profunda mudança, numa conjuntura económica muito desfavorável e um contexto de mercado de complexa e intensa competição.

O Instituto de Seguros de Portugal (ISP) então designado por Autoridade de Supervisão e Fundos de pensões (ASF), é a personalidade oficial em Portugal encarregada pela aplicação de regulamentos e por supervisionar, quer preventivamente, quer pelos comportamentos, da mediação de seguros, da atuação das companhias seguradoras, dos fundos de pensões e respetivos organismos gestores e das companhias resseguradoras.

No quadro das responsabilidades que lhe estão atribuídas, destacam-se, pela sua importância, as seguintes funções:

- Função normativa, que consiste na elaboração de normas técnicas e colaboração na feitura de diplomas legais que regulam o acesso e exercício da atividade seguradora e dos fundos de pensões;
- Função de supervisão, que consiste no acompanhamento dos operadores (empresas de seguros, mediadores e sociedades gestoras de fundos de pensões) e vigilância do cumprimento das normas legislativas e regulamentares que regem o setor;
- Supervisão das empresas de seguros e dos fundos de pensões.

Neste enquadramento o ISP tem assumido uma clara orientação no sentido de manter um mercado segurador e de fundo de pensões eficiente, justo, seguro e estável, pretendendo ser uma organização moderna, profissional, atuante e eficiente, de forma a contribuir efectivamente para a confiança dos consumidores no setor segurador e de fundos de pensões (António, 2009).

No âmbito da sua missão, o ISP (ISP, 2011a) rege-se por um conjunto de valores que orientam a definição e implementação das suas estratégias e políticas, das quais se salientam:

- O primado do interesse público;
- A defesa do interesse dos consumidores de seguros e de fundo de pensões;

- Atuação independente e responsável;
- A integridade, consistência e transparência da ação;
- O funcionamento eficaz, eficiente e socialmente responsável.

No contexto nacional, a atividade do ISP (2011b) deve ser enquadrada na evolução do mercado segurador e de fundos de pensões e no contexto dos regimes que regulam o setor. Para além disso, importa interiorizar a responsabilidade acrescida que decorre do excelente resultado da avaliação da regulação e supervisão do setor segurador português, efetuada pelo FMI, no âmbito do *Financial Sector Assessment (FSAP)*, e ponderar devidamente as recomendações efetuadas. Ao nível do contexto internacional, a atividade do ISP tem sido igualmente influenciada pelos desenvolvimentos registados a nível internacional, nomeadamente os que se perspetivam mais relevantes, bem como pela política de cooperação com autoridades congéneres (António, 2009).

Segundo António (2009), a necessidade de regulação e supervisão, por parte do ISP, do mercado segurador deve-se a vários fatores, nomeadamente:

- As assimetrias de regulação entre operadores e consumidores;
- A crescente complexidade dos produtos;
- Supervisão das empresas de seguros;
- Supervisão da atividade de mediação;
- Supervisão dos fundos de pensões.

Em 2014, e de acordo com os dados da Associação Portuguesa de Seguradores, o setor segurador português voltou a crescer, embora a um ritmo menor do que o registado no ano anterior (20,1%, em 2013, para 9,1%, em 2014). O volume de prémios de seguro direto ascendeu a 14,3 mil milhões de euros.

Este crescimento justifica-se, na sua maioria, pela expansão dos produtos de poupança do ramo Vida, que alcançou um montante de prémios de 10,4 mil milhões de euros, registando uma variação de 12,9%, face a 2013.

No que respeita ao mercado Não Vida, o ano de 2014 caracterizou-se por um ligeiro decréscimo do volume de prémios, face a 2013 (-0,2%). O montante dos prémios de

seguro direto situou-se nos 3,852 mil milhões de euros, o que refletiu a inversão da tendência de redução de mercado que tem vindo a ser registada nos últimos anos. Destaca-se, no comportamento dos ramos, a evolução dos ramos Acidentes e Doença e Responsabilidade Civil, em que se verificou um crescimento do montante dos prémios.

No quadro 4.24, sintetiza-se a evolução dos prémios de seguro direto, por grandes agregados:

Quadro 4-24 - Evolução dos prémios de seguro direto (milhões de euros)

Produção Vida/Não Vida	2014 (P)	2013	2012	Δ 14/13	Δ 13/12
Total Vida	10.439	9.247	6.923	12,9%	33,6%
Seguros de Vida	8.401	7.314	4.819	14,9%	51,8%
Seguros Ligados a Fundos de Investimento	2.031	1.928	1.954	5,3%	-1,3%
Operações de Capitalização	7	5	150	59,7%	-96,7%
Total Não Vida	3.852	3.858	3.986	-0,2%	-3,2%
Acidentes e Doença	1.259	1.232	1.262	2,2%	-2,3%
Acidentes de Trabalho	516	511	556	0,9%	-8,1%
Acidentes Pessoais	153	149	152	2,6%	-1,6%
Doença	589	570	553	3,3%	3,2%
Incêndio e Outros Danos	751	760	767	-1,2%	-0,9%
Automóvel	1.449	1.478	1.569	-2,0%	-5,8%
Transportes	58	64	65	-8,8%	-2,1%
Responsabilidade Civil Geral	108	106	114	1,6%	-6,7%
Diversos	227	217	209	4,5%	3,9%
TOTAL	14.291	13.105	10.909	9,1%	20,1%

Fonte: APROSE (2014) e APS (2014)

No ano de 2014, o volume da produção de seguro direto em Portugal foi de cerca de 14,3 mil milhões de euros, refletindo um crescimento de 9,1% face ao valor verificado em 2013. De referir que a quota de mercado das empresas sob supervisão prudencial do ISP corresponde a 94,2% (cerca 13,4 mil milhões).

No que respeita à estrutura do mercado, registou-se a entrada de três empresas de seguros e a saída de uma sucursal, registando-se em 2014, um total, conforme se pode constatar no quadro 4.25.

Quadro 4-25 - Empresas de seguros - Estrutura do mercado

	2011	2012	2013	2014
Empresas de Seguros	79	79	77	79
Sob supervisão prudencial do ISP	45	43	42	45
Vida	14	14	14	16
Não Vida	22	21	21	23
Mistas	8	7	6	5
Resseguro	1	1	1	1
Sucursais da UE	34	36	35	34
Vida	6	6	5	5
Não Vida	24	25	24	23
Mistas	4	5	6	6

Fonte: ISP, 2015

Efetuada uma análise por ramos, o ramo Vida registou um crescimento de 12,9% e os ramos Não Vida apresentaram um volume de produção muito próximo do verificado em 2013, quebrando assim a tendência decrescente dos últimos anos.

No quadro 4.26 apresentamos a produção do mercado em Portugal de seguro direto total (Vida e Não Vida).

Quadro 4-26 - Produção total do seguro direto no mercado português (milhões de euros).

SEGURADORAS		2014*	2013	Taxa de crescimento	Quota de Mercado
Total Geral		14 291,64	13 103,91	9,1%	100,0%
1°	Fidelidade	3 959,91	3 476,25	13,9%	27,71%
2°	BPI Vida e Pensões	2 201,91	829,72	165,4%	15,41%
3°	GNB-Vida	1 362,90	1 996,68	-31,7%	9,54%
4°	Ocidental Vida	1 352,39	1 486,01	-9,0%	9,46%
5°	Allianz	564,53	543,55	3,9%	3,95%
6°	Santander Totta Vida	452,42	546,38	-17,2%	3,17%
7°	Açoreana	390,43	406,82	-4,0%	2,73%
8°	CA Vida	349,95	383,99	-8,9%	2,45%

Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

SEGURADORAS		2014*	2013	Taxa de crescimento	Quota de Mercado
9º	Tranquilidade	319,14	318,78	0,1%	2,23%
10º	AXA Seguros	283,06	290,61	-2,6%	1,98%
11º	Eurovida	272,59	182,22	49,6%	1,91%
12º	Liberty	269,08	263,08	2,3%	1,88%
13º	Ocidental Seguros	238,51	228,67	4,3%	1,67%
14º	Zurich Insurance	233,26	245,54	-5,0%	1,63%
15º	Lusitania Seguros	175,23	169,11	3,6%	1,23%
16º	Lusitania-Vida	166,11	117,37	41,5%	1,16%
17º	CNP Barclays Vida e Pensiones	150,34	155,08	-3,1%	1,05%
18º	Generali S.p.A.	132,99	130,83	1,7%	0,93%
19º	AXA Vida	126,49	121,49	4,1%	0,89%
20º	Zurich Vida	111,91	83,00	34,8%	0,78%
21º	Mapfre Gerais	92,05	86,17	6,8%	0,64%
22º	T-Vida	88,28	111,71	-21,0%	0,62%
23º	Crédito Agrícola Seguros	81,21	80,63	0,7%	0,57%
24º	Mapfre Seguros de Vida	74,09	61,12	21,2%	0,52%
25º	Victoria Seguros	74,00	79,47	-6,9%	0,52%
26º	GNB Seguros	71,03	71,06	0,0%	0,50%
27º	Generali Vida	68,92	54,81	25,7%	0,48%
28º	MetLife Europe	63,04	59,37	6,2%	0,44%
29º	AIG Europe	60,74	57,64	5,4%	0,43%
30º	Real Vida	45,78	27,81	64,6%	0,32%
31º	Victoria Vida	44,65	40,21	11,1%	0,31%
32º	Via Directa	42,67	41,70	2,3%	0,30%
33º	Groupama Vida	39,62	35,49	11,6%	0,28%
34º	Ace European	35,80	31,55	13,5%	0,25%
35º	Cosec	34,41	34,68	-0,8%	0,24%
36º	Direct&Quixa	22,26	23,11	-3,7%	0,16%
37º	Cardif Vie	21,09	19,96	5,7%	0,15%
38º	Macif Portugal	20,32	19,36	5,0%	0,14%
39º	Logo	19,20	19,84	-3,2%	0,13%
40º	Groupama Seguros	18,64	18,54	0,5%	0,13%

Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

SEGURADORAS		2014*	2013	Taxa de crescimento	Quota de Mercado
41°	BBVA Seguros	18,63	18,57	0,3%	0,13%
42°	Crédito y Caucion	15,93	15,25	4,5%	0,11%
43°	Cardif Divers	11,87	9,10	30,4%	0,08%
44°	N Seguros	11,38	11,54	-1,4%	0,08%
45°	Médís	10,33	9,94	3,9%	0,07%
46°	Prévoir Vie	9,69	7,79	24,4%	0,07%
47°	Finibanco Vida	8,51	6,28	35,5%	0,06%
48°	Mapfre Assistência	8,51	6,18	37,6%	0,06%
49°	CESCE	7,62	9,85	-22,7%	0,05%
50°	Popular Seguros	7,60	6,33	20,1%	0,05%
51°	Mútua Pescadores	7,54	7,93	-4,8%	0,05%
52°	Axeria Prevoyance	6,79	4,91	38,2%	0,05%
53°	Coface	6,44	5,89	9,4%	0,05%
54°	MetLife Insurance	5,70	6,08	-6,2%	0,04%
55°	FICL	4,18	4,87	-14,2%	0,03%
56°	España, S.A.	4,18	4,44	-5,8%	0,03%
57°	Multicare	3,34	2,94	13,6%	0,02%
58°	Europ Assistance	3,07	3,89	-21,0%	0,02%
59°	AGA International SA	2,11	2,18	-3,5%	0,01%
60°	FACL	1,60	1,39	15,0%	0,01%
61°	Murimar	1,29	1,04	23,2%	0,01%
62°	P.S.N. - Mutua de Seguros	1,16	1,28	-8,8%	0,01%
63°	ACP Mobilidade	1,11	0,79	41,5%	0,01%
64°	Inter Partner	1,04	1,00	3,6%	0,01%
65°	Europea de Seguros	0,76	0,65	16,2%	0,01%
66°	Arag SE	0,29	0,29	-0,2%	0,00%
67°	Aide Asistencia	0,04	0,05	-16,2%	0,00%
68°	Cares	0,01	0,00	124,0%	0,00%
69°	A.M.A. Seguros	0,00	4,08	-100,0%	0,00%

* Inclui prémios brutos emitidos de contratos de seguro e receita processada de contratos de investimento e de prestação de serviços

Fonte: ISP, Jan 2015

4.3.3 O mercado dos Seguros de Vida e Não Vida

Os ramos de seguro referem-se à classificação legal dos seguros, de acordo com a sua natureza (ISP, 2011b). Assim, no âmbito da atividade seguradora, os seguros estão divididos em dois grandes grupos denominados ramos de seguros e que podem ser Não Vida ou Vida, que, por sua vez, se dividem em diversas modalidades que ainda se subdividem em sub-modalidades, consoante o tipo de risco que cobrem (Martins, 2006).

A legislação que estabelece o regime de acesso e de exercício da atividade seguradora, o DL n° 94-B/98, de 17 de abril, republicado pelo DL n° 2/2009, de 5 de janeiro, tipifica no seu artigo 123° a composição dos ramos Não Vida e no artigo 124° define a composição do ramo Vida, compreendendo cada ramo diversas modalidades.

Tradicionalmente o mercado dos Seguros de Vida é representado em termos de particulares (individual) e mercado das empresas (grupo). Pode dizer-se *lactus census* que o mercado potencial é constituído por todos as pessoas singulares e coletivas que residem no país.

No mercado individual os produtos Vida dirigem-se à satisfação de necessidades das pessoas relacionadas com risco e poupança. No mercado de empresas a comercialização dos seguros do Ramo Vida destina-se, predominantemente, a satisfazer as necessidades da empresa, de proporcionar aos seus colaboradores regalias e incentivos de carácter social, com base no usufruto de um produto que lhes proporciona um benefício na área do risco e poupança, sendo dedutível no rendimento coletável das empresas.

Assim, a razão de compra de seguros de Vida por particulares está relacionado com motivos de "garantir, prevenir o futuro", enquanto ao nível das empresas, as razões principais situam-se no aumento de incentivos aos colaboradores, atuando como fonte de diferenciação em relação às outras empresas concorrentes. Estima-se que a rotatividade de pessoas tem a ver com o sistema de recompensas vigentes nas empresas e a tomada de decisão por parte dos colaboradores em aceitar a mudança, e, mais concretamente na FV, está associada à proteção familiar.

No que refere aos produtos financeiros (sem risco) será a taxa de rentabilidade distribuída pelas seguradoras aos segurados.

Estes motivos de compra são também considerados na compra de seguros de Saúde e de Acidentes Pessoais, embora estes sejam considerados como pertencentes ao Ramo Não Vida e estejam associados apenas ao risco.

Atualmente em Portugal, os seguros de Vida podem agrupar-se nas seguintes categorias, definidas legalmente (DL 72/2008 de 16 de abril):

- **Tradicionalis**, englobam os produtos de "seguro de vida" na sua aceção mais pura e que são essencialmente seguros de puro risco. Exemplos desses produtos são os produtos de Vida Inteira, Mistos, Temporários, Capitais Diferidos, Rendas e Outros que nos nossos dias, dadas as alternativas existentes, são pouco comercializados;
- **Poupança e Investimento** são produtos na sua generalidade do tipo "*universal life*", cujo objetivo consiste na obtenção do capital no final do prazo do contrato, livremente escolhido pelo segurado, e que pode ser recebido de uma só vez, ou transformado num eventual complemento de reforma.
- **Operações de capitalização** consistem em operações financeiras que se traduzem num contrato, segundo o qual, em troca de uma prestação única ou de prestações periódicas, a seguradora se compromete a entregar ao subscritor ou portador legítimo do título um capital previamente fixado, decorrido determinado número de anos, também previamente estabelecido;
- **Planos Poupança Reforma** (PPRs) são certificados nominativos de um Fundo de Poupança Reforma (FPR) que tem a forma de fundo de investimento, fundo de pensões ou equiparado. Neste tipo de produtos, o pagamento do capital ao segurado é determinado pela idade de reforma estabelecido por lei.

Note-se, por fim, que as operações para gestão de fundos coletivos de pensões que esteja incluído no "Ramo Vida", os montantes movimentados são considerados de forma separada da agregação dos produtos acima mencionados. Estes produtos existem em muitos mercados e são considerados bastante inovadores a nível mundial, pela sua flexibilidade, transparência e facilidade de pagamento.

Um dos aspetos mais peculiares da comercialização dos seguros, em geral, e do Seguro Vida em particular, tem a ver com o que nos foi apresentado pelos especialistas do setor, como a "ambivalência" do Seguro de Vida, que consiste em oferecer ao segurado um benefício na ocorrência de acontecimento fortuito e aleatório (esta aceção é essencialmente aplicável nos produtos que envolvem o risco).

Sendo esta questão, no caso particular do ramo Vida, dirigida especificamente a aspetos relacionados com a vida e o futuro dos segurados (risco e/ou poupança), facilmente se compreende que o tratamento desta questão assume uma natureza de extrema delicadeza, onde a capacidade do Técnico Comercial ou Gestor de Mediadores (nome atribuído à rede comercial das seguradoras), em estabelecer uma base de confiança com o potencial cliente, se torna fundamental para conduzir a venda com sucesso sendo o aspeto dominante no caso da venda a particulares {seguros individuais).

Por outro lado, também é neste sentido que todos os seguros diretamente relacionados com o próprio segurado, de natureza facultativa (designadamente os seguros denominados como Pessoais), independentemente de pertencerem ao Ramo Não Vida (o caso dos seguros de Doença ou de Acidentes Pessoais), se assemelham, na sua comercialização, aos seguros do Ramo Vida.

No que refere à venda de seguros a empresas (seguros de grupo), outro aspeto determinante para se obter o sucesso na venda, além da relação de confiança que deve ser estabelecida, é a componente técnica.

Um Técnico Comercial que tenha uma boa base técnica terá maior probabilidade de sucesso no diálogo a estabelecer com os interlocutores da empresa, que são normalmente mais exigentes nos esclarecimentos solicitados e na negociação dos aspetos fiscais e financeiros inerentes.

Assim, é corrente nas empresas seguradoras encontrar Técnicos Comerciais que vendem seguros de Vida mas na prática fazem "venda cruzada" (*cross-selling*). Isto é, vendem Seguros Vida e Não Vida (designadamente os Pessoais) sempre que a satisfação das necessidades do segurado assim o solicita.

Os seguros de Não Vida podem agrupar-se nas seguintes categorias:

- Acidentes e Doença;
- Incêndio e Outros Danos;
- Automóvel;
- Marítimo e Transportes;
- Aéreo;
- Responsabilidade Civil Geral;
- Mercadorias Transportadas;
- Diversos (Caução, Perdas Pecuniárias Diversas, Proteção Jurídica e Assistência).

Em Portugal, alguns dos ramos de seguros estão definidos como de subscrição obrigatória, no âmbito do quadro legal e dos quais são exemplo o seguro de acidentes de trabalho e o seguro de responsabilidade civil automóvel. Esta obrigatoriedade, que ao longo dos anos vem sendo implementada em diversos ramos, tem na sua génese um âmbito de componente social, na defesa dos cidadãos em geral, que o Estado pretende salvaguardar através da transferência de responsabilidade. Por exemplo, a componente obrigatória dos seguros de responsabilidade civil automóvel permite garantir que as pessoas que, em resultado da ocorrência de um sinistro, sofram lesões materiais e/ou corporais dele resultantes, sejam devidamente indemnizadas pelos prejuízos sofridos. Ou seja, conforme atrás referido, o âmbito dos seguros obrigatórios é de facto a proteção das populações em geral (António, 2009).

Segundo o mesmo autor, para além da componente das coberturas associadas aos seguros obrigatórios, existe um leque bastante alargado de seguros com coberturas facultativas, que em muitos casos se assumem como complementares às coberturas “base”. Os seguros de coberturas obrigatórias são uniformes nas diferentes companhias de seguros, uma vez que garantem a cobertura dos mesmos riscos, variando apenas no preço e na forma de serviço prestado, enquanto os seguros de coberturas facultativas podem variar consoante a empresa seguradora. Dado que se trata de uma cobertura facultativa, a empresa de seguros pode definir um ou vários produtos que incluam os riscos que o segmento de mercado onde pretendem atuar pretendam ver garantidos.

Em termos de venda é frequente dizer que a grande diferença entre o ramo Vida e o ramo Não Vida é que este “compra-se” pois temos seguros de caráter obrigatório e aqueles “vendem-se”.

4.3.4 Os Canais de Distribuição

A par da transformação estrutural que se está a verificar atualmente no setor segurador, as mudanças que estão a surgir ao nível dos canais de distribuição são um indicador importante para se entender esta nova forma de operar no mercado.

No mercado segurador existem diversos canais de distribuição, dos quais os principais, em termos de atividade e segundo um inquérito realizado pela APS (2014), são:

- **Companhias de seguros**, empresas de seguros, seguradoras, são entidades que estão legalmente autorizadas a exercer a atividade seguradora e que subscreve com o tomador de seguro, o contrato de seguro (ISP, 2014). A estrutura da FV das seguradoras não difere, sendo comum encontrar-se as agências e balcões de apoio á rede de distribuição de mediadores, com direções comerciais regionais e nacionais, gerentes, assistentes comerciais e técnicos comerciais.
- **Mediador de seguro ligado** exerce a atividade da mediação de seguros em nome e por conta de uma empresa de seguros ou, com autorização desta, de várias empresas de seguros, desde que os produtos que promova não sejam concorrentes. Não recebe prémios ou somas destinadas aos tomadores de seguros, segurados ou beneficiários e atua sob inteira responsabilidade dessa ou dessas empresas de seguros, no que se refere à mediação dos respetivos produtos; em complemento da sua atividade profissional. Faz a prospeção e desenvolve toda a atividade tendente à realização de seguros, presta assistência ao segurado em tudo o que se relaciona com o contrato de seguro celebrado, podendo ainda, mediante acordo com a seguradora, efetuar a cobrança de prémios.
- **Agente de seguros**, exerce a atividade da mediação de seguros em nome e por conta de uma ou mais empresas de seguros ou de outro mediador de seguros, nos termos

do contrato ou dos contratos que celebre com essas entidades. O agente de seguros é o mediador que exerce as mesmas funções que o mediador de seguros ligado.

- **Corretor de seguros**, exerce a atividade da mediação de seguros de forma independente face às empresas de seguros, baseando a sua atividade numa análise imparcial de um número suficiente de contratos de seguros disponíveis no mercado que lhe permita aconselhar o cliente, tendo em conta as suas necessidades específicas. É o mediador pessoa coletiva que se encontra devidamente autorizado pelo ISP para o exercício da corretagem de seguros.
- **Banca**, fruto das fusões de Grupos Económicos, é com naturalidade que hoje em dia a Banca e os Seguros sejam parceiros de negócio e que, por isso, a Banca distribua uma parte substancial dos seguros no mercado nacional com as denominações de “*Bancassurance*” ou “Banca-seguros”
- **Venda direta** pela Internet ou telefone, trata-se de um canal de “futuro” que tem como base a rapidez e simplicidade de processos a um custo mais reduzido. Se, por um lado, possuem essa grande vantagem no preço, por outro lado, ainda têm como principal adversário o tratamento mais “impessoal” dos assuntos, principalmente numa sociedade portuguesa que ainda não se encontra totalmente “formatada” para as novas tecnologias.

Ao nível da distribuição de seguros a mediação destaca-se claramente nos ramos Não Vida, possuindo vantagem sobre qualquer outro canal de distribuição (Amorim, 2005).

De acordo com a atual legislação, o acesso ao mercado passa a ter exigências acrescidas, fazendo-se de forma diferenciada para as pessoas singulares e coletivas e de harmonia com a respetiva categoria.

O papel atribuído aos Técnicos Comerciais com a rede de agentes na estratégia das empresas seguradoras é de extrema importância no desenvolvimento do negócio global.

De acordo com os especialistas (Andersen Consulting, p. 18), os Bancos são instituições que têm um papel ativo no mercado de seguros, designadamente no seguro a particulares, para os produtos normalizados e mais simples.

No caso de a seguradora não ter acesso ao canal bancário, as alternativas são obviamente investir nos canais tradicionais em combinação com os outros canais novos e investir na formação e motivação da rede de vendas existente, nomeadamente ao nível de comercialização dos produtos financeiros. Estes potenciais segurados, por um lado, criam desconfiança devido à ausência de preparação técnica da rede de vendas neste ramo e, por outro lado, devido a um excesso confiança pelo canal bancário.

O seguro quase sempre existiu, mudando, apenas, as respetivas formas, objetos e objetivos, que se foram moldando e adaptando à evolução rápida e contínua da sociedade através dos tempos. Desde a antiguidade, quando as condições de vida eram ligadas à natureza e os acontecimentos futuros pareciam depender da sorte ou de circunstâncias alheias à vontade dos homens, as sociedades mais organizadas tentaram encontrar meios para diminuir os riscos envolvidos nas suas atividades.

Abraham Maslow, na sua proposta de hierarquia de necessidades, considera que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais elevado. Logo a seguir às necessidades básicas (fisiológicas), como a fome, sede, sexo, sono, etc., surge a necessidade de segurança, que vai da simples forma de se sentir seguro dentro de uma casa, a formas mais elaboradas de segurança como emprego estável ou um seguro de qualquer tipo (saúde, trabalho, casa, carro). Desta necessidade, compreende-se a importância e relevância que a atividade seguradora sempre exerceu na sociedade e, conseqüentemente, o caráter eminentemente social que o seguro desempenha.

Sabe-se que, em geral, o homem/consumidor se interessa por determinados produtos segundo as suas necessidades e estas variam ao longo da vida. No caso dos seguros, o interesse pelos produtos surge como consequência da necessidade de dotar de segurança e estabilidade pessoas e bens ou as unidades de consumo ou produção, perante riscos potenciais que ameaçam (Lozano, 2000 como citado em Cruz, 2006).

Nestas circunstâncias é natural que a estabilidade dos conhecimentos (competências) tenha deixado de ser a “pedra de toque” de funcionamento da sociedade no âmbito da economia, sendo substituída pela mudança contínua, pela flexibilidade das

organizações na resposta aos desejos e às necessidades dos consumidores, sempre mais sofisticadas. Estas transformações ocorrem sob o efeito e a pressão dos mercados e dos fenómenos derivados da globalização sempre na procura de mais produtividade e melhores resultados.

A produtividade de uma empresa, por sua vez, está diretamente relacionada com o seu desempenho, sendo um fator essencial na sua sobrevivência e evolução, num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Dada a importância dos seguros na vida do ser humano não é de admirar a elevada competitividade existente neste mercado, onde a pressão por resultados é uma preocupação diária.

O desempenho do técnico comercial na dinamização da sua rede de mediação e a sua capacidade de “liderança” afetam igualmente a produtividade dos mediadores. A rede de mediação é o canal de distribuição direto, ou seja, é a ligação com o cliente final.

Para Stanton e Spiro (2000), os líderes podem motivar as equipas no cumprimento de metas específicas, melhorando o seu desempenho. Futrell (2003) acrescenta ainda que o líder, no caso presente, o técnico comercial, deve estimular o desempenho da sua equipa, procurando ouvir, esclarecer e apoiar, reforçando a autoimagem e a autoconfiança dos mediadores.

Contudo, nem sempre os resultados serão os pretendidos e cabe ao técnico comercial encontrar a forma de motivar o mediador, alertando-o dos resultados, mas ao mesmo tempo incentivando-o a contornar a situação, sugerindo alternativas para melhorar o seu desempenho.

As “características pessoais” do mediador e as suas capacidades de persuasão, empatia e fundamentalmente de ambição, são fatores determinantes para o seu sucesso neste mercado. Mayer e Greenberg (2006) consideram que um bom vendedor deve ter pelo menos duas qualidades básicas: a empatia, como capacidade de intuir a forma como a outra pessoa se sente, ampliando assim as possibilidades de vender o produto e a necessidade de conquistar, ou seja, a ambição de atingir uma meta. Por sua vez, o

acompanhamento do técnico comercial ao mediador, designado por *coaching*, é essencial para o direcionar nos seus propósitos e fomentar as suas competências de vendas.

O *coaching* é, assim, uma filosofia de gestão adotada com vista ao desenvolvimento do mediador, potenciando o melhor aproveitamento das suas capacidades e ajudando-o a atingir os seus objetivos e metas, englobando estratégias de orientação, identificação de metas, *feedback*, análise de erros, fornecimento de críticas construtivas e reconhecimento de mérito, respeitando sempre a autonomia do mediador, bem como o incremento dos seus níveis de confiança e motivação.

O *coaching* desempenhado pelo técnico comercial de determinada empresa seguradora torna-se igualmente importante para abstrair a mente do mediador da concorrência, obtendo supremacia sobre a mesma e desta forma mantê-lo concentrado nos produtos em comercialização por essa mesma seguradora. Um *coaching* eficaz aumenta a eficiência e capacidade com que os mediadores executam as suas tarefas, tendo como resultado o aumento das vendas, redução de custos de comercialização, menor *turnover* e redução do tempo necessário para se alcançar a máxima eficiência (Levitt e Frank, 1964; Roman, Ruiz e Munuera 2001).

Relativamente à “remuneração”, só com um sistema de incentivos atrativo e aliciante é que se consegue ter uma equipa motivada e empenhada na concretização dos seus objetivos.

Churchill, Ford e Walker (1977) consideravam que as recompensas monetárias constituem o primeiro motor de esforço de vendas, pois para estes autores a satisfação do vendedor com a remuneração que auferir pode influenciar a produtividade, além de que este fator constitui um ganho psicológico, dado que significa um reconhecimento e gera uma maior sensação de segurança no posto de trabalho.

Assim, a natureza do cargo de vendas, a individualidade dos mediadores, a diversidade das metas da empresa e as contínuas alterações do mercado, tornam a produtividade dos profissionais de vendas uma tarefa difícil, muito embora importante. O desafio do

técnico comercial, como gestor da rede de mediadores, é identificar, compreender e canalizar a motivação dos mesmos (Stanton e Spiro, 2000).

4.3.5 Empresa S1 do Setor Segurador

É um grupo que iniciou a atividade em 1808. A empresa S1 é a seguradora líder de mercado em Portugal, tanto no ramo Vida como Não Vida, registando uma quota de mercado de cerca de 30%. A companhia está presente nos vários segmentos de negócio da atividade seguradora e beneficia da maior rede em Portugal, marcando presença em vários países, nomeadamente Angola e Cabo Verde.

Os prémios processados em 2014 apresentaram um acréscimo na atividade de 13,9%, em relação ao ano anterior, fixando-se em 3.959,91 milhões de euros.

Em 2014, segundo o ISP, e efetuando uma análise das quotas de mercado do ramo Vida, por grupo económico nos últimos três anos, o grupo da empresa S1 acentuou a sua liderança. Relativamente aos ramos Não Vida, o grupo S1 assume de igual modo a liderança, embora com uma diminuição na quota de mercado relativamente a anos anteriores.

A empresa S1 foi eleita pelos consumidores portugueses a marca de confiança 2014 das Selecções do Reader's Digest na categoria de Seguradoras.

Segundo o presidente da empresa S1, esta distinção é relevante pois avalia padrões relevantes para o desempenho da seguradora, sendo importante salientar que o total de consumidores que participaram no estudo são 67% clientes da empresa S1 e 57% não hesitam em recomendar a seguradora. Este resultado traduz o reconhecimento do esforço contínuo de toda a equipa no sentido de aumentar a qualidade dos serviços e produtos e procurar soluções inovadoras para os clientes.

O estudo da Selecções do Reader's Digest revela ainda que os fatores que os consumidores mais valorizam na eleição de uma marca de confiança são a oferta de

serviços e produtos de grande qualidade e um bom atendimento e serviço. Fatores que reúnem 86% das preferências, seguidos da fiabilidade da marca com 84%.

A empresa S1 reorganizou a gama de produtos por segmentos estratégicos de oferta destinados a diferentes tipologias de Clientes já que os produtos são a força de uma marca. Para além disso, atua globalmente no mercado segurador nacional através de uma grande e diversificada rede de distribuição. Com presença de norte a sul do país e também nas ilhas, a rede de distribuição integra 83 agências de Clientes (centros de mediadores), 500 Lojas e cerca de 4900 mediadores.

A estrutura comercial das agências de Clientes, que comporta a amostra estudada da FV, integra um gerente, assistentes de mediadores e gestores de mediadores (técnico comercial), constituindo o apoio direto à rede distribuição de mediadores estando estas agências fechadas ao público geral. As lojas da empresa S1 estão abertas ao público dando apoio ao cliente final. Cabe ao técnico comercial dinamizar os mediadores de seguros para que estes aumentem a sua produção, utilizando as mais diversas estratégias.

O critério de escolha centrou-se a partir da determinação da sua representatividade no mercado segurador e ser considerada a seguradora nº1 em Portugal. A empresa S1 é a companhia mais premiada em Portugal, com os melhores seguros, preços, solidez, marca e negócio sustentável.

A empresa S1 é um exemplo onde a relação colaborador/empresa é saudável e eficiente, onde existe trabalho em equipa e trato amigável, onde o respeito é palavra de honra e as condições para o exercício das funções são de qualidade. Os colaboradores têm orgulho na empresa onde trabalham.

A estrutura comercial dos centros de mediadores tem um prémio de desempenho por escalões consoante o cumprimento de objetivos e cumulativamente uma percentagem na participação de resultados da companhia. Os colaboradores têm também uma opção de compra de ações da empresa.

4.3.6 Empresa S2 do Setor Segurador

A empresa S2 integrada num Grupo e é uma das maiores seguradoras a operar em Portugal de capital integralmente nacional com cerca 29 anos de existência. Em 2014 ocupou os 20 primeiros lugares no *ranking* das seguradoras em Portugal, com uma carteira de mais 475 mil clientes, na qual 9,2% são clientes empresariais e 91,8% são clientes particulares. O crescimento líquido do número de clientes, face a 2013, situou-se em 3,6%, tendo o segmento empresarial registado um crescimento de 9,8%, enquanto nos clientes particulares se verificou uma variação de 3% (relatórios contas exercício 2014).

Os prémios processados em 2014 apresentaram um acréscimo na atividade de 3,6%, em relação ao ano anterior, fixando-se em 175,2 milhões de euros. Este crescimento registou-se em todos os ramos principais, tendo sido mais expressivo na modalidade acidentes de trabalho, que apresentou um crescimento de 21,3%. No ramo automóvel, a Companhia conseguiu manter, no exercício de 2014, o mesmo nível de produção do ano anterior. Em 2014 a companhia registou uma quota de mercado de cerca de 1,30%. É uma companhia que explora o ramo Vida e Não Vida. A empresa S2 apostou num novo posicionamento de vários produtos, como foi o caso de Acidentes de Trabalho – Trabalhador Independente, Responsabilidade Civil Profissional, Motas e Bicicletas e nova cobertura de Acidentes Pessoais Ocupantes – Condutor Proteção Extra+.

Em 2014, a empresa S2 apostou na captação de novos parceiros de negócio e na reativação e dinamização da rede existente, através de diversas ações, que se desenvolveram em todas as direções comerciais. Procederam à redinamização das vendas em zonas onde a empresa S2 apresentava uma quota de mercado inferior à sua quota nacional, tendo sido reforçadas as autonomias delegadas na rede de distribuição, ao nível da aceitação de risco. Foi desenvolvido um programa de formação em novos produtos e coberturas de risco, com o objetivo de aumentar as competências e conhecimentos da rede de distribuição.

Disponibilizam a “Linha do Mediador” aos seus parceiros de negócio e um Portal para mediadores denominada a plataforma de negócios. Em 2014, consolidou a aposta no canal bancário com o reforço da equipa de consultores de seguros. Intensificou a

formação contínua das equipas comerciais do canal bancário, com destaque para a venda complexa, nomeadamente na aposta junto dos segmentos “Negócios” e “PME”.

A estrutura comercial integra cerca de 31 balcões a nível nacional de apoio á rede distribuição de mediadores, composta por uma direção comercial, gerentes, assistentes comerciais e técnicos comerciais. A amostra estudada engloba os balcões, gerentes e técnicos comerciais. O número total de colaboradores é cerca de 554. A idade média dos colaboradores é 42,4 anos e a antiguidade 14,2 anos. Na distribuição por género, 46,6% dos colaboradores são do sexo feminino e 53,4% do sexo masculino. O esquema de incentivos está diretamente relacionado com o cumprimento de objetivos.

4.4 Conclusão

Neste capítulo foram apresentados elementos relevantes sobretudo a nível nacional sobre os setores segurador e farmacêutico. Foi efetuada uma breve caracterização das quatro empresas dos dois setores em estudo, posicionamento e estratégias de natureza comercial.

No próximo capítulo é efetuada a apresentação e a análise dos dados, seguida da discussão dos resultados desta investigação.

CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Análise de Dados

5.1.1 Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 563 sujeitos pertencentes aos setores farmacêutico e segurador com funções comerciais. Resultado de alguma dispersão dos dados em variáveis como a idade e antiguidade na profissão, foi necessário proceder à classificação dos dados por classe, de forma a proceder inferências sobre a amostra.

A amostra é caracterizada por indivíduos de perfil masculino (60%) e feminino (40%), com idades compreendidas entre 30 e 50 representando a maior parte dos inquiridos (76%). Maioritariamente os inquiridos são casados (71%) e têm entre 1 a 2 filhos (49%). Os dados pessoais dos inquiridos seguem no quadro 5.27.

Quadro 5-27 - Dados pessoais dos inquiridos da amostra

		Frequência	%
Género	Masculino	338	60.0%
	Feminino	225	40.0%
Idade	Menos de 30	26	4.6%
	Entre 30 e 40	192	34.1%
	Entre 40 e 50	236	41.9%
	Entre 50 e 60	92	16.3%
	Mais de 60	17	3.0%
Estado Civil	Solteiro	92	16.3%
	Casado	405	71.9%
	Divorciado ou união de fato	59	10.5%
	Viúvo	7	1.2%
Agregado Familiar	Não	92	16.3%
	Sim	471	83.7%
Se sim, quantos filhos?	0	3	0.7%
	1	167	36.8%
	2	223	49.1%
	3	47	10.4%
	4	11	2.4%
	5	1	0.2%
	6	2	0.4%

No que refere às qualificações e competências, o perfil dos inquiridos assentam em escolaridades ao nível da licenciatura (50%) e ensino secundário (31%).

Grande parte dos inquiridos tem entre 15 a 25 anos de trabalho (42%) e com duas décadas de experiência profissional na atividade comercial (78,7%), demonstrando elevadas competências profissionais.

Os dados revelam diferenças ao nível da qualificação entre os setores, em particular ao nível da licenciatura 57,1% e 45,4% e do doutoramento 12,8% e 7,4%, para o setor farmacêuticos e segurador, respetivamente.

As diferenças acompanham o tempo de trabalho na mesma empresa, no caso do setor farmacêutico grande parte dos inquiridos possuem entre 5 a 15 anos, enquanto no setor

segurador este intervalo sobe para 15 a 25 anos. Estes dados refletem, por um lado, uma indústria madura como o setor segurador, com graus de qualificação moderados e indivíduos com elevada experiência e, por outro, a indústria jovem como o setor farmacêutico, com níveis de qualificação elevadas e menor experiência profissional. Segue o quadro 5.28 com os níveis de qualificação e competências dos inquiridos.

Quadro 5-28 - Níveis de qualificação e competências dos inquiridos da amostra

		Setor de Atividade			
		Segurador		Farmaceutica	
		Frequência	%	Frequência	%
Habilitações escolares	Ensino básico	4	1.2%	3	1.3%
	Ensino secundário	121	35.9%	58	25.7%
	Ensino técnico - profissional	34	10.1%	7	3.1%
	Licenciatura	153	45.4%	129	57.1%
	Mestrado ou Doutoramento	25	7.4%	29	12.8%
Há quantos anos trabalha na empresa?	Menos de 5	54	16.0%	65	28.8%
	Entre 5 e 15	88	26.1%	116	51.3%
	Entre 15 e 25	144	42.7%	33	14.6%
	Entre 25 e 35	38	11.3%	11	4.9%
	Mais de 35	13	3.9%	1	0.4%
Quantos anos tem de experiência na área Comercial?	Menos de 5	42	12.5%	23	10.2%
	Entre 5 e 15	137	40,7%	93	41.2%
	Entre 15 e 25	128	38.0%	88	38.9%
	Entre 25 e 35	25	7.4%	19	8.4%
	Mais de 35	5	1.5%	3	1.3%

Durante o trabalho de campo foi ainda possível recolher dados referentes a uma perspetiva comportamental dos inquiridos. Verifica-se que o grau de satisfação dos inquiridos com as suas funções e empresa apresentam médias elevadas (i.e superior a 5)⁸. Por outro lado, em termos de satisfação com os sistemas de incentivos da sua empresa, existe uma diferença entre os dois setores, o setor segurador com média de 4,53 e o setor farmacêutico com média de 5,08. Os inquiridos de ambos os setores concordam fortemente com a melhoria dos sistemas de incentivos e identificam que a sua motivação afeta o desempenho das suas funções.

⁸ Numa escala de importância de 1 a 7 pontos.

Quadro 5-29 - Grau de importância dos níveis comportamentais dos inquiridos da amostra

	Segurador			Farmacêutico		
	N	Média	Desv. Padrão	N	Média	Desv. Padrão
Qual o seu grau de satisfação com as funções que desempenha na sua empresa?	337	5.415	1.2557	226	5.327	1.2070
Qual o seu grau de satisfação com a sua empresa?	337	5.31	1.180	226	5.52	1.219
Considera que o sistema de incentivos vigentes na sua empresa o motiva e estimula?	337	4.53	1.533	226	5.08	1.710
Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar?	337	5.65	1.524	226	5.91	1.350
O seu nível de motivação afeta o seu desempenho?	337	5.10	1.751	226	5.58	1.391

5.1.2 Estatísticas Descritivas das Variáveis

Para analisar as estatísticas dos construtos apresentados no modelo concetual realizou-se o cálculo das medidas de centralidade e de distribuição. A média aritmética é uma medida de localização que representa o centro da distribuição das variáveis observadas e o desvio padrão determina os desvios relativos a essa média, sendo que, quanto menor for a variância dos dados observados, menor será o desvio padrão (Chaves, et al, 2000).

Os quadros seguintes, 5.30, 5.31, 5.32 e 5.33, descrevem as medidas de centralidade e distribuição com os respetivos mínimos e máximos para as variáveis observadas das dimensões ou construtos propostos na revisão da literatura.

Quadro 5-30 - Medidas de centralidade e distribuição das variáveis dos Fatores Motivacionais Intrínsecos

	N	Min.	Max.	Média	Desv. Padrão
FI_1 Autonomia	563	1	7	6.03	1.073
FI_2 Assumir Responsabilidade	563	1	7	6.14	.946
FI_3 Competição/ Ser o Melhor	563	1	7	5.48	1.249
FI_4 Desafio do projecto	563	1	7	6.14	.990
FI_5 Competências adquiridas	563	1	7	6.16	.936
FI_6 Realização Pessoal e Profissional	563	1	7	6.13	1.130
FI_7 Gosto pela atividade comercial	563	1	7	5.75	1.443
FI_8 Metas pessoais a atingir	563	1	7	6.18	.970

Os fatores motivacionais intrínsecos apresentam médias elevadas sendo as “Competências adquiridas” a variável com maior importância para o desempenho das funções dos inquiridos. Esta variável também apresenta o menor valor de desvio padrão, indicando uma limitada variância relativamente à sua média.

Quadro 5-31 - Medidas de centralidade e distribuição das variáveis do Fator Motivacional Extrínseco

	N	Min.	Max.	Média	Desv. Padrão
FE_9 Estatuto	563	1	7	5.01	1.209
FE_10 Possibilidades de promoção	563	1	7	5.82	1.243
FE_11 Ambiente trabalho	563	1	7	6.22	1.036
FE_12 Remuneração (prémio fixo, variável, de produtividade e outros)	563	1	7	6.07	1.137
FE_13 Regalias materiais (automóvel, telemóvel, viagens)	563	1	7	5.69	1.280
FE_14 Reconhecimento pelas chefias	563	1	7	6.09	1.161
FE_15 Contacto com os clientes	563	1	7	6.04	1.168
FE_16 Formação contínua (aquisição de novos conhecimentos)	563	1	7	6.18	1.027
FE_17 Oportunidade de evolução na carreira profissional	563	1	7	6.10	1.120
FE_18 Transparência e lealdade no contacto com as chefias	563	1	7	6.42	.981
FE_19 Liberdade de ação no contacto com os clientes	563	1	7	5.93	1.150
FE_20 Relacionamento interpessoal entre colegas e chefias	563	1	7	6.25	1.002
FE_21 Estabilidade da função	563	1	7	6.07	1.001
FE_22 Participação nas reuniões com as chefias de topo	563	1	7	5.60	1.231
FE_23 Estilo da Liderança	563	1	7	6.02	1.048
FE_24 Condições de Trabalho	563	1	7	6.16	1.004
FE_25 Segurança no trabalho	563	1	7	6.09	1.054
FE_26 Política da empresa	563	1	7	5.78	1.147
FE_27 Relação Social	563	1	7	5.85	1.065
FE_28 Confiança na empresa	563	1	7	6.29	1.002
FE_29 Atividades de lazer desenvolvidas pela sua empresa	563	1	7	5.19	1.418
FE_30 Acesso direto à hierarquia	563	1	7	5.95	1.140
FE_31 Participação no planeamento dos objetivos	563	1	7	5.96	1.067
FE_32 Comunicação entre as chefias	563	1	7	6.07	1.036

Os fatores motivacionais extrínsecos também apresentam valores das médias e desvios padrão elevados indicando alguma variância apesar de fortes ponderações de importância. A variável “Transparência e lealdade no contato com as chefias” é a única com menor variância relativamente aos restantes mas com a maior média ponderada.

Quadro 5-32 - Medidas de centralidade e distribuição das variáveis do Desempenho Comportamental

	N	Min.	Max.	Média	Desv. Padrão
DC_1 Conhecimentos técnicos	563	1	7	5.70	.927
DC_2 Atitude	563	1	7	6.02	.903
DC_3 Trabalho em equipa	563	1	7	5.94	1.022
DC_4 Comprometimento/Envolvimento	563	1	7	6.02	.973
DC_5 Serviço de apoio aos clientes e outras atividades de suporte	563	1	7	5.75	1.101
DC_6 Planeamento	563	1	7	5.60	1.155

O Desempenho Comportamental apresenta variáveis com médias pouco elevadas em desvios padrão mistos. As variáveis “Atitude” e “Comprometimentos/Envolvimento” têm as médias mais elevadas mas apresentam variâncias reduzidas relativamente às restantes variáveis.

Quadro 5-33 - Medidas de centralidade e distribuição das variáveis do Desempenho por Resultados

	N	Min.	Max.	Média	Desv. Padrão
DR_7 Aumento de clientes/ novas contas	563	1	7	5.39	1.275
DR_8 Participação no crescimento dos negócios da sua empresa (quota mercado)	563	1	7	5.54	1.110
DR_9 Cumprimento das metas e objetivos	563	1	7	5.66	.918
DR_10 Satisfação dos clientes	563	1	7	5.82	.994

As variáveis do construto Desempenho por Resultados apresentam os valores médios ponderados mais reduzido que as dos restantes construtos. A “Satisfação dos clientes” é a variável que mereceu maior importância dos inquiridos com reduzida variabilidade de valores.

Em suma as variáveis observadas apresentam valores médios superiores a 5, que numa escala de importância máxima de 7 revela que os inquiridos ponderaram positivamente a importância dos construtos propostos para a análise.

Em termos de variabilidade de dados, os desvios padrão associados às diferentes variáveis indicam variâncias relativamente baixas. Os dados revelam que entre as variáveis dos construtos “Fatores Motivacionais Intrínsecos” e “Fatores Motivacionais Extrínsecos” apresentam médias ponderadas próximas, enquanto os construtos “Desempenho Comportamental” e “Desempenho por Resultados” médias ponderadas um pouco mais afastadas.

5.1.3 Análise Fatorial Confirmatória do Modelo

Malhotra (2010) sugere a validação dos modelos conceituais pela Análise das Equações Estruturais, que consiste em reduzir o modelo a uma estrutura fatorial constituída por variáveis latentes e observadas. Este processo assenta em dois passos, ou submodelos de análise: o modelo de medida sujeito a um processo de ajustamento em seis fases até o modelo apresentar um ajustamento adequado, ou seja, próximo de um modelo saturado e o modelo estrutural que estabelece as trajetórias com o objetivo de mensurar as relações entre as variáveis latentes e observadas.

5.1.3.1 Modelo de Medida

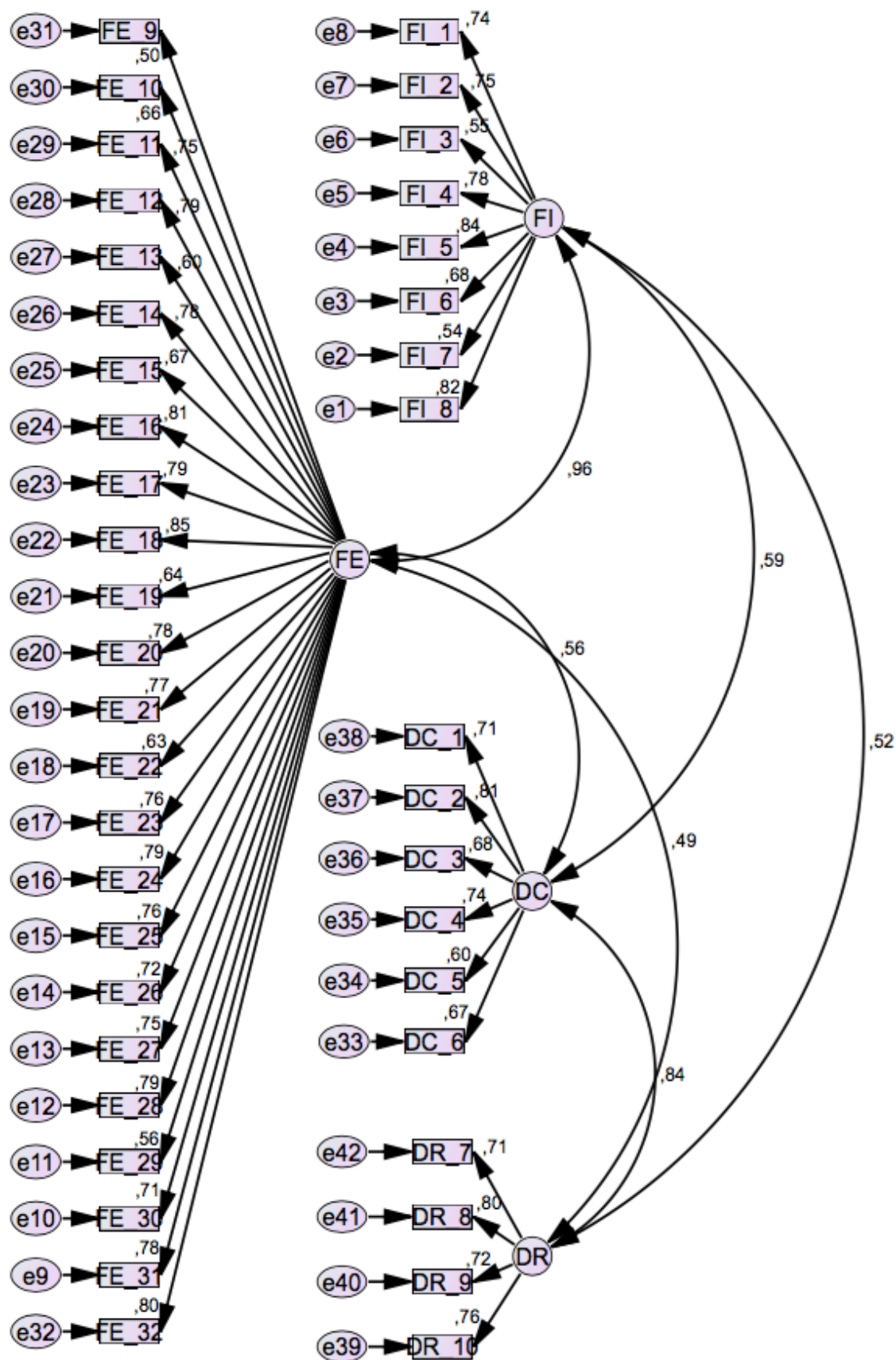
O modelo de efeito da Motivação sobre os Fatores Intrínsecos e Extrínsecos e Desempenho na atividade comercial, foi avaliado com o *software* IBM SPSS AMOS®

(v.19)⁹, usando o método de máxima verossimilhança aplicado às variáveis originais. Este método é o mais utilizado na AEE no processo de estimação dos parâmetros com a finalidade de maximizar as covariâncias amostrais e aproximar os dados aos parâmetros populacionais (Marôco, 2010; Jöreskog e Sörbom, 1996).

Para o ajustamento do modelo foi delineada uma estratégia *two-step*. No primeiro passo ajustou-se o modelo de medida, e no segundo, ajustou-se o modelo estrutural previsto. O modelo de estrutural permite-nos avaliar o contributo dos Fatores Intrínsecos e Extrínsecos na Motivação dos profissionais de vendas. Para o efeito foi desenhado no *software* IBM SPSS AMOS (v.19) o modelo concetual proposto anteriormente com os construtos identificados e respetivas variáveis observadas conforme figura 5.12.

⁹ IBM SPSS® AMOS™ versão 19 (Arbuckle, 2008)

Figura 5-12 – Modelo de medida



Com o objetivo de avaliar a qualidade do ajustamento do modelo foram calculados indicadores absolutos: o *Goodness of Fit Index* (GFI) com um valor de 0,703 sugerindo um ajustamento mau (Marôco, 2010), indicadores relativos, *Comparative Fit Index* (CFI) com valor de 0,845 para o modelo de medida, indicando um ajustamento sofrível (Marôco, 2010). Foram também avaliados alguns indicadores de parcimónia com o objetivo de mitigar a complexidade dos modelos penalizando os indicadores relativos, o *Parsimony CFI* (PCFI) com valor de 0,798 nos modelos de medida que nos indica um ajustamento bom (Marôco, 2010), o *Parsimony GFI* (PGFI), também apresenta valor de ajustamento bom, 0,633 para o modelo de medida (Marôco, 2010). Este último indicador de parcimónia otimiza o GFI, que apresentou valores menos favoráveis à avaliação do ajustamento do modelo.

A primeira avaliação do modelo não satisfaz a qualidade do modelo exigida pelo investigador. Desta forma, e como sugere Marôco (2010), recorreu-se à reespecificação do modelo, inicialmente com a identificação de *outliers*. A existência de *outliers* pode inflacionar ou reduzir as covariâncias entre variáveis, implicando alterações nas estimativas do modelo, por isso o diagnóstico e demonstração da existência de *outliers* é um condição essencial para validar o modelo estrutural (Marôco, 2010). A distância de Mahalanobis compreende a identificação de *outliers* em frequências multivariadas em amostras de grande dimensões e mede a distância de cada observação à média de todas as observações (i.e centróide).

O Anexo III identifica o número da observação sequencial, caracterizado pelo Mahalanobis d^2 e seus níveis de significância $p1$ e $p2$. Espera-se que observações com $p1$ e $p2$ reduzido (e.g $<0,05$) podem identificar um *outlier* multivariado (Marôco, 2010; Arbuckle, 2008). Com estas premissas foram identificados 49 *outliers* com significância inferiores a 0,001, foram ainda considerados mais 14 *outliers* com $p1$ inferiores a 0,002¹⁰, reduzindo amostra para 500 observações.

Após a eliminação dos *outliers*, o modelo foi sujeito novamente à avaliação da qualidade de ajustamento para uma amostra de 500 observações. Os resultados mostraram uma pequena melhoria nos indicadores absolutos, como CFI (0,846) e GFI (0,719) e nos indicadores de parcimónia, em particular o PGFI (0,647). Segundo

¹⁰ Numa análise intermédia dos indicadores a ajustamento verificou-se ainda alguma fragilidade no ajustamento do modelo, dessa forma procedeu-se a eliminação de 14 *outliers*, mantendo uma amostra de grandes dimensões.

Marôco (2010), o passo seguinte consiste em reespecificar novamente o modelo, eliminando vias não significativas, libertando parâmetros anteriormente fixos e ou correlacionando erros de medida. Para sujeitar o modelo a estas alterações recorre-se aos Índices de Modificação.

Os Índices de Modificação (IM) são índices que estimam a redução da estatística X^2 do modelo se, por exemplo, os erros de medida forem correlacionados e/ou as trajetórias estruturais forem eliminadas. A análise dos IM deve ser feita sequencialmente, libertando sucessivamente os parâmetros do maior para menor valor. Segundo Arbuckle (2008), devem ser considerados para modificação os IM com valor superior a 11. A modificação do modelo por estes indicadores deve reger-se por fundamentações teóricas (Arbuckle, 2008; Marôco, 2010).

A análise dos IM para a amostra com 500 observações está descrita no Anexo IV e registaram-se 10 correlações entre erros, todas nos mesmos fatores. Não foram considerados IM elevados que sugeriam correlações entre variáveis de diferentes construtos. A existência de correlações entre variáveis do mesmo construto pode indicar outros construtos que influenciam estas variáveis (Marôco, 2010). Após esta reespecificação, a avaliação da qualidade do modelo melhorou significativamente em todos os indicadores, contudo o GFI continua apresentar um ajustamento mau (0,759) e o CFI sofrível (0,879).

O investigador considerou melhorar o ajustamento, reespecificando novamente o modelo numa perspetiva mais conservadora, com a eliminação de variáveis que contribuem menos para o seu construto e que apresentam pesos de regressão elevados. Verifica-se que a variável “Gosto pela atividade comercial” (i.e. FI_7) apresenta pesos de regressão elevados, com construtos diferentes do seu, “Fatores Intrínsecos”. Contribui somente com um peso fatorial de 0,54 no seu construto e apresenta também IM elevados. Isto justifica-se, uma vez que a área comercial não é uma primeira escolha para os indivíduos, mas sim a necessidade e oportunidade existentes.

Após a eliminação da variável “Gosto pela atividade comercial”, os indicadores de qualidade de ajustamento continuavam frágeis, optou-se por identificar as variáveis passíveis de serem modificadas no construto “Fatores Extrínsecos”. As variáveis

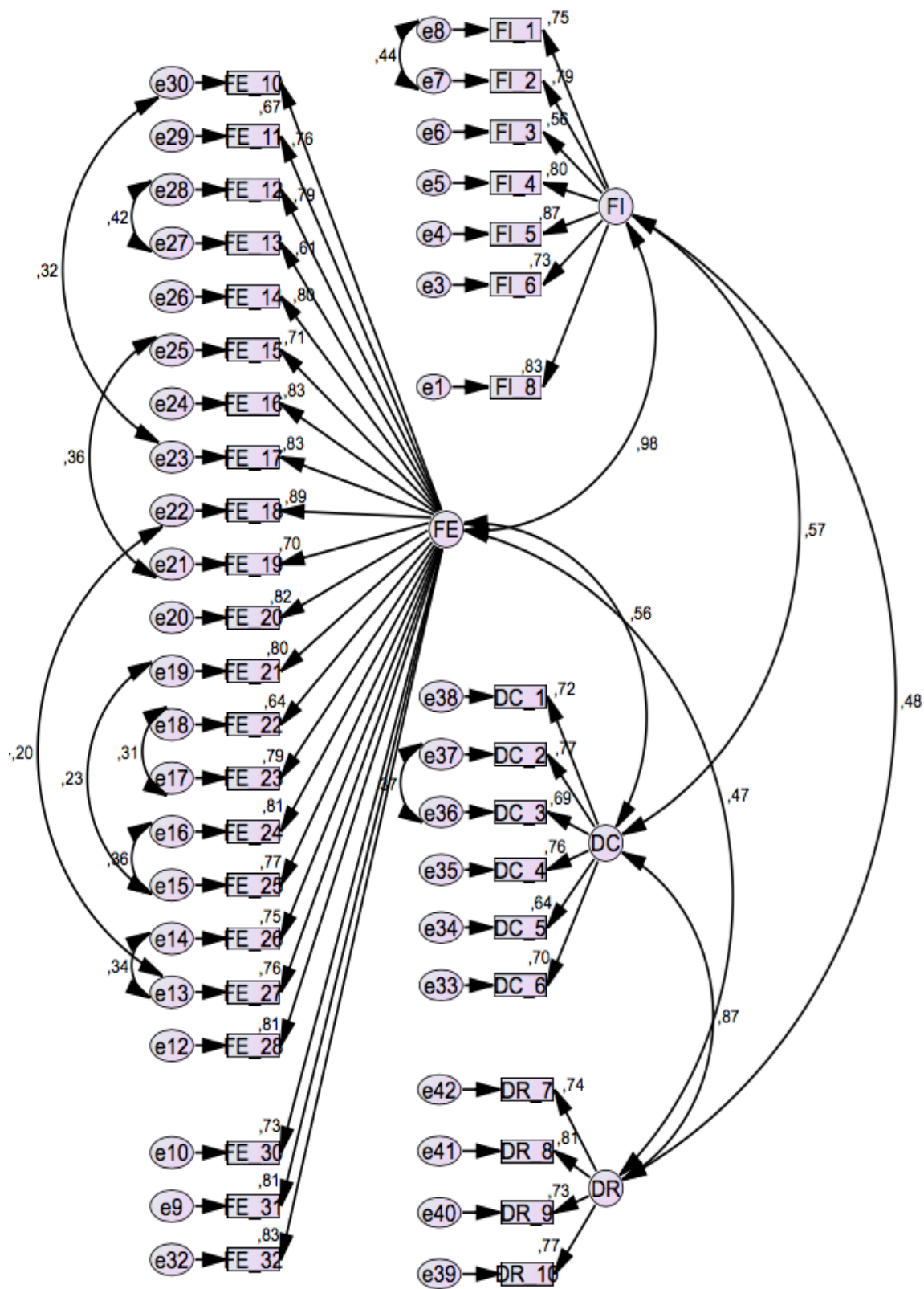
“Estatuto” (i.e FE_9) e “Atividades de lazer desenvolvidas pela sua empresa” (i.e. FE_29), contribuem com pesos fatoriais 0,50 e 0,56, respetivamente para o seu construto “Fatores Extrínsecos”. Os IM destas variáveis também se encontram no intervalo recomendado pelos autores (Marôco, 2010) para sofrerem modificações. Face a estes factos, o investigador decidiu eliminar estas duas variáveis do modelo estrutural. Isto justifica-se pelo facto de a área comercial não contribuir para o estatuto de um profissional e as atividades de lazer desenvolvidas pelas empresas serem pouco significativas para os comerciais.

A última reespecificação melhorou significativamente os indicadores de qualidade de ajustamento (quadro 5.34), em particular o CFI passou de sofrível para ajustamento bom (0,901), contudo o GFI manteve-se como ajustamento mau (0,795). O GFI é um índice absoluto, que avalia o modelo *per se*, ou seja, sem comparação e depende em muito da dimensão da amostra. Sem comprometer mais o modelo de medida com alterações que podem afetar a sua estrutura, o investigador aceitou este ajustamento como razoável para análise, conforme figura 5.13.

Quadro 5-34 - Comparação dos indicadores de avaliação da qualidade de ajustamento

	(A) Modelo medida (amostra 563 obser.)	(B) Modelo medida (amostra 500 obser.)	(C) Modelo estrutural (amostra 500 observações. Reespecificado)	(D) Modelo estrutural (amostra 500 observações Reespecificado)
X2	11333,87	6961,07	5795,17	4584,18
X2/gl	3,485	4,281	3,604	3,341
CFI	0,845	0,846	0,879	0,901
GFI	0,703	0,719	0,759	0,795
TLI	0,836	0,836	0,870	0,893
PGFI	0,633	0,647	0,676	0,699
PCFI	0,798	0,798	0,821	0,834
RMSEA	0,040	0,056	0,050	0,047

Figura 5.13 Modelo de medida reespecificado



5.1.3.2 Modelo de Estrutura

Demonstrada a adequação possível do modelo de medida, é momento de o avaliar com recurso à fiabilidade compósita e validade. Os fatores latentes representados neste modelo de medida apresentam fiabilidades fatoriais elevadas, superiores ou iguais a 0,70 com pesos fatoriais superiores a 0,5, tal como recomendado para a AEE (Marôco, 2010). A validade convergente dos fatores latentes apresenta valores superiores aos pesos fatoriais, exceto a correlação entre os fatores latentes “Fatores Intrínsecos” e “Fatores Extrínsecos”. Esta última avaliação entra em confronto com uma das condições da validade discriminante (Anderson e Gerbing, 1988; Fornell e Larcker, 1981), ou seja, as variáveis manifestas do Fator Intrínseco estão correlacionadas com as variáveis manifestas do Fator Extrínseco.

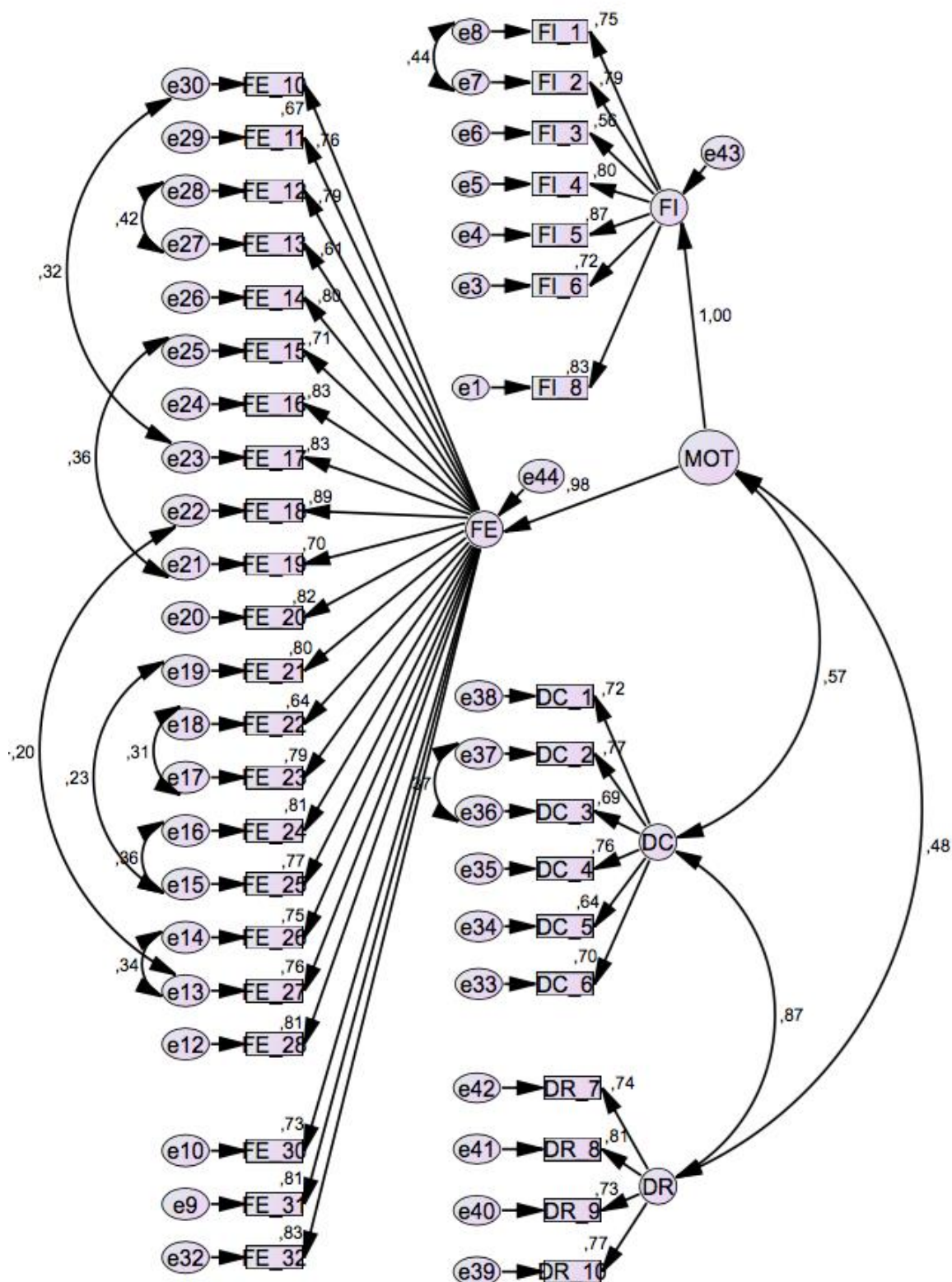
Quadro 5-35 - Fiabilidade e validade dos fatores latentes em análise

Fatores Latentes	Fiabilidade Fatorial	Validade Discriminante	Validade Convergente (VEM)	Pesos fatoriais	Validade Discriminante
Fatores Intrínsecos (FI)	0,94	$\lambda^2 \geq 0,25$	0,71	$\phi^2_{FI_FE}=0,98$ $\phi^2_{FI_DC}=0,57$ $\phi^2_{FI_DR}=0,48$ $\phi^2_{FE_DC}=0,56$ $\phi^2_{FE_DR}=0,47$ $\phi^2_{DC_DR}=0,87$	$VEM_{FI_FE} <$ $\phi^2_{FI_FE}$
Fatores Extrínsecos (FE)	0,98		0,72		$VEM_{FI_DC} >$ $\phi^2_{FI_FE}$
Desempenho Comportamental (DC)	0,91		0,64		$VEM_{FI_DR} >$ $\phi^2_{FI_FE}$
Desempenho por Resultados (DR)	0,91		0,71		$VEM_{FE_DC} >$ $\phi^2_{FI_FE}$
					$VEM_{FE_DR} >$ $\phi^2_{FI_FE}$
					$VEM_{DC_DR} >$ $\phi^2_{FI_FE}$

O modelo concetual proposto sugere que os “Fatores Intrínsecos” e “Fatores Extrínsecos” são efeitos da Motivação e como verificado anteriormente existe uma associação forte entre estes fatores corroborado pela sua validade discriminante. Sendo

assim o investigador optou por reespecificar o modelo novamente, ao introduzir o construto “Motivação”, como demonstra a figura 5.14.

Figura 5.14 – Modelo estrutural da influência da “Motivação” nos “Fatores Intrínsecos” e “Fatores Extrínsecos”



O modelo reespecificado sobre a influência da Motivação nos Fatores Intrínsecos e Extrínsecos, como também o Desempenho, foi ajustado às 500 observações, tem um ajustamento relativamente bom à estrutura da variância e covariância das 29 variáveis analisadas, resumidas nos seguintes indicadores de avaliação: $X^2(1374)=4584,27$; $X^2/g.l = 3,336$; CFI=0,901; GFI=0,795; RMSEA=0,047 $P(\text{rmsea}<0,05)=1,000$, IC a 90%]0,045;0,048[.

Todas as variáveis analisadas nesta etapa apresentam pesos fatoriais positivos, atingindo mesmo valores máximos de 1,0 e 0,98 nos Fatores Intrínsecos e Extrínsecos, respetivamente, e explicam, também, a grande percentagem da variância do modelo, ou seja, a influência da Motivação nos fatores respetivos, correspondendo às hipóteses H1 e H2 lançadas anteriormente. Estes valores não diferem muito quando ajustamos o mesmo modelo, diferenciando os setores Segurador e Farmacêutico.

Com o objetivo de verificar se as estruturas do modelo estrutural são equivalentes (i.e invariantes) nos dois setores em análise, procedeu-se à análise multigrupos com recurso ao IBM SPSS AMOS. O teste de diferenças ao X^2 para os modelos livres e fixos estão descritos no quadro 5.36. Verifica-se que ao não rejeitar a hipótese (i.e p-value=0,517) que o modelo com os pesos fatoriais fixos se ajusta bem aos dois setores de atividade. Quanto ao modelo de pesos fatoriais livres, somos levados a afirmar que não existe uma diferença estrutural entre os dois setores em análise. Pode-se afirmar o mesmo para a qualidade de ajustamento do modelo livre e do modelo com covariâncias fixas, contudo no que refere à qualidade de ajustamento entre o modelo livre e com resíduos fixos as diferenças são significativas. Segundo Marôco (2010) esta última hipótese é demasiada restritiva e é geralmente ignorada no estudo da invariância.

Quadro 5-36 – Comparação de modelos livres e fixos, teste ao X^2

Modelo	Df	X^2	p-value (significância)
Assumindo que o modelo livre está correto:			
Com os pesos fatoriais fixos	70	68,834	0,517
Com covariâncias fixas	84	95,755	0,179
Com resíduos fixos	186	231,414	0,013

Assim, fica demonstrada que a invariância entre os setores Segurador e Farmacêutico no modelo estrutural da influência da motivação, não difere estatisticamente. Podendo-se inferir sobre estes dois setores com o modelo proposto.

Para mensurar o efeito direto da Motivação sobre os Desempenhos Comportamental e por Resultados, procedeu-se à imputação destes construtos pelo método de regressão, procedido pela análise dos caminhos (Marôco, 2010) como demonstram as figuras 5.15, 5.16 e 5.17

Figura 5.15 – Análise de caminhos para amostra de 500 observações dos dois setores

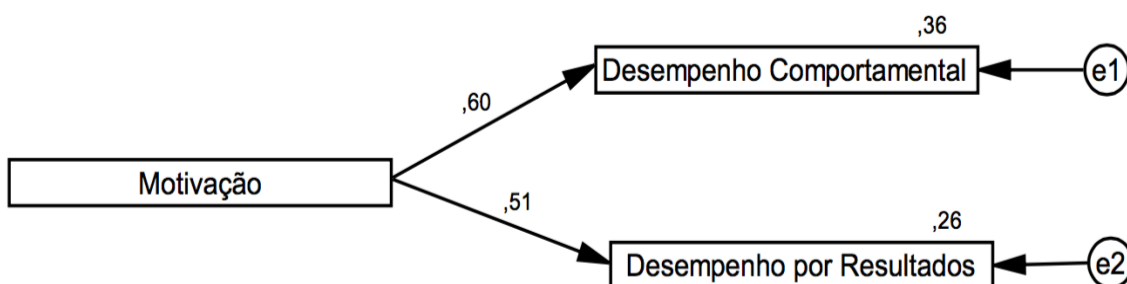


Figura 5.16 – Análise de caminhos do setor segurador

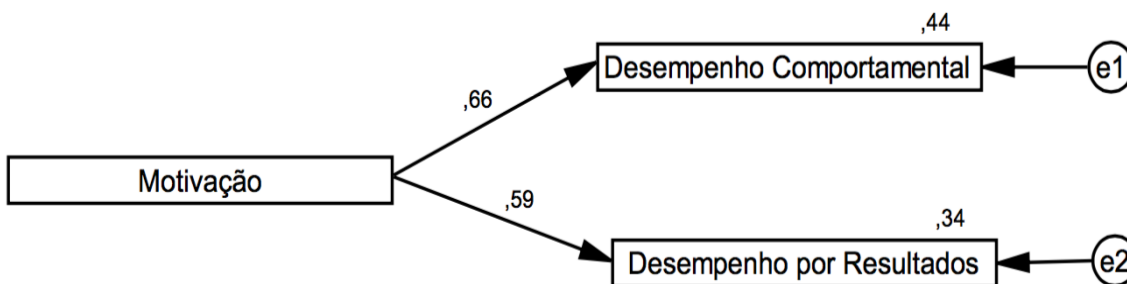
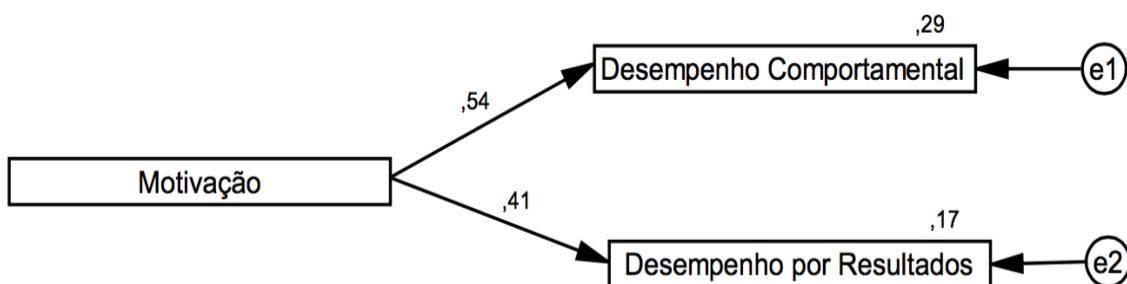


Figura 5.17 – Análise de caminhos do setor farmacêutico



Da análise dos caminhos verifica-se que a Motivação tem um efeito positivo relativamente forte e significativo sobre o Desempenho Comportamental (0,60) e menos forte em relação ao Desempenho por Resultados (0,51), respondendo às hipóteses H3 e H4 elaboradas anteriormente.

Estes dados são corroborados pela análise do modelo para o setor Segurador e Farmacêutico individualmente.

Verifica-se em ambos os casos que a Motivação apresenta pesos de regressão mais elevados no Desempenho Comportamental em prol do Desempenho por Resultados.

5.1.4 Análise de Correlações e Comparações entre Variáveis do Modelo

5.1.4.1 Análise de Correlações

Através do Coeficiente de Correlação de Pearson foi possível estimar as associações entre algumas variáveis consideradas na revisão da literatura que podem contribuir para a caracterização da amostra e dos inquiridos.

O quadro 5.37 apresenta os coeficientes de correlação significativos destas variáveis, sendo ** Associação significativa ao nível 0,01 (*2-tailed*).

Quadro 5-37 - Coeficiente de Correlação de Pearson entre variáveis

	Assumir Responsabilidade	Estatuto	Competências adquiridas	Comuni- cação entre as chefias	Reconheci- mento pelas chefias	Participa- ção no planea- mento dos objetivos	Acesso direto à hierar- quia
Estilo da Liderança	0,567**	0,392**	0,677**	0,631**	0,554**	0,611**	0,561**
	Competição/ ser o Melhor	Realização Pessoal e Profissional	Metas pessoais a atingir				
Regalias materiais (automóvel, telemóvel, viagens)	0,343**	0,355**	0,495**				
	Estatuto	Possibili- dades de promoção	Contacto com os clientes	Oportunidade de evolução na carreira profissional			
Gosto pela atividade comercial	0,349**	0,279**	0,673**	0,409**			
	Participação nas reuniões com as chefias de topo	Politica da empresa	Confiança na empresa				
Desafio do projeto	0,505**	0,495**	0,666**				
	Grau de satisfação com a sua empresa?	Ambiente trabalho					
Convite de outra empresa	-0,415**	0,053**					

Da análise de correlações de Pearson destacam-se as seguintes correlações:

- Existem correlações significativas, positivas e moderadas entre o Estilo da liderança e as “Competências adquiridas” (0,677) e a “Comunicação entre as chefias” (0,631).
- Existem correlações significativas, positivas e moderadas entre a importância das “Regalias” e as “Metas pessoais a atingir” (0,677).
- Existem correlações significativas, positivas e moderadas entre o “Gosto pela atividade comercial” e o “Contacto com clientes” (0,673). Por outro lado, a correlação

entre o “Gosto pela atividade comercial” e a “Possibilidade de promoção” sugere uma associação baixa (0,279).

- Existem correlações significativas, positivas e moderadas entre o “Desafio do projeto” e a “Confiança na empresa” (0,666) e um pouco menos com a Participação nas reuniões com a chefia.
- Existem correlações significativas, negativas e moderadas entre a importância dos inquiridos em aceitar um convite para sair da empresa e o seu grau de satisfação com a mesma (-0,415).

Como referido anteriormente, a análise da amostra nesta investigação compreende o estudo da FV de dois setores, segurador e farmacêutico.

Com o objetivo de estimar a comparação de algumas variáveis associadas a três dimensões, definidas como Liderança, Recompensa e Desempenho, foram elaborados vários testes T-student. Este teste permite comparar os níveis médios de importância atribuídos pelos indivíduos às variáveis segundo dois grupos independentes, i.e Segurador e Farmacêutico.

5.1.4.2 Análise de Comparação pelos Testes de Diferenças

O teste T é um caso particular da ANOVA que avalia a significância estatística entre duas médias amostrais de uma única variável dependente e para efetuar esta análise devem ser cauteladas a estimativa F do teste de Levene de igualdade de variâncias, o teste T e suas significâncias (Marôco, 2007; Hair et al, 2009). O quadro 5.38 apresenta as variáveis com variâncias significativas e os respetivos testes.

Quadro 5-38 – Comparação de variáveis pelo teste T aos dois setores (resumo)¹¹

		Teste Levene de igualdade de variâncias		Teste T de igualdade de médias						
		F	Sig.	t	df	Sig.	Dif. Média	Dif. Erros Stand.	95% Intervalo de confiança	
									Min.	Max.
Acesso direto à hierarquia LIDERANÇA	Igualdade de variância assumida	5.302	.022	1.416	561	.157	.139	.098	-.054	.331
	Igualdade de variância não assumida			1.388	448.778	.166	.139	.100	-.058	.335
Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar? RECOMPENSA	Igualdade de variância assumida	9.237	.002	-2.089	561	.037	-.262	.125	-.508	-.016
	Igualdade de variância não assumida			-2.139	519.721	.033	-.262	.122	-.502	-.021
Cumprimento das metas e objetivos DESEMPENHO	Igualdade de variância assumida	6.323	.012	-2.719	561	.007	-.213	.078	-.368	-.059
	Igualdade de variância não assumida			-2.800	527.054	.005	-.213	.076	-.363	-.064

Com o teste às médias aos dois setores em análise foi possível comparar variáveis relacionadas com a Liderança, a Recompensa e Desempenho e concluir que existem somente duas variáveis com diferenças significativas:

- As variâncias são diferentes nos dois setores no que respeita à variável "Acesso direto à hierarquia", pois a significância associada ao teste Levene é inferior a 0,05. Visto que a homogeneidade das variâncias não se verifica, analisamos o teste-T (*Equal variances not assumed*) e a sua significância é superior a 0,05, logo o teste não mostrou diferenças estatisticamente significativas, para um intervalo de 95% de confiança, entre os dois setores no que respeita à importância dada pelos inquiridos ao "Acesso direto à hierarquia".
- As variâncias são diferentes nos dois setores no que respeita à variável "Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar?", pois a significância associada ao teste Levene é inferior a 0,05. Visto que a

¹¹ Ver em Anexo V os testes às restantes variáveis

homogeneidade das variâncias não se verifica, analisamos o teste-T (*Equal variances not assumed*) e a sua significância é inferior a 0,05, logo o teste mostrou diferenças estatisticamente significativas para um intervalo de 95% de confiança, entre os dois setores no que respeita à importância dada pelos inquiridos ao "Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar?"

- As variâncias são diferentes nos dois setores no que respeita à variável "Cumprimento das metas e objetivos", pois a significância associada ao teste Levene é inferior a 0,05. Visto que a homogeneidade das variâncias não se verifica, analisamos o teste-T (*Equal variances not assumed*) e a sua significância é inferior a 0,05, logo o teste mostrou diferenças estatisticamente significativas para um intervalo de 95% de confiança, entre os dois setores no que respeita à importância dada pelos inquiridos ao "Cumprimento das metas e objetivos".

Verifica-se que os inquiridos do setor farmacêutico dão mais importância à melhoria do sistema de incentivos do que os inquiridos do setor segurador. No que respeita ao cumprimento das metas e objetivos os inquiridos do setor farmacêutico revelam também maior importância do que os do setor segurador conforme quadro 5.39.

Quadro 5-39 - Comparação de médias entre as variáveis com diferenças significativas nos dois setores.

	Setor de Atividade	Média	Desv. Padrão	Erro Estand.
Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar?	Segurador	5.65	1.524	.083
	Farmacêutica	5.91	1.350	.090
Cumprimento das metas e objetivos	Segurador	5.58	.964	.053
	Farmacêutica	5.79	.831	.055

Continuando da comparação entre variáveis, foi realizada uma ANOVA comparando a dimensão "Motivação" e as variáveis categoriais, Idade, Tempo de trabalho na empresa e Tempo de experiência comercial (Anexo VI). No que respeita à variável Idade, verifica-se a homogeneidade das variâncias, no entanto a ANOVA *one-way* indica-nos que não existem diferenças significativas entre os grupos etários relativamente ao nível médio do construto da motivação como demonstram os seguintes quadros (quadros 5.40, 5.41 e 5.42).

Quadro 5 Erro! Utilize o separador Base para aplicar 0 ao texto que pretende que apareça aqui.-40 - Teste de Levene para igualdade de variâncias

	Teste	Estatística	df1	df2	Sig.
Motivação/Idade	Levene (igualdade Variâncias)	4.130	4	495	0.003

Quadro 5-41 - Teste de ANOVA entre Motivação e Idade

	Soma quadrados	df	Média²	F	Sig.
Entre Grupos	3.428	4	.857	1.341	.254
Dentro de Grupos	316.419	495	.639		
Total	319.847	499			

Contudo, para as restantes variáveis selecionadas, verificou-se que os vários testes sugerem a violação da homogeneidade das variâncias¹² e a não significância da diferença de médias entre grupos para estas últimas variáveis conforme quadro 5.42.

Quadro 5-42 - Teste de igualdade de variâncias e ANOVA para variáveis, Tempo de empresa e Tempo de experiência

	Teste	Estatística	df1	df2	Sig.
Motivação/Tempo empresa	Levene (igualdade Variâncias)	2.272	4	495	0.061
	T. Welch	2.243	4	81.253	.072
	Brown-Fosythe	1.109	4	249.631	.353
Motivação/Tempo experiencia	Levene (igualdade Variâncias)	1.184	4	495	0.317
	T. Welch	.805	4	39.789	.529
	Brown-Fosythe	.747	4	138.158	.562

¹² Nestes casos os autores sugerem a análise de testes robustos como o teste de Welch e Brown-Forsythe (Malhotra, 2006)

5.2 Discussão dos Dados

A amostra recolhida não apresentou grandes diferenças entre o setor segurador e farmacêutico. Por um lado, as características sociodemográficas diferem essencialmente no nível de escolaridade dos inquiridos, sendo maior no setor farmacêutico que no segurador e este último está representado por profissionais com idades mais elevadas. Por outro, os graus de importância dos níveis comportamentais (quadro 5.29) apresentam as médias idênticas nos dois setores. Estes factos são inerentes aos setores analisados.

O setor farmacêutico no seu *core business* comercializa produtos altamente tecnológicos que requerem dos seus profissionais qualificações mais elevadas. No setor segurador os profissionais com mais experiência e idade demonstram uma maior confiança em si próprios, sendo esta uma característica fundamental no desenvolvimento do serviço prestado.

A revisão da literatura identificou quatro dimensões ou construtos associados à motivação: “Fatores Motivacionais Intrínsecos”; “Fatores Motivacionais Extrínsecos”; “Desempenho Comportamental”; e “Desempenho por Resultados”. Os resultados da análise de centralidade e distribuição das variáveis observadas destas dimensões revelam que as respostas dos inquiridos apresentaram médias elevadas (i.e superiores a 5 numa escala de 1 a 7).

Esta investigação propôs um modelo concetual no qual os fatores motivacionais influenciam o construto “Motivação” que, por sua vez, influencia o desempenho comportamental e por resultados da FV.

Para confirmar esta estrutura fatorial foi procedida a Análise Fatorial pela metodologia da Modelação das Equações Estruturais proposta por Marôco (2010). Foram considerados dois passos para esta análise, o primeiro com um modelo de medida seguido de um modelo casual das variáveis latentes (i.e construtos).

Os modelos foram sujeitos à avaliação da qualidade de ajustamento a um modelo saturado (i.e modelo perfeito) com a modificação da sua estrutura fatorial.

Foram identificados diversos *outliers* na amostra inicial que foram eliminados mas mantendo uma dimensão significativa de 500 observações. Foram ainda correlacionados alguns erros das variáveis de cada construto com o intuito de melhorar o ajustamento do modelo.

A introdução de covariâncias entre os erros das variáveis são resultados da existência de correlações fortes entre essas variáveis manifestas de latentes que não são contempladas pela estrutura do modelo proposto (Bollen, 1989; Marôco, 2010).

O quadro 5.43 descreve as covariâncias entre variáveis que sofreram ligações entre erros e teorias de suporte.

Quadro 5-43 – Descrição das covariâncias entre variáveis

	Estimativa (peso fatorial)	Teorias associadas
Fatores Motivacionais Intrínsecos		
Autonomia Assumir Responsabilidade	0,44	Teoria de Maslow (1951)
Fatores Motivacionais Extrínsecos		
Regalias materiais Participação nas reuniões com as chefias de topo	-0,20	Teoria Equidade de Adams-Ferreira (1996) Teoria Locke e Latham (1984)
Regalias materiais Reconhecimento pelas chefias	0,34	Teoria Equidade de Adams-Ferreira (1996); Teoria de Maslow (1951)
Contacto com os clientes Formação contínua	0,36	Teoria de Maslow (1951) Teoria X e Y de McGregor (1960)
Contacto com os clientes Liberdade de ação no contacto com os clientes	0,23	Teoria de Maslow (1951)
Oportunidade de evolução na carreira profissional Transparência e lealdade no contacto com as chefias	0,31	Teoria de Shapiro (1988) Teoria de Maslow (1951)
Estabilidade da função Segurança no trabalho	0,36	Teoria de Maslow (1951)
Estilo da Liderança Acesso direto à hierarquia	0,32	Teoria de Herzberg (1951)
Relação Social Confiança na empresa	0,42	Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) Teoria de Maslow (1951)
Desempenho Comportamental		
Trabalho em equipa Comprometimento/Envolvimento	0,37	John e Weitz (1990)

Com o objetivo de melhorar a qualidade de ajustamento do modelo, foi necessário enveredar por um caminho mais conservador ao eliminar três variáveis que induziam no modelo perturbações fortes avaliadas nos Indicadores de Modificação.

A variável “Gosto pela atividade comercial” definida pela Teoria de Hackman e Oldham (1980) do construto “Fatores Motivacionais Intrínsecos” e “Estatuto” pela Teoria de Herzberg (1960), “Atividades de lazer desenvolvidas pela sua empresa” pela teoria de Maslow (1951) pertencentes ao construto “Fatores Motivacionais Extrínsecos”, apresentavam fortes correlações com variáveis de diferentes construtos e contribuíam menos para o seu construto respetivamente.

O modelo de medida desenhado na análise fatorial revela que as variáveis “Competências adquiridas”, definidas nas teorias de autodeterminação de Deci e Ryan (1961), e o “Desafio do projeto” nas teorias de Maslow (1951) e de David McClelland (1961) são as que mais contribuem para o construto “Fatores Motivacionais Intrínsecos”, associado a fatores internos ao inquirido. Estes são fatores com forte concordância entre os inquiridos com as médias mais elevadas e desvios padrão reduzidos, comparativamente com as restantes variáveis observadas deste construto.

O construto “Fatores Motivacionais Extrínsecos” é constituído, segundo a literatura, por 23 variáveis observadas. As variáveis “Transparência e lealdade no contato com as chefias” e “Comunicação” construídas pelas teorias de Equidade de Adams-Ferreira (1996) e outros (Maslow, 1951; Herzberg, 1960), a “Formação contínua”, da teoria X e Y de McGregor (1960) e a “Oportunidade de evolução de carreira” de Shapiro (1988) são as que mais contribuem para explicar o construto associado ao fatores externos aos inquiridos.

Foi proposto no modelo concetual que os construtos “Fatores Motivacionais Intrínsecos” e “Fatores Motivacionais Extrínsecos” são fatores que influenciam a motivação.

Considerando o modelo reespecificado representado na figura 5.14, a “Motivação” é um construto destes fatores. Verifica-se que ambos contribuem fortemente para explicar a “Motivação”. Estes resultados revelam que o enquadramento das teorias identificadas

na revisão da literatura, relativamente ao conceito de Motivação, vão de encontro com o modelo concetual proposto e as hipóteses H1 e H2 são corroboradas pelos resultados dos inquiridos, conforme quadro 5.44.

Quadro 5-44 – Confirmação das hipóteses H1 e H2 de investigação

Hipóteses	Estimativa (peso fatorial)	Corroborada
H1 - Os fatores motivacionais intrínsecos influenciam a motivação da força de vendas	1,00	SIM
H2- Os fatores motivacionais extrínsecos influenciam a motivação da força de vendas	0,98	SIM

O modelo de medida também contribuiu para analisar a estrutura associada aos construtos “Desempenho Comportamental” e “Desempenho por Resultados”. Ambos os construtos apresentam uma associação forte entre si e variáveis observadas com pesos fatoriais elevados.

O “Desempenho Comportamental” é caracterizado por seis variáveis, sendo a “Atitude” e o “Comprometimento/Envolvimento”m referidas por diversos autores (Behrman e Perrault, 1981; Cravens et al, 1993; John e Weitz, 1990), as que mais contribuem para o construto e apresentam as médias de concordância mais elevadas.

O “Desempenho por Resultados” é explicado por quatro variáveis, sendo a “Participação no crescimento dos negócios da sua empresa”, baseada nos trabalhos de Behrman e Perrault (1981) e Cravens et al (1993), a que mais contribui para construto.

O modelo concetual propõe que a “Motivação” influencia as duas dimensões do Desempenho, e nesse sentido a análise dos caminhos sugerida na figura 5.16, contribui para corroborar as hipóteses H3 e H4, elaboradas durante a revisão da literatura, conforme quadro 5.45.

Quadro 5-45 – Confirmação das hipóteses H3 e H4 de investigação

Hipóteses	Estimativa (regressão)	Corroborada
H3 - A motivação influencia o Desempenho nos Resultados da força de vendas	0,51	SIM
H4- A motivação influencia o Desempenho Comportamental da força de vendas	0,60	SIM

No próximo capítulo apresentamos as conclusões gerais da investigação, bem como as recomendações para a gestão, as limitações deste estudo e sugestões para pesquisa futura.

CONCLUSÃO

Conclusão Geral da Investigação

As conclusões que retiramos dirigem-se, em primeiro lugar, aos gestores da FV do setor segurador e farmacêutico, no entanto também consideramos que os resultados alcançados têm interesse para os gestores que exerçam a atividade noutros setores, na medida em que manter uma equipa motivada, satisfeita e empenhada, deve ser preocupação existente da gestão.

No mundo global cada vez mais competitivo em que se vive, verifica-se que os vendedores têm que estar à altura dos desafios, nomeadamente conseguirem captar e reter os clientes, aumentando a rentabilidade das empresas para as quais trabalham, para que estas consigam manter-se na “corrida” tão exigente a que assistimos.

Assim sendo, mostrou-se pertinente que se desenvolvesse um estudo para saber quais os fatores determinantes na motivação e desempenho dos vendedores, nomeadamente na FV da indústria seguradora e farmacêutica.

Em primeiro lugar, pudemos perceber que as teorias de motivação estudadas complementam-se e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza.

A motivação tem vindo a ganhar cada vez mais um papel importante para os gestores de vendas e organizações empresariais pelo desafio constante de gerir a motivação das suas FV. Pela sua natureza multivariável e mutável, tem gerado na literatura da gestão comercial controvérsia e debate, o que abre caminho para novos estudos.

No contexto económico atual, tornar as empresas competitivas é um ambicioso desafio não só pela instabilidade que se vive, mas também pela constante mudança e agressividade com que os concorrentes se batem. Este desafio não depende apenas das capacidades de planeamento, gestão estratégica dos líderes organizacionais,

competências técnicas e comportamentais dos seus colaboradores. O investimento nos fatores que motivam os colaboradores a melhorar o desempenho, a retenção e a formação contínua tem sido uma das principais prioridades das empresas.

Em termos gerais, as equipas comerciais são as que habitualmente têm a responsabilidade de analisar o mercado, prospetar clientes e parceiros, negociar acordos, transmitir internamente as necessidades desses mesmos clientes e parceiros, garantir que a organização vai ao encontro das necessidades e expectativas dos mesmos, acompanhar, gerir e desenvolver a relação entre a sua organização e esses clientes e parceiros. Os elementos destas equipas comerciais estão sujeitos com frequência a elevados níveis de autonomia e independência, a uma forte intensidade e ritmo de trabalho, bem como a um elevado grau de exigência no que diz respeito à disponibilidade, à otimização de recursos e à concretização de objetivos. Assim, torna-se difícil às organizações gerirem a motivação dos colaboradores que integram as equipas comerciais.

Por muita experiência, competências técnicas, comportamentais e cognitivas que estes indivíduos possuam, se não estiverem motivados o seu desempenho estarão comprometidos.

A investigação relativa à motivação da FV é estimulada pela relação dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos e desempenho. Nas organizações saber motivar as pessoas é sinónimo de conseguir alcançar vantagens competitivas e desempenhos acima da média.

A investigação desenvolvida em torno dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos permitiu concluir que as variáveis intrínsecas que melhor explicam a motivação são as competências adquiridas, metas pessoais e desafio do projeto. As variáveis extrínsecas que explicam melhor a motivação são a transparência e lealdade no contacto com as chefias, a comunicação entre as chefias e a formação contínua. A motivação influencia mais o desempenho comportamental do que o desempenho por resultados. Um indivíduo com melhor atitude (variável comportamental) e que participa no crescimento dos negócios da empresa (variável de resultados) significa que está mais motivado e alcança desempenhos superiores.

Os resultados também indicam que os fatores intrínsecos a “Autonomia” e “Assumir responsabilidades” e os fatores extrínsecos “Oportunidade de carreira”, “Condições de trabalho”, “Confiança na empresa” e “Participação nos objetivos” possuem um papel de relevo nos construtos globais da motivação da FV.

Apesar de as recompensas serem reconhecidas como um fator de influência na motivação da FV, os resultados demonstraram que este fator tem um peso menor do que outros, nomeadamente o reconhecimento, ou seja, quando as pessoas atingem um nível mais elevado na sua carreira trabalham mais pelo reconhecimento e desafio do que pelo benefício monetário, pois este já está implícito. Assim, incrementar a utilização do reconhecimento nas organizações é a chave para manter a motivação dos seus colaboradores.

A maioria dos gestores procura estimular a motivação extrínseca dos colaboradores, em detrimento dos fatores que favorecem a motivação intrínseca.

Maslow (1954) defende que o reconhecimento vai para além do dinheiro. Pode revestir-se de várias formas, como a atribuição de prémios simbólicos como elogios internos em palavras ou medalhas, etc. A importância ou força desse procedimento reside não no seu valor intrínseco, mas na honra e respeito que as comunidades atribuem a quem os recebe.

Uma outra conclusão foi que o sistema de incentivos tem ainda aspetos a melhorar pois afetam a motivação da FV e conseqüentemente o desempenho dos próprios resultados da organização.

Outra conclusão a que se chegou foi que para manter uma FV motivada é necessário articular diversos estímulos, tais como elogios que reforcem atitudes positivas, e criar um ambiente desafiador para que os colaboradores encontrem oportunidades de realização pessoal ao aplicar todas as suas capacidades e potencial. As pessoas das vendas em geral e os gestores dos clientes mais importantes, a quem deve ser dada especial atenção, precisam de saber, entre outras coisas, que são vencedores, para que a sua motivação se mantenha e se transmita.

Ficou demonstrado que as equipas comerciais dos dois setores de atividade estudados (segurador e farmacêutico) apresentam resultados muito semelhantes relativos aos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos que melhor explicam a motivação e desempenho.

Os colaboradores quando sentem que as suas organizações lhes disponibilizam as ferramentas adequadas, quando lhes é permitido atingir as suas metas pessoais, fornecer-lhes a possibilidade de adquirirem competências, no contacto e comunicação com as chefias para que haja transparência e lealdade e tenham a oportunidade de participarem no crescimento dos negócios da empresa, estarão permanentemente motivados.

A importância do comportamento da chefia, a sua atuação e postura na área das vendas refletem-se fortemente na atuação e resultados dos seus colaboradores. O seu estilo, inteligência, modo como encara o sucesso e o dinamismo que imprime à relação com os comerciais, influenciam decisivamente o desempenho destes e da organização.

É muito importante para os gestores de vendas compreenderem o processo de motivação e que sejam capazes de aplicar em cada um dos elementos da equipa de vendas, dinamizando a sua *performance* potencial.

Os resultados da investigação demonstraram também que podem ser muitas as formas de motivação que influenciam a equipa de vendas, e que estas nem sempre correspondem ao que seria desejável. Verificou-se igualmente, que o nível de motivação é importante para o sucesso de vendas e da imagem da organização junto da concorrência e dos clientes. Por isso, o envolvimento e a participação da equipa de vendas, em atividades de melhoria, sistemas de recompensa e remuneração, a flexibilidade de horário e o reconhecimento do trabalho pelos superiores são fatores críticos para o sucesso.

As hipóteses foram verificadas pelos autores estudados na temática do processo de motivação da FV e reforça-se a necessidade dos gestores atribuírem importância acrescida ao desempenho comportamental da FV, uma vez que este reflete-se no resultado efetivo do vendedor.

Aos fatores que motivam e estimulam a FV no desempenho das atividades de vendas, os gestores de topo têm a responsabilidade de encontrar e implementar medidas no sentido de melhorar o desempenho da FV. Neste sentido, devem premiar componentes como desenvolvimento pessoal, formação e seleção, dando ênfase no perfil do vendedor. Alguns autores defendem que os critérios de seleção devem privilegiar as variáveis comportamentais. Colocar a pessoa certa no lugar certo.

Recomendações para a Gestão

Este trabalho é apenas um contributo para abordar um tema que, além de vasto, requer uma maior amplitude.

Trata-se de uma investigação potencialmente relevante na medida em que pode constituir-se como geradora de conhecimento, tanto para académicos como para profissionais, como potencial explicativo da motivação. Adicionalmente este estudo pretende contribuir para o alargamento da compreensão sobre fenómenos organizacionais e comportamentos humanos.

Este estudo tem como principal objetivo trazer à discussão o tema da motivação da FV nos setores segurador e farmacêutico. Tem, ainda, o objetivo de contribuir para o melhor entendimento dos fatores motivacionais que mais contribuem no desempenho comportamental e resultados da FV, sensibilizando os líderes das organizações para esta temática tão importante para o sucesso das organizações.

Tendo em vista a melhoria do desempenho dos colaboradores dos setores segurador e farmacêutico, assim como a eficácia dos seus líderes, pode-se chamar a atenção para alguns pontos-chave:

- Elaborar periodicamente, pelo menos quatro vezes por ano, inquéritos de melhoria contínua sobre a motivação junto dos colaboradores, com o objetivo de aferir a sua opinião acerca das suas motivações, realizações e condições existentes no seu local de trabalho. Com base nas suas opiniões, devem ser criadas condições de trabalho que incentivem o empenho e dedicação dos colaboradores, aumentando a sua motivação

e ao mesmo tempo a sua produtividade;

- Elaborar inquéritos de opinião para determinar o grau de satisfação atribuído à liderança existente, analisando as características e os comportamentos do líder em relação aos colaboradores, tentando adotar o estilo de liderança mais adequado, tendo em conta as circunstâncias existentes;
- Incentivar os colaboradores na aposta e melhoria contínua das suas competências como forma de melhorar o seu desempenho, a sua *performance* e a qualidade do serviço;
- Investir nas relações inter-pessoais dos colaboradores, incentivando a sua participação na tomada de decisão.

Será conveniente alterar a forma como os líderes das organizações encaram a motivação e disseminar os resultados de investigações científicas sobre este tema para que aquelas encarem os seus benefícios e otimizem as suas políticas e estratégias organizacionais, quer pela satisfação que conferem aos colaboradores quer pelos ganhos no desempenho e nas vendas.

Colocar vendedores motivados é um processo complexo que começa com a contratação das pessoas certas. O primeiro passo em direção à motivação da equipa de vendas é contratar pessoas que adorem vender e gostem de desafios e de seguida encontrar os instrumentos que os motive de forma a terem um bom desempenho.

Tendo presente que a motivação da FV é um instrumento de gestão de enorme importância, torna-se fundamental estudar formas de melhorar o desempenho da FV, estudar mais aprofundadamente o perfil investindo em áreas de formação específicas e de acordo com as necessidades de cada um dos seus elementos e os gestores acompanharem, o mais perto possível, os fatores de motivação e as razões pelas quais movem a FV a atingirem bons resultados.

É necessário alterar a forma como as organizações encaram a motivação e disseminar os resultados de investigações científicas sobre este tema para que aquelas encarem os seus benefícios e otimizem as suas políticas e estratégias organizacionais, quer pela satisfação que conferem aos colaboradores quer pelos ganhos no desempenho e nas vendas.

Limitações do estudo

A realização de qualquer estudo implica a tomada de consciência de que sem objetividade e rigor científicos, a validade do mesmo será sempre questionável.

De qualquer forma, deverá ser também dado assente para o investigador que existem sempre variáveis que estão fora do seu controlo, pelo que o trabalho acabará por reunir apesar do seu esforço, algumas limitações.

A este gesto de humildade deve ser associada à ideia de que as brechas existentes numa investigação são também positivas, na medida em que podem servir de ponto de partida para novas investigações. Uma investigação nunca está concluída e pode sempre servir de base para o surgimento de novas inquietações e consequentes estudos, daí que a ciência, em qualquer dos seus domínios, seja uma área incompleta por natureza e daí a sua riqueza particular.

O presente trabalho apresenta algumas limitações, tais como o facto de centrar-se numa amostra por conveniência cuja representatividade poder ser questionável. Um maior número de observações recolhidas permitiria a obtenção de relações estatísticas mais consistentes. O facto de a área comercial ser tão abrangente em termos de setores de atividade poderá implicar que em determinados setores de atividade existam particularidades que não foram abordadas.

A ausência de uma caracterização mais alargada das empresas em estudo, por ter sido solicitada confidencialidade das políticas e práticas organizacionais, é um fator restritivo no estudo pois é reconhecido que as mesmas diferenciam e impactam na motivação da FV.

Pesquisa Futura

Estamos conscientes de que, apesar de constituir um contributo para o avanço da investigação relacionada com a gestão da motivação, o trabalho realizado carece de continuidade e deve ser aprofundado.

Atendendo à definição das dimensões sobre as quais estruturamos a nossa investigação e tendo em consideração a análise e interpretação dos dados, pretendemos, em futuras investigações, propor que seja analisada a motivação em pelo menos duas organizações de outros setores diferentes e também uma organização pertencente ao setor farmacêutico hospitalar, uma organização pertencente ao setor farmacêutico de ambulatório e outra organização do setor segurador que explore apenas o ramo Vida.

Além das sugestões para futuros estudos, consideramos interessante desenvolver-se um estudo comparativo entre vários tipos de empresas, em cada setor, de modo a conhecer os tipos de organização, as ferramentas de motivação em funcionamento e a satisfação dos atores intervenientes.

As investigações futuras poderão desenvolver metodologias que não se limitem apenas aos dados fornecidos pela FV, no que diz respeito à motivação e desempenho, mas também haver um cruzamento de dados com os respetivos resultados, não só com as vendas em si, mas com quotas de mercado, índices de evolução e crescimento nas vendas.

Para investigações futuras, sugere-se ainda explorar com maior profundidade os resultados aqui encontrados, além de poderem ter em conta outros determinantes passíveis de serem influenciadores da motivação e desempenho.

BIBLIOGRAFIA

Alderfer, C.P. (1979). Consulting to underbounded systems. In. C.P. Alderfer e C.L. Cooper (Eds.). *Advances in experiential social process* (Vol. 2). New York: Wiley.

Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.

Aliaga, M. e Gunderson, B. (2000). *Interactive Statistics*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Almeida, M.C. (1996). *Auditoria: Um Curso Moderno e Completo*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.

Almeida, F.N. (1992). *Comportamentos de sucesso: Psicologia aplicada à gestão*. Lisboa: McGraw-Hill.

Amorim, V. (2005). Negócio electrónico na mediação de seguros. Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Anastasi, A. e Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Upper Saddle River: Prentice Hall

Anderson, E. e Oliver, R.L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems, *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.

Anderson, J.C. e Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Angell, M. (2006). Your Dangerous Drugstore. *New York Review of Books*, 53(10). Consultado em 12/3/2015 e Disponível em <http://www.nybooks.com/articles/2006/06/08/your-dangerous-drugstore/>

Ankli, R.E. Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring. *Development And Learning In Organizations*, 26(2), 7-10.

Anthony, R. e Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12ª Ed. Bosrton: McGraw – Hill Internacional Edition.

- António, J.M. (2009). Sinistro automóvel: complexidade versus conflituosidade. Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Anthony, R. e Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12ª Edição. Boston: McGraw Hill Internacional Edition.
- Apifarma, Associação Portuguesa Farmacêutica (2013). Portal do consumidor, consultado em 13/2/2015 e Disponível em <http://www.apifarma.pt/>
- APROSE – Associação Portuguesa dos Produtores Profissionais de Seguros (2014). Consultado em 10/3/2015 e Disponível em <http://www.aprose.pt>.
- APS – Associação Portuguesa de Seguradoras (2014). Panorama do mercado segurador. Consultado em 20/3/2015 e Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.
- Arbuckle, J.L. (2008). *Amos 17 User Guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Babakus, E., David, W.C, Mark, J. e William, C. M. (1996). Examining the Role of Organizational Variables in The Salesperson Job Satisfaction Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 33-46.
- Badovick, G. J., Hadaway, F. J., e Kaminski, P. F. (1992). Attributions and emotions: The effects on salesperson motivation after successful vs. unsuccessful quota performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(3), 1-11
- Baker, P.G., Jensen, M.C. and Murphy, K.J. (2004). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, *Journal of Finance*, 43(3), pp. 593-615.
- Basky, G. (1999). Fee for service doctors dispense more antibiotics in Canada. *BMJ*, 318(7193), 1232.
- Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 3rd. ed. New York: Free Press.
- Behrman, D.N. e Perreault, W.D. Jr. (1982). Measuring the Performance of Industrial Salespersons. *Journal of Business Research*, 10, 355–369.
- Bent, R. e Freathy, P. (1997). Motivating the employee in the independent retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(3), 201-209.

- Bergamini, C.W. (2006). *Motivação nas Organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J.A.F. (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanchard, K. (2007). *Um nível superior de liderança*. 2ª Ed. Lisboa. Actual Editora.
- Blanchard K. e Peale, N.V. (1988). *The Power of Ethical Management*. New York: William Morrow.
- Bock, A.M.B. (1999). *Psicologias: uma introdução ao estudo de Psicologia*. 13ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Boterf, G.L. (1998). Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances? *Education Permanente*, 135(2), 43-151.
- Bowles, S. e Blanchard, K. (1993). *Raving Fans, Satisfied Customers Are Not Enough*. New York: Harper Collins.
- Brashear, T.G., Brooks, C.M. e Boles, J.S. (2004). Distributive and Procedural Justice in a Sales Force Context: Scale Development and Validation. *Journal of Business Research*, 57(1), 86-93.
- Brooks, W.T.V. (1993). *Vendendo para nichos de Mercado*. São Paulo: Atlas.
- Brown, S.P. e Peterson, R.A. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-81.
- Browne, M.W. e Cudeck, R. (1989). Single Sample Cross-Validation Indices for Covariance Structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 445-455.
- Brugnera, E. (2007). *Motivação de Vendas*. Monografia do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Passo Fundo.
- Bueno, M. (2002). As Teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão –CESUC*, Ano IV, 6 - 1ºSemestre – 2002.

Business Dictionary Online. Consultado em 15/4/2015 em <http://www.businessdictionary.com/definition/prospecting.html>

Caetano, A., (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. 2ª Ed. Lisboa: Livros Horizonte.

Câmara, P. (2011). *Os sistemas de Recompensas e a gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Câmara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (1999). *Humanator Recursos Humanos e sucesso empresarial*. 3ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cavalcanti, V.L., Carpilovski, M., Lund, M., Lago, R.A. (2005). *Liderança e Motivação*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Certo, S. C. (2003). *Administração moderna*. 9ª.Ed.. São Paulo: Prentice-Hall.

Chaves, C., Maciel, E., Guimarães, P. e Ribeiro, J.C. (2000). *Instrumentos Estatísticos de Apoio à Economia – conceitos básicos*. Lisboa: McGraw-Hill

Chiang, F.T. e Birtch, T.A. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46(5), 573-596.

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. Ed. Compacta. 6ªed. São Paulo. Atlas.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (1997). *Introdução à teoria geral da administração*. 5.ª Ed. São Paulo: Ed. Makron Books.

Churchill G.A., Ford, N.A. e Walker, O.C. (2006). *Sales Force Management*, 8th Ed., McGraw-Hill International Edition.

Churchill, G.A, Ford, N.M., Walker, O.C., Johnston, M.W. e Tanner, J.F. (2000). *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*. 6th Ed. Auckland: Irwin/McGraw-Hill International Edition.

Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W.; Walker, C.O. (1985). The Determinants of salesperson performance. A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118.

Churchill, G.A., Ford, N.M. e Walker, O.C. (1977). Personal Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards. *Journal of Business Research*, 7, 25-50.

Churchill, G.A., Ford, N.M. e Walker, O.C. (1977). Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156 -168.

Cobra, M. (1994). *Administração de Vendas*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.

Coleman, J.S. (1958), Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Human Organization*. 17, 28-36

Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Collins Publisher.

Connor, M. e Pokora, J. (2012). *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*. 2ª Ed. Berkshire: McGraw-Hill.

Coughlan, A.T. e Narasimhan, C. (1992). An empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans. *Journal of Business*, 65(1), 93-121.

Covey, S.R. (1989). *Os Sete Hábitos das Pessoas muito Eficazes*. São Paulo: Editora Nova Cultura.

Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W., Young, C.E. (1993). Behavior-based and outcome based salesforce control systems. In J.P. Jaramillo and G.W. Marshall (2005). A MetaAnalysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714;

Cunha, M.P. e Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote.

Cunha, M.P, Rego. A., Cunha, R.C. e Cardoso-Cabral, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Cunha M.P., Rego A., Cunha R. e Cardoso C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 3ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Cunico, S.L. (2007). A Motivação dos Funcionários do Banco do Brasil: um olhar sobre a Agência de Guarapuava/PR. Monografia para Programa de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba.

Cushway, B. e Logde, L. (1993). *Organizações Planeamento e comportamento: Estruturas - Cargos e Funções- Comunicação- Motivação*. Lisboa: Clássica Editora.

Cruz, M. (2006). *Fundamentos do processo de decisão estratégica na industria seguradora portuguesa*. Lisboa: Edições Colibri.

Daft, R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Dalrymple D.J. et al. (2004). *Sales Management*. 8ª ed. New York: John Wiley & Sons.

Deci, E.L. e Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Deci, E.L. e Ryan R.M. (1985). *Intrinsic Motivations and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E.L. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 8(2), 217–229.

Donnelly Y.J.H., Gibson, J.L. e Ivancevich, J.M. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª ed., Lisboa: McGraw-Hill.

Dubin, R. (1974). *Human relations in Administration*. New Jersey: Prentice Hall.

Dysvik, A. e Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.

Fachada, M.O. (2000). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Editora Rumo.

- Felício, M.J. (2007). *Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido: Um Estudo na Indústria Portuguesa*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE.
- Ferreira, M.F. (2006). *Organizações, Trabalho e Carreira*. Loures: Editora Lusociência.
- Fiedler, F. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43(5), 115-122
- Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
- Ford, N.M., Churchill, G.J. e Walker, O.J. (1985). Differences in the attractiveness of alternative rewards among industrial salespeople: Additional evidence. *Journal of Business Research*, 13(2), 123-138.
- Fonseca, A.M. (2009). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Fornell, C. e Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Franco-Santos, M. e Bourne, M. (2008). *The impact of performance targets on behaviour: A close look at sales force contexts*. CIMA Research Executive Summaries Series, 5(5).
- Futrell, C.M. (2008). *Sales Management – Teamwork, Leadership and Technology*. Texas A&M University.
- Futrell, C.M. (2003). *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. Tradução Lenke Peres; Cecília C. Bartalotti. 7ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Futrell, C.M. (2001). *Sales Management – Teamwork, leadership, and technology*. Chicago: Harcourt College publishers.
- Gade, C. (2003). *Psicologia do Consumidor e da Propaganda*. ed. rev. e ampl. São Paulo: EPU.

Gagné, M. e Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362;

George, J.M. e Jones, G.R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. 2ª ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1992), *O Inquérito, Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora

Gibbs, M. (1990). *Note on Compensation and Incentive Systems*. Boston: Harvard Business School.

Gillis, A. e Jackson, W. (2002). *Research for nurses: Methods and interpretation*. Philadelphia: FA Davis Company.

Good, B. (1986). *Prospecting your Way to Sales Success*. Caledonia: Scribner.

Gratton, C. e Jones, I. (2010). *Research methods for sports studies*. New York: Taylor & Francis.

Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley.

Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. e Tatham, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hall, D.T. e Nougaim, K.E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in a organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1), 12-35.

Hampton, D.R. (1983). *Administração Contemporânea: Teoria, Prática e Casos*. 2ª. Ed. São Paulo: McGraw-Hill.

Hansen, F., Smith, M. e Hansen, R.B. (2002). Rewards and Recognition in employee motivation. *Compensation & Benefits Review*, 34(5), 64-69.

Hazewinkel, M. (2001). *Normal Distribution, Encyclopedia of Mathematics*. Boston: Springer.

Herpen, M.V., Praag, M.V. e Cools, K. (2003). The effects of performance measurement and compensation on motivation. *Tinbergen Institute discussion paper*, 48(3), 1-34.

Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 8(1), 87-96

Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers. New Jersey: New Brunswick.

Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 40(1), 53-62.

Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York. Willy

Hespanhol, A.P. (2000). *Manual de Medicina Geral e Familiar. Insatisfação Profissional*. Lisboa: Associação Portuguesa de Clínico Geral

House, R.J., Shapiro, H.J. e Wahba, M.A. (1974). Expectancy theory as a predictor of work behavior and attitudes: a reevaluation of empirical evidence. *Decision Sciences*, 5(3), 481-506.

Huang, C. e Hsu, P. (2011). Perceptions of the impact of chief executive leadership style on organizational performance through successful enterprise resource planning. *Social Behavior and Personality*, 39(7), 865-878.

Islam, R. e Islam, A.Z. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344-362.

ISP – Instituto de Seguros de Portugal (2015). Portal do consumidor, consultado em 15/1/ 2015 e Disponível em <http://www.asf.com.pt/>

ISP – Instituto de Seguros de Portugal. (2011a). Portal do consumidor – Glossário, Consultado em 5/2/2015 e Disponível em <http://www.isp.pt>.

ISP – Instituto de Seguros de Portugal. (2011b). ISP – Apresentação, Consultado em 5/2/2011 e Disponível em <http://www.isp.pt>.

Ivancevich, J.M. (1969). Perceived need satisfactions of domestic versus overseas managers. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 274-278.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.

Jöreskog, K. G. e Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Lincolnwood: Scientific Software International.

Jorge, F. e Silva, P. (2000). Política de Recursos Humanos In Instrumento para Desenvolvimento Organizacional de PME's Programa "Leonardo Da Vinci". Universidade de Évora (Portugal). Consultado em 11/4/2015 em www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6.../texto2.PDF

Justino, L. (2007). *Direcção. Comercial*. Lisboa: Editora Lidel.

Kalton, G. (1983). *Introduction to survey sampling*. Beverly Hills, CA: Sage.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.

Kaplan, S. e Henderson, R. (2005). Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory. *Organization Science*, 16(5), 509–521.

Kerr, S. (1997). *Ultimate rewards, what really motivates people to achieve*. Boston: Harvard Business Review Book.

Kondo, Y. (1994). *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Editora Gente.

Kotler (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (1995). *Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 4a . Edição, São Paulo, Atlas.

Kotler, J.P. (1998). *Liderando Mudança*. 12ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

Kotter, J.P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 25-33.

Kotler, J.P. e Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. 9ªEd. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., e Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo, Pearson Prentice Hall;

Kramer, R. M. (2006), Organizational Trust: Progress and Promise in Theory and Research, em Kramer, R. M. (Ed). *Organizational Trust: A Reader*. (pp.1-17). New York: Oxford University Press.

Küster, I. e Canales, P. (2011). Compensation and control sales policies and sales performance: the field sales manager's points of view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 273-285.

Küster, I. e Canales, P. (2008). Some determinants of salesforce effectiveness. *Team Performance Management*. 14(7/8) 296-326.

Lages, A. e O'Connor, J. (2004). *Coaching com PNL*. Rio do Janeiro: Qualitymark.

Lashley, C., Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Lee, D.H. (1998). The moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans. *Journal of Business Research*, 43(2), 65-77;

Leavitt, H.J. (1964). *Managerial psychology*. Chicago: University of Chicago Press.

Levitt, T. e Frank, N. (1964). *Marketing: an introductory analysis*. New York: McGraw-Hill.

- Locke, E.A. e Latham, G.P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs N.J: Prentice- Hall.
- Lourenço, P.R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada, *Psychologica*, 23, 119-130.
- Lublin, J.S. (1994). It's shape-up time for performance reviews. *The Wall Street Journal*, 3 October, p. B1.
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing Research: an applied orientation*. New Jersey: Pearson Education.
- Malhotra, N.K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação*. Porto Alegre: Bookman Companhia ED.
- Malhotra, N.K. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Prentice Halll.
- Mallin, M.L. e Pullins, E.B. (2009). The moderating effects of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), pp. 769-777;
- Manolopoulos, D. (2006). What motivates R&D professionals? Evidence from decentralized laboratories in Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 616-647.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações*. Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martinez, M. C. e Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Martins, J. (2006). *Novas práticas sobre o contrato de seguro*. Lisboa: Quid Juris.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd Ed. New York: Harper.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

- Matos, T.L. (2005). Proposta de Ações para reestruturar a Área de Vendas da Empresa Laboratório Perini Ltda. Monografia de Conclusão de Bacharelato em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, S. José.
- May, T. (2011). *Social Research: Issue, Methods and Process*. Philadelphia: McGraw-Hill Education.
- Mayer, D. e Greenberg, H. M. (2006). What makes a good salesman. *Harvard Business Review*.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Boston: Cambridge University Press.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meret, J.-F. e Dervaux, B. (1991). *La remuneración de vendedores*. Barcelona: Ed. Deusto.
- Miao, C.F. e Evans, K.R. (2012). Effects of formal sales control systems: A combinatorial perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 181-191.
- Miao, C.F., Evans, K.R. e Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60, 417–425;
- Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Mitchell, M. e Jolley, J. (2009). *Research Design Explained*. 7th Ed. Belmont: Cengage Learning.
- Montana, J.P. e Charnov, H.B. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Moreira, M.A. (2000). *Aprendizaje Significativo: Teoría y Práctica*. Madrid: Visor

- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. e Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Mottaz, C.J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., e Stilwell, C.D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological bulletin*, 105(3), 430-445.
- Murphy, W.H. (2004). In pursuit of short-term goals: anticipating the unintended consequences of using special incentives to motivate the sales force. *Journal of Business Research*, 57(11), 1265– 1275.
- Murphy, W.H., Dancin, P.A. e Ford, N.M. (2004). Sales contests effectiveness: an examination of sales contest design preference of field sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 127-143.
- Neves, A.L. (2002). *Motivação para o Trabalho*. 2.^a Edição, Lisboa: Editora RH.
- Neves, A.L. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RH
- Nóbrega, K.C. (1997). *Gestão da Qualidade em Serviços*. Tese de Doutoramento. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Oldham, G.R. e Hackman, J.R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual*. 2nd edition. Sydney: Open University Press.
- Pereira, M.T.N. (2007). *Teoria das Relações Humanas*. São Paulo. Consulta em 12/03/2015. Disponível em www.htmlstaff.org
- Pereira, O.G (1999). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Galouste Gulbenkian.
- Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS*. 2^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, D. (2012). *Research rising*. *University Affairs*, 53(1), 18-23.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N. e Vorhies, D. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behaviour performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.

Piercy, N.F., Cravens, D.W. e Morgan, N.A. (1998). Salesforce Performance and Behaviour-based Management Processes in Business-to-business Sales Organizations, Bradford. *European Journal of Marketing*, 32(1-2), 79-100.

Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Porter, L.W. (1963). Job Attitudes in Management: IV. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of size of company. *Journal of Applied Psychology*, 47(6), 386-397.

Pullins, E.B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413.

Rainey, H. (2001). Work Motivation. In R.T. Golembiewski (Ed). *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation: theories and their implications for employee. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.

RcmPharma, industria farmacêutica (2015). Portal do consumidor, consultado em 26/4/2015 e Disponível em <http://www.rcmpharma.com/>

Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações. Uma abordagem sem tabus*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. e Cunha, M.P (2007). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade – Teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação*. 3.ª Edição, Lisboa: Editora RH

Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

- Robbins, S.P. (1999). *Comportamento organizacional*. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Robson, C. (2002). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2nd Ed. Malden, Mass.: Blackwell
- Rocha, J.A.O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, E.P. e Salles, J.A.A. (2005). Competências e a gestão de pessoas. *RACRE – Revista de Administração CREUPI*, São Paulo, v. 05, n. 09, jan/dez. 2005.
- Rodrigues, J.V., Guerra P.B. e Câmara P.B. (1997). *Humanator*. Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Rollinson, D., Broadfield, A., e Edwards, D.J. (1998). *Organizational Behavior and Analysis, An Integrated Approach*. Essex: Longman.
- Roman, S., Ruiz, S. e Munuera, J.L. (2001). The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing*, 36(11-12), 1344-1366.
- Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial: Motivação e Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosenfeld, R.H. e Wilson, D.C. (1999). *Managing Organizations: Text, Readings & Cases*. 2.ª Ed. London: McGraw-Hill.
- Ryan, R.M. e Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67;
- Salmon, W.A. (1999). *The New Supervisor's Survival Manual*. Amacon: Allyn & Bacon.
- Sandberg, J. (2000). Human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Review*, 43(1), 9-25.
- Santos, M.L.C. (1991) Fatores motivacionais e suas influências no comportamento humano. Dissertação de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Pará, João Pessoa.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. e Osborn, R.N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2ª Ed. Porto Alegre. BookMan.

Schumacher, R.E. e Lomax, R.G. (2012). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 3rd Ed. New York: Taylor & Francis.

Shapiro, B.P. (1998). *The High Impact Salesforce – The Investment You Can't Afford Not to Make*. Boston: Harvard Business School.

Shapiro, B.P. (1988). What the Hell Is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.

Silva, S., e Lima, M.L. (2004). Culturas de segurança e aprendizagem com acidentes. In J. Vala, M. Garrido e P. Alcobia (Eds). *Percursos de investigação em Psicologia social e organizacional*. (pp. 257-270). Lisboa: Colibri.

Sims, D., Fineman, S. S. e Gabriel, Y. (1993). *Organizing and Organizations: An Introduction*. Londres: Sage.

Simon, G. e Cassell, C. (2012). *Qualitative Organizational Research*. London: Sage

Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34

Smith, F. (1998). *You and Your Network*. Mechanicsburg, PA: Exexecutive Books.

Spiro, R.L., Rich, G.A. e Stanton, W.J. (2009). *Gestão da Força de Vendas*. New York: Editora McGraw-Hill.

Stanton, W.J. e Spiro, R. (2000). *Administração de Vendas*. Tradução Dalton Conde de Alencar. 10ª Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Steenburgh, T. e Ahearne, M. (2012). Motivating Salespeople: what really works. *Harvard Business Review*, 90(7-8), 70-75

Steers, R.M., Porter, L.W. e Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.

Stoner J. (1988). Visionary Leadership, Management, and High Performing Work Units. Doctoral Dissertation. University of Massachusetts.

Tashakkori, A. e Teddlie, C. (Eds.). (2010). *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Tavares, M.M.V. (2011). *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Tavares, M.M.V. (2006). *Estratégia e Gestão por Objetivos – Duas Metodologias de Gestão para as Organizações Atuais*. 3ª Ed. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Ed. Lisboa: McGrawHill.

Tracy, B. (1995). *Advanced selling strategies*. New York: Simon & Schuster.

Tyagi, P.K. (1982). Perceives organizational climate and the process of salesperson motivation. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 240-254;

Vroom, V.H. (2000). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Walker, O.C., Jr., Churchill, G.A.Jr. e Ford, N.M.F. (1977). Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-68

Wehrich H. e Koontz, H (1994). *Management: A Global Perspective*. 11ª ed. Singapore, McGraw Hill.

Wetzels, M., de Ruyter, K e Bloemer, J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(2), 65-75.

Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organisations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Zeller, D. (2006). *Success as a Real Estate Agent for Dummies*. Canadá: Wile Publishing.

ANEXOS

Anexo I – Instrumento aplicado para a Recolha de Dados

QUESTIONÁRIO

Agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário que lhe levará apenas cerca de 10 minutos. Todos os dados recolhidos serão absolutamente confidenciais, tratados em termos agregados e destinam-se unicamente para fins académicos.

Se pretender ter acesso aos resultados do estudo deixe-nos no final o seu e-mail.

Obrigada, desde já, pela sua disponibilidade.

*Obrigatório

1. Caracterização do inquirido

1.1 - Género*

- Masculino
- Feminino

1.2 - Idade*

Qual a sua idade

1.3 - Estado Civil*

1.4 - Agregado Familiar*

Tem Filhos?

- Sim
- Não

1.5 - Se sim, quantos tem?

1.6 - Habilitações escolares*

1.7 - Local de trabalho*

- Norte
- Sul
- Centro
- Ilhas

2. Elementos sobre a função que exerce atualmente

2.1 - Qual a sua função atual?*

2.2 - Há quantos anos trabalha na empresa?*

2.3 - Quantos anos tem de experiência na área Comercial?*

2.4 - Qual o seu grau de satisfação com as funções que desempenha na sua empresa?*

1 2 3 4 5 6 7

Nada satisfeito Totalmente satisfeito

3. Importância dos Fatores Motivacionais

Nesta secção pedimos para avaliar a importância de alguns fatores de motivação Indique a importância de cada um dos seguintes fatores de motivação no desempenho das suas funções? Utilize por favor a escala de 1 a 7, em que 1= "Nada importante" e 7= "Extremamente importante"

3.1 - Autonomia*

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante Extremamente importante

3.2 - Assumir Responsabilidade*

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante Extremamente importante

3.3 - Competição – ser o Melhor*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante Extremamente importante

3.4 - Confiança na empresa*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante Extremamente importante

3.5 - Desafio do projeto*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.6 - Estatuto*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.7 - Possibilidades de promoção*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.8 - Ambiente trabalho*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.9 - Atividades de lazer desenvolvidas pela sua empresa*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.10 - Remuneração (prémio fixo, variável, de produtividade e outros)*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.11 - Regalias materiais (automóvel, telemóvel, viagens)*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.12 - Reconhecimento pelas chefias*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.13 - Contacto com os clientes*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.14 - Acesso direto à hierarquia*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.15 - Formação contínua (aquisição de novos conhecimentos)*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.16 - Participação no planeamento dos objetivos*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.17 - Oportunidade de evolução na carreira profissional*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.18 - Transparência e lealdade no contacto com as chefias*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.19 - Liberdade de ação no contacto com os clientes*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.20 - Gosto pela atividade comercial*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.21 - Comunicação entre as chefias*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.22 - Relacionamento interpessoal entre colegas e chefias*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.23 - Estabilidade da função*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.24 - Metas pessoais a atingir*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.25 - Competências adquiridas*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.26 - Participação nas reuniões com as chefias de topo*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.27 - Estilo da Liderança*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.28 - Condições de Trabalho*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.29 - Realização Pessoal e Profissional*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.30 - Segurança no trabalho*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.31 - Política da empresa*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.32 - Relação Social*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3.33 - Outros fatores que o motivam no desempenho das suas funções?

4. Utilização dos Fatores Motivacionais

Nesta secção pedimos para avaliar o grau de utilização de alguns fatores de motivação na empresa. Até que ponto esse fator é utilizado na sua empresa? Utilize por favor a escala de 1 a 7, em que 1= "Nunca" e 7= "Sempre"

4.1 - Autonomia*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.2 - Assumir Responsabilidade*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.3 - Competição – ser o Melhor *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.4 - Confiança na empresa *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.5 - Desafio do projeto *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.6 - Estatuto *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.7 - Possibilidades de promoção *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.8 - Ambiente trabalho *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.9 - Atividades de lazer desenvolvidas pela empresa *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.10 - Remuneração (prémio fixo, variável, de produtividade e outros) *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.11 - Regalias materiais (automóvel, telemóvel, viagens) *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

4.12 - Reconhecimento pelas chefias *Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.13 - Contacto com os clientes*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.14 - Acesso direto à hierarquia*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.15 - Formação contínua (aquisição de novos conhecimentos)*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.16 - Participação no planeamento dos objetivos*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.17 - Oportunidade de evolução na carreira profissional*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.18 - Transparência e lealdade no contacto com as chefias*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.19 - Liberdade de ação no contacto com clientes*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.20 - Gosto pela atividade comercial*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.21 - Comunicação entre as chefias*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.22 - Relacionamento interpessoal entre colegas e chefias*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.23 - Estabilidade da função*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.24 - Metas pessoais a atingir*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.25 - Competências adquiridas*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.26 - Participação nas reuniões com as chefias de topo*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.27 - Estilo da Liderança*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.28 - Condições de trabalho*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.29 - Realização Pessoal e Profissional*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.30 - Segurança no trabalho*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.31 - Política da empresa*Obrigatório

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

4.32 - Relação Social*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Sempre

5. Qual o seu grau de satisfação com a sua empresa?*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nada satisfeito Totalmente Satisfeito

6. Considera que o sistema de incentivos vigentes na sua empresa o motiva e estimula?*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nada Totalmente

7. Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar?*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

De certeza que não De certeza que sim

8. O seu nível de motivação afeta o seu desempenho?*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nada Totalmente

9. O que o poderia motivar a ser mais produtivo?Por favor, diga-nos por palavras suas

10. Como classifica o seu nível de desempenho em termos dos seguintes fatores:

Utilize por favor a escala de 1 a 7, em que 1= "Muito Mau" e 7= "Excelente"

10.1 - Cumprimento das metas e objetivos*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

10.2 - Participação no crescimento dos negócios da sua empresa (quota mercado)*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

10.3 - Aumento de clientes/ novas contas*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

10.4 - Conhecimentos técnicos*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

10.5 - Atitude*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

10.6 - Trabalho em equipa*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

10.7 – Serviço de apoio aos clientes e outras atividades de suporte *Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

10.8 – Planeamento*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

10.9 - Satisfação dos clientes*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

10.10 – Comprometimento/Envolvimento*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Muito Mau Excelente

11. Recomendaria a sua empresa a um amigo ou familiar para trabalhar?*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

Nunca De certeza que sim

12. Se neste momento tivesse um convite de outra empresa aceitaria?*Obrigatório

1 2 3 4 5 6 7

De certeza que não De certeza que sim

13. Se pretender ter acesso aos resultados do estudo deixe-nos aqui o seu e-mail:

Anexo II – Teste K-S s Variáveis Observadas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
FI_1 Autonomia	.270	563	.000	.793	563	.000
FI_2 Assumir Responsabilidade	.257	563	.000	.782	563	.000
FI_3 Competição ? ser o Melhor	.192	563	.000	.898	563	.000
FI_4 Desafio do projecto	.245	563	.000	.782	563	.000
FI_5 Competências adquiridas	.268	563	.000	.766	563	.000
FI_6 Realização Pessoal e Profissional	.263	563	.000	.751	563	.000
FI_7 Gosto pela atividade comercial	.257	563	.000	.803	563	.000
FI_8 Metas pessoais a atingir	.256	563	.000	.776	563	.000
FE_9 Estatuto	.196	563	.000	.917	563	.000
FE_10 Possibilidades de promoção	.239	563	.000	.820	563	.000
FE_11 Ambiente trabalho	.282	563	.000	.738	563	.000
FE_12 Remuneração (prémio fixo, variável, de produtividade e outros)	.254	563	.000	.773	563	.000

Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

FE_13 Regalias materiais (automóvel, telemóvel, viagens)	.250	563	.000	.843	563	.000
FE_14 Reconhecimento pelas chefias	.261	563	.000	.752	563	.000
FE_15 Contacto com os clientes	.248	563	.000	.782	563	.000
FE_16 Formação contínua (aquisição de novos conhecimentos)	.268	563	.000	.764	563	.000
FE_17 Oportunidade de evolução na carreira profissional	.260	563	.000	.750	563	.000
FE_18 Transparência e lealdade no contacto com as chefias	.368	563	.000	.640	563	.000
FE_19 Liberdade de ação no contacto com os clientes	.261	563	.000	.804	563	.000
FE_20 Relacionamento interpessoal entre colegas e chefias	.284	563	.000	.734	563	.000
FE_21 Estabilidade da função	.252	563	.000	.803	563	.000
FE_22 Participação nas reuniões com as chefias de topo	.233	563	.000	.869	563	.000
FE_23 Estilo da Liderança	.253	563	.000	.810	563	.000

Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

FE_24 Condições de Trabalho	.260	563	.000	.777	563	.000
FE_25 Segurança no trabalho	.249	563	.000	.786	563	.000
FE_26 Política da empresa	.259	563	.000	.837	563	.000
FE_27 Relação Social	.259	563	.000	.846	563	.000
FE_28 Confiança na empresa	.312	563	.000	.716	563	.000
FE_29 Atividades de lazer desenvolvidas pela sua empresa	.172	563	.000	.907	563	.000
FE_30 Acesso directo à hierarquia	.247	563	.000	.814	563	.000
FE_31 Participação no planeamento dos objetivos	.270	563	.000	.816	563	.000
FE_32 Comunicação entre as chefias	.258	563	.000	.792	563	.000
DC_1 Conhecimentos técnicos	.285	563	.000	.832	563	.000
DC_2 Atitude	.268	563	.000	.803	563	.000
DC_3 Trabalho em equipa	.274	563	.000	.791	563	.000
DC_4 Comprometimento/Envolvimento	.260	563	.000	.808	563	.000
DC_5 Serviço de apoio aos clientes e outras atividades de suporte	.300	563	.000	.810	563	.000

Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

DC_6 Planeamento	.250	563	.000	.867	563	.000
DR_7 Aumento de clientes/ novas contas	.260	563	.000	.848	563	.000
DR_8 Participação no crescimento dos negócios da sua empresa (quota mercado)	.258	563	.000	.855	563	.000
DR_9 Cumprimento das metas e objetivos	.261	563	.000	.846	563	.000
DR_10 Satisfação dos clientes	.306	563	.000	.794	563	.000
a. Lilliefors Significance Correction						

Anexo III – Existência *Outliers* pela distância de Mahalanobis D^2

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Todos setores_563)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	198,872	,000	,000
258	198,248	,000	,000
399	183,699	,000	,000
210	182,298	,000	,000
543	181,943	,000	,000
392	147,122	,000	,000
209	145,404	,000	,000
366	136,730	,000	,000
202	136,423	,000	,000
319	129,167	,000	,000
238	129,146	,000	,000
375	127,677	,000	,000
42	116,591	,000	,000
267	115,977	,000	,000
224	115,396	,000	,000
515	113,596	,000	,000
410	107,968	,000	,000
207	104,735	,000	,000
273	99,318	,000	,000
239	99,211	,000	,000
249	98,682	,000	,000
476	97,826	,000	,000
218	97,528	,000	,000
516	97,060	,000	,000
212	96,892	,000	,000
459	94,551	,000	,000
200	94,434	,000	,000
27	94,062	,000	,000
429	93,587	,000	,000
413	93,150	,000	,000
236	91,367	,000	,000
233	89,682	,000	,000
103	88,749	,000	,000
522	87,287	,000	,000
402	86,675	,000	,000
231	86,537	,000	,000
79	85,750	,000	,000
248	85,585	,000	,000
192	85,009	,000	,000
541	83,959	,000	,000
502	83,671	,000	,000
45	83,352	,000	,000
263	82,422	,000	,000

62	81,298	,000	,000
346	81,149	,000	,000
335	80,110	,000	,000
455	79,817	,000	,000
426	79,075	,000	,000
257	78,864	,000	,000
404	78,391	,001	,000
187	78,325	,001	,000
14	77,863	,001	,000
407	77,848	,001	,000
323	77,581	,001	,000
214	77,330	,001	,000
423	77,169	,001	,000
28	76,853	,001	,000
469	76,803	,001	,000
371	76,517	,001	,000
470	76,130	,001	,000
498	75,448	,001	,000
153	75,390	,001	,000
241	75,282	,001	,000
317	75,123	,001	,000
411	74,657	,001	,000
272	74,601	,001	,000
208	74,396	,002	,000
167	74,246	,002	,000
51	73,888	,002	,000
437	73,788	,002	,000
529	73,581	,002	,000
563	73,559	,002	,000
359	72,803	,002	,000
120	72,229	,003	,000
534	71,439	,003	,000
305	71,395	,003	,000
379	69,758	,005	,000
23	69,403	,005	,000
380	66,059	,010	,000
393	65,986	,010	,000
310	65,331	,012	,000
44	64,882	,013	,000
340	64,642	,014	,000
526	64,496	,014	,000
444	63,359	,018	,000
268	63,341	,018	,000
250	63,301	,018	,000
434	63,198	,019	,000
205	62,045	,024	,000

Anexo IV – Índice de Modificação

Modification Indices (Todos Sectores - Default model)

Covariances: (Todos Sectores - Default model)

		M.I.	Par Change
e2 <-->	DR	22,316	,118
e2 <-->	FI	11,598	-,047
e11 <-->	DR	38,576	,153
e11 <-->	DC	34,562	-,143
e42 <-->	DR	12,276	,068
e42 <-->	e2	49,631	,292
e41 <-->	e42	20,840	,117
e40 <-->	e2	32,050	-,170
e40 <-->	e42	13,278	-,087
e39 <-->	DR	13,600	-,054
e39 <-->	DC	20,939	,068
e39 <-->	e41	21,420	-,089
e37 <-->	DR	26,332	-,066
e37 <-->	DC	15,010	,048
e37 <-->	e11	20,261	-,120
e36 <-->	DR	19,806	-,066
e36 <-->	DC	13,597	,053
e36 <-->	e42	17,024	-,102
e36 <-->	e37	35,809	,095
e35 <-->	e2	11,858	-,106
e35 <-->	e42	32,682	-,142
e34 <-->	DR	80,447	,176
e34 <-->	DC	36,672	-,117
e34 <-->	e2	29,563	,220
e34 <-->	e11	11,487	,136
e34 <-->	e42	48,047	,227
e34 <-->	e40	16,744	-,097
e34 <-->	e39	81,139	,222
e34 <-->	e37	17,276	-,088
e33 <-->	DR	33,428	,111
e33 <-->	DC	17,834	-,080
e33 <-->	e42	32,502	,183
e33 <-->	e36	11,742	-,081
e30 <-->	e11	11,952	,138
e30 <-->	e32	15,868	-,084
e29 <-->	DR	24,890	-,075
e29 <-->	e36	12,251	,064
e27 <-->	e28	84,395	,245
e26 <-->	DR	23,032	-,072
e26 <-->	e42	11,641	-,085
e26 <-->	e30	11,758	,083

e25 <--> DR	24,647	,085
e25 <--> e2	115,128	,376
e25 <--> e42	44,943	,190
e25 <--> e40	23,800	-,100
e25 <--> e39	12,722	,076
e25 <--> e34	51,900	,199
e23 <--> e30	48,603	,152
e23 <--> e26	14,863	,065
e23 <--> e24	14,034	,054
e22 <--> e31	19,929	-,085
e21 <--> DR	25,305	,086
e21 <--> e2	56,202	,265
e21 <--> e42	29,423	,155
e21 <--> e34	20,774	,127
e21 <--> e25	61,179	,189
e20 <--> e29	12,822	,056
e20 <--> e23	16,864	-,058
e19 <--> e20	23,673	,069
e18 <--> DR	32,387	,114
e18 <--> DC	13,345	-,072
e18 <--> e11	22,411	,193
e18 <--> e40	11,453	,081
e18 <--> e37	30,266	-,120
e18 <--> e29	19,384	-,109
e17 <--> DR	12,578	,050
e17 <--> e18	44,480	,156
e15 <--> e19	35,719	,095
e15 <--> e16	71,149	,128
e14 <--> DR	25,922	-,083
e14 <--> e11	14,796	-,128
e14 <--> e37	11,429	,060
e14 <--> e34	13,807	-,099
e14 <--> e30	27,370	-,138
e14 <--> e24	13,782	,065
e14 <--> e15	12,036	,066
e13 <--> e30	17,522	-,105
e13 <--> e23	12,925	-,062
e13 <--> e22	28,160	-,069
e13 <--> e15	18,701	,078
e13 <--> e14	66,045	,169
e12 <--> FE	11,937	-,026
e12 <--> FI	14,645	,028
e12 <--> e29	13,787	,060
e12 <--> e22	22,158	,052
e10 <--> e18	39,020	,176
e9 <--> e18	12,083	,081

	<-->	e15	20,357	-,075
e8	<-->	e14	13,136	-,077
e7	<-->	FE	16,238	-,029
e7	<-->	FI	16,461	,028
e7	<-->	e8	93,986	,163
e6	<-->	DR	13,033	,084
e6	<-->	e2	15,874	,191
e6	<-->	e31	34,065	,254
e6	<-->	e34	14,886	,146
e5	<-->	e33	15,570	,083
e5	<-->	e22	17,064	,046
e5	<-->	e12	18,739	,061
e3	<-->	DR	42,512	-,112
e3	<-->	DC	26,159	,087
e3	<-->	FE	20,704	,045
e3	<-->	FI	20,171	-,042
e3	<-->	e11	43,630	-,231
e3	<-->	e42	20,997	-,131
e3	<-->	e37	29,793	,102
e3	<-->	e34	14,035	-,105
e3	<-->	e33	15,562	-,108
e3	<-->	e29	37,568	,130
e3	<-->	e18	64,794	-,229
e3	<-->	e14	20,345	,105
e3	<-->	e5	11,616	-,063
e1	<-->	e29	13,764	-,055

Variâncias: (Todos Sectores - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Todos Sectores - Default model)

		M.I.	Par Change
FI_7	<--- DR	15,251	,289
FI_7	<--- DR_7	50,280	,286
FI_7	<--- DR_8	17,900	,196
FI_7	<--- DR_10	13,868	,195
FI_7	<--- DC_5	29,440	,252
FI_7	<--- FE_15	57,627	,349
FI_7	<--- FE_19	29,632	,252
FE_29	<--- DC_2	11,780	-,185
FE_29	<--- FE_22	12,721	,150
FE_29	<--- FI_6	22,611	-,217
FE_9	<--- FI_3	22,566	,172
DR_7	<--- FI_7	16,763	,122

Anexo V- Testes T

Será que os profissionais do setor segurador consideram a LIDERANÇA um fator mais importante, quando comparados com os profissionais do setor Farmaceutico?

Comparação do nível médio de importância atribuído à LIDERANÇA (diversas variáveis relacionadas com a liderança) entre os dois setores.

LIDERANÇA

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
FE_22 Participação nas reuniões com as chefias de topo	Equal variances assumed	1.641	.201	1.291	561	.197	.137	.106	-.071	.344
	Equal variances not assumed			1.284	473. 028	.200	.137	.106	-.072	.346
FI_1 Autonomia	Equal variances assumed	.065	.799	1.607	561	.109	.148	.092	-.033	.329
	Equal variances not assumed			1.600	475. 188	.110	.148	.093	-.034	.330
FI_2 Assumir Responsabilid ade	Equal variances assumed	3.039	.082	.410	561	.682	.033	.081	-.127	.193
	Equal variances not assumed			.399	435. 715	.690	.033	.084	-.131	.198
FE_18 Transparência	Equal variances assumed	3.345	.068	.923	561	.356	.078	.084	-.088	.244

Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

e lealdade no contacto com as chefias	Equal variances not assumed			.915	467. 121	.361	.078	.085	-.089	.245
FE_32 Comunicação entre as chefias	Equal variances assumed	2.324	.128	1.568	561	.118	.139	.089	-.035	.314
	Equal variances not assumed			1.545	458. 370	.123	.139	.090	-.038	.317
5. Qual o seu grau de satisfação com a sua empresa?	Equal variances assumed	.718	.397	-2.077	561	.038	-.214	.103	-.415	-.012
	Equal variances not assumed			-2.063	471. 852	.040	-.214	.103	-.417	-.010
DC_4 Comprometimento/Envolvimento	Equal variances assumed	.004	.949	-2.395	561	.017	-.199	.083	-.363	-.036
	Equal variances not assumed			-2.462	524. 941	.014	-.199	.081	-.359	-.040
FE_23 Estilo da Liderança	Equal variances assumed	2.055	.152	-.064	561	.949	-.006	.090	-.183	.171
	Equal variances not assumed			-.064	484. 280	.949	-.006	.090	-.183	.171
FE_14 Reconhecimento pelas chefias	Equal variances assumed	.035	.852	1.354	561	.176	.135	.100	-.061	.331
	Equal variances not assumed			1.361	491. 608	.174	.135	.099	-.060	.330
FE_30 Acesso directo à hierarquia	Equal variances assumed	5.302	.022	1.416	561	.157	.139	.098	-.054	.331
	Equal variances not assumed			1.388	448. 778	.166	.139	.100	-.058	.335

TESTE LEVENE,

H0 – A variância do nível de importância atribuído ao [VARIÁVEL] é igual nos dois grupos. (≤ 0.05 rejeita H0)

FE_22 Participação nas reuniões com as chefias de topo - IGUAL

FI_1 Autonomia - IGUAL

FI_2 Assumir Responsabilidade - IGUAL

FE_18 Transparência e lealdade no contacto com as chefias - IGUAL

FE_32 Comunicação entre as chefias - IGUAL

5. Qual o seu grau de satisfação com a sua empresa? - IGUAL

DC_4 Comprometimento/Envolvimento - IGUAL

FE_23 Estilo da Liderança - IGUAL

FE_14 Reconhecimento pelas chefias - IGUAL

FE_30 Acesso directo à hierarquia - **DIFERENTE**

TESTE - t,

H0 – O nível médio de importância atribuído à [VARIÁVEL] é igual nos dois grupos. (≤ 0.05 rejeita H0)

FE_22 Participação nas reuniões com as chefias de topo - IGUAL

FI_1 Autonomia - IGUAL

FI_2 Assumir Responsabilidade - IGUAL

FE_18 Transparência e lealdade no contacto com as chefias - IGUAL

FE_32 Comunicação entre as chefias - IGUAL

5. Qual o seu grau de satisfação com a sua empresa? - IGUAL

DC_4 Comprometimento/Envolvimento - IGUAL

FE_23 Estilo da Liderança - IGUAL

FE_14 Reconhecimento pelas chefias - IGUAL

FE_30 Acesso directo à hierarquia - IGUAL

RECOMPENSA

Será que os profissionais do setor segurador consideram a RECOMPENSA um fator mais importante, quando comparados com os profissionais do setor Farmaceutico?

Comparação do nível médio de importância atribuído à RECOMPENSA (diversas variáveis relacionadas com a recompensa) entre os dois setores.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
FE_24 Condições de Trabalho	Equal variances assumed	1.641	.201	-.297	561	.767	-.026	.086	-.195	.144
	Equal variances not assumed			-.296	475.5 69	.768	-.026	.087	-.196	.145
FE_12 Remuneração (prémio fixo, variável, de produtividad e e outros)	Equal variances assumed	.000	1.000	.367	561	.714	.036	.098	-.156	.228
	Equal variances not assumed			.372	504.8 71	.710	.036	.097	-.154	.226
FE_13 Regalias materiais (automóvel, telemóvel, viagens)	Equal variances assumed	1.214	.271	-.017	561	.987	-.002	.110	-.218	.214
	Equal variances not assumed			-.017	506.5 61	.986	-.002	.109	-.215	.211

Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual:
estudo dos setores Segurador e Farmacêutico em Portugal

FE_25 Segurança no trabalho	Equal variances assumed	.002	.965	.625	561	.532	.057	.091	-.121	.235
	Equal variances not assumed			.624	479.3 64	.533	.057	.091	-.122	.235
6. Considera que o sistema de incentivos vigentes na sua empresa o motiva e estimula?	Equal variances assumed	3.585	.059	- 3.98 2	561	.000	-.550	.138	-.821	-.279
	Equal variances not assumed			- 3.89 8	446.2 56	.000	-.550	.141	-.827	-.273
7. Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar?	Equal variances assumed	9.237	.002	- 2.08 9	561	.037	-.262	.125	-.508	-.016
	Equal variances not assumed			- 2.13 9	519.7 21	.033	-.262	.122	-.502	-.021

TESTE LEVENE,

H0 – A variância do nível de importância atribuído ao [VARIÁVEL] é igual nos dois grupos. (≤ 0.05 rejeita H0)

FE_24 Condições de Trabalho - IGUAL

FE_12 Remuneração (prémio fixo, variável, de produtividade e outros) - IGUAL

FE_13 Regalias materiais (automóvel, telemóvel, viagens) - IGUAL

FE_25 Segurança no trabalho - IGUAL

6. Considera que o sistema de incentivos vigentes na sua empresa o motiva e estimula? - IGUAL

7. Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar? - **DIFERENTE**

TESTE - t,

**H0 – O nível médio de importância atribuído à [VARIÁVEL] é igual nos dois grupos.
(≤ 0.05 rejeita H0)**

FE_24 Condições de Trabalho - IGUAL

FE_12 Remuneração (prémio fixo, variável, de produtividade e outros) - IGUAL

FE_13 Regalias materiais (automóvel, telemóvel, viagens) - IGUAL

FE_25 Segurança no trabalho - IGUAL

6. Considera que o sistema de incentivos vigentes na sua empresa o motiva e estimula? - IGUAL

7. Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar? - **DIFERENTE**

DESEMPENHO

Será que os profissionais do setor segurador consideram a DESEMPENHO um fator mais importante, quando comparados com os profissionais do setor Farmaceutico?

Comparação do nível médio de importância atribuído à DESEMPENHO (diversas variáveis relacionadas com a desempenho) entre os dois setores.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
DR_9 Cumprimento das metas e objetivos	Equal variances assumed	6.323	.012	-2.719	561	.007	-.213	.078	-.368	-.059
	Equal variances not assumed			-2.800	527.054	.005	-.213	.076	-.363	-.064
DR_7 Aumento de clientes/ novas contas	Equal variances assumed	.018	.894	-1.436	561	.151	-.157	.110	-.373	.058
	Equal variances not assumed			-1.430	475.765	.153	-.157	.110	-.374	.059
DC_2 Atitude	Equal variances assumed	2.736	.099	-2.101	561	.036	-.163	.077	-.314	-.011
	Equal variances not assumed			-2.122	499.236	.034	-.163	.077	-.313	-.012

DR_10 Satisfação dos clientes	Equal variances assumed	5.467	.020	- 1.27 7	561	.202	-.109	.085	-.277	.059
	Equal variances not assumed			- 1.31 9	531. 085	.188	-.109	.083	-.271	.053
DC_4 Comprometim ento/Envolvim ento	Equal variances assumed	.004	.949	- 2.39 5	561	.017	-.199	.083	-.363	-.036
	Equal variances not assumed			- 2.46 2	524. 941	.014	-.199	.081	-.359	-.040
DR_8 Participação no crescimento dos negócios da sua empresa (quota mercado)	Equal variances assumed	1.792	.181	- 1.89 3	561	.059	-.180	.095	-.367	.007
	Equal variances not assumed			- 1.93 5	517. 178	.054	-.180	.093	-.363	.003

TESTE LEVENE,

H0 – A variância do nível de importância atribuído ao [VARIÁVEL] é igual nos dois grupos. (≤ 0.05 rejeita H0)

DR_9 Cumprimento das metas e objetivos - **DIFERENTE**

DR_7 Aumento de clientes/ novas contas - IGUAL

DC_2 Atitude - IGUAL

DR_10 Satisfação dos clients - IGUAL

DC_4 Comprometimento/Envolvimento - IGUAL

DR_8 Participação no crescimento dos negócios da sua empresa (quota mercado) – IGUAL

TESTE - t,

**H0 – O nível médio de importância atribuído à [VARIÁVEL] é igual nos dois grupos.
(≤ 0.05 rejeita H0)**

DR_9 Cumprimento das metas e objetivos - **DIFERENTE**

DR_7 Aumento de clientes/ novas contas - IGUAL

DC_2 Atitude - IGUAL

DR_10 Satisfação dos clients - IGUAL

DC_4 Comprometimento/Envolvimento - IGUAL

DR_8 Participação no crescimento dos negócios da sua empresa (quota mercado) – IGUAL

As médias das variáveis com diferenças significativas:

Group Statistics

	Setor de Atividade	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
7. Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar?	1 Segurador	5.65	1.524	.083
	2 Farmaceutica	5.91	1.350	.090
DR_9 Cumprimento das metas e objetivos	1 Segurador	5.58	.964	.053
	2 Farmaceutica	5.79	.831	.055

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Acesso directo à hierarquia (LIDERANÇ A)	Equal variances assumed	5.302	.022	1.4	561 16	.157	.139	.098	-.054	.331
	Equal variances not assumed			1.3	448. 88 778	.166	.139	.100	-.058	.335
Considera que o sistema atual de incentivos da sua empresa tem aspetos a melhorar? (RECOMPE NSA)	Equal variances assumed	9.237	.002	-	561 2.0 89	.037	-.262	.125	-.508	-.016
	Equal variances not assumed			-	519. 2.1 721 39	.033	-.262	.122	-.502	-.021
Cumpriment o das metas e objetivos (DESEMPE NHO)	Equal variances assumed	6.323	.012	-	561 2.71 9	.007	-.213	.078	-.368	-.059
	Equal variances not assumed			-	527.0 2.80 54 0	.005	-.213	.076	-.363	-.064

Anexo VI – ANOVA

MOTIVAÇÃO X IDADE

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 menos de 30	18	6.2419	1.39420	.32862	5.5486	6.9352	1.03	7.22
2 entre 30 e 40	167	6.2627	.90560	.07008	6.1244	6.4011	3.20	7.24
3 entre 40 e 50	220	6.4301	.66339	.04473	6.3420	6.5183	3.59	7.24
4 entre 50 e 60	80	6.4422	.76013	.08498	6.2731	6.6114	2.98	7.22
5 mais de 60	15	6.3775	.61020	.15755	6.0396	6.7155	4.92	7.22
Total	500	6.3678	.80061	.03580	6.2975	6.4382	1.03	7.24

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.130	4	495	.003

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.428	4	.857	1.341	.254
Within Groups	316.419	495	.639		
Total	319.847	499			

Robust Tests of Equality of Means

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1.134	4	58.726	.350
Brown-Forsythe	.976	4	55.863	.428

a. Asymptotically F distributed.

MOTIVAÇÃO X TEMPO DE EMPRESA

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1 menos de 5	101		
2 entre 5 e 15	179	6.3970	.77650	.05804	6.2825	6.5115	3.20	7.24
3 entre 15 e 25	161	6.4292	.70507	.05557	6.3194	6.5389	3.59	7.24
4 entre 25 e 35	46	6.2674	.94380	.13916	5.9871	6.5476	2.98	7.22
5 mais de 35	13	6.1023	.36819	.10212	5.8798	6.3248	5.48	6.86
Total	500	6.3678	.80061	.03580	6.2975	6.4382	1.03	7.24

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.272	4	495	.061

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.630	4	.657	1.026	.393
Within Groups	317.217	495	.641		
Total	319.847	499			

Robust Tests of Equality of Means

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	2.243	4	81.253	.072
Brown-Forsythe	1.109	4	249.631	.353

a. Asymptotically F distributed.

MOTIVAÇÃO X TEMPO EXPERIENCIA COMERCIAL

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1 menos de 5	51		
2 entre 5 e 15	205	6.4123	.73801	.05155	6.3107	6.5139	3.50	7.24
3 entre 15 e 25	201	6.3254	.84568	.05965	6.2078	6.4431	2.98	7.24
4 entre 25 e 35	36	6.4860	.56599	.09433	6.2945	6.6775	4.92	7.22
5 mais de 35	7	6.2280	.56871	.21495	5.7021	6.7540	5.48	7.19
Total	500	6.3678	.80061	.03580	6.2975	6.4382	1.03	7.24

Test of Homogeneity of Variances

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.184	4	495	.317

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.702	4	.425	.662	.619
Within Groups	318.145	495	.643		
Total	319.847	499			

Robust Tests of Equality of Means

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.805	4	39.789	.529
Brown-Forsythe	.747	4	138.158	.562

a. Asymptotically F distributed.