



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização:
estudo de caso no sector do retalho de bens de consumo de eletrónica em Portugal**

Carla Raquel Moreira de Aguiar

Aprovado em 13/12/2022

Composição do Júri

Prof. Doutor José Silva Neto

Presidente

Prof^a. Doutora Paula Oliveira Campos

Arguente

Prof^a. Doutora Maria Elisete Martins Reis Ferreira

Orientador/a

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Coorientador/a

Vila Nova de Gaia

2022

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)s Prof^{as}. Doutora Maria Elisete Martins Reis Ferreira e Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020.

Dedicatória facultativa

Ao meu filho!

Para que encontre no seu percurso profissional pessoas de eleição, que o motivem constantemente, de modo que possa acreditar nas suas competências diferenciadoras, no seu potencial enquanto profissional e, acima de tudo, nos seus valores enquanto pessoa.

A todos os líderes que no seu quotidiano se esforçam para estimular e potencializar o melhor das suas equipas, convictos que acreditam e investem em todos os elementos que as compõem.

Para os que vivem no altruísmo e afiançam que o desenvolvimento dos outros é um bem necessário para o crescimento de todos, realçando que os resultados excepcionais só são possíveis quando se munem as pessoas de competências técnicas e comportamentais que visem a absorção dos valores que uma cultura de excelência preconiza.

Agradecimentos

Os meus especiais agradecimentos vão para os meus orientadores, Prof. Doutora Maria Elisete Martins Reis Ferreira e o Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira, pelas suas valiosas recomendações, pelo rigor, apoio, disponibilidade e amabilidade transmitidos ao longo da realização deste trabalho.

A todos os docentes do Mestrado de Gestão do ISLA – IPGT Gaia, por toda a dedicação e valiosos ensinamentos transmitidos, os meus mais sinceros agradecimentos.

Gostaria igualmente de agradecer a todos os profissionais de vendas que participaram neste estudo e que, apesar de todo o trabalho, tiveram a generosidade e paciência de responder ao inquérito.

Agradeço também a todos os meus colegas de profissão que possibilitaram a dimensão da concretização deste estudo, em especial ao João Almeida e à Rita Simões, pelo suporte ao longo destes 2 anos.

Aos amigos e família que, principalmente nos derradeiros momentos de provação, sempre me apoiaram e incentivaram a continuar o caminho do investimento no meu crescimento pessoal e profissional, o meu muito obrigada.

“A gratidão é o único tesouro dos humildes”

William Shakespeare

Resumo

A questão da motivação laboral tem sido um dos temas mais abordados na investigação organizacional e um dos tópicos com mais estudos elaborados. A necessidade de clarificar o conhecimento sobre a motivação das equipas de vendas, advém do reconhecimento da variedade de mudanças que têm vindo a impactar as organizações onde estas estão inseridas. À gestão de equipas de vendas impõem-se o desafio da competição global onde, ter pessoas motivadas com o seu trabalho e alinhadas com os ideais de negócio, torna-se elementar para o sucesso e bom desempenho das organizações.

Quer devido às dinâmicas de mercado e aos ambientes de negócio cada vez mais acelerados, quer pelo elo que representa entre a empresa e os seus clientes, o papel do vendedor tem vindo a posicionar-se no seio da organização, como um dos elementos mais importantes para o sucesso dos negócios. Assim, conhecer as suas motivações, revela uma vantagem competitiva considerável não só no sentido do desenvolvimento da produtividade e enriquecimento profissional destas pessoas, mas também das organizações que as compõem uma vez que, o desempenho das pessoas e dos processos é fundamental para o sucesso atual e futuro das organizações. Igualmente, numa Era em que o consumidor acede rapidamente, através da internet, a uma rede infindável de lojas on-line, o retracto do investimento que as organizações fazem no terreno através das suas equipas de vendas, revela-se como capital para análise do desempenho da organização.

Os objetivos deste trabalho passam por perceber qual o contributo do departamento de vendas para a eficácia da organização; de que forma o desempenho dos vendedores afeta os resultados da organização; e quais os principais motores das motivações das pessoas que constituem os departamentos de vendas. No caso concreto desta investigação, as equipas de vendas analisadas fazem parte das lojas das 5 maiores cadeias de retalho de bens de consumo de eletrónica em Portugal. Foi utilizado o método de investigação por questionário para recolha de informação, aplicado a nível nacional, a 141 inquiridos.

Verificou-se que a motivação intrínseca, extrínseca e a satisfação com o trabalho explicam 52,31% da variação do desempenho das equipas de vendas, contudo apenas a satisfação se assume como uma variável significativa, assumindo a grande parte do peso dessa explicação. Identificou-se também que o desempenho das equipas de vendas está estreitamente relacionado com as motivações intrínsecas e que, as motivações extrínsecas por si só, não apresentam motivo de influência no desempenho destas equipas.

Desta forma conclui-se que, apesar do incentivo monetário e todas as contrapartidas financeiras, estes trabalhadores valorizam fatores intrínsecos como fonte impulsionador da motivação para o trabalho. Assim, principalmente porque esta é uma força de trabalho estimulada pela gestão por objetivos, favorecer também elementos como a autonomia, sentido de missão, partilha de valor criado e possibilidades de desenvolvimento pessoal, poderão fomentar nestes trabalhadores, um sentido de propósito e de orgulho no seu trabalho, agindo eficazmente no incremento da sua motivação intrínseca.

Palavras-chave:

Eficácia Organizacional, Gestão de Desempenho, Gestão de Equipas de Vendas, Gestão por Objetivos, Motivação, Revolução 4.0.

Abstract

The work motivation issue has been one of the most addressed topics in organizational research and one of the most studied themes. The need to clarify knowledge about sales teams' motivation comes from the recognition of the variety of changes that have been impacting the organizations where they operate. The management of sales teams faces the challenge of global competition where having people motivated with their work and aligned with the business ideals becomes elementary to the success and good performance of organizations.

Whether due to market dynamics and increasingly accelerated business environments, or due to the link that it represents between the company and its customers, the role of the salesperson has been positioned within the organization as one of the most important elements for business success. Thus, knowing salesperson motivations reveals a considerable competitive advantage, not only in the sense of developing the productivity and professional enrichment of these people, but also for the organizations that carried them once the performance of people and processes are taken as fundamental to the current and future success of organizations. Likewise, in an era in which the consumer quickly accesses, through the internet, an endless network of online stores, the retraction of the investment that organizations make in the field through their sales teams reveals itself as capital for the analysis of the organization's performance.

The purpose of this study is to understand what are the main contributors of the sales department to the organisation's effectiveness; how the salespeople's performance affects the organisation's results; and what are the main drivers of the motivations of the people who make up the sales departments. In the specific case of this research, the sales teams explored are part of the shops of the 5 biggest consumer electronics retail chains in Portugal. The questionnaire research method was used to collect information, applied at national level, to 141 respondents.

It was found that intrinsic and extrinsic motivation and job satisfaction explain 52.31% of the variation in the performance of sales teams, however only satisfaction is assumed as a significant variable, assuming the great part of the weight of this explanation. It was also identified that the performance of sales teams is closely related to the intrinsic motivations and that, the extrinsic motivations by themselves, do not present a motive of influence on the performance of these teams.

In this way, we conclude that, despite the monetary incentive and all the financial compensations, these employees value intrinsic factors as a source of motivation to work. Thus, mainly because this is a workforce stimulated by management by objectives, preferring elements such as autonomy, sense of mission, sharing of created value and possibilities of personal development, may foster in these workers a sense of purpose and pride in their work, acting effectively in increasing their intrinsic motivation.

Keywords:

Management by Objectives, Motivation, Organizational Effectiveness, Performance Management, Sales Team Management, Revolution 4.0.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Organização do Relatório	5
2. Motivação, desempenho e eficácia organizacional.....	7
2.1. Introdução	7
2.2. A Motivação	9
2.2.1. Enquadramento e conceito de motivação	9
2.2.2. Teorias sobre a motivação	11
2.2.2.1. Teorias baseadas no conteúdo.....	13
2.2.2.2. Teoria baseadas no processo.....	25
2.2.2.3. Teorias baseadas no contexto.....	29
2.2.3. Motivação e satisfação nas equipas de vendas	33
2.2.3.1. Os incentivos não monetários	35
2.2.3.2. O sistema de recompensas	36
2.2.4. Desafios atuais à motivação de equipas de vendas nas organizações modernas.....	39
2.3. A Gestão de Desempenho.....	43
2.3.1. Enquadramento e conceito de gestão de desempenho.....	43
2.3.2. Gestão de desempenho de equipas de vendas	45
2.3.3. Métodos modernos de gestão de desempenho.....	48
2.3.3.1. A gestão por objetivos	48
2.4. A eficácia organizacional.....	53
2.4.1. Definição e conceito de eficácia nas organizações modernas	53
2.4.2. A eficácia grupal.....	55

2.4.3. Enquadramento da eficácia, com o desempenho e a motivação, nas organizações modernas.....	58
3. Modelo de investigação.....	63
3.1. Conceitos	63
3.2. Hipóteses.....	64
3.3. Modelo teórico de investigação	68
4. Metodologia	70
4.1. Estratégia de investigação.....	70
4.1.1. Método de investigação: quantitativo.....	71
4.1.2. Procedimento de recolha de dados	72
4.2. Instrumento de investigação	72
4.2.1. Questionário: construção	72
4.2.1.1. Escalas da motivação	73
4.2.1.2. Escalas do desempenho	74
4.2.1.3. Variáveis de controlo	76
4.3. Técnicas de análise de dados	78
5. Apresentação e Discussão dos Resultados	81
5.1. Caracterização da amostra	81
5.2. Consistência interna das dimensões do estudo	85
5.3. Discussão de resultados – testes de hipóteses.....	89
6. Conclusões e perspetivas de trabalho futuro	98
Referências e Bibliografia	101
ANEXO A: Cronograma de investigação	110
ANEXO B: Questionário.....	112

Índice de figuras

Figura 1 Funções da gestão	7
Figura 2 Quadro-resumo da literatura sobre motivação laboral ao longo do último século	12
Figura 3 Hierarquia das necessidades de Maslow	14
Figura 4 Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg	17
Figura 5 Continuum da Autodeterminação	24
Figura 6 Modelo de Porter e Lawler.....	28
Figura 7 Modelo das Características do Trabalho	31
Figura 8 As quatro perspetivas do BSC.....	44
Figura 9 Efeito das estratégias de controlo de gestão das vendas na eficácia dos pontos de venda.....	47
Figura 10 O ciclo do desempenho	49
Figura 11 Tipos de objetivos a fixar a um colaborador.....	50
Figura 12 Matriz de eficiência e eficácia.....	54
Figura 13 Critérios de eficácia grupal no modelo normativo de eficácia de grupo.....	57
Figura 14 Critérios de eficácia grupal de acordo com Savoie et al. (2006)	58
Figura 15 Gestão como ciência, tecnologia e arte	59
Figura 16 Formação das Organizações.....	61
Figura 17 Modelo teórico de investigação	69
Figura 18 Modelo de Equações Estruturais.....	86
Figura 19 Gráfico da distribuição da Motivação Intrínseca e da Geração	95

Índice de tabelas

Tabela 1 Escala da Motivação Intrínseca	73
Tabela 2 Escala da Motivação Extrínseca	74
Tabela 3 Escala da Satisfação Grupal (ESAG)	75
Tabela 4 Escala de Avaliação de Desempenho Grupal – Forma II (EADG-II)	76
Tabela 5 Variáveis Sociodemográficas	77
Tabela 6 Variáveis Socioprofissionais	77
Tabela 7 Avaliação da consistência interna segundo os valores do coeficiente alfa de Cronbach(α).....	79
Tabela 8 Distribuição das variáveis sociodemográficas.....	81
Tabela 9 Distribuição do nº de filhos	82
Tabela 10 Distribuição das variáveis socioprofissionais.....	83
Tabela 11 Distribuição do ano de início de funções e da antiguidade na função atual..	84
Tabela 12 Estatísticas descritivas das variáveis: Desempenho, Satisfação, Motivação Intrínseca, Motivação Extrínseca e Motivação Geral.....	84
Tabela 13 Estatísticas de Fiabilidade - coeficiente alfa de Cronbach(α).....	85
Tabela 14 Estatísticas do Modelo de Equações Estruturais	87
Tabela 15 Quadro Resumo Hipóteses em Estudo	89
Tabela 16 Matriz de Correlação Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca.....	90
Tabela 17 Matriz de Correlações do Desempenho, Satisfação, Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca	91
Tabela 18 Teste Kruskal-Wallis para a satisfação com o trabalho e género do trabalhador	92
Tabela 19 Matriz de Correlação satisfação com o trabalho e a antiguidade no início de funções.....	93
Tabela 20 Estatística descritiva da distribuição da Motivação Intrínseca e a Geração ..	93
Tabela 21 Teste ANOVA a um fator (Fisher) Motivação Intrínseca e a Geração	94
Tabela 22 Teste Homogeneidade da Motivação Intrínseca e a Geração.....	94
Tabela 23 Teste Post-Hoc de Tukey – Motivação Intrínseca na Geração.....	95
Tabela 24 Estatística descritiva da distribuição da Motivação Intrínseca e a Função desempenhada.....	96
Tabela 25 Teste ANOVA a um fator (Fisher) Motivação Intrínseca e a Função desempenhada.....	96

Tabela 26 Teste Homogeneidade da Motivação Intrínseca e a Função desempenhada. 97

Lista de abreviaturas

BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officers
CFI	Índice de ajustamento comparativo
DP	Desvio Padrão
EADG- II	Escala de Avaliação do Desempenho Grupal - Forma II
ERG	Existence-relatedness-growth
ESAG	Escala da Satisfação Grupal
EUA	Estados Unidos da América
JDS	Job Diagnostic Survey
M	Média
ME	Motivação Extrínseca
MEE	Modelo de Equações Estruturais
MI	Motivação Intrínseca
RMSEA	Raiz do erro quadrático médio de aproximação
TAD	Teoria da Auto-determinação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TLI	Tucker-Lewis Index
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Uncertain

1. Introdução

1.1. Enquadramento

Compreender a construção da motivação dos vendedores é considerada uma das tarefas críticas da gestão na área das vendas. A necessidade de clarificar os conhecimentos sobre a motivação da força de vendas é, na atualidade, amplificada pela constante variedade de mudanças pelas quais as organizações de vendas têm passado ao longo do último século. Mudanças essas que têm vindo a intensificar-se revelando uma evolução dramática no papel tradicional do vendedor dentro da organização (Khusainova et al., 2018).

Aceitando que as motivações dos funcionários são preponderantes para o sucesso das empresas, o triunfo de uma estratégia de negócio passa não só pela sua elaboração, mas principalmente pela motivação das pessoas que a vão executar (Merchant & Van der Stede, 2007). Sendo objeto frequente de estudo por parte da academia, a motivação laboral tem sido um dos tópicos mais abordados no que concerne à investigação organizacional, dando origem a inúmeras teorias e modelos, superando qualquer outro tema pelo grau de importância que lhe é atribuído (Baron, 1991). O esforço para conhecer e manter uma força de trabalho motivada, representa tanto uma vantagem competitiva como um ativo estratégico crítico em qualquer ambiente de trabalho. Assim, tendencialmente, departamentos não-financeiros como é o caso do marketing e das vendas passaram a fazer parte da medição do desempenho da organização, fazendo com que, o foco principal de atenção por parte da gestão, fosse alargado para além do desempenho financeiro e a medição dos custos.

Ao longo dos tempos, as organizações têm também vindo a modificar a forma como operam e têm vindo a atualizar as técnicas em relação aos seus departamentos de vendas (Keszei & Biemans, 2016). O início da revolução nas vendas (Marshall et al., 2012) poderia ser datada desde o início do século, onde a função de vendas foi descrita como estando num momento de verdadeiro renascimento e ascensão (Ingram et al., 2002). Desde então, tem havido uma evolução vertiginosa atribuída ao papel do vendedor no seio da organização, em relação ao seu posicionamento no negócio e ao seu desenvolvimento profissional (Keszei & Biemans, 2016). Um dos elementos comumente

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

aceite como mais importante no sucesso organizacional, é atribuído à força de vendas, uma vez que estabelece a ligação entre a empresa e os seus clientes (Churchill et al., 1993). As especificidades evidenciadas numa descrição da função de vendedor, evidencia peculiaridades inerentes à dualidade que possui, uma vez que, por um lado, representa a empresa junto do cliente e, por outro, representa o cliente junto da empresa, conferindo-lhe deste modo características díspares em relação a outras atividades (Stanton & Spiro, 2000). A força de vendas torna-se assim um fator diferenciador na vantagem competitiva das empresas, fazendo com que, a medição de desempenho e a gestão de recursos humanos, se manifestem como preciosos campos, ganhando cada vez mais expressão nos desafios à prática de gestão dentro das organizações.

Os vendedores são hoje altamente dotados de tecnologia (Marshall et al., 2012) e uma fonte vital de conhecimento dentro da organização (Verbeke et al., 2011). Esta consciencialização, fez com que a gestão estratégica das organizações investisse em metodologias adaptadas às necessidades inerentes ao seu planeamento. Desta forma, a aposta na utilização de recursos e ferramentas de gestão direcionadas para este ativo, foi uma opção abraçada pelo mundo organizacional. Realçando-se neste cenário a utilização massiva de um sistema de gestão do desempenho, ajustado à função de vendedor, pois possibilita a demonstração do alcance dos objetivos negociados tanto individualmente como em equipa permitindo em simultâneo visualizar o desempenho organizacional no seu todo.

O sucesso da estratégia de uma organização não se baseia só nas medidas adotadas no topo das organizações, mas sim em toda a sua estrutura organizacional, desde a administração até às atividades operacionais. Fazer com que os funcionários adotem comportamentos que coincidam com as metas da organização faz com que o desenvolvimento de métricas do desempenho esteja a progredir em várias vertentes (Khusainova et al., 2018).

1.2. Objetivos

Conforme descrito, na agenda atual das organizações, as vendas e o marketing assumem um papel primordial, principalmente acrescido quando as dinâmicas de mercado e os

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

ambientes de negócio estão cada vez mais acelerados. As tendências transversais do último século, incluem a primazia aos objetivos, verificando-se uma crescente importância dos processos e uma conceptualização da motivação laboral como um processo dinâmico e orientado para estes (Kanfer et al., 2017).

Apoiados pela evolução tecnológica e a contínua inovação na recolha de dados, os departamentos comercial e de marketing, vêm hoje a possibilidade de ter assim o seu desempenho mensurado e o seu contributo espelhado nos resultados da organização em que estão inseridos (Davila, 2012), fazendo com que o núcleo desta investigação se centre nas seguintes questões:

- I. Qual o contributo do departamento de vendas para a eficácia da organização?
- II. De que forma o desempenho dos funcionários desse departamento afeta os resultados da organização?
- III. Quais os principais motores das motivações das pessoas que constituem estes departamentos?

A base para esta investigação assenta no conceito de que o desempenho dos funcionários e dos processos é fundamental para o sucesso atual e futuro das organizações (Kaplan, 2009). Segundo Quesado et al., (2018), toda a organização contribui para alcançar os objetivos estratégicos através da implementação de indicadores, objetivos, iniciativas e alinhamento de pessoal. Desta forma, as estratégias de gestão tornam-se influenciadores fundamentais na motivação dos funcionários, exaltando a importância das pessoas no seio das organizações quando se fala de desempenho organizacional.

Sobre as motivações, Anderson et al., (1987) referem que as organizações de vendas devem procurar estratégias de gestão baseadas no comportamento e que desta forma, devem ter vendedores que apresentem características de motivação intrínsecas (Baldauf & Cravens, 1999). O facto de auferirem um salário pode ser suficiente para levar os indivíduos ao incentivo para executarem as suas tarefas, no entanto, a grande questão prende-se com a ideia de que, será este procedimento suficiente para que estes possam ter um empenho diferenciado e atingirem o seu potencial máximo, dado que indivíduos motivados irão ser altamente produtivos, produzindo trabalho de alta qualidade e com elevada eficiência (Carvalho et al., 2014).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Tendo presente estes construtos, aquilo que se propõe realizar com esta investigação, recai sobre o desempenho e a motivação das equipas de vendas, tendo como base a seguinte pergunta de partida:

“Quais as motivações intrínsecas e extrínsecas que influenciam o desempenho das equipas de vendas do sector do retalho de bens de consumo de eletrónica em Portugal e quais os seus efeitos na eficácia da organização?”

No caso concreto desta investigação, as equipas de vendas a analisar são as que constituem as lojas de eletrónica de retalho em Portugal. Ter-se-á presente o desempenho destas equipas como elementar para o sucesso dos pontos de venda dos quais fazem parte, assim como, do sucesso das respetivas organizações no seu todo.

Desta forma, os objetivos específicos desta investigação são:

- a) Explorar a eficácia das organizações através do desempenho dos vendedores. A adoção de motivações intrínsecas e extrínsecas como influenciadores do desempenho prende-se com a visão de que, na atualidade, os incentivos económicos fazem parte de um procedimento tradicional que a área da gestão tem preconizado. Contudo, mudanças de paradigma nesta área começam a imperar, sendo que existem outras dimensões que devem ser valorizadas para tratar o desempenho dos colaboradores;
- b) Alcançar todas as competências pessoais, comportamentais e psicoprofissionais exigidas para o perfil funcional destes profissionais das vendas. Principalmente no que concerne a áreas específicas, tais como, a motivação intrínseca, a motivação de reconhecimento, a orientação de apoio de vendas e a orientação para o cliente;
- c) Perceber de que forma a gestão por objetivos influencia a eficácia organizacional. Tendo por base a premissa de que, a gestão por objetivos é um instrumento que tem por finalidade alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, permite direcionar os colaboradores na prossecução desses objetivos e fazê-los agir na sua concretização.
- d) Identificar os desafios da revolução 4.0 na gestão de desempenho das equipas de vendas. Tendo presente que as mudanças abruptas a que os novos cenários competitivos obrigam, impõem à gestão o desafio da competição global e, nesse

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

sentido, é importante apostar permanente em conhecimento e em instrumentos, que lhes permitam enfrentar estes novos desafios, fornecendo à organização e aos vendedores soluções que se coadunem com as expectativas recíprocas de modo a alcançarem um bom desempenho.

Diariamente, milhares de pessoas ocupam escritórios e pontos de vendas com a missão de cuidar do maior ativo de uma empresa: a relação entre a marca e o seu público. Os profissionais propostos para este estudo de caso, representam o investimento que as organizações fazem no terreno, para cuidar desse ativo.

A área profissional a analisar, a do retalho de bens de consumo, urge como relevante na ótica da pertinência da Revolução 4.0. Numa Era em que o consumidor acede rapidamente, através da internet, a uma rede infindável de lojas on-line, é importante perceber qual a importância e benefício da motivação das equipas de vendas do terreno e qual a sua influência nos pontos de venda onde atuam.

1.3. Organização do Relatório

O conhecimento teórico aprofundado sobre as áreas do desempenho e da motivação, torna-se indispensável para perceber as dinâmicas do estudo. A teoria define o objeto de análise, confere à investigação, por referência ao mesmo, orientação e significado, constrói-lhe as potencialidades explicativas e define-lhes os limites. No percurso de diversos níveis da sua especificação, a teoria produz e integra os chamados enunciados observacionais e dá consistência à rede de relações que se estabelece em todo o processo (J. F. de Almeida & Pinto, 1986).

De forma a obter um conhecimento aprofundado, sobre temas relacionados com a medição de desempenho das equipas de vendas, com a eficácia das organizações e com as motivações dos funcionários que as compõem, fez-se uma pesquisa abrangente, nomeadamente sobre: gestão de desempenho, motivação e incentivos, gestão de vendas, vendas e marketing, desempenho organizacional, estratégias de recursos humanos, gestão de equipas e eficácia grupal. Igualmente, através de bibliografia baseada na gestão de recursos humanos, gestão das organizações e gestão de equipas, procedeu-se à sua revisão da literatura de forma a apresentar as principais teorias que fundamentaram e conduziram

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

toda a investigação. Utilizaram-se as plataformas académicas: Google Scholar, b-on, RCAAP, SciELO, Researchgate como fontes para recolher documentos que serviram como quadro de referência teórico e permitiram a definição dos objetivos, dos modelos teóricos, assim como, a elaboração de toda a estratégia de investigação e respetivos instrumentos utilizados.

Em suma, este relatório apresenta 5 capítulos:

- 1) introdução, onde é feito o enquadramento e relevância dos temas a abordar, assim como apresentação dos respetivos objetivos e pergunta de partida;
- 2) fundamentação teórica sobre a motivação, gestão de desempenho e eficácia organizacional, com explanação do sustentáculo de toda a investigação;
- 3) modelo de investigação onde são apresentados os conceitos escolhidos e as hipóteses a testar;
- 4) metodologia empírica utilizada, com apresentação das medidas e instrumento de investigação utilizado na investigação;
- 5) discussão de resultados, com explanação dos dados estatísticos e abordagem aos resultados para as hipóteses elaboradas.
- 6) e por fim, a conclusão, onde também são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

2. Motivação, desempenho e eficácia organizacional

2.1.Introdução

As organizações estão presentes em todas as esferas das sociedades atuais, sejam elas públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos. Nestas trabalham pessoas que, em conjunto, almejam pela prossecução de objetivos que seriam impossíveis de atingir se trabalhassem isoladamente, pressupondo assim a existência de várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem os objetivos comuns.

O mundo organizacional é altamente complexo, sendo comumente aceite que, diariamente, são as pessoas, através das suas competências, técnicas e comportamentos, que formam o diferencial competitivo para a obtenção da excelência. Deste modo, ao aceitarem os desafios estratégicos organizacionais, delineados por um gestão pró-ativa, capaz de ajustar as tarefas adstritas às funções, fazem com que estas se tornem num fator agregador de valor, ao contribuírem para os resultados esperados e serem bem-sucedidos no mercado aonde atuam.

Teixeira (2017) refere que, de uma forma abrangente, torna-se pertinente estabelecer que, ao conceito de gestão, deve estar associado o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com os esforços dos outros. O autor refere que, a tarefa da gestão passa por interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através do planeamento, organização, direção e controlo (ver figura 1).



Figura 1 Funções da gestão
Fonte: Adaptado de Gestão das Organizações (Teixeira, 2017)

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

No estreito relacionamento entre as quatro funções da gestão apresentadas, a forma como o gestor exerce a função de dirigir irá condicionar o desempenho de toda a organização. A importância da direção nas organizações torna-se evidente quando a mesma representa o processo de determinar ou influenciar o comportamento dos outros. Dirigir envolve: motivação, liderança e comunicação. Esta, corresponde ao desenvolvimento das ações previstas na fase do planeamento e preparadas através da função de organização, salientando ainda que, essas ações, se tornam indispensáveis para o sucesso da gestão e prossecução dos objetivos delineados. A motivação tem assim implicações nas várias funções da gestão e por este motivo, a sua abordagem torna-se uma peça fundamental na perceção da sua contribuição para o desempenho da organização e, por conseguinte, para a eficácia organizacional.

Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, é considerada como um organismo social vivo e sujeito a mudanças. Esta é constituída para atingir determinados objetivos, destacando-se o lucro e a sobrevivência. De modo a cumprir com este propósito, formulam-se e implementam-se estratégias, que se traduzem num conjunto de ações envolvendo a globalidade dos recursos disponíveis que se tornam mais adequados para o efeito (Teixeira, 2017).

Para que uma organização seja gerida e assuma assim um papel dinâmico e inovador, é indispensável que esta se aprovisione de instrumentos para medir a sua *performance* organizacional. Esse instrumento passa pelo investimento na gestão do desempenho. Inicialmente, este domínio era considerado um território adstrito às áreas financeiras, de gestão e administração. Contudo, foi passando a estar presente em todas as áreas da organização. Trata-se de uma ferramenta essencial para monitorizar e controlar o desempenho da organização como um todo, o desempenho de cada uma das áreas funcionais e, também, o desempenho individual de cada funcionário.

Segundo Camara (2012), a gestão de desempenho deve ser usada em qualquer organização como um instrumento de gestão fundamental, que permitirá obter a máxima rentabilidade de um dos ativos mais complexos e dispendiosos – as pessoas. Neste contexto, o investimento na gestão do desempenho do quadro de pessoal, tem vindo a demonstrar-se importantíssimo, por forma a conduzir a organização ao sucesso e a patamares de excelência, uma vez que condiciona o desempenho organizacional no seu todo.

2.2.A Motivação

2.2.1. Enquadramento e conceito de motivação

O fenómeno dos comportamentos e da motivação das pessoas para o trabalho tem vindo ao longo do tempo a ser alvo de várias teorias e investigações. A motivação para o trabalho está no nexo da sociedade, da ciência e do sucesso organizacional.

Mondy et al., (1988) definem motivação como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização e Berelson & Steiner (1964) define-a como um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objetivos (Teixeira, 2017).

Das definições e discussões apresentadas ao longo dos séculos, identificam-se 3 denominadores comuns, invocados em torno da investigação sobre a motivação, São estes:

- 1) perceber o que energiza o comportamento humano;
- 2) o que orienta ou canaliza tal de comportamento,
- 3) como é que esse comportamento é mantido ou sustentado.

Cada um destes 3 componentes representa um fator importante para compreender o comportamento humano em contexto de trabalho (Steers et al., 1996).

Um dos primeiros autores a dedicar-se a este assunto foi McGregor, em 1960, debruçando-se sobre o lado humano das empresas. Após testar as suas investigações, o autor aferiu que, dos seus estudos emergiam dois estilos de gestão diferentes, os quais denominou de Teoria X e Y (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 1960).

A Teoria X, é tida como a visão tradicional de direção e controlo, pois baseia-se nos pressupostos de que o ser humano comum tem aversão ao trabalho e, como tal, vai evitá-lo ao máximo sempre que puder; devido a essa aversão, a maior parte das pessoas tem de ser coagida, controlada, direcionada e ameaçada com sanções para que se esforcem para atingirem os objetivos da empresa; aflora ainda que o ser humano comum prefere ser chefiado, evitando assim responsabilidade, tendo pouca ambição e preferindo optar pela segurança acima de tudo (McGregor, 1960). Nesta perspetiva, a gestão deve estar assente

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

numa supervisão firme e fechada, com tarefas bem definidas. Contudo, este tipo de gestão de controlo autocrático, em que o papel do gestor é o de persuadir os funcionários a fazerem o que lhes dizem em troca de recompensa, é tido como defeituoso e a precisar de reavaliação, fazendo assim surgir uma versão diferente de gestão intitulada de Teoria Y.

Em oposição à visão negativa traduzida pelas pessoas na Teoria X (Teixeira, 2017), na Teoria Y, o autor apresenta uma visão onde integra os objetivos individuais e organizacionais, e onde os pressupostos são de que as pessoas querem trabalhar, alcançar objetivos e ter responsabilidade. O ser humano comum não desgosta do trabalho assim como, dependendo das condições, pode ser uma fonte de satisfação ou uma fonte de castigo; o controlo externo e a ameaça não são já os únicos meios para levar as pessoas a esforçarem-se para atingirem os objetivos das empresas. As pessoas criam meios próprios e individuais ao serviço dos objetivos para os quais se comprometeram. Esse compromisso com os objetivos é uma função das recompensas que estão associadas à sua realização. A mais significativa dessas recompensas, por exemplo, prende-se com a satisfação das necessidades do ego e da autorrealização, pode ser produto direto de um esforço dirigido para objetivos organizacionais; o ser humano comum aprende, sobre certas circunstâncias, a aceitar responsabilidade, mas também a procurá-la. A imaginação, engenhosidade e a criatividade para resolver problemas organizacionais está distribuída largamente pela população e não restrita apenas a algumas pessoas (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 1960). Nesta teoria, as pessoas encaram o trabalho de uma forma tão natural como o prazer e o descanso (Teixeira, 2017).

Porém, esta teoria em si, também apresenta falhas. Na prática, Abraham Maslow verificou que, a Teoria Y, apesar de toda a autonomia implementada nas equipas, esta teoria não podia ter sucesso pois era necessário também algum sentido de direção e estrutura proveniente da Teoria X (Cunningham, 2011).

Temos, portanto, que a motivação das pessoas em contexto laboral vai muito mais além do que um conceito baseado no princípio do hedonismo, onde muito mais que fazer por prazer, o comportamento é movido ou orientado por fatores individuais e influenciado pelos ambientes envolventes. O interesse na área da motivação tem, desta forma, sido altamente destacado no esforço que investigadores organizacionais e dirigentes têm feito para compreender e influenciar o comportamento organizacional.

2.2.2. Teorias sobre a motivação

A literatura sobre a motivação no trabalho pode ser agrupada, tendo em conta o ponto de vista principal das teorias, descobertas e avanços neste campo em: teorias de conteúdo, teorias de processo e teorias de contexto (ver figura 2) (Kanfer et al., 2008).

As **teorias de conteúdo** apresentam o foco principal nos motivos, características e orientações de motivação, abordando a motivação através da identificação de elementos internos importantes e de como esses elementos são priorizados pelos indivíduos (Steers et al., 1996). A questão central é: que desejos, vontades e necessidades suscitam ação? A pesquisa é orientado no sentido de se perceber quais as características do indivíduo que o estimulam à ação, e diz respeito ao papel das necessidades, motivos universais e traços de personalidade dos indivíduos (Kanfer et al., 2017).

Por sua vez, as **teorias de processo**, centram-se na pergunta fundamental: Quais os processos e mecanismos psicológicos através dos quais, os fatores pessoais e ambientais afetam a direção, intensidade e persistência da ação? (Kanfer et al., 2017). Estas teorias centram-se, nos mecanismos e processos envolvidos na escolha e no esforço, e em como os comportamentos podem ser dinamizados, direcionados e sustentados (Steers et al., 1996).

Por fim, as **teorias de contexto**, remetem para a abordagem da motivação assente nas características do trabalho, função de trabalho e no ambiente envolvente e centra-se na questão: Que papel desempenham os fatores ambientais na motivação? A maioria das teorias de motivação reconhece que o comportamento também é influenciado pelo seu contexto (Kanfer et al., 2017) onde podem estar incluídas variáveis mais discretas, tais como características relacionadas com o trabalho e as tarefas, variáveis sócio estruturais, condições físicas e circunstâncias de trabalho, mas também outras variáveis mais amplas, tais como ocupação, cultura e condições económicas (Johns, 2006).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

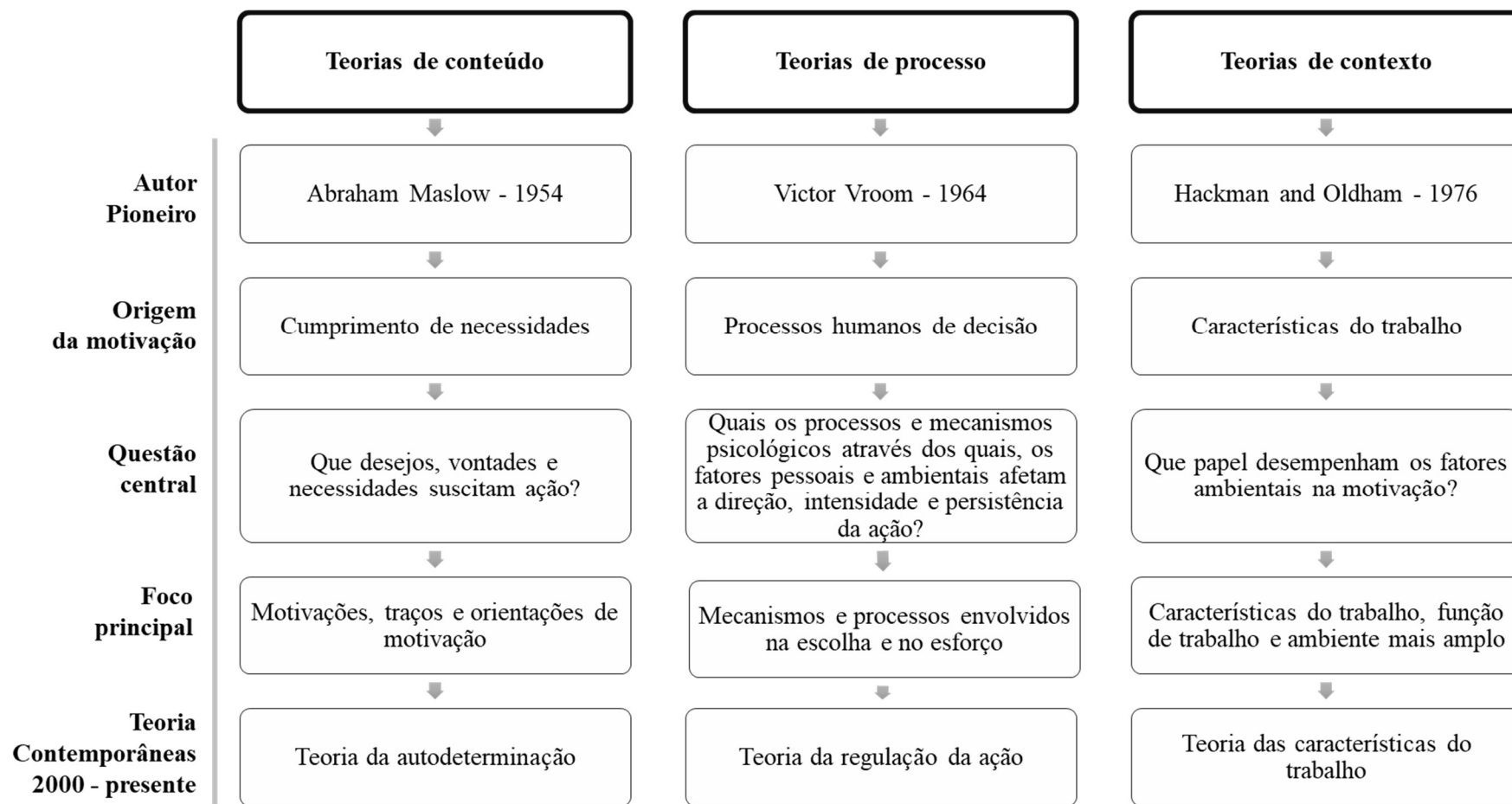


Figura 2 Quadro-resumo da literatura sobre motivação laboral ao longo do último século
 Fonte: Baseado em Motivation Related to work: a century of progress (Kanfer et al., 2017)

2.2.2.1. Teorias baseadas no conteúdo

As teorias da motivação baseadas no conteúdo defendem, em modos gerais, que os comportamentos são resultados de características psicológicas inatas presentes nos indivíduos (Steers et al., 1996). São cinco os modelos a seguir apresentados, baseados em conteúdos, que foram desenvolvidos e aplicados no campo da definição da motivação no trabalho: i) a hierarquia das necessidades de Maslow, ii) teoria das necessidades de Alderfer (ERG), iii) teoria das necessidades de Herzberg, iv) a teoria das necessidades de McClelland e v) a Teoria da Autodeterminação.

O contributo mais importante nesta linha de pensamento deve-se a Abraham Maslow psicólogo norte-americano, consultor de empresas e professor universitário (Teixeira, 2017) que, em 1954 desenvolve a teoria da hierarquia das necessidades, onde relaciona as necessidades dos indivíduos com a motivação (Maslow, 1954). Apoiado na sua proposta, Maslow identificou que o ser humano tem necessidades e que estas podem ser entendidas como estímulos que influenciam as atitudes e comportamentos dos indivíduos (Carvalho et al., 2014). Esta teoria assenta nos pressupostos de que:

- i. as necessidades são agrupadas segundo uma hierarquia;
- ii. as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam os seus comportamentos, sendo que, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras não exercem influencia no comportamento do indivíduo (princípio da dominância);
- iii. as necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores já estiverem razoavelmente satisfeitas (princípio da emergência) (Teixeira, 2017).

A hierarquia é constituída por 5 níveis de necessidades, agrupadas em necessidades primárias e necessidades secundárias (ver figura 3). As necessidades fisiológicas encontram-se na base da hierarquia e representam as necessidades relacionadas com o organismo, como comer, dormir, entre outras. Após estas estarem satisfeitas, surgem as necessidades de segurança, relacionadas com a proteção e a estabilidade. Estas constituem as necessidades primárias pois são as básicas na sua manifestação e no potencial de motivação (Teixeira, 2017). De seguida, surgem as necessidades sociais de

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

amor e relacionamento onde se incluem a socialização e aceitação em novos grupos. Seguem-se as necessidades de *status* e estima, relacionadas com a autoconfiança, reconhecimento, respeito dos outros e confiança. Por último, e no topo da hierarquia, aparecem as necessidades de realização pessoal onde se incluem: a moralidade, a criatividade e o prestígio (Carvalho et al., 2014). Estes três níveis constituem as necessidades secundárias. Estas emergem em segundo lugar, apenas e só depois de satisfeitas as necessidades primárias (Teixeira, 2017).



Figura 3 Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Adaptado de Gestão das Organizações (Teixeira, 2017)

Segundo Maslow (1968), os indivíduos movem-se pela hierarquia através de um ciclo dinâmico de privação, domínio, satisfação e ativação. Ou seja, quando num determinado nível da hierarquia, uma necessidade não está cumprida (privação), essa insatisfação condicionará o pensamento e ações do indivíduo. Contudo, assim que essa necessidade é satisfeita, esta deixará de dominar a consciência da pessoa e outras necessidades, do nível seguinte da hierarquia serão ativadas e assim sucessivamente até chegar ao nível da auto-realização (Steers et al., 1996).

A hierarquia das necessidades de Maslow foi a primeira teoria da motivação a ser aplicada a indivíduos em contexto laboral. O seu contributo é reconhecido por ter gerado uma grande quantidade de investigações, que foram elaboradas na tentativa de validar a aplicabilidade desta teoria em contexto organizacional (Steers et al., 1996). Contudo, apesar do modelo de Maslow apresentar uma teoria que é amplamente aceite, existem

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

fracas evidências que a comprovem, fazendo com que essas investigações não consigam validar esta teoria das necessidades por si só (Wahba & Bridwell, 1976). Outra das críticas apontadas, indigita no que concerne ao número de níveis excessivos usados por Maslow. Como veremos de seguida, na perspetiva de alguns autores, os cinco níveis poderiam ser diminuídos para dois ou três níveis de necessidades (Steers et al., 1996; Teixeira, 2017).

Na tentativa de superar alguns dos problemas identificados na abordagem de Maslow, Clayton Alderfer (1972) apresentou o seu modelo de motivação ERG (Existence-Relatedness-Growth) (Alderfer, 1972). Numa tentativa de extensão da teoria de Maslow, esta teoria tenta estabelecer uma conceptualização das necessidades humanas relevantes no contexto organizacional (Steers et al., 1996). Alderfer argumenta, no entanto, que as categorias de necessidades podem ser agrupadas em apenas 3 níveis de necessidades:

1. Existência – são as necessidades relacionadas com a existência humana e que compreende os 1º e 2º níveis da hierarquia das necessidades de Maslow;
2. Relacionamento – são as necessidades que envolvem relacionamentos interpessoais no local de trabalho e que corresponde às necessidades sociais de Maslow;
3. Crescimento – são as necessidades que estão relacionadas com o desenvolvimento do potencial humano e que acomoda as necessidades de estima e de autorrealização de Maslow (Teixeira, 2017).

Esta teoria, conhecida então como teoria ERG, apresenta ainda outro ponto discordante da teoria de Maslow, desta vez no que concerne ao surgimento das necessidades dos níveis superiores. O autor argumenta que, apesar da emergência de uma necessidade surgir na maioria dos casos, após satisfeita as necessidades de nível inferior, existem casos em que os trabalhadores podem ativar necessidades de nível superior sem terem satisfeito completamente as necessidades do nível inferior (Teixeira, 2017). Inclusive, o modelo ERG propõe que um indivíduo pode ter ativas mais que uma necessidade, num determinado tempo (Steers et al., 1996). Por último, Alderfer defende também que, quando as necessidades de nível elevado são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo que já tendo sido satisfeitas (Teixeira, 2017) apoiando assim que existe não só uma sequência de satisfação-progressão mas também a de frustração-regressão (Steers et al., 1996).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Apesar da discordância no número de níveis de necessidades apresentados, ambas as teorias de Maslow e de Alderfer, contribuíram amplamente para a perceção sobre a motivação dos trabalhadores. Foram poucos os estudos que tentaram comprovar a teoria ERG, não havendo portanto verificação empírica que a sustente, contudo, este modelo aparenta ser menos rígido do que a hierarquia das necessidades de Maslow, permitindo uma maior flexibilidade na descrição do comportamento humano (Steers et al., 1996).

Outra teoria de conteúdo, e uma das mais controversas no que concerne ao estudo da motivação no trabalho, é a teoria das necessidades de Herzberg (1966). Esta teoria surge após um estudo realizado pelo autor na década de 50, sobre os fatores de motivação no trabalho, onde através do método incidente crítico, foram interrogados 200 engenheiros e contabilistas. Daqui foram reconhecidas duas classes distintas de fatores considerados importantes para o comportamento das pessoas para o trabalho: os fatores higiénicos e os fatores motivacionais (Carvalho et al., 2014; Steers et al., 1996; Teixeira, 2017). Neste estudo, foi pedido aos sujeitos que respondessem apenas a duas perguntas: 1) Pode descrever, em detalhe, quando se sentiu excecionalmente bem com o seu trabalho? e, 2) Pode descrever, em detalhe, quando se sentiu excecionalmente mal com o seu trabalho? (Steers et al., 1996)

Baseado nas respostas, Herzberg concluiu que os funcionários tendem a descrever elevados níveis de motivação com aspetos que estão intrinsecamente ligados ao conteúdo do trabalho – os quais identificou como sendo os fatores motivacionais, mas que por sua vez, os fatores relacionados com o contexto do trabalho não aumentam a motivação – os quais identificou como fatores higiénicos. Os fatores motivacionais estão relacionados com a natureza das tarefas, com o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento e a progressão, enquanto os fatores higiénicos, são resultado de fatores extrínsecos não estando relacionados com a realização do trabalho propriamente dita e são estes, as políticas da empresa, o salário, a relação com os colegas de trabalho ou o tipo de supervisão (Steers et al., 1996), fatores estes que, os funcionários, entendem como sendo naturais destes existirem. Assim, os líderes e gestores que pretendam ter trabalhadores motivados devem agir sobre os fatores motivacionais e os que pretendem apenas trabalhadores não insatisfeitos devem investir nos fatores higiénicos (Carvalho et al., 2014). Herzberg defende que o dinheiro não deve ser visto como a força mais potente de motivação para o trabalho, assim como outros fatores de contexto não devem ser vistos

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

como forças motivadoras. O autor avança que, por sua vez, para motivar os seus funcionários, os líderes e gestores devem dar atenção aos fatores associados ao conteúdo (Steers et al., 1996) e agir na estruturação das funções, aumento de responsabilidades e criação de desafios (Carvalho et al., 2014), pois estes são, segundo a sua teoria, os verdadeiros influenciador dos comportamentos (Steers et al., 1996).

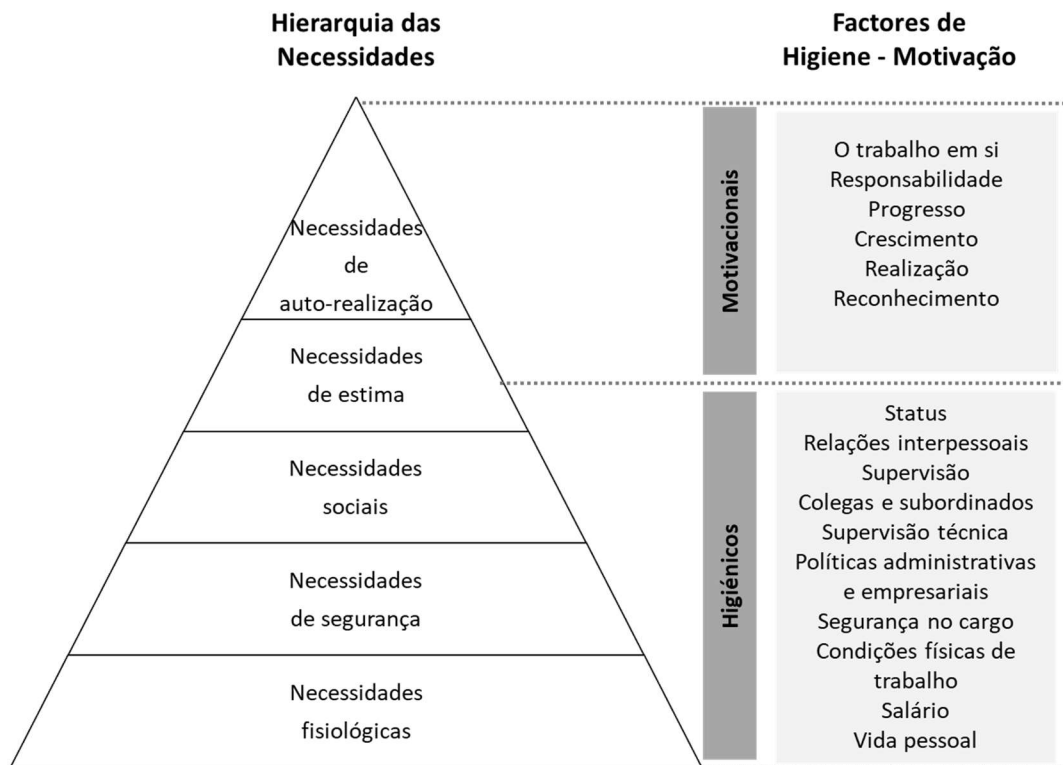


Figura 4 Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg
Fonte: Gestão das Organizações (Teixeira, 2017)

Representado na figura 4, está a comparação das teorias das necessidades de Herzberg com a teoria das necessidades de Maslow. De certa forma, os fatores higiénicos de Herzberg podem ser comparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, e os fatores motivacionais, às necessidades de estima e de auto-realização (Teixeira, 2017).

Um dos principais contributos do trabalho desenvolvido por Herzberg, remete para impacto que a mesma teve em estimular o interesse do tema da motivação no mundo do trabalho. Até 1959, a investigação sobre o tema aplicado ao mundo laboral era muito escassa. O estudo desenvolvido por Herzberg veio alavancar a curiosidade académica e

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

promover as pesquisas sobre a motivação alicerçadas ao mundo do trabalho. Contribui principalmente para preencher as lacunas existentes, ao chamar atenção para a importância da percepção do papel da motivação no contexto das organizações, com uma linguagem que foi de fácil compreensão para gestores, proporcionando acima de tudo, recomendações práticas que lhes permitiram melhorar o nível motivacional dos seus funcionários. Este estudo transferiu a pesquisa para o terreno, dando também um importante contributo para a investigação dos problemas no próprio local de trabalho (Steers et al., 1996).

Contudo, apesar deste importante contributo, algumas críticas são indigitadas à teoria da necessidades de Herzberg, especialmente, na subjetividade que está associada ao processo de investigação usado – a análise do incidente crítico, e à débil aplicabilidade do estudo a outras áreas e profissões, uma vez que, o estudo feito foi baseado numa classe trabalhadora específica composta apenas por contabilistas e engenheiros (Teixeira, 2017). Alguns estudiosos identificam também como crítico, o fato desta teoria, não dar suficiente atenção às diversidades individuais e assumir que o enriquecimento do trabalho beneficia apenas os funcionários, quando as evidências de investigação demonstram o contrário, apontando as diferenças individuais como um importante moderador dos efeitos do enriquecimento do trabalho (Steers et al., 1996). Apesar do alargado leque de críticas, este debate foi, por si só, um importante acontecimento a nível científico, uma vez que gerou uma multiplicidade de estudos e novas descobertas na área da motivação no trabalho.

Outra das teorias baseadas no conteúdo, é a teoria das necessidades de McClelland (1961). Desenvolvida nos anos 60, por David McClelland, esta teoria põe em destaque as necessidades adquiridas. O autor defende que, os indivíduos adquirem certas necessidades com a sua experiência ao longo da vida, através do conhecimento que vão adquirindo principalmente nos eventos do início de vida (Steers et al., 1996; Teixeira, 2017). Assim, são quatro, as necessidades que as pessoas podem aprender e desenvolver ao longo da vida (Steers et al., 1996). A saber:

1. Necessidade de realização, é a que remete para o desejo de atingir objetivos e de fazer algo melhor ou com mais eficiência do que já foi feito antes (Teixeira, 2017). Segundo esta teoria, os indivíduos assumem própria responsabilidade para encontrar soluções para problemas e para obter bons desempenhos na realização

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

das tarefas. Inclusive, a própria dificuldade de realização da tarefa em si e o desafio da sua realização, é por si só, motivador, ativando um determinado tipo de comportamento orientado para os resultados (Steers et al., 1996) mais do que o próprio salário ou recompensa monetárias (Teixeira, 2017). Esta necessidade está muitas vezes presente em indivíduos que ocupam posições de gestão e/ou empreendedoras, pois esta acaba por se tornar imprescindível e ser desenvolvida pelos indivíduos, para que estes sejam bem-sucedidos no desempenho das suas funções. Por sua vez, os indivíduos que tenham esta necessidade desenvolvida, mas que, ainda assim, desempenham tarefas rotineiras ou trabalhos pouco desafiantes, a motivação pela realização não será, muito provavelmente, ativada. Sendo, por isso, muito provável que, indivíduos com uma alta necessidade de realização, não atuem de uma forma superior ou distinta nestas situações (McClelland, 1961).

2. Necessidade de poder é definida como a necessidade de controlar o ambiente, influenciar o comportamento dos outros e ser responsável pelos seus desempenhos (Steers et al., 1996; Teixeira, 2017). Indivíduos com uma grande necessidade de poder, podem ser caracterizados como sendo aqueles que tem um forte desejo de controlar o outro e de manter relações de líder-seguidor. Estudos demonstram que, indivíduos com uma alta necessidade de poder, tendem a ter desempenhos superiores, a ter funções de chefia e supervisão, ter resultados acima da média e a serem muitas reconhecidos pelos outros como tendo boas capacidades de liderança (Steers & Braunstein, 1976).
3. Necessidade de afiliação, ou seja, a necessidade de manter relações pessoais estreitas e amigáveis (Steers et al., 1996; Teixeira, 2017). McClelland identificou três características nos indivíduos com elevadas necessidades de afiliação, são estas: i) forte desejo de aprovação e tranquilização por parte de outros; ii) tendência para se conformar com os desejos e normas dos outros, principalmente daqueles cuja amizade valoriza; iii) um forte interesse pelos sentimentos dos outros (Steers et al., 1996). Pessoas com uma grande necessidade de afiliação preferem trabalhar em grupo mais do que sozinhos (Steers et al., 1996; Teixeira, 2017). Esta teoria sugere que os funcionários serão tanto mais produtivos quanto mais colaborativo e integrado for o ambiente de trabalho, uma vez que este terá um impacto positivo no desenvolvimento das tarefas (Steers et al., 1996). Quanto

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

aos gestores, os que têm uma elevada necessidade de afiliação, tendem a adotar um estilo de gestão colaborativa, elevando o papel fundamental do trabalho em equipa (Teixeira, 2017).

4. Necessidade de autonomia, é definida como o desejo por independência. Indivíduos com alta necessidade de autonomia querem trabalhar sozinhos, preferem ser eles próprios a controlar o seu local de trabalho e não querem ver o seu trabalho obstruído por regras e procedimentos excessivos (Birch & Veroff, 1966). Estudos demonstram que indivíduos com esta necessidade elevada, tendem a não ser comprometidos com os objetivos e metas das organizações, a não desempenharem bem as tarefas, a não ser que sejam chamados a participar, e a não responder a pressões externas e em conformidade com as normas de grupo (Steers et al., 1996).

A maioria das evidências científicas que suportam esta teoria, advém de pesquisas realizadas por McClelland e os seus associados sendo, contudo, a necessidade de afiliação aquela que chamou mais atenção aos restantes teóricos do comportamento organizacional. A principal crítica remete para o fato de McClelland defender que as necessidades podem ser adquiridas ao longo da vida adulta, existindo, contudo, um vasto corpo de literatura sobre o assunto que defende que, principalmente a necessidade de afiliação, é adquirida ao longo da infância e dificilmente alterada na fase adulta. Outros teóricos criticam também o conceito de “adquiridas” que está associado às necessidades, uma vez que estes acreditam que esta aprendizagem não possa existir permanentemente (Steers et al., 1996). Contudo, o conceito de necessidades adquiridas de McClelland, apresenta importância relevante no contexto organizacional, contribuindo principalmente com a sua aplicabilidade para a compreensão das configurações do trabalho. No estudo levado a cabo a mais de quinhentos gestores, o autor refere 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, 2017). Concluindo, em termos de compreensão da motivação do comportamento humano, aquilo que McClelland enfatiza é que, as circunstâncias que vão surgindo ao longo da vida são tanto ou mais importantes, do que as condicionantes que nascem com as pessoas (Steers et al., 1996).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

De uma forma geral, conforme visto até agora, as teorias das necessidades foram fortemente criticadas dos longos dos tempos por evocarem uma natureza ditatorial das necessidades e também por assumirem uma postura de generalidade na utilidade das teorias (uma vez que, por exemplo, estas não preveem comportamentos específicos nos seus argumentos). Porém, estes assuntos foram redirecionados por novas teorias sobre as necessidades, como é o caso da Teoria da Auto-Determinação (TAD).

Desenvolvida mais recentemente por Edward Deci e Richard Ryan (1985), a TAD particulariza como a satisfação das necessidades básicas de autonomia (ou seja, causa pessoal), competência (ou seja, experiência de domínio), e relação (ou seja, ligações interpessoais genuínas) têm impacto no desempenho através de motivação intrínseca. Entende-se que existe motivação intrínseca quando as pessoas realizam as tarefas porque são interessantes e agradáveis (vs. apenas como meio de obter incentivos extrínsecos), assim, esta teoria entende então que, tarefas que são apazíveis e interessantes tendem a satisfazer uma ou mais das necessidades universais de autonomia, competência e relacionamento (Kanfer et al., 2017).

De acordo com a TAD, um fator-chave de motivação intrínseca é se a escolha da tarefa e do comportamento são ou não percebidos como autodeterminados. As primeiras descobertas da TAD, partiram da teoria da avaliação cognitiva (um elemento central da teoria da autodeterminação) (Deci, 1975). Esta teoria que explica os efeitos dos motivadores extrínsecos na motivação intrínseca, recebeu alguma atenção inicial na literatura organizacional. Contudo, a simples dicotomia entre motivação intrínseca e extrínseca em que se baseia, acabou por tornar difícil a aplicação da teoria a definições de trabalho. Por sua vez, a TAD, com a diferenciação da motivação extrínseca em tipos que diferem no seu grau de autonomia, arrecadou inicialmente grande atenção por parte de investigadores nos domínios da educação (Williams & Deci, 1996), do desporto (Vallerand & Fortier, 1998) e da saúde (Williams et al., 1998), acabando por se afirmar como teoria da motivação do trabalho e mostrar a sua relevância para as teorias do comportamento organizacional (Gagné & Deci, 2005).

Central na TAD é a distinção entre motivação autónoma e motivação controlada. Estes tipos de motivação diferem tanto em termos dos seus processos regulamentares subjacentes, como das experiências que os acompanham sugerindo que, os comportamentos podem ser caracterizados em termos do grau em que são autónomos

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

versus controlados (Ryan & Deci, 2017). Autonomia implica agir com sentido de vontade e ter experiência de escolha, significa endossar as próprias ações de forma totalmente livre. A motivação intrínseca é um exemplo de motivação autónoma. Quando as pessoas se envolvem numa atividade porque a consideram interessante, estão a fazer a atividade de forma totalmente prazerosa (i.e., realizam a tarefa pelo prazer que esta lhes proporciona). Por sua vez, ser controlada implica agir com um sentido de pressão, de ter de se envolver nas ações. A utilização de recompensas extrínsecas é identificado como indutor da motivação controlada (Deci, 1971). A TAD evoca que a motivação autónoma e a motivação controlada são ambas intencionais e, em conjunto, contrastam com a amotivação, que envolve uma falta de intenção e motivação.

O comportamento intrinsecamente motivado, que é impulsionado pelo interesse das pessoas na própria atividade, é prototipicamente autónomo. No entanto, um aspeto importante e que a define a essência desta teoria, é de que a motivação extrínseca pode variar no grau em que é autónoma versus controlada. A TAD apresenta um continuum de autodeterminação (ver figura 5) que vai desde a amotivação, que é totalmente carente de autodeterminação, à motivação intrínseca, que é invariavelmente autodeterminada. Entre a amotivação e a motivação intrínseca, ao longo deste continuum descritivo, estão os quatro tipos de motivação extrínseca, sendo a externa a mais controlada (e, portanto a menos autodeterminada), a introjetada, identificada, e integrada que são progressivamente mais autodeterminadas (Gagné & Deci, 2005). Ou seja:

- i. Motivação extrínseca externa: é iniciada e mantida por contingências externas à pessoa. Este é o tipo clássico de motivação extrínseca e é um padrão de motivação controlada. Trata-se da motivação extrínseca na mais pura das formas e que contrasta com a motivação intrínseca.
- ii. Motivação extrínseca introjetada: influencia os comportamentos das pessoas através da coercividade da autoestima contingente e que as pressiona a comportarem-se de forma a sentirem-se dignas. P.ex: eu trabalho porque me faz sentir como uma pessoa digna.
- iii. Motivação extrínseca identificada: as pessoas sentem maior liberdade e vontade para agir porque o comportamento é congruente com os seus objetivos e identidades pessoais. As pessoas identificam-se com o valor de um determinado comportamento.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- iv. Motivação extrínseca integrada: as pessoas têm a plena sensação de que o comportamento é parte integrante de quem são. Este é o tipo mais completo de internalização, que permite que a motivação extrínseca seja verdadeiramente autónoma. Envolve a integração de uma identificação com outros aspetos de si próprio, ou seja, com outras identificações, interesses e valores, que emana do seu sentido de si próprio e é assim autodeterminado (Gagné & Deci, 2005).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

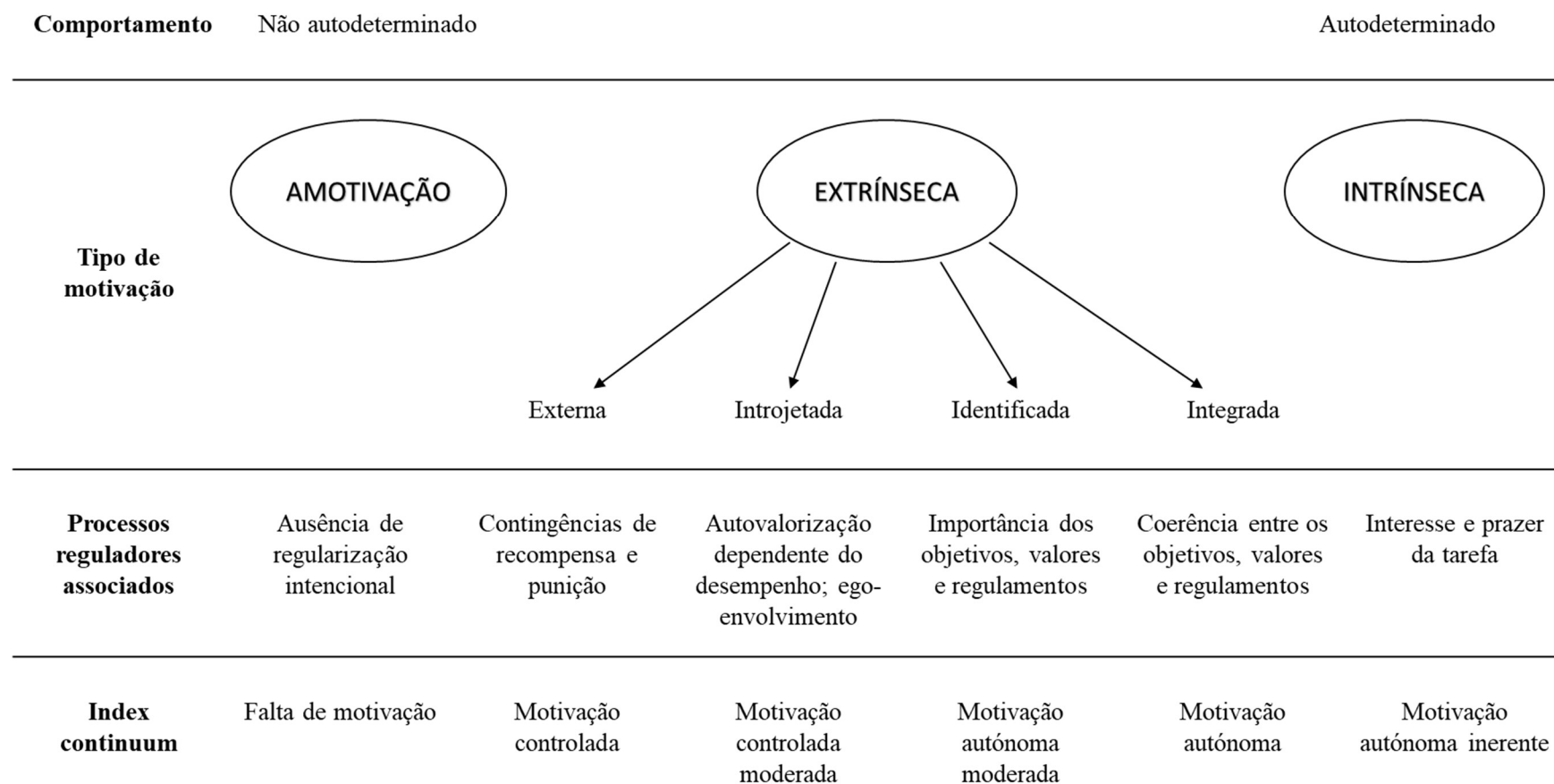


Figura 5 Continuum da Autodeterminação

Fonte: Adaptado de Self-determination theory and work motivation (Gagné & Deci, 2005)

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Segundo Ryan & Connell (1989), a motivação intrínseca e cada tipo de motivação extrínseca apresentada pela TAD, refletem-se em diferentes razões de comportamento e estas razões constituem um meio para avaliar os tipos de motivação.

Apesar de a TAD ser descrita na literatura mais como uma perspetiva grandiosa do que uma teoria testável per si, partes da teoria têm sido utilizadas com sucesso para explicar a motivação e o comportamento no trabalho. A TAD detalhou os processos através dos quais a motivação extrínseca pode tornar-se autónoma e, empiricamente, a investigação tem vindo a sugerir que a motivação intrínseca (baseada no interesse) e a motivação extrínseca autónoma (baseada na importância) estão ambas relacionadas com o desempenho, a satisfação, a confiança e o bem-estar no local de trabalho (Gagné & Deci, 2005). O pressuposto básico da TAD é de que os seres humanos são organismos ativos com tendência inata para o crescimento, integração e autodesenvolvimento, e que os ambientes e contextos sociais podem ou facilitar e promover o crescimento e integração ou perturbar e diminuir o seu desenvolvimento (Deci & Ryan, 2004). Esta teoria e a recente investigação sobre orientações de motivação no trabalho vão um passo mais além para abordar a forma como um indivíduo constrói um objetivo de trabalho (as razões para a ação), afeta a motivação e a performance. Em contraste com as anteriores abordagens, a orientação para a motivação é vista como mais variável, maleável e próxima do processo motivacional (Kanfer et al., 2017).

2.2.2.2. Teoria baseadas no processo

As teorias da motivação baseadas no processo expõem, genericamente, que os comportamentos são resultados, pelos menos em parte, de processos humanos de decisão. A sua aplicação na esfera da motivação no trabalho, teve o seu fundamento nas teorias cognitivas da motivação ou nas teorias das expectativas - valências, como mais tarde foram reconhecidas. Estas teorias vêem a força motivacional como função multiplicadora de duas variáveis chave: as expectativas e as valências. Expectativas são tidas, segundo Lewin (1938), como crenças que os indivíduos possuem sobre o facto de que a execução de determinadas ações levaram a determinados resultados. As valências denotam a quantidade de valor positivo ou negativo que está associado ao resultado antecipado pelo indivíduo (Steers et al., 1996). Inicialmente, estas teorias cognitivas, foram formuladas

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

para terem uma aplicação generalizada na explicação da motivação, sendo desenvolvidos à posteriori modelos cognitivos específicos para uso em contexto laboral, a saber: a Teoria de Vroom e o Modelo Porter-Lawler.

Vroom (1964) foi o primeiro a desenvolver e sistematizar a teoria das expectativas especificadamente para as situações do trabalho. O seu modelo é baseado no pressuposto de que os indivíduos fazem escolhas conscientes e racionais no que diz respeito ao comportamento do trabalho (Steers et al., 1996). Assim sendo, o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas desta em atingir esse mesmo objetivo (Teixeira, 2017). Segundo o autor, os indivíduos avaliam racionalmente vários aspetos que envolvem o trabalho como por exemplo, trabalhar depois da hora vs sair do trabalho mais cedo, para depois escolherem qual o comportamento a adotar e que os levará à melhor recompensa, por exemplo: a promoção. Isto significa que, os trabalhadores irão aplicar-se e esforçar-se nas tarefas que eles achem mais atrativas no sentido de os levar a um determinado resultado. Os resultados relacionados com o trabalho podem ser, um bom salário, um bom trabalho, bom ambiente de trabalho, etc, mas estes, variam de pessoa para pessoa, passando a estar presente na explicação da motivação as diferenças individuais. Isto significa que, a valência atribuída ao resultado, varia também (Steers et al., 1996).

$$\text{FORÇA DA MOTIVAÇÃO} = \text{VALÊNCIA} \times \text{EXPECTATIVA}$$

Essencialmente, o autor defende que a motivação é o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de alcançar esse mesmo objetivo, onde a valência é a intensidade da preferência individual atribuída ao resultado e a expectativa a probabilidade de determinada ação conduzir ao resultado desejado. Por exemplo, o aumento salarial, pode ser atrativo para um trabalhador, mas não para outro, refletindo uma força da motivação maior para um do que para o outro.

Apesar da quantidade de investigações feitas, baseadas neste modelo, a Teoria de Vroom, apresenta desde logo um problema, envolvendo a conceptualização de esforço e de motivação em si. Ou seja, esta teoria pretende explicar a quantidade de esforço que os indivíduos aplicam na realização de uma ou em várias tarefas, sendo o conceito de esforço

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

por si só ambíguo, não havendo aqui consenso na sua definição. Para além de que, não é também explicado, quais os resultados relevantes para um determinado indivíduo, numa determinada situação, fazendo com que cada investigador conduzisse esta questão de forma diferente, não havendo assim sistematização na abordagem. Por fim, outra das críticas apontadas, remete para a motivação como sendo resultado de um processo racional e consciencioso, como é usualmente aceite. No entanto, esta crítica enfatiza que, nem sempre, os indivíduos são conscientes dos seus motivos, expectativas e perceções, mas mesmo assim, a teoria das expectativas tende a ignorar comportamentos habituais e motivação subconsciente (Steers et al., 1996).

A partir da teoria das expectativas de Vroom (1964), Porter-Lawler (1968) aprimoraram o modelo sobre a motivação tornando-o mais completo e abrangente (ver figura 6) (Steers et al., 1996; Teixeira, 2017). Os autores concordam com Vroom, de que o esforço é determinado pelas valências que os trabalhadores têm sobre determinados resultados e pela crença de que esse esforço os levará a determinadas recompensas. Contudo, Porter e Lawler (1968) sustentam que o esforço não significa necessariamente desempenho porque, segundo os mesmos autores, o indivíduo pode não ter a habilidade necessária para completar a tarefa e/ou o indivíduo pode não ter uma boa compreensão da tarefa. Como tal, o seu esforço pode não estar a ser bem aplicado para um bom desempenho profissional, mesmo que o indivíduo esteja altamente motivado para tal (Steers et al., 1996). O funcionamento do modelo traduz ainda que: (i) o esforço, intensidade da motivação, passa a estar intimamente ligado com o valor que o indivíduo atribui à recompensa e à probabilidade de esta se concretizar; (ii) o valor que atribui à recompensa é determinado pelas recompensas intrínsecas e extrínsecas, que resultam da satisfação de uma necessidade quando a tarefa é realizada e o objetivo atingido; (iii) a perceção individual da conveniência das recompensas influencia a intensidade da satisfação que resulta dessas recompensas (Teixeira, 2017).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

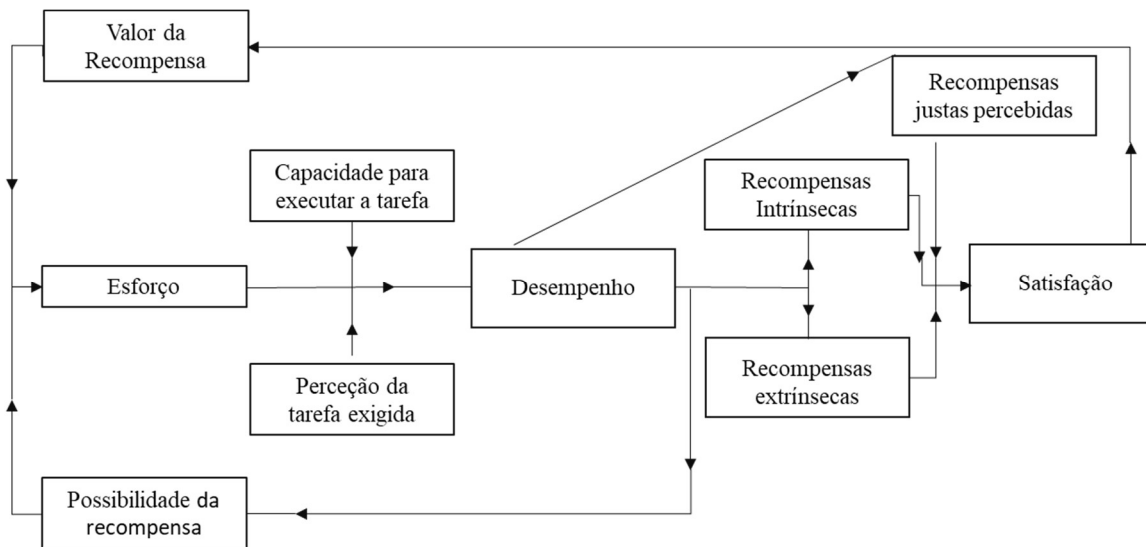


Figura 6 Modelo de Porter e Lawler
Fonte: Gestão das Organizações (Teixeira, 2017)

Em síntese, adicionalmente, este modelo destaca que (Steers et al., 1996):

1. O desempenho e a satisfação podem não estar necessariamente relacionados;
2. A natureza da tarefa tem implicações na relação desempenho-satisfação;
3. A autoavaliação dos funcionários tem grande impacto nas suas convicções sobre o nível de recompensas que devem receber;
4. A satisfação resulta da perceção que o funcionário tem da recompensa obtida depois de atingir determinado nível de desempenho.

Apesar das críticas referirem que na generalidade o modelo se centra demasiado na questão do pagamento (Pinder, 1984), este tem sido considerado como o modelo mais apropriado para a explicação do sistema de motivação de pessoas e providenciou aos gestores ferramentas importantes para a análise e compreensão de situação relacionadas com a motivação em contexto organizacional (Steers et al., 1996), mostrando que a motivação não é uma simples questão de causa-efeito, mas que os gestores devem analisar com cuidado os esquemas de retribuição dos seus funcionários e integrar o sistema de esforço - desempenho – recompensa – satisfação num sistema global de gestão, nomeadamente através do planeamento, gestão por objetivos, definição clara das tarefas e de responsabilidades, tendo presente uma adequada estrutura organizacional (Teixeira, 2017).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

O modelo de Porter e Lawler, a teoria de Vroom e outras formulações de expectativa-valência geraram uma investigação considerável, grande parte da qual confirmou e refinou aspetos da abordagem (Deci, 1971) implicando assim que a motivação intrínseca e extrínseca pode ser tanto positiva como negativamente interativa em vez de aditiva (Gagné & Deci, 2005).

2.2.2.3. Teorias baseadas no contexto

Durante o início do século XX, o interesse em identificar as características motivadoras do trabalho foi em grande parte motivado pelo desejo de aumentar eficiência e produtividade na produção industrial. Embora as recompensas extrínsecas, como por exemplo dinheiro, possam motivar um maior desempenho (Rynes et al., 2004), em meados do século XX, esta abordagem estreita e mecanicista da motivação, deu lugar a teorias que enfatizavam os caminhos psicológicos, através dos quais, as características específicas do trabalho aumentam a motivação e desempenho (Kanfer et al., 2017). Emergem assim as teorias orientadas para o contexto, onde o foco centra-se nas características do ambiente que afetam a motivação e o desempenho. Segundo Meyer et al. (2010) estas teorias realçam frequentemente a força de várias características do ambiente de trabalho, como as variáveis contextuais específicas, ié por exemplo, o apoio do supervisor e relações com colegas de trabalho, refletindo os determinantes contextuais da motivação laboral e de comportamento (Chen & Kanfer, 2006).

Os primeiros estudos efetuados neste campo foram levados a cabo por, Hackman & Oldham, em 1975 com a elaboração do *Job Diagnostic Survey* (JDS). Este foi um instrumento criado para medir a perceção das características do trabalho, a satisfação e a motivação interna dos trabalhadores. Partindo do campo teórico (que diz que há circunstâncias no trabalho capazes de desencadear entusiasmo e compromisso para com a organização e que tipo de colaborador poderá ser mais eficiente) e tendo em vista as práticas (que indica o que é necessário fazer para que um trabalho seja valorizado, para que os indivíduos o possam executar de forma motivada), os autores criaram um instrumento, que permite diagnosticar para aperfeiçoar a prática e verificar o impacto das implementações efetuadas com vista à melhoria dos resultados (Hackman & Oldham, 1975).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Segundo Hackman & Oldham (1975), na medida em que tanto a produtividade organizacional como a alienação dos trabalhadores se tornava cada vez mais problemáticas na sociedade, tanto mais as organizações se foram voltando para a reformulação do trabalho como uma estratégia de mudança organizacional orientada para a resolução destes problemas. O redesenho de trabalho e o seu enriquecimento, segundo os autores, foi-se tornando uma tendência entre os gestores, sem que, no entanto, até à data, fosse desenvolvido na área da investigação, um sólido corpo de conhecimentos sobre as consequências do enriquecimento profissional, apresentando assim a relevância do JDS como instrumento de que pode ser útil no preenchimento deste vazio em projetos de investigação-ação envolvendo o redesenho do trabalho.

Na figura 7, expõem-se o modelo de Hackman e Oldham (1975) que assenta em três elementos: a) as dimensões do trabalho; b) os estados psicológicos críticos; c) os resultados.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

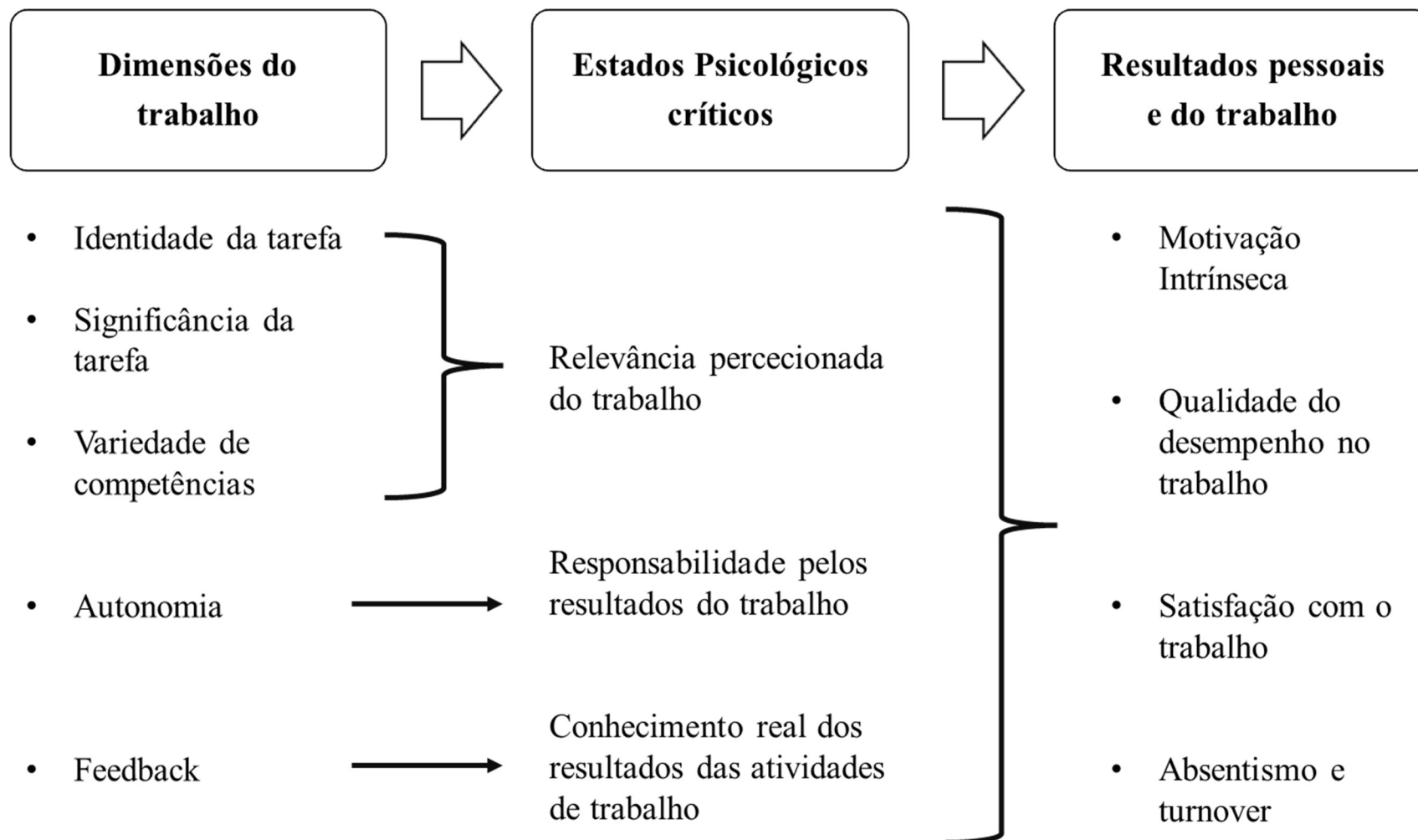


Figura 7 Modelo das Características do Trabalho
Fonte: Development of the Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1975)

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Temos então que:

- a) Nas dimensões do trabalho estão representadas as cinco características do modelo:
- a identidade da tarefa (a possibilidade que dá de efetuar um ciclo de trabalho completo e que seja identificável, com princípio meio e fim, que se possa “ver”);
 - o significado da tarefa (o impacto que o trabalho possa ter na vida de outras pessoas, dentro ou fora da organização);
 - a variedade de competências (a necessidade de usar habilidades e competências diferentes para efetuar o trabalho);
 - a autonomia (o grau de independência que o trabalho dá ao trabalhador para decidir como o executar);
 - o feedback (o grau em que a realização do trabalho dá aos executantes informação, tanto direta, como indiretamente).
- b) Destas dimensões resultam os três estados psicológicos críticos:
- a relevância percebida (a potencialidade do posto de trabalho ser significativo para o individuo, dentro do seu quadro de valores, necessidades e expectativas, sendo determinada pela variedade de competências e, identidade e significado da tarefa);
 - a responsabilidade pelos resultados do trabalho (o sentimento de responsabilidade pelos resultados do trabalho, o que supõe elevada autonomia);
 - o conhecimento real dos resultados do trabalho (o grau de conhecimento da eficácia na execução do seu trabalho).
- c) Por fim, das características do trabalho, mediados pelos três estados psicológicos críticos, surgem os resultados: a motivação intrínseca, satisfação com o trabalho, qualidade do desempenho no trabalho e absentismo e turnover (Hackman & Oldham, 1975).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

A elaboração do JDS teve como principais objetivos: i) diagnosticar os empregos existentes para determinar se (e como) eles poderiam ser redesenhados para melhorar a motivação e produtividade dos funcionários e, ii) avaliar os efeitos das mudanças de emprego nos funcionários (Hackman & Oldham, 1975). Em termos teóricos, este modelo prevê que quando o posto de trabalho é desenhado com base nas cinco características, o colaborador empenha-se mais, está mais satisfeito e trabalha mais motivado (Caetano, 2001).

Apesar do consenso entre os investigadores sobre o modelo teórico, o mesmo não acontece quanto às possíveis debilidades psicométricas do mesmo (Dávila de León & Chacón Fuertes, 2003). A sua estrutura de cinco dimensões foi comprovada em poucos estudos (Boonzaier et al., 2001; Idaszak et al., 1988) e embora a multidimensionalidade das características do trabalho se demonstre relevante pelas suas potencialidades de diagnóstico de semelhanças e diferenças no trabalho há investigadores que defendem a existência de uma única dimensão como forma de abarcar a complexidade do trabalho (H. Almeida et al., 2009).

As teorias baseadas no contexto vieram assim contribuir para a compreensão das recentes mudanças na organização do trabalho como por exemplo, do trabalho individual para o trabalho em equipa e sistemas multiequipa. Juntamente com as investigações feitas no domínio da liderança, os resultados demonstram que a motivação de trabalho não é apenas uma questão de autonomia, competência e equidade, mas também sobre o desempenhar um trabalho com significado, tendo responsabilidade e experimentando apoio superior.

A crescente globalização veio sublinhar a importância destas descobertas, por forma a compreender a motivação dos indivíduo em sistemas de equipa e multiequipa, caracterizados por hierarquias complexas de objetivos e interdependências (Kanfer et al., 2017).

2.2.3. Motivação e satisfação nas equipas de vendas

A resolução de problemas a nível organizacional depende cada vez mais do trabalho em equipa e não apenas do grupo de trabalho em si. Efetivamente, os dois conceitos acabam por ter definições diferentes. Carvalho et al. (2014) refere que um grupo é definido como

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

um conjunto de três ou mais pessoas que interagem entre si, com vista à resolução de objetivos inter-relacionados, onde se podem reunir ocasionalmente para debater assuntos e problemas, mas, por sua vez, para se falar em equipa, implica mencionar a existência de objetivos comuns e coordenação conjunta de esforços dos seus elementos para atingir esses mesmos objetivos. Temos então que as equipas são formalmente estruturadas, com objetivos e funções específicas, onde existe um processo de planeamento de trabalho, divisão de tarefas e tomada de decisões com vista à resolução de problemas.

“Uma equipa pode ser definida, de forma geral, como um grupo de pessoas envolvidas numa mesma atividade, com metas e objetivos comuns.”

(Carvalho et al., 2014, p.186)

As equipas de vendas revelam-se como um elo fundamental entre a organização e os clientes, que estão cada vez mais bem informados e mais exigentes, face à vasta gama de opções que podem satisfazer as suas necessidades. Funcionários motivados, em contacto direto com os clientes, dão um contributo essencial para o sucesso das organizações, fazendo com que, manter estes funcionários motivados se torne uma questão de particular interesse. As organizações devem assim, fazer uma correta e sustentada, gestão dos fatores de satisfação, para que seja possível obter a motivação.

Segundo Cunha et al., (2014) as causas da (in)satisfação no contexto laboral podem ser pessoais ou organizacionais. As primeiras podem ser analisadas segundo os fatores demográficos e diferenças individuais, como o sexo, a idade, o estado civil, o nível de escolaridade, a antiguidade e a função exercida. Por sua vez, para as segundas, os autores apontam o salário, o trabalho em si mesmo, as perspetivas de carreira e o estilo de chefia como as principais causas com influência na satisfação dos colaboradores, ou seja, as recompensas intrínsecas e extrínsecas. Da insatisfação dos colaboradores podem advir várias consequências para a organização, nomeadamente, ao nível da produtividade, do absentismo, da rotatividade e dos comportamentos de cidadania organizacional.

Dada a responsabilidade pela gestão e desenvolvimento de toda a relação entre as organizações e os seus clientes, os departamentos comerciais são cada vez mais reconhecidos como um elemento decisivo no seio das organizações (Santos Ferreira,

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

2017). A investigação sobre a motivação dos vendedores remonta à década de 1970, quando os investigadores de vendas e marketing começaram a explorar pela primeira vez esta área como motor fundamental do desempenho das vendas (Churchill et al., 1976). Foi então que surgiu a ideia de que algumas atividades poderiam servir como recompensa intrínseca (por exemplo, Deci 1971), criando assim o que parece ser uma dicotomia contínua entre as motivações extrínseca e intrínsecas. Contudo, continua a haver pouco consenso sobre a melhor forma de motivar os vendedores e este permanece um desafio incessante: por exemplo, se é melhor utilizar incentivos financeiros, recompensas não-financeiras ou confiar em fatores de conceção do trabalho para gerar motivação intrínseca (Khusainova et al., 2018).

À gestão importa perceber quais as ferramentas disponíveis para motivar e recompensar o desempenho dos vendedores, mas igualmente perceber, quais os incentivos que fazem com que as suas equipas obtenham os resultados pretendidos. Assim sendo, de seguida, serão abordados os formatos de incentivos que estão respetivamente associados a cada um dos tipos de motivação identificados.

2.2.3.1. Os incentivos não monetários

Quando os funcionários estão intrinsecamente motivados, a sua motivação deriva da própria natureza do trabalho em si e será descartada a necessidade de supervisão ou recompensas contingentes. Os incentivos não monetários têm demonstrado melhorar a motivação intrínseca mais do que incentivos monetários (Cameron & Pierce, 2002).

Os gestores podem desencadear a motivação intrínseca através de uma cuidadosa conceção do trabalho ou de programas de incentivos tangíveis (Giancola, 2011). No entanto, existem muitos casos em que é difícil redesenhar um trabalho e os orçamentos podem ser demasiado restritos para proporcionar incentivos tangíveis (Jeffrey & Shaffer, 2007).

Segundo Morrell (2011), existem várias vantagens na utilização de incentivos não monetários para motivar e recompensar o alto desempenho dos trabalhadores, como é o caso dos programas de reconhecimento. Na sua pesquisa sobre a perceção do trabalho e da motivação através de incentivos não monetários o autor verificou que a maioria das

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

empresas investigadas refere como objetivos do seu programa de reconhecimento, criar um ambiente de trabalho positivo, motivar o alto desempenho e criar uma cultura de reconhecimento. Embora quase todas as empresas do estudo tenham um programa de reconhecimento em vigor, apenas 36% das empresas inquiridas tinham um orçamento para o seu programa de reconhecimento. Os incentivos não monetários não só aumentam motivação e envolvimento dos trabalhadores, como também reduzem as despesas da empresa.

Um programa de incentivos não monetários tende a ser uma situação vantajosa para todos tanto empregadores como trabalhadores. No entanto, os gestores precisam de estar atentos à forma como os trabalhadores entendem a justiça dos atuais planos de compensação, a equidade dos programas de recompensa, discricionariedade de gestão e de um modo geral, do bem-estar organizacional. Perceções dos funcionários relativamente a estas áreas podem afetar o sucesso de incentivos como motivadores. Para evitar perceções erradas de equidade, deve ser levada a cabo uma administração cuidadosa de recompensas. Deve haver comunicação de forma a informar os funcionários da autoridade de recompensa e transparência na direção de forma a demonstrar a condição financeira da organização. Assim, os gestores podem ultrapassar perceções negativas que os funcionários que possam ter e que dificultam todo o poder de motivação dos não-monetários incentivos. (Morrell, 2011).

Em conclusão, e referindo Herzberg (1968), dos dois tipos de motivação, a motivação intrínseca demonstra ser a força maior da satisfação no trabalho. Contudo, a motivação intrínseca é também a forma de motivação mais difícil de incrementar através das práticas tradicionais de compensação. As recompensas monetárias podem melhorar a motivação extrínseca do trabalhador mas, ao mesmo tempo, diminuir a sua motivação intrínseca para conclusão da tarefa (Morrell, 2011).

2.2.3.2. O sistema de recompensas

O sistema de recompensas, é um instrumento que visa motivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho e alinhar os seus objetivos pessoais com os da organização. Esses incentivos podem incorporar fatores monetários, adicionados ao salário do

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

trabalhador, e/ou não monetários, que dizem respeito a questões sociais relacionadas por exemplo com o reconhecimento ou com autonomia (Merchant & Van der Stede, 2007).

O poder da recompensa como a motivação é, conforme evidenciado nos pontos trabalhados, com efeito estreito no desempenho, uma abordagem importante, uma vez que permite perceber se as pessoas farão um melhor trabalho, caso lhes seja prometido algum tipo de contrapartida. Os incentivos financeiros servem como uma poderosa estratégia de motivação para os vendedores. A maioria das empresas, quer vendam bens de consumo ou industriais, pagam comissões ou bónus aos seus vendedores.

Um dos autores que se debruçou sobre este tema foi Kohn (1995). Na sua perspectiva o autor refere que as recompensas monetárias apenas promovem uma submissão temporária e que os incentivos não alteram as atitudes subjacentes aos comportamentos. Quando se trata em produzir mudanças duradouras de atitude e comportamento, as recompensas são ineficazes, uma vez que, quando as recompensas desaparecem as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos. No seu artigo “Porque é que os planos de incentivos não funcionam?”, podemos ler que, em termos de produtividade, estudos demonstram que aqueles que esperam receber uma recompensa por completar uma tarefa ou fazer aquela tarefa com sucesso, simplesmente não a desempenham tão bem como aqueles que não esperam nenhuma recompensa. Para tentar perceber se os planos de incentivos podiam funcionar aonde motivadores extrínsecos geralmente não funcionam, o autor refere um estudo realizado a empresas dos EUA, com e sem planos de incentivos para altos executivos, demonstrando que os investigadores foram incapazes de descobrir diferenças entre as empresas. Noutro estudo, evidenciaram ainda que 57% dos casos estudados mostravam efeito positivo dos incentivos sobre o desempenho. Contudo, todas as medidas do desempenho desses casos eram de natureza quantitativa. Nos casos onde se contemplavam medidas de desempenho qualitativas, nenhum deles mostrava benefício atribuído aos incentivos. Mas, os gestores continuam a confiar nos planos de incentivos pois as recompensas compram temporariamente a aceitação e assim parece que os problemas estão respondidos.

Kohn (1995) desconstrói ainda alguns pontos sobre os verdadeiros custos de um programa de incentivos:

- i. O salário não é motivador: não existem bases sólidas para a suposição de que pagar mais às pessoas as encoraje a fazer um trabalho melhor ou a trabalhar mais;

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- ii. As recompensas punem: ao não receber a recompensa esperada, ou quando é diminuído ou até mesmo retirado. Quanto mais a recompensa é desejada, mais desmoralizadora é a sua falta;
- iii. As recompensas rompem relacionamentos: sem trabalho em equipa, não pode haver qualidade. Por cada individuo que ganha, outros tantos se sentem derrotados;
- iv. As recompensas ignoram as razões: no sentido de que usar planos de incentivos para aumentar a produtividade sem identificar os problemas e propor mudanças, não será benéfico;
- v. As recompensas desencorajam a assumir riscos: pois as pessoas farão precisamente aquilo que são solicitadas a fazer. Dizer às pessoas que aquilo que iram receber dependerá da avaliação da sua produtividade e elas iram-se concentrar apenas nos números. Enfatizar grandes prémios é a última estratégia ser usada quando, por exemplo, se quer dar importância à inovação;
- vi. As recompensas corroem o interesse: qualquer plano de incentivos por desempenho tende a tornar as pessoas menos entusiasmadas em relação ao trabalho e, portanto, menos inclinadas a abordar o compromisso pela excelência.

Atendendo a isto, o autor sublinha que os gestores devem ter em conta outros fatores que influenciem a mudança de comportamentos em vez de procurarem defeitos nos planos de incentivos (Kohn, 1995).

“A premiação extrínseca faz evaporar a motivação intrínseca”

(Kohn, 1995, p.8)

Igualmente, Gagné & Deci (2005), fazem referência de que o uso de recompensas extrínsecas proeminentes para motivar o comportamento no trabalho pode ser prejudicial à motivação intrínseca e pode, assim, ter consequências negativas para o ajustamento psicológico, desempenho em atividades interessantes e pessoalmente importantes, e comportamento de cidadania.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Os contributos das teorias demonstram até aqui, o papel fundamental do gestor na génese da motivação e satisfação das necessidades dos indivíduos no ambiente de trabalho, revelando assim, importância em identificar quais os principais desafios à motivação nas equipas de vendas na era atual.

2.2.4. Desafios atuais à motivação de equipas de vendas nas organizações modernas

Na maioria das teorias que abordam a forma como os incentivos financeiros e individuais afetam o desempenho no trabalho, os investigadores assumiram que, os dois tipos de motivação - intrínseca e extrínseca - medeiam a relação entre os incentivos e o desempenho. Contudo, olhando para um panorama mais recente, não restam dúvidas de que os fatores externos às organizações as pressionaram a alterarem as suas estruturas bem como, as suas formas de gestão.

A necessidade de clarificar o conhecimento sobre a motivação das equipas de vendas, advém do reconhecimento da variedade de mudanças que têm vindo a impactar as organizações onde estas estão inseridas (Keszei & Biemans, 2016). A revolução nas vendas (Marshall et al., 2012) pode ser datada do início do século, quando o papel dos vendedores passou a ser descrito como estando no coração do renascimento (Ingram et al., 2002). O papel tradicional dos vendedores tem sofrido uma evolução dramática no sentido de abranger também o papel de consultor no desenvolvimento dos negócios (Keszei & Biemans, 2016). Eles são hoje altamente conhecedores de tecnologia (Marshall et al., 2012) e detentores de conhecimento vital (Verbeke et al., 2011) para as organizações onde estão inseridos. Uma série de outros avanços, tais como novas tecnologias de vendas, que apoiam e melhoram os processos de venda (Kuruzovich, 2013), e a emergência do *big data* (Erevelles et al., 2016) mudaram não só cenário em que os vendedores estão inseridos mas também a forma como as organizações de vendas atuam (Khusainova et al., 2018).

Assistimos a desafios que advém do mundo organizacional globalizado e onde também os comportamentos dos vendedores podem ser moldados à imagem da organização onde estão inseridos. Johann (2017) refere que a globalização e a nova economia fazem enaltecer cada vez mais a importância do capital humano no seio das organizações

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

modernas e propõe que estas se devem apresentar como organizações corporativas. A cultura corporativa é defendida pelo autor como, elemento que favorece o sentido de comprometimento junto das pessoas que trabalham dentro da mesma organização, favorecendo assim a produtividade e a participação de todos para o alto desempenho da organização. A organização passa por englobar indicadores de pesquisa-ação do clima organizacional, *endomarketing*, gestão de talentos, padrões comportamentais com foco no cliente, gestão participativa, gestores como modelos sociais e rituais corporativos (Nascimento et al., 2010).

Desta forma, as organizações modernas fomentam os níveis de devoção, funcionando como uma espécie de personalidade coletiva, que se tem revelado ao longo dos tempos, como um dos principais responsáveis por vantagens competitivas de longo prazo. Organizações com culturas fortes, onde são compartilhados determinados valores essenciais, têm associadas desempenhos de excelência. Partilhar os mesmos valores e métodos de construir negócios, alinhar metas em ambientes pluralistas, sujeitar pessoas de diferentes níveis hierárquicos aos mesmos padrões, são algumas das características de culturas fortes. Cada organização tem a sua cultura própria, única, que embora possa haver semelhanças, não existem culturas idênticas. A formação da cultura é condicionada pela trajetória da organização e esta deve ser tida também em conta na matriz de desempenho da organização (Johann, 2017).

Neste desafio da motivação dos trabalhadores, recentemente, dois conceitos têm sido expandidos, mais concretamente nos Estados Unidos. São estes os círculos da qualidade e a teoria Z.

Os círculos da qualidade, são grupos de quatro a dez funcionários que se reúnem no horário normal de trabalho, para desenvolver formas de melhorar a qualidade e quantidade de trabalho. São uma estrutura de apoio à gestão que encorajam a criatividade e a energia dos trabalhadores para resolver os problemas da organização assim como, os seus próprios problemas. Apesar de nascerem no Ocidente, foi no Japão que os círculos da qualidade tiveram mais sucesso, estimando-se que 10 a 30% dos trabalhadores estejam envolvidos nesta dinâmica (Teixeira, 2017).

A teoria Z por sua vez remete para a conceitos como lealdade, responsabilidade e consideração, assumindo que quanto maiores estes forem, maior será a produtividade e bem-estar dos trabalhadores. Segundo o seu fundador, William Ouchi, a gestão do tipo Z

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

retira o melhor das técnicas empresariais japonesas, adaptando-as à cultura ocidental. Esta teoria faz referência ao envolvimento do trabalhador na sua forma holística, ou seja, como pessoa na sua totalidade incluindo a família, a conceitos como emprego de longo prazo, decisão coletiva, controlo informal, fazendo com que as empresas que tem uma gestão tipo Z tendencialmente criem as suas próprias tradições, ideias e cultura. O chamado “ambiente familiar” está muito presente e referenciado como facilitador nas tomadas de decisão e comunicação interna. Apesar de tudo, a responsabilidade individual continua presente. A combinação de decisão coletiva com responsabilidade individual exige uma atmosfera de elevada confiança entre os membros da organização. Nas empresas tipo Z verifica-se uma grande preocupação pelo bem-estar dos colegas e subordinados (Teixeira, 2017).

Outra das tendências atuais nas novas organizações, é a diminuição dos gestores intermédios. Os trabalhadores da nova era (do conhecimento) são quem melhor conhece as tarefas a desempenhar, os processos a desenvolver e os equipamentos a utilizar, fazendo com que o conhecimento passe a estar na base, onde trabalham os especialistas, mais de que no topo, como acontecia no passado. O papel do gestor passa cada vez mais a ser o de facilitador e integrador, remetendo aqui para um eminente paradoxo onde os gestores têm cada vez mais de exercer a liderança, mas ao mesmo tempo, vêm reduzido o seu poder burocrático (Kanter, 1989). A liderança torna-se assim cada vez mais difícil. A distinção entre gestores e não gestores torna-se cada vez mais ténue, pela que as tradicionais formas de motivação se vêm obsoletas, tornando-se necessário desenvolver novos e mais efetivos incentivos ao desempenho.

Segundo Kanter (1989), o que marca as fontes de motivação são o sentido de missão, a autonomia, partilha do valor criado, possibilidades de desenvolvimento pessoal e a reputação profissional. Dar às pessoas um sentido de propósito e de orgulho no seu trabalho é por si só mais eficaz na motivação dos trabalhadores. Para P. F. Drucker (2002) os trabalhadores do conhecimento vêm-se mais como iguais do que como empregados, pelo que o gestor das novas organizações deve saber como gerir esta visão comum. A motivação destes trabalhadores terá de vir, acima de tudo, do seu profissionalismo e orgulho. As organizações modernas requerem mais autodisciplina e ainda maior ênfase na responsabilidade individual, nas relações e nas comunicações (Teixeira, 2017).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Manter as equipas motivadas e alinhadas com a cultura e estratégia da empresa faz parte integrante do planeamento estratégico das organizações e dos seus líderes. Em resumo, a motivação dos trabalhadores nas organizações modernas tenderá a passar pelo relevo atribuído a alguns dos seguintes aspetos:

- Maior autonomia e responsabilidade pessoal na preparação das decisões e execução; maior autodisciplina e autocontrolo;
- Perfeito entendimento da missão da organização, estimulando o orgulho da participação individual nos resultados coletivos;
- Novas formas de reconhecimento, traduzidas não só nas compensações pelo desempenho, mas também na reputação alcançada;
- Clima favorável à aprendizagem permanente e condições de desenvolvimento e aplicações de capacidades únicas de cada um;
- Partilha de resultados, no pressuposto do reequilíbrio das posições relativas dos *stakeholders*¹ com adido peso dos trabalhadores (Teixeira, 2017)

As mudanças do papel do vendedor no seio das organizações são também acompanhadas por uma mudança demográfica significativa nos elementos que compõem esta força de trabalho. Mais especificamente, quando as gerações anteriores atingem a idade da reforma e saem da força de trabalho, havendo cada vez mais novos vendedores, de uma nova geração, com novos valores e motivações. Cerca de 50% da força de vendas, que estão atualmente a ser recrutados das fileiras, pertencem à geração milenar. As evidências sugerem que estes millennials estão significativamente motivados de forma diferente das primeiras gerações, como a baby boomers ou a geração X (Brack & Kelly, 2012). As publicações de investigação académica e de profissionais têm vindo a sugerir que os millennials que desempenham funções de vendas são motivados e atuam de uma forma diferente das gerações anteriores (Pullins et al., 2011)

Pelo exposto até aqui, enaltece-se que a motivação laboral está no nexos da sociedade, da ciência e do sucesso organizacional. Torna-se assim cada vez mais relevante avançar com estratégias modernas de motivação, que vão de encontro com novos ambientes, novos valores e novas formas de estar na gestão. O valor máximo passa por alinhar a

¹ Termo em inglês usado em gestão e que pode ser traduzido como partes interessadas

envolvência das partes interessadas no desenvolvimento de metas, permitindo que os esforços sejam concentrados e aplicados no que mais interessa (Kanfer et al., 2017).

2.3.A Gestão de Desempenho

2.3.1. Enquadramento e conceito de gestão de desempenho

A gestão de desempenho integrada ganhou efetiva relevância no século passado. Tendo em conta a necessidade de desenvolver um sistema integrado de medição de desempenho das organizações, Robert Kaplan e David Norton apresentaram o *Balanced Scorecard* (BSC) em 1992 num artigo para a *Harvard Business Review*. O BSC é um sistema de avaliação de desempenho que veio colmatar lacunas nos métodos existentes até então. Realçando o facto de que, a avaliação do desempenho organizacional, geralmente baseada em indicadores financeiros e contabilísticos, estava a tornar-se obsoleta tendo em conta o contexto de intensa competição e concorrência, no qual o mercado global se estava a transformar (Quesado et al., 2018). Mediante estas mudança de paradigma, esses indicadores estavam então a tornar-se insuficientes para medir as atividades das organizações e como tal, a solução apresentada por Kaplan e Norton (2009), passou por assumir a importância de outras dimensões, nomeadamente qualitativas, na influência do desempenho das organizações (Kaplan, 2009).

São quatro as dimensões que fazem parte do BSC: (i) a financeira, (ii) a do cliente, (iii) a dos processos internos; (iv) a da aprendizagem e crescimento (ver figura 8). Cada uma destas dimensões tem indicadores bem definidos que permite aos gestores ter uma visão global do desempenho da organização (Quesado et al., 2018).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

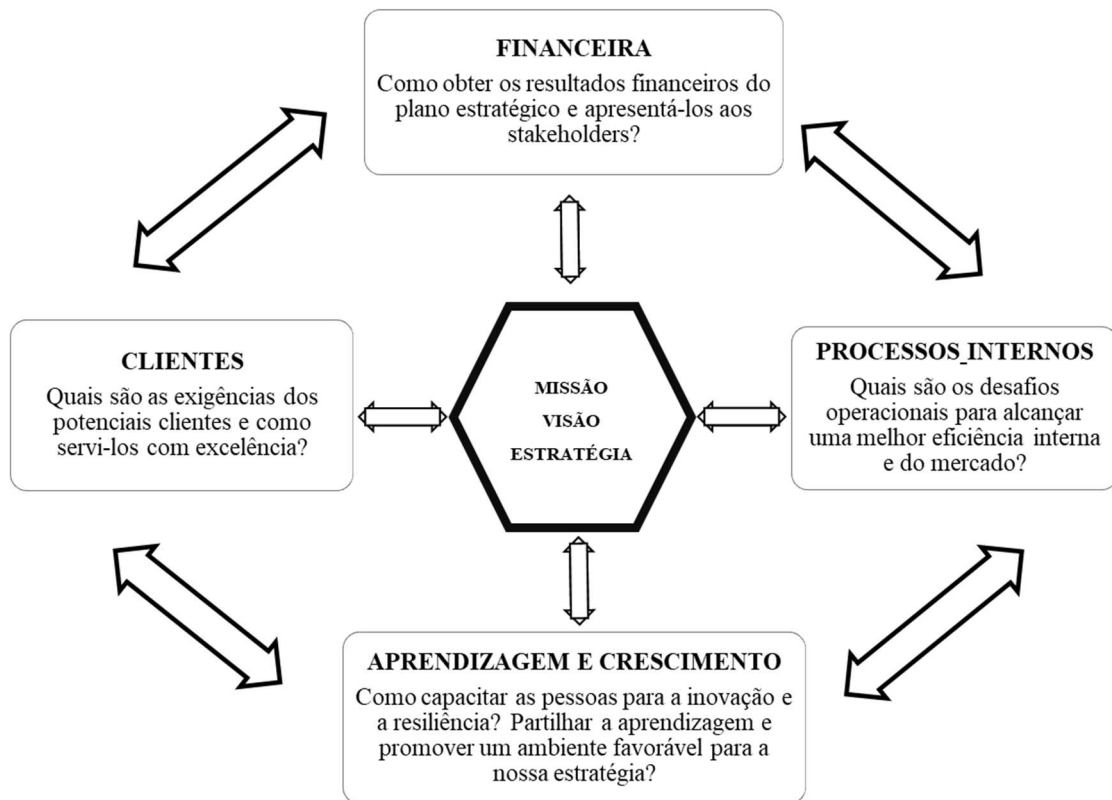


Figura 8 As quatro perspectivas do BSC
Fonte: Adaptado de Gestão das Organizações (Carvalho et al., 2014)

Após a publicação do BSC, várias organizações privadas, públicas e até mesmo as organizações sem fins lucrativos, adotaram este conceito demonstrando o potencial desta ferramenta de gestão no que concerne à descrição, comunicação e implementação da estratégia.

“Se não consegue ser medido, não pode ser melhorado”

(Kaplan, 2009, p3)

Segundo os autores, a medição é fundamental para os gestores assim como o é para os cientistas. Se as organizações querem melhorar a gestão dos seus ativos intangíveis, estas precisam de integrar a medição desses ativos intangíveis nos seus sistemas de gestão (Kaplan, 2009).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Segundo Muñiz and Monfort (2005) e Muñiz (2004), a principal contribuição do BSC é o facto de se focar em melhorar os resultados do negócio e em dar o melhor uso possível aos recursos disponíveis. Desta forma, representa a essência do que é mais importante para a empresa, assim como para cada um dos níveis de responsabilidade, comunica as prioridades da estratégia, inclui informação sobre o ambiente, transforma a estratégica em prática com indicadores sobre cada nível de implementação, equilibra as áreas, fomenta a participação e a motivação de gestores e funcionários, e faz com que seja possível prever o futuro (Quesado et al., 2018).

Rickards (2003), refere que o BSC faz com que se estabeleça uma ligação entre a estratégia da empresa e o controlo operacional, fazendo também com que os gestores mantenham o foco nas variáveis que realmente influenciam o sucesso da empresa em qualquer um dos seus níveis organizacionais. Por fim, a informação gerada no BSC permite a comparação entre organizações assim como entre diferentes unidades organizacionais (Quesado et al., 2018).

Melhorar o desempenho do marketing e das vendas está no centro da ação da gestão das organizações. Estudos revelam que a cooperação entre o marketing e as vendas apresenta os seus benefícios na melhoria do desempenho da organização (Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). As funções das vendas estão muitas vezes dependentes das atividades do marketing, nomeadamente no que diz respeito às campanhas promocionais realizadas pelo marketing. Ambos têm o objetivo final de vender produto ou serviços, daí a importância da sincronicidade entre os dois, para o sucesso da organização (Yandle & Blythe, 2000). Toda a organização contribui para alcançar os objetivos estratégicos através da implementação de indicadores, objetivos, iniciativas e alinhamento de pessoal. Desta forma, a importância das pessoas no seio das organizações foi ganhando cada vez mais relevância quando se fala de desempenho organizacional (Quesado et al., 2018).

2.3.2. Gestão de desempenho de equipas de vendas

A função tradicional do vendedor, a de essencialmente “vender”, está cada vez mais a ser redirecionada para objetivos a longo prazo relacionadas com o marketing. As ações e comportamentos dos vendedores afetam as relações com os clientes e, acima de tudo, o desempenho das empresas (Küster & Canales, 2008).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Relembrando Kaplan (2009), o desempenho dos funcionários e dos processos é crítico para o sucesso atual e futuro das organizações. Para empresas que competem em ambientes de negócio em constante mudança, a força de vendas pode ser uma importante fonte para a sobrevivência organizacional. Com a evolução de um paradigma de *hard sell* para um paradigma de *soft sell*, os conceitos sobre o desempenho das vendas tornaram-se mais complexos (Santos Ferreira, 2017).

As estratégias para gerir vendedores vão desde a influência no desempenho dos comportamentos até ao desempenho dos resultados que se esperam dos mesmos. No desempenho por resultados são avaliados os resultados que a força de vendas alcança através dos seus esforços e competências (Anderson & Oliver, 1987) ou outros tais como mais clientes, contribuições para o crescimento dos negócios da empresa (i.e., quota de mercado) e cumprimento de metas e objetivos (Walker Jr et al., 1977). Por sua vez, o desempenho comportamental consiste em atividades e estratégias da força de vendas no seu trabalho, tais como: o trabalho de equipa, atitudes, compromisso e planos de vendas, adaptabilidade de vendas, apoio de vendas e apresentação de vendas (Piercy et al., 2006). Para Anderson & Oliver, (1987) as empresas que usam a estratégia de controlo de comportamentos em detrimento da estratégia baseada nos resultados tendem a ser mais eficazes. Por eficácia das organizações de vendas entende-se a medida sumária dos resultados organizacionais (por exemplo, vendas, volume, quota de mercado, contribuição para os lucros, ou satisfação do cliente) para a qual o vendedor é um contribuinte parcial (Baldauf & Cravens, 1999).

Tendo em conta as principais atividades dos sistemas de controlo de gestão de vendas, indicadas por Anderson e Oliver (1987), como sendo a extensão da monitorização, direção, avaliação e recompensa das atividades, Baldauf et al., (1999) levaram a cabo um estudo com 159 gestores de vendas no terreno em 79 empresas Austríacas, onde uma das hipóteses a testar era: “quanto maior a extensão da monitorização, direção, avaliação e recompensa das atividades levada a cabo pelos gestores de vendas, maior o nível de eficácia dos pontos de vendas”. Os autores verificaram que das 4 atividades:

- i. dirigir era a atividade que mais influência tinha a vários níveis da eficácia dos pontos de venda;
- ii. que a avaliação apresenta níveis de influência na eficácia na rentabilidade (EF2) e da satisfação do consumidor (EF3) (ver figura 9) (Baldauf & Cravens, 1999).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Difference Tests for Sales Management Control Strategy and Sales Unit Effectiveness				
Sales Management Activity	Level of Significance for High Minus Low Difference			
	EFF 1	EFF 2	EFF 3	EFF 4
Monitoring	*	*	*	0.003
Directing	0.028	0.038	0.001	0.022
Evaluating	*	0.014	0.042	*
Rewarding	*	*	0.010	*

*Not significant at 0.05 or better.

Figura 9 Efeito das estratégias de controlo de gestão das vendas na eficácia dos pontos de venda
Fonte: Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations (Baldauf & Cravens, 1999).

Especificamente a atividade de dirigir refere-se a: (i) encorajar os vendedores a aumentar os seus resultados de vendas, recompensando-os pelas suas realizações; (ii) participar ativamente na formação de vendedores no trabalho; (iii) passar regularmente tempo a formar vendedores; (iv) discutir avaliações de desempenho com vendedores; e (iv) ajudar os vendedores a desenvolver o seu potencial; Neste sentido, os autores concluem que, uma vez que as atividades de dirigir envolvem formação e estruturação de relacionamentos entre gestores e vendedores, os gestores que se empenharem mais neste tipo de atividades obterão melhores resultados (Baldauf & Cravens, 1999).

Seguindo a linha de pensamento de Baldauf et al (1999), como uma das bases para o seu estudo sobre sistemas de remunerações (fixo ou comissões). Küster et al (2011) levaram a cabo um estudo envolvendo 108 gestores de vendas no terreno, em Espanha, para perceberem a relação entre o sistema de remuneração aplicado aos vendedores, através do qual estes são controlados e o efeito no seu desempenho individual e o efeito no desempenho da organização. Os autores demonstraram que:

“o sistema de remuneração utilizado para vendedores tem efeitos significativos no desempenho individual e na eficácia da organização de vendas e está relacionado com o sistema de controlo utilizado pela empresa”

(Küster & Canales, 2011, p280)

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

As empresas com um sistema de remuneração baseado num salário fixo controlam mais o comportamento do que as empresas com um sistema de remuneração baseado em comissões; os vendedores que recebem uma maior proporção de remuneração como salário fixo dão um melhor desempenho individual do que aqueles que são pagos por comissão; os vendedores que recebem uma maior proporção do seu salário como salário fixo são mais eficazes do que aqueles que são pagos em grande parte por comissão. Os autores concluem que, estabelecer um sistema de recompensas para vendedores continua a ser um desafio uma vez que, a remuneração tem um impacto significativo na motivação destes funcionários e consequentemente na eficácia organizacional (Küster & Canales, 2011).

2.3.3. Métodos modernos de gestão de desempenho

2.3.3.1. A gestão por objetivos

O desenvolvimento de métodos de gestão de desempenho adequados torna-se fundamental para responder às exigências competitivas e levar as organizações ao sucesso. Muitas organizações reconhecem que precisam de processos de gestão de desempenho ajustados às suas pessoas e às suas necessidades de forma a atingirem o sucesso. Através de um conjunto interligado de ferramentas, a gestão de desempenho, permite medir e melhorar a eficácia das pessoas e por conseguinte de toda a organização numa ótica de melhoria contínua (A. Grant, 2020).

A envolvimento das partes, empresa e colaborador, na conceção dos objetivos e metas, como fator de principal para o sucesso de uma organização foi lançada em 1954 por Peter Drucker, na sua proposta da Gestão por Objetivos. Pondo de parte um sistema unilateral na decisão dos objetivos, o autor defende que, tanto o colaborador como a empresa, devem estar envolvidas, numa ótica de compromisso, de forma que o colaborador se sinta motivado a atingir objetivos ambiciosos. Na ótica deste autor, esse compromisso faz com que o colaborador se esforce ativamente por atingir um conjunto de objetivos quantificáveis e que, por seu lado, a empresa, tratará de dar o apoio indispensável para que o colaborador consiga atingir as suas metas, o avaliará sobre esses mesmo objetivos, e ainda que o recompensará caso as metas sejam alcançadas (ver figura 10). Com isto,

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

estabelece-se um verdadeiro contrato psicológico, o contrato de desempenho, onde o colaborador tem plena consciência do que é esperado dele e define o seu compromisso em procurar atingir os objetivos. E por outro lado, assegura que a chefia lhe proporcionará todo o acompanhamento necessário e avaliação justa (Camara, 2012).



Figura 10 O ciclo do desempenho

Fonte: Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho (Camara, 2012)

Apesar do modelo de Drucker ter sido apresentado numa Era Industrial onde o foco era unicamente em objetivos individuais, caracterizada pela especialização e pela divisão de trabalho, hoje este modelo conseguiu abarcar os objetivos de equipa a par dos objetivos individuais, assim como incluir as competências, atitudes e comportamentos, também estes alvos fundamentais para a gestão de desempenho (Camara, 2012).

“Qualquer empresa tem de construir uma verdadeira equipa e unir esforços individuais num esforço comum”

(P. F. Drucker, 2008, p129)

O desempenho de qualquer negócio exige que cada uma das atividades esteja direcionada para os objetivos do todo. O alinhamento de cada uma das contribuições, diferentes entre si, deve encaixar-se, sem falhas, duplicações ou esforços desnecessários. O gestor tem de ser capaz de compreender os objetivos do todo para proporcionar a cada uma das atividades, os objetivos que sejam contributos efetivos, para o desempenho e sucesso do

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

negócio (ver figura 11). Uma gestão adequada exige ênfase no equilíbrio de modo a promover o desempenho e comportamentos dos colaboradores no sentido do objetivo comum (P. F. Drucker, 2008).

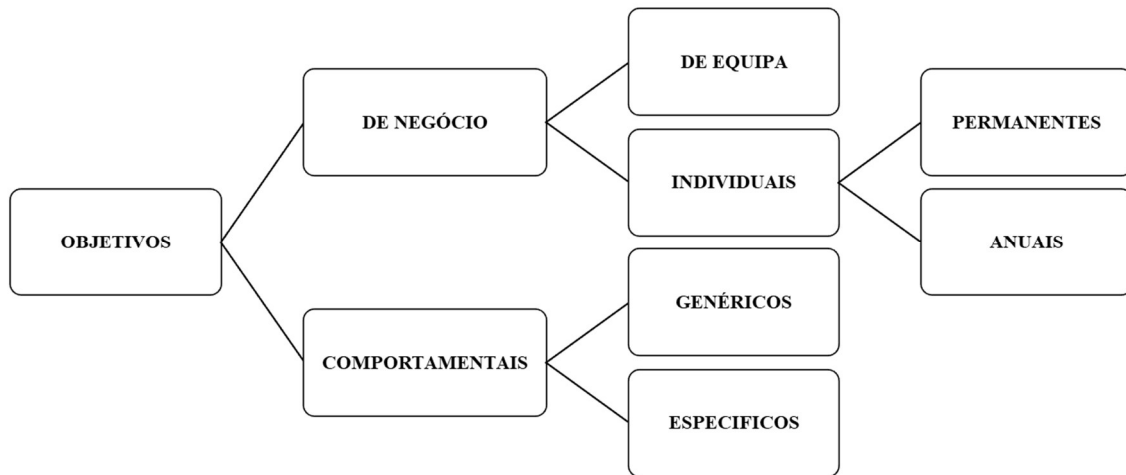


Figura 11 Tipos de objetivos a fixar a um colaborador
Fonte: Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho (Camara, 2012)

No que concerne ao desempenho das organizações, Merchant et all., (2007), defendem que é cada vez mais importante que as empresas proporcionem aos seus funcionários ferramentas que lhes permitam obter bons resultados para que, por consequência, a organização também possa obter bons resultados. Um exemplo apresentado pelos autores no artigo *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, refere a conclusão de um estudo feito pela revista *Fortune* onde, sete em cada dez CEOs² fracassaram na sua estratégia, não devido à má definição da mesma, mas sim devido à má execução. Esta conclusão remete para a importância que existe em criar soluções que influenciem “positivamente” os comportamentos dos funcionários em detrimento dos objetivos da organização. Os autores, defendem que é necessário, não só um sistema de comunicação eficaz, transversal a toda a organização, que transmita a visão e missão da organização, mas também um sistema que identifique corretamente quais os objetivos ao qual a organização se propõe e, de que forma, o desempenho dos seus funcionários contribui para a concretização desses mesmos objetivos organizacionais. As

² Chief executive officers

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

motivações dos funcionários são preponderantes para o sucesso das empresas e desta forma, o triunfo de uma estratégia passa não só pela sua elaboração, mas principalmente pela motivação das pessoas que a vão executar. Daí ser importante criar medidas de gestão de desempenho, avaliações e planos de incentivos capazes de promover essa motivação dos funcionários (Merchant & Van der Stede, 2007) .

Objetivos bem definidos fazem com que os funcionários tenham conhecimento daquilo que se espera deles, estimula-os a agirem de forma a alcançarem esses mesmo resultados e alivia a possibilidade de falta de direção. Também estes autores defendem que, o estabelecimento de objetivos, permite motivar as equipas, na medida em que, os funcionários conhecem os objetivos da organização e maximizam os seus esforços para melhorar o seu desempenho e atingirem as metas definidas. Referem também que, ao estabelecer um bom sistema de recompensas, que beneficie funcionários com altos desempenhos, o controlo de resultados ajudará a empresa a reter os bons funcionários e aqueles que representam mais-valia para a mesma, da mesma forma que os incentiva a desenvolver o seu talento para ter mais recompensas (Merchant & Van der Stede, 2007).

Merchant et al., (2007, p.28), referem 4 etapas para a implementação de controlo de resultados:

1. Definir dimensão do desempenho - definir a dimensão desejada dos resultados, assim como a sua rentabilidade, satisfação do consumidor ou defeitos do produto. Esta etapa é de extrema importância, uma vez que os objetivos devem ser bem estabelecidos, assim como a forma como se irá proceder à sua medição. Ou seja, não só os funcionários irão trabalhar em função do que é importante para os objetivos que lhes foram traçados, como para as métricas que serão usadas para medir o seu desempenho. Daí ser importante que estes estejam focados nas tarefas que coincidem com o que a empresa pretende para obter bons resultados;
2. Medir o desempenho - refere-se à atribuição de um número que possa ser mensurado, através das dimensões definidas na etapa anterior. É a atribuição métrica do desempenho do funcionário (ou de grupo de funcionários) num determinado período. Refere-se não só a medir objetivos financeiros, como por exemplo, rendimento líquido, ganhos por ação, ou cotas de mercado: objetivos não financeiros, tais como: crescimento em unidades, tempo utilizado para cumprir determinada tarefa; mas também objetivos que requerem julgamentos

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

subjetivos, como por exemplo, serem avaliados sobre a sua capacidade de trabalhar em equipa ou o grau de relacionamento com os colegas de trabalho. Nesta etapa o tipo de medidas usadas varia consoante o nível hierárquico em que o funcionário se encontra. Em hierarquias de topo, as medidas usadas são mais ligadas aos resultados financeiros e de mercado. Por sua vez, hierarquias mais baixas são avaliadas através de resultados mais operacionais e que são controlados mais localmente. Contudo, há uma necessidade de conjugação destas duas medidas de avaliação de desempenho, financeiro e operacional, quando se fala de gestores que estão no meio da hierarquia;

3. Estabelecer objetivos de desempenho - estipular objetivos aos funcionários para que eles lutem pelos mesmos. Os objetivos devem ser específicos a cada uma das dimensões do desempenho que se pretende medir. Objetivos de desempenho afetam os comportamentos de duas maneiras. Primeiro, irão motivar os funcionários a agir de forma a atingir esses objetivos, daí a necessidade de estes terem de ser claros e precisos. Segundo, irão permitir aos funcionários terem perceção do seu desempenho. Assim, é possível tanto para os gestores como para os funcionários, avaliarem o estado do seu desempenho face aos objetivos estipulados;
4. Providenciar recompensas - recompensas ou incentivos são o último elemento mais importante do controlo de resultados. Os incentivos podem ser sob a forma de qualquer facto que o funcionário atribua valor, como por exemplo: melhoramento de salário, bónus, promoções, formação, segurança no trabalho, reconhecimento, liberdade ou poder. A organização pode proporcionar valor motivacional ao fazer a ligação dessas recompensas aos resultados influenciados pelos funcionários. Mesmo que nenhuma recompensa esteja associada à concretização de um determinado objetivo, o sentimento de cumprimento por ter atingido esse resultado, é muitas vezes o próprio fator de influência na motivação. As empresas devem providenciar recompensas que proporcionem os efeitos mais potentes na motivação dos seus funcionários. Contudo, é preciso ter em conta que, os efeitos das formas de recompensa podem variar consoante os gostos pessoais e individuais de cada funcionário (Merchant & Van der Stede, 2007).

Fixar objetivos claros é ponto de partida da gestão de desempenho. Alinhar a envolvimento das partes interessadas no desenvolvimento de metas, permite que os esforços sejam

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

concentrados e aplicados no que mais interessa. Qualquer bom sistema de gestão desenvolve estratégias, metas e objetivos de acordo com a realidade da organização. Pulakos & O'Leary (2011) refere que, atualmente, a elaboração dos objetivos assentes no critério *SMART*³ é um dos princípios para esse ponto de partida. Este acrónimo remete para os cinco critérios que devem estar presentes na elaboração dos objetivos: devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e ter prazos definidos. Contudo, não basta ter estas premissas cumpridas para que os mesmos representem casos de sucesso. Em contrapartida, para além de *SMART*, os objetivos têm de estar alinhados com a estratégia organizacional, serem vantajosos para a empresa, exequíveis mas exigentes, focados no futuro, adaptados à pessoas e serem documentados mas não esquecidos (A. Grant, 2020). Objetivos *SMART* levam os colaboradores a atingir resultados importantes, contudo, é necessária a adaptação dos critérios à realidade de cada função, organização e colaborador (Pulakos & O'Leary, 2011).

Os objetivos devem ser acompanhados e revistos com periodicidade e, se for o caso, adaptados de forma a responder às exigências competitivas de que é alvo toda a organização. De forma geral, o sistema de gestão por objetivos permite às empresas ter uma referência a seguir e ao mesmo tempo, integrar todas os departamentos, seções e divisões para um fim comum, mostrando-se assim capaz de contribuir com rigor para o sistema de gestão de desempenho das organizações modernas.

2.4. A eficácia organizacional

2.4.1. Definição e conceito de eficácia nas organizações modernas

Com as mudanças abruptas a que os novos cenários competitivos obrigam, espera-se que as organizações sejam capazes de acompanharem e ultrapassem de forma clara, a restrita visão que se focava e incidia numa postura independente, fechada e condicionava a interação com o meio que as envolvia, nomeadamente, pautado pela estabilidade e previsibilidade que as circundava. Segundo Peter Drucker (1995), um dos grandes

³ Specific, measurable, attainable, relevant, time-bound.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

visionários sobre a questão do desempenho organizacional baseada na inovação e no empreendedorismo, qualquer organização existente, independentemente da sua origem, entrará em colapso se não inovar. Da mesma forma que qualquer nova organização não vingará se não for gerida (P. F. Drucker, 2008).

Uma organização é um sistema composto por diversas partes que funcionam de forma integrada para alcançarem um objetivo comum (Carvalho et al., 2014). As organizações são sistemas abertos que interagem com o ambiente externo transformando os recursos (*inputs*⁴) em produção de produtos ou serviços (*outputs*⁵). As interações do exterior com as respetivas medidas de desempenho são inseparáveis dos desafios ao desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato (2005), cabe à gestão assinalar as prioridades mais importantes de cada uma das partes que levarão a organização ao patamar do sucesso. Esta deve ser capaz de usar todas as competências e recursos organizacionais de forma a ter eficiência e eficácia no seu desempenho (ver figura 12), considerando simultaneamente os meios (eficiência) e os fins (eficácia) que levarão a organização a alcançar a excelência e o equilíbrio ideal, entre ser eficiente e eficaz.

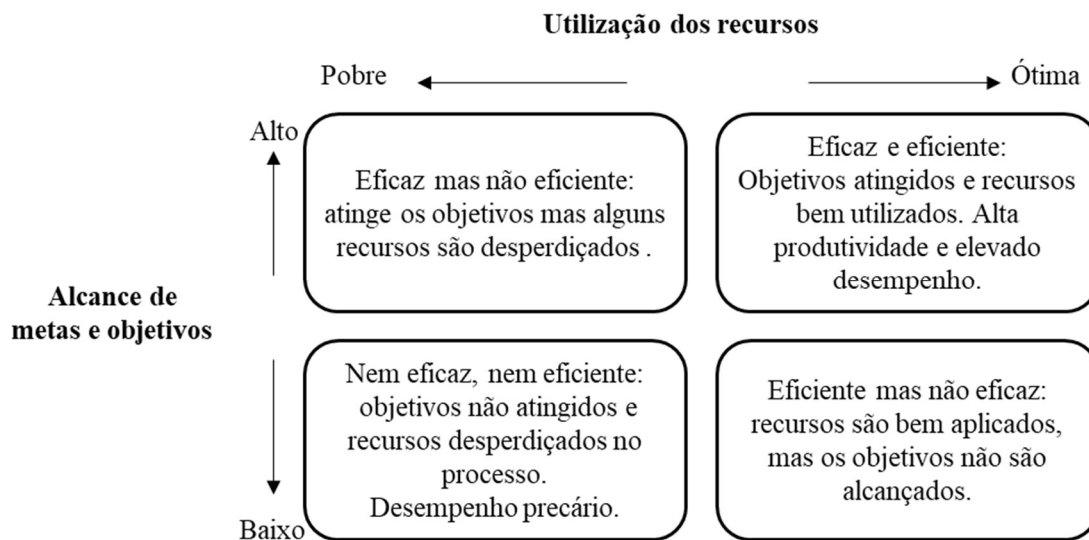


Figura 12 Matriz de eficiência e eficácia
Fonte: Administração dos novos tempos (Chiavenato, 2005)

⁴ Recursos utilizados, por exemplo: matéria-prima, mão-de-obra, máquinas

⁵ Volume de produção de bens ou serviços

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Atualmente, os principais desafios à gestão, são reflexo das dinâmicas da economia moderna. A economia do conhecimento baseada nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) fazem com que a quantidade de dados que se consegue gerar, processar e fazer circular seja cada vez maior. Esta movimentação de informação contribui claramente para um aumento do nível de competitividade e por sua vez do aumento da produtividade. Trata-se de uma realidade baseada no conhecimento como fonte de domínio competitivo onde os fatores como a inovação, acesso à tecnologia e a qualificação dos recursos humanos, revelam-se, como veremos a seguir, fatores essenciais (Carvalho et al., 2014).

2.4.2. A eficácia grupal

Uma organização bem-sucedida precisa de grupos e de equipas, para funcionar eficazmente. A diferença entre estes dois conceitos passa essencialmente pelo fim último de cada um. Ié, um grupo pode ser definido como um conjunto de três ou mais pessoas que interagem entre si, com vista à resolução de objetivos inter-relacionados, ao passo que, uma equipa implica a existência de objetivos comuns e coordenação conjunta de esforços dos seus elementos para os atingir. Uma equipa pode ser definida, como um grupo de pessoas envolvidas numa mesma atividade, com metas e objetivos comuns (Carvalho et al., 2014).

Quer seja pelo crescente ambiente de competitividade, quer pelo aumento da complexidade das situações problemáticas a que as organizações têm de dar resposta, a aposta no trabalho em equipa tem sido um investimento cada vez mais presente e transversal nas organizações que pretendem levar ao máximo as capacidades dos seus trabalhadores (Carvalho et al., 2014). Quando numa empresa, se constitui um grupo de trabalho, o fim último será sempre a criação de valor para a organização, mantendo com efeito a busca por resultados, como a preocupação central para quem detém responsabilidades ao nível da gestão (Gomes, 2000). A resolução de problemas a nível organizacional depende cada vez mais do trabalho em equipa fazendo com que, a crescente preocupação com a avaliação das equipas de trabalho e os seus resultados, nos conduza para o conceito de eficácia grupal (I. D. Dimas et al., 2016).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

A performance do grupo tem, ao longo dos tempos, vindo a ser constituído como o critério de eficácia mais utilizado quer por parte das organizações, quer no âmbito da investigação (Mathieu et al., 2008). Contudo, do lado da investigação, é consensual a necessidade de considerar na avaliação da eficácia grupal uma multiplicidade de critérios (Aube & Rousseau, 2005; Hackman, 1980).

Segundo Hackman (1980), naquele que é o modelo de eficácia com maior impacto no pensamento atual sobre os grupos de trabalho, apresenta três dimensões que devem ser consideradas quando se pretende avaliar a eficácia grupal (ver figura 13):

1. Resultado da tarefa para quem a vê. Grau em que o resultado produtivo do grupo corresponde aos padrões de qualidade e quantidade de quem recebe e/ou analisa esse output, sendo que, se o resultado produzido pelo grupo não for considerado adequado pelos seus clientes ou supervisores, este grupo não será considerado eficaz;
2. Capacidade de trabalhar em conjunto no futuro. Grau em que os processos sociais utilizados para realizar o trabalho mantêm ou aumentam a capacidade dos membros do grupo para trabalhar em conjunto em tarefas futuras. Ou seja, mesmo que os resultados sejam considerados aceitáveis, no caso de a integridade dos membros do grupo ter sido afetada durante o processo, o mesmo não pode ser considerado eficaz.
3. Satisfação das necessidades dos grupos. Grau em que a experiência do grupo contribui para o crescimento e para o bem-estar pessoal dos membros da equipa. Implicando assim que, a experiência do trabalho em grupo não deve colocar em causa a realização das necessidades pessoais na implicação de este não ser considerado eficaz (I. D. Dimas et al., 2016).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

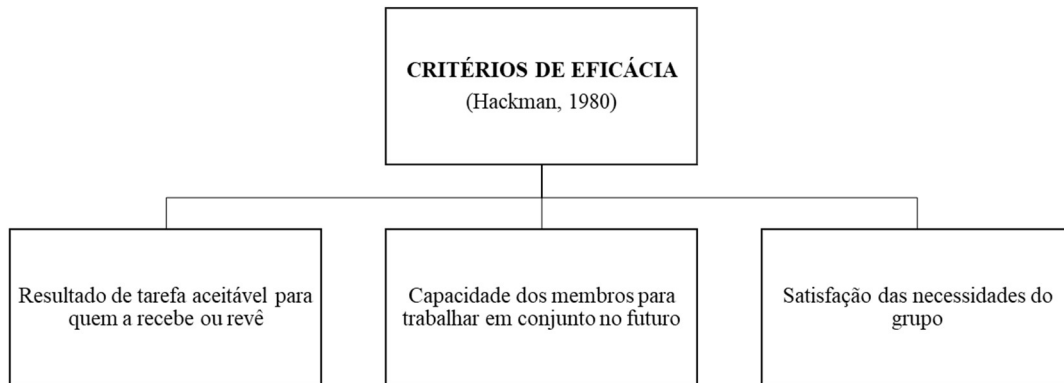


Figura 13 Critérios de eficácia grupal no modelo normativo de eficácia de grupo
Fonte: Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação. (I. D. Dimas et al., 2016)

Contudo, no modelo de Hackman (1980), as dimensões identificadas têm um peso relativo na avaliação da eficácia dado que, as mesmas, estão dependentes do contexto e das circunstâncias que envolvem a atuação dos grupos de trabalho. Assim, de forma a complementar a investigação existente sobre a eficácia grupal, Savoie et al. (2006), propõem cinco dimensões de eficácia (ver figura 14):

1. Dimensão social – remete para o grau em que a experiência grupal afeta o bem-estar e o crescimento pessoal dos membros do grupo, onde se incluem critérios como a qualidade de vida, a satisfação no trabalho e o apoio no trabalho.
2. Dimensão económica – onde estão incluídos os critérios relacionados com a produtividade, a economia de recursos e a rentabilidade. Refere-se aos resultados da tarefa e o alcance dos objetivos a que as organizações ou grupos se propõem com o mínimo de recursos.
3. Dimensão política – incluem critérios como a legitimidade e reputação da equipa perante a organização, mas também a legitimidade perante clientes e/ou supervisor. Remete para a avaliação da eficácia grupal pela sua relação com elementos externos à equipa (*stakeholders*, supervisores, clientes)
4. Dimensão sistémica – compreende o grau em que a realização das tarefas e a participação no grupo contribuem para o desejo dos seus membros permanecerem juntos no futuro.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

5. Dimensão da inovação – refere-se ao grau em que o grupo é capaz de inovar quer nos processos internos quer nos resultados que obtém no desempenho das suas atividades (I. D. Dimas et al., 2016).

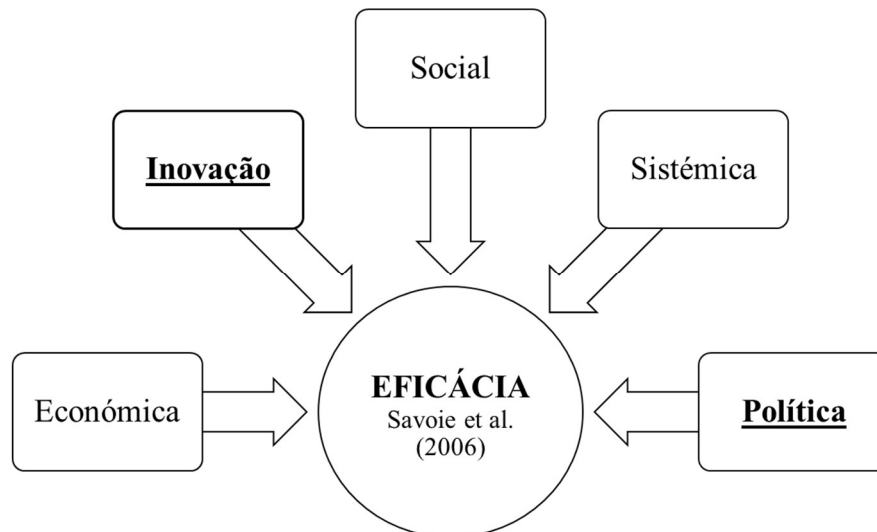


Figura 14 Critérios de eficácia grupal de acordo com Savoie et al. (2006)
Fonte: Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação. (I. D. Dimas et al., 2016)

As dimensões apresentadas por Savoie et al. (2006) acrescentam assim, ao modelo de eficácia grupal de Hackman (1980), as dimensões política e de inovação. Todas as dimensões de eficácia apresentadas são interdependentes pelo que, uma menor eficácia numa dimensão pode colocar em causa a eficácia de outras, sendo por isso sugerido que para avaliar a eficácia de um grupo, se considere mais do que um critério (I. D. Dimas et al., 2016).

2.4.3. Enquadramento da eficácia, com o desempenho e a motivação, nas organizações modernas

O mundo das organizações está a mudar com uma rapidez inimaginável. Essa mudança é profunda, descontínua e em aceleração exponencial. O século passado preparou as bases para as mudanças e para as transformações que sentimos atualmente. Passámos da Era da Informação para a Era Digital, com a 4ª Revolução Industrial em marcha e com as mudanças tecnológicas a possibilitarem um leque de transformações e ferramentas

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

digitais bastante alargado. Hoje, o foco na abordagem da teoria da gestão está alicerçada na inovação, agilidade e competitividade, fazendo com que a gestão tenha de ser encarada simultaneamente como: visão, arte e tecnologia (ver figura 15) (Chiavenato, 2005).



Figura 15 Gestão como ciência, tecnologia e arte
Fonte: A administração nos novos tempos (Chiavenato, 2005).

Mantendo a visão do sistema aberto, as organizações adotam uma postura dinâmica, adaptando a sua estrutura e processos internos ao meio ambiente, fazendo com que essa interação promova o equilíbrio dinâmico no fluxo dos recursos e dos produtos (Chiavenato, 2009), fazendo assim com que todas as envolventes externas e internas sejam de vital preponderância para a sobrevivência de uma organização.

As oportunidades, tidas como globais, levam à reinvenção dos ambientes de trabalho no sentido de alcançarem desempenhos superiores. A globalização impõe à gestão o desafio da competição global, na medida em que esta veio trazer a interdependência global no que respeita a fluxo de recursos, de informação, de produtos, de serviços e de mercados. É importante, tanto para a gestão como para o gestor, dotarem-se de conhecimento e instrumentos, que lhes permitam enfrentar estes desafios globais, fornecendo à organização e às pessoas que dela fazem parte, soluções que coadunem com as expectativas para alcançarem o sucesso (Carvalho et al., 2014).

As mudanças tornaram-se rápidas, disruptivas e num contexto de turbulência e imprevisibilidade. A cultura organizacional passou a privilegiar a mudança e a inovação

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

como elementos fulcrais no destino da organização (Chiavenato, 2009). O domínio do conhecimento, da TIC e do digital no contexto atual, introduz um conjunto de desafios, mas também de oportunidades para a gestão moderna. As tomadas de decisão, cada vez mais baseadas em análises de dados, elevam exponencialmente a sua relevância no seio das organizações modernas. Racionalizar as cadeias de produção, aperfeiçoar horários de trabalho e otimizar os processos industriais, são alguns desses exemplos.

Nesta nova realidade do acesso à tecnologia, o acesso privilegiado a dados define uma nova linha na batalha da competitividade e acelera o ritmo da mudança. O volume, velocidade e variedade são as características atribuídas a este novo manancial de dados ao qual as organizações têm acesso (McAfee et al., 2012). À medida que as organizações vão procurando, através da inovação e da análise de dados, aumentar o seu desempenho, também as estratégias de gestão precisam de acompanhar a evolução desta nova Era Digital, de forma a manter as organizações competitivas e com desempenhos de excelência (Carvalho et al., 2014).

Pelo descrito, constata-se que na atualidade as organizações estão presentes em toda a sociedade e com um acesso incrível a dados nunca imaginado. Por seu lado, isto faz com que também os comportamentos e o tema dos padrões morais têm vindo a ser tidos em conta aquando dos processos de tomada de decisão por parte dos gestores. A questão da ética vem sendo relevante não só no caso de resolução de situações que dizem respeito à organização, mas também usada em questões direcionadas aos *stakeholders*, ou seja, com os públicos que têm interesse na organização e que participam direta ou indiretamente no sucesso da organização. Destas “partes interessadas” fazem parte clientes, fornecedores, mas também as pessoas que trabalham na organização. O capital financeiro começa a deixar de ser o recurso mais importante de uma organização. Para ser uma organização bem-sucedida na atualidade, não importa o seu tamanho, mas sim o grau de inovação e conhecimento que lhe está associado. O fator conhecimento está a transformar-se no recurso organizacional mais importante, sendo-lhe atribuído uma riqueza muito mais importante que o dinheiro (Chiavenato, 2009).

As organizações envolvem pessoas que desempenham atividades coordenadas de uma forma racional, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum (Faria Bilhin, 2006). A qualificação dos recursos humanos representa assim um fator chave para o desempenho da organização. Chiavenato (2009) explica, que as

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingirem os seus objetivos e cumprirem as suas missões, e que na perspetiva das pessoas, as organizações são o meio através do qual elas conseguem alcançar vários objetivos pessoais, com o mínimo custo de tempo, esforço e conflito. Acima de tudo, o que o autor sinaliza é que as organizações funcionam na íntegra aproveitando a colaboração e os esforços de várias pessoas que trabalham coordenadamente e em conjunto (ver figura 16).

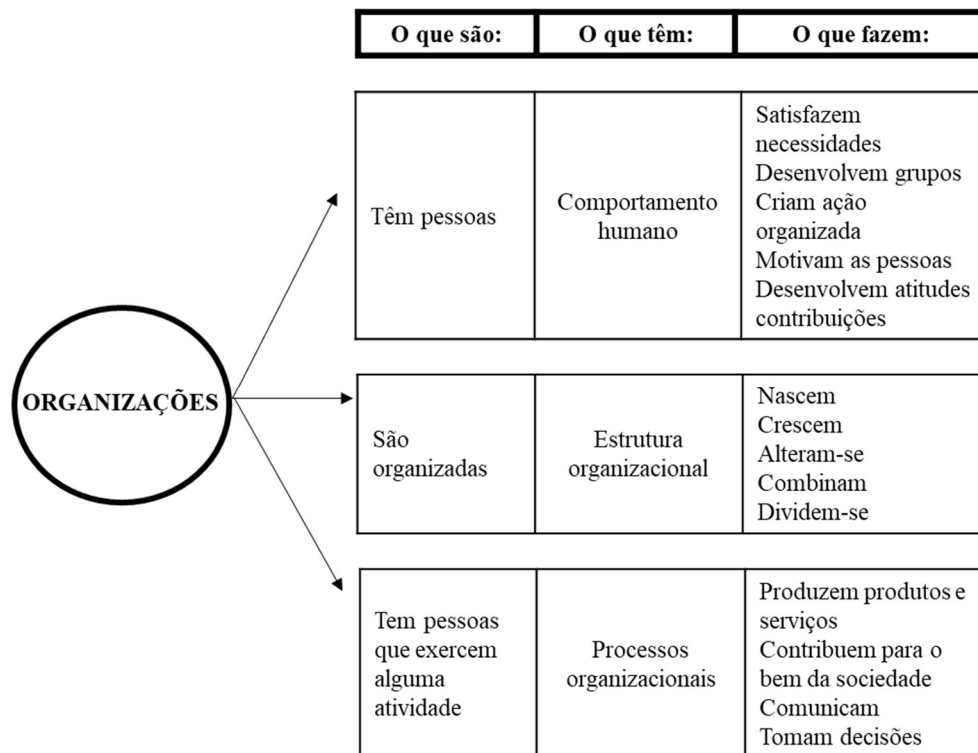


Figura 16 Formação das Organizações

Fonte: Recursos Humanos – o Capital Humano das Organizações (Chiavenato, 2009)

Nesta perspetivas, as organizações são entidades sociais propositadamente estruturadas, para atingirem um determinado objetivo, onde a divisão prévia das tarefas, permite que a responsabilidade pelo desempenho de cada uma, seja atribuída a cada um dos membros que dela fazem parte (Chiavenato, 2005). Trata-se de uma estrutura coordenada, que funciona numa base relativamente contínua, da qual fazem parte pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si. As organizações existem para atingirem objetivos, os quais seriam inatingíveis se fossem alcançados pela atividade de uma só pessoa (Faria Bilhin, 2006).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

O capital humano, na sua forma de ativo intangível de uma organização, tem vindo a ganhar cada vez mais predominância na batalha pelo desempenho organizacional. Conforme referido por Kaplan (2009), para melhorar a gestão dos seus ativos intangíveis, as organizações precisam de integrar a medição desses ativos intangíveis nos seus sistemas de gestão, ou seja, integrar o capital intelectual. O capital intelectual das organizações que é constituído por: (i) capital interno, de onde faz parte integrante a cultura organizacional; (ii) capital externo, composto pelas relações com os seus clientes, fornecedores, imagem da marca, entre outros; (iii) capital humano, composto pelas pessoas que integram a organização, fazendo parte integrante das mesmas, as suas competências e talentos, assim como a estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática que impulse as pessoas a ter determinados comportamentos no trabalho. O capital humano representa grande parte do capital intelectual de uma organização, fazendo com que seja prioritário manter e desenvolver os talentos das pessoas que o constituem. O capital humano pode pesar mais ou menos no capital intelectual conforme o contributo dos talentos e competências na agregação de valor para a competitividade e agilidade da organização no mercado (Chiavenato, 2009).

“Nem o capital nem a tecnologia podem substituir a força do trabalho no capital intelectual”

(P. Drucker, 2002, p46)

Numa economia do conhecimento, encontrar, nutrir e desenvolver talento está a tornar-se uma das tarefas mais importantes dentro das organizações. Envolver as pessoas e mantê-las alinhadas com os objetivos e necessidades das organizações torna-se assim fundamental para a competitividade e sucesso das organizações modernas (Dolan et al., 2010). O mercado global veio aproximar organizações e pessoas de países e culturas diferentes. A mobilidade global, possibilita hoje, um mundo do trabalho com equipas multiculturais, que se caracterizam pela diversidade, quer em género, raça, idade, cultura étnica, religião, orientação sexual, etc. Impondo assim como prioridade, que os gestores sejam capazes de lidar com novas formas de pensar os negócios, diferentes formas de trabalhar e novos ambientes organizacionais, de forma a tornarem as organizações eficazes e com altos desempenhos no mercado. (Carvalho et al., 2014).

3. Modelo de investigação

3.1. Conceitos

Na visão desta investigação ter-se-á presente, o triplo sentido do tema central que domina o local de trabalho moderno: (i) desempenho, (ii) alcance de resultados e (iii) satisfação de pessoas, clientes e demais públicos estratégico, assim como o papel da gestão, de considerar simultaneamente os meios (eficiência) e os fins (eficácia) de forma a alcançar a excelência e conseqüente sucesso no seu desempenho (Chiavenato, 2005).

Desta forma, será assumida na investigação, a definição de gestão de desempenho de Camara (2012) como sendo:

“(...) um sistema que tem o propósito de medir a contribuição dos colaboradores de uma organização para os resultados de negócio, em função de um conjunto de parâmetros que eles conhecem antecipadamente e aos quais deram o seu acordo, acompanhando-os ao longo do ano, avaliando-os no final do ciclo de desempenho, numa ótica de melhoria continua”

(Camara, 2012, p.9).

Quanto à motivação, esta será entendida como:

“(...) aquilo que faz as pessoas moverem-se ou agirem em determinada forma ou determinada direção. A nível organizacional, a motivação é o que leva as pessoas a trabalhar e a darem o seu melhor para que as metas e objetivos da organização sejam atingidos”

(Carvalho et al., 2014, p.178).

De onde ressaltamos os dois tipos de motivação:

- a) *Intrínseca* - quando há uma motivação interna do indivíduo para executar as tarefas o melhor possível, aplicando na sua execução todas as suas capacidades e potencial, porque tem prazer no que faz, para além de que depende das características próprias inerentes à personalidade de cada indivíduo, tais como a vontade e as emoções.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- b) *Extrínseca* - quando se inclui na motivação para realizar tarefas o intuito de obter resultados pecuniários. Ou seja, para obter recompensas monetárias, promoções, reconhecimento ou, até mesmo, para evitar críticas ou punições no caso de tarefas mal executadas (Carvalho et al., 2014).

E, por eficácia organizacional, entender-se-á a definição de Chiavenato (2005) como sendo aquela que atinge os objetivos e resultados pretendidos:

“(...) a eficácia relaciona-se com os fins e propósitos. É a medida que se afere quando a gestão consegue atingir os objetivos definidos. É, pois, a medida do resultado da atividade ou do alcance do objetivo estabelecido”

(Chiavenato, 2005, p.7).

Uma vez definidos os conceitos, o conhecimento prévio e o contacto com teorias já existentes sobre o assunto, estão reunidas as premissas que permitem agora contruir um conjunto estruturado de interrogações e hipóteses (J. F. de Almeida & Pinto, 1986).

3.2. Hipóteses

Uma hipótese é constituída por aquilo que o investigador espera encontrar, tratando-se assim de uma suposição de resposta ao fenómeno em estudo. A formulação de hipóteses baseia-se nos conhecimentos do próprio investigador e na pesquisa de outros cientistas (Ragin & Amoroso, 2011).

Assim sendo, foi identificado na revisão da literatura que, ao longo dos tempos, o conceito de motivação intrínseca foi parte integrante das teorias de aprendizagem em psicologia educacional havendo, contudo, uma proposição intrigante relacionada com o trabalho de que os incentivos extrínsecos corrompem os incentivos intrínsecos de motivação (Deci, 1975). Alguns estudos descobriram de fato que a oferta de incentivos pode reduzir a motivação intrínseca (Pritchard et al., 1977), especialmente quando os incentivos são contingentes (Pinder, 1976) e as tarefas são altamente interessantes (Daniel & Esser, 1980) mas, existem por sua vez outro estudos que não evidenciaram tais efeitos de enfraquecimento (Cameron & Pierce, 1994; Phillips & Lord, 1980). Contudo, temos também os resultados da investigação levado a cabo por Deci et al., (1999) que suportam os efeitos minadores dos incentivos mas, por sua vez, a investigação de Eisenberger et

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

al., (1999), não encontrou apoio claro para tais efeitos nos ambientes aplicados do seu estudo (Kanfer et al., 2017).

Na área das vendas, Ingram & Bellenger (1983) descobriram nas suas investigações que os vendedores com planos de compensação baseados em comissões (recompensas extrínsecas contingentes de desempenho) valorizavam a motivação intrínseca, assim como têm um crescimento pessoal significativamente mais elevado do que os vendedores com salário fixo (recompensa não contingente de desempenho).

Estudos sobre o efeito da compensação do vendedor (motivação extrínseca) na motivação intrínseca, propõem que a utilização da compensação por incentivos tem um efeito decrescente na orientação da motivação intrínseca, especialmente se forem enfatizados aspetos de controlo em vez de efeitos informativos dos incentivos (Weitz et al., 1986), o que nos leva à elaboração da primeira hipótese:

- **H1. A motivação intrínseca está negativamente relacionada com a motivação extrínseca.**

Mais recentemente, no estudo levado a cabo por Kuvaas et al., (2017) sobre a relação da motivação intrínseca e extrínseca com os resultados dos funcionários, o autor conclui que a motivação intrínseca estava associada a resultados positivos e que a motivação extrínseca estava negativamente relacionada ou não com resultados positivos. Neste estudo foi testada a forma como a motivação intrínseca e extrínseca afetavam o desempenho profissional de supervisores, o compromisso afetivo e de continuidade, a intenção de rotação, o esgotamento e ainda, o conflito entre trabalho e família, em três estudos em diferentes indústrias. Uma das mais importantes evidências práticas dos estudos analisados é a de que as organizações devem abordar as motivações intrínsecas e extrínsecas como conceitos separados, sendo que as organizações devem concentrar-se em aumentar a motivação intrínseca dos funcionários uma vez que o aumento da motivação extrínseca não garante necessariamente vantagens quer para indivíduos quer para as organizações. A conclusão refere também que, é importante que os funcionários sejam convidados a participar na tomada de decisões, que os gestores os escutem e sejam capazes de adotar as suas perspetivas, que aos funcionários sejam oferecidas escolhas dentro das estruturas, e que recebam tanto *feedback* positivo quando

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

tomam a iniciativa como *feedback* imparcial quando têm problemas. As organizações devem proceder com cautela na aplicação de controlos coercivos, tais como vigilância apertada, incentivos tangíveis contingentes e comparação de empregados entre si, mas devem ter níveis salariais competitivos de base. (Kuvaas et al., 2017).

Resultados meta-analíticos obtidos por Cerasoli et al. (2014) indicam ainda que, a motivação intrínseca tem um impacto mais forte sobre o desempenho face a uma motivação extrínseca, quando o desempenho é definido em termos de qualidade (vs. quantidade) e quando as recompensas extrínsecas estão apenas indiretamente ligadas ao desempenho (Kanfer et al., 2017). Desta forma, propõe-se a elaboração das seguintes hipóteses:

- **H2. A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o desempenho das equipas de vendas.**
- **H3. A motivação extrínseca não está significativamente relacionada ou negativamente relacionada com o desempenho das equipas de vendas.**

As hipóteses elaboradas na investigação de Kuvaas et al. (2017) tiveram por referência o modelo da TAD que, segundo Ankli & Palliam (2012), é um modelo que explica, em grande medida, a motivação no contexto laboral e que procura, assim, identificar o porquê de determinado comportamento. Segundo Gagné & Deci (2005), muitos estudos apoiados no modelo da TAD, indicam que a motivação autónoma (ou seja, motivação intrínseca e motivação extrínseca integrada) maximiza o desempenho heurístico, cidadania, confiança, compromisso, satisfação e bem-estar. Por exemplo, na investigação levada a cabo por A. M. Grant (2008) a bombeiros e angariadores de fundos, o autor expôs que, estes profissionais, trabalharam mais tempo e revelam melhor desempenho quando a motivação intrínseca era alta vs baixa (especialmente quando associada com uma elevada motivação pro-social). Ambientes de trabalho que apoiam (vs. frustrar) a autodeterminação apresentam melhores resultados além do desempenho, tais como criatividade (Liu et al., 2011), satisfação (Deci et al., 1989), compromisso (Greguras & Diefendorff, 2009) e retenção (Liu et al., 2011).

Estudos que examinaram a relação entre a motivação dos vendedores e a satisfação profissional, referem ainda, que a motivação para o reconhecimento (motivação

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

extrínseca) foi considerada como tendo um efeito positivo direto na satisfação profissional (Tanner et al., 2015). Miao & Evans (2014) descobriram que as motivações de reconhecimento e de compensação (extrínsecas) têm efeitos diferentes na satisfação profissional dos vendedores em função da proporção de novos clientes com que estão a lidar. Contudo, Gagné & Deci (2005) referem que a motivação extrínseca envolve uma perceção de contingência entre comportamentos específicos e consequências desejáveis (tais como incentivos tangíveis). Isto revela, segundo os investigadores, que empregados extrinsecamente motivados atuam para evitar resultados indesejados e para obter resultados desejáveis, o que provavelmente reduzirá a sua satisfação porque, devido à sua necessidade de autonomia, sentir-se-ão coagidos ou seduzidos por contingências externas (Gagné & Deci, 2005). Vansteenkiste et al. (2007) observou que uma orientação extrínseca de valor de trabalho tinha associações negativas com a satisfação no trabalho, satisfação na vida, e felicidade na vida e associações positivas com a intenção de conflito trabalho-família e de rotação (Kuvaas et al., 2017), o que leva à elaboração das seguintes hipóteses:

- **H4. A motivação extrínseca esta negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.**
- **H5. A satisfação com o trabalho está positivamente relacionada com o desempenho das equipas de vendas.**

Alguns estudos identificam também variáveis individuais como preponderantes influenciadores no tema da motivação, como por exemplo as investigações de Fine & Pullins (1998), que revelaram diferenças nas variáveis motivacionais entre homens e mulheres. Esta descoberta acabou por revelar uma implicação potencialmente frutuosa para investigações futuras acrescentada também pela inclusão de novas gerações no mercado de trabalho e pelos novos desafios que estas acarretam. Pullins et al. (2011) referem, em particular, a entrada da geração millennial, e com eles, um conjunto de novos valores e atitudes. À medida que esta geração entra no mundo do trabalho, as evidências iniciais revelam millennials muito mais sintonizados com as abordagens MI versus ME, fazendo com que as organizações enfrentem desafios adicionais relacionados com a motivação e a retenção destas pessoas (Ferri-Reed, 2011). Outra variável individual que tem demonstrado a sua relevância é a antiguidade na carreira. Cron & Slocum Jr (1986)

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

referem que este é também um fator que influencia o grau de motivação dos vendedores, no sentido que pode explicar a valorização de um determinado tipo de recompensa consoante o estágio da carreira. Segundo o autor, a orientação cognitiva entre MI e ME muda durante as fases da carreira. Também se encontram evidências quanto a relação entre a motivação e a cultura nacional. Estudos de Dubinsky et al. (1994) referem que a percepção motivacional varia consoante determinadas culturas nacionais (Khusainova et al., 2018).

Segundo Carvalho et al. (2014), esta diversidade pode e deve ser usada como um ativo estratégico pelas empresas, não obstruindo porém, o facto de ser um desafio aos gestores no âmbito das suas funções. Assim, para além das hipóteses elaboradas até aqui, urge igualmente como pertinente, incluir no estudo testes de hipóteses que relacione as variáveis da motivação intrínseca e extrínseca do trabalho, do desempenho no trabalho e da satisfação no trabalho com as variáveis sociodemográfica e socioprofissional, a saber: idade (geração); zona geográfica, género, escolaridade e situação laboral. Neste sentido, para esta investigação elaboraram-se também as seguintes hipóteses:

- **H6. A satisfação com o trabalho está significativamente relacionada com o género.**
- **H7. A satisfação com o trabalho está significativamente relacionada com a antiguidade no início de funções.**
- **H8. A motivação intrínseca está negativamente relacionada com a geração.**
- **H9. A motivação intrínseca é diferenciada pela função desempenhada pelo colaborador.**

3.3. Modelo teórico de investigação

As hipóteses até aqui apresentadas encontra-se sumarizadas no modelo teórico de investigação da figura 17.

Construído o modelo teórico de investigação, passar-se-á fase de observação onde são contruídos os métodos e técnicas para recolha da informação, assim como a sua posterior aplicação, de forma a proceder-se à recolha de dados importantes que permitam testar as hipóteses estabelecidas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

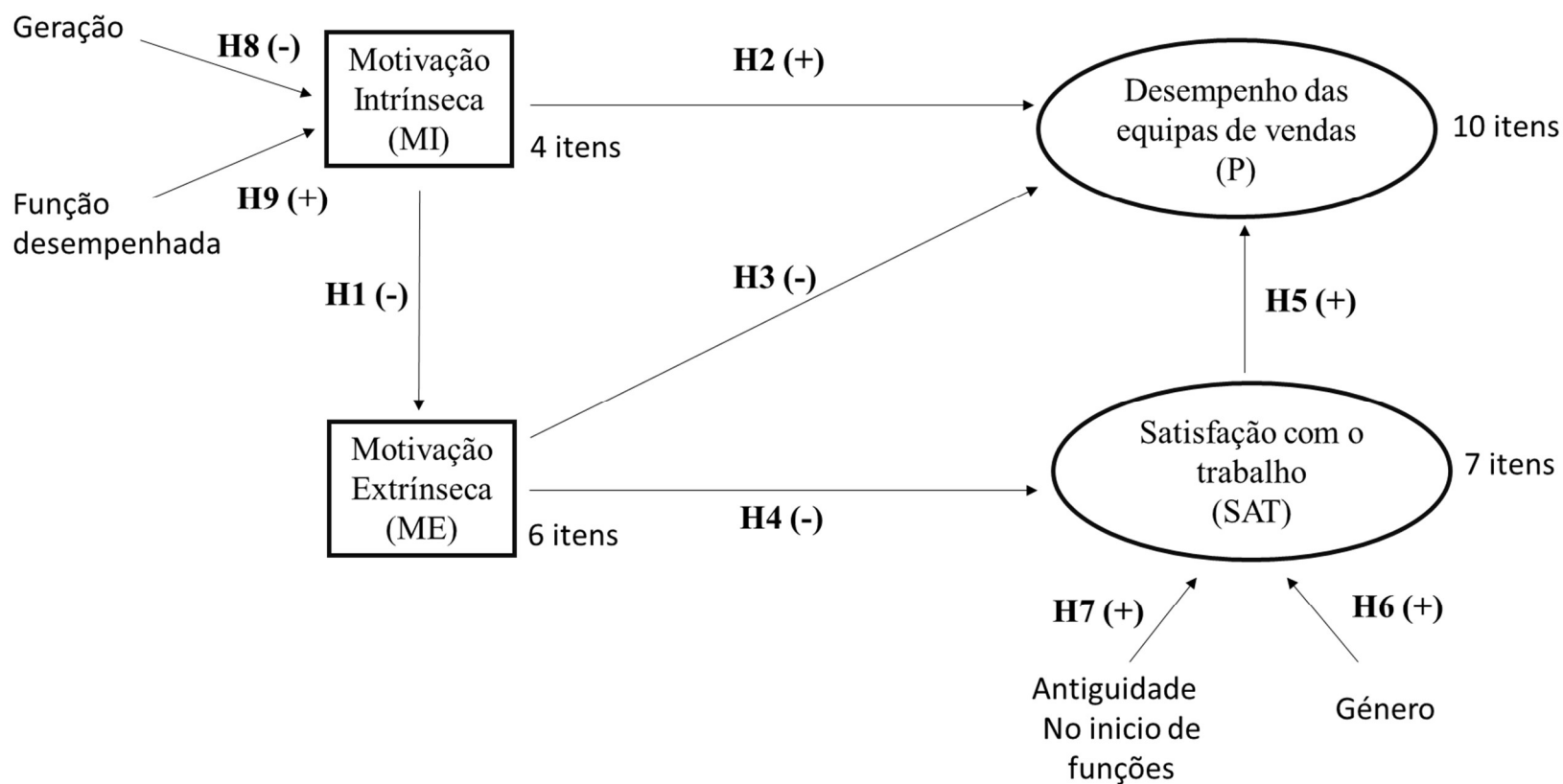


Figura 17 Modelo teórico de investigação
Fonte: elaboração própria

4. Metodologia

O planeamento do projeto (disponível no anexo A) seguiu as sete fases propostas por Quivy et al., (1998), para a investigação em ciências sociais. A primeira fase, que abrange a **observação** e a **formulação da pergunta de partida**, guiou todo o trabalho de investigação e sendo aqui definidos e caracterizados também os objetos de estudo e os objetivos da investigação. Seguiu-se a **exploração**, com o início à revisão da literatura existente sobre a temática, e onde se iniciaram os primeiros contatos formais com os pedidos de autorização necessários para a prática de investigação junto da organização que desenvolve atividade na área que se pretende investigar. Na fase da **problemática**, elaborou-se a problemática teórica adequada de modo a constituir um guia teórico de investigação; esta fase foi pautada por leituras fechadas que permitam responder à pergunta de partida. Na **construção do modelo de análise** foram definidos os principais conceitos, as suas dimensões, indicadores e as hipóteses teóricas. Na **observação** foram contruídos os métodos e técnicas para recolha da informação, ou seja, a construção e aplicação dos inquéritos por questionário. Na fase de **análise das informações** deu-se início ao teste das hipóteses teóricas definidas previamente de forma a avaliar a sua validação ou infirmação. Por fim, nas **conclusões**, foram anunciados os resultados obtidos e expostas as principais deduções através da redação do relatório final de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

4.1. Estratégia de investigação

Conforme referenciado, a teoria é o contributo fundamental para a pesquisa empírica e para a demonstração científica em geral, dado que, o conhecimento de processos anteriores ajuda a identificar os núcleos problemáticos cruciais a investigar. Concebida essa pesquisa, o desenvolvimento de procedimentos padronizados de recolha de informação, como por exemplo, técnicas de inquéritos por questionário, contribui poderosamente para que o trabalho científico se torne sistemático e racionalmente controlado. Neste sentido, investiu-se na construção de procedimentos padronizados e produção de conhecimentos específicos sobre a realidade, onde não se dispensou a

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

transformação dos conceitos e relações entre os mesmos, nomeadamente, através da tradução dos conceitos em indicadores (variáveis ou índices) que terão efetiva utilidade para a análise da situação real (Denscombe, 2009).

Atendendo a que os níveis de medida têm uma influência importante no plano de tratamento de informação, a seleção das técnicas de tratamento de informação, processa-se na dependência da opção quanto a escalas de medida que foram determinadas pela matriz teórica de referência, fazendo com que, a seleção dos indicadores revele a presença determinante da teoria. Não se descorou também a questão fundamental na construção dos indicadores - a sua validade, na adequação dos mesmos aos conceitos da teoria que representam (J. F. de Almeida & Pinto, 1986). A escolha dos indicadores é justificada e a precisão suportada através da comparação com referências externas, de modo a conceber qualidade e credibilidade à investigação, tendo sempre em conta a precisão como base de todo o processo de investigação (Denscombe, 2009).

4.1.1. Método de investigação: quantitativo

Na seleção dos métodos de investigação utilizou-se o método quantitativo, sendo este o método mais adequado para investigações que tem como objetivo identificar padrões generalizados, testar teorias e fazer previsões. Trata-se de um método estruturado, baseado na construção de variáveis e no estabelecimento de relações e correlações entre estas, de forma a identificar padrões (Ragin & Amoroso, 2011).

A pesquisa quantitativa é adequada para investigação de um grande número de casos, fazendo uma análise da variação de duas ou mais variáveis em diversos acontecimentos. Quanto maior for o número de ocorrências, mais gerais serão os padrões. As variáveis são classificadas como independentes (definidas como causas) e dependentes (definidas como efeitos). A variável dependente será o fenómeno que se tentará explicar; as variáveis independentes serão os fatores que influenciaram a variação da variável dependente (Ragin & Amoroso, 2011). Neste sentido, utilizou-se o uso do inquérito por questionário, uma vez que este se caracteriza pela possibilidade de aplicação de um conjunto estruturado de questões (fechadas, semi-abertas ou abertas) a uma amostra representativa da população que se pretende investigar. A aplicação de tais questões facilita depois o tratamento estatístico da informação recolhida (Hill & Hill, 2012).

4.1.2. Procedimento de recolha de dados

A recolha de informação foi feita entre 28 de março de 2022 e 30 de abril de 2022. Aplicou-se o inquérito por questionário numa amostra aleatória representativa de 141 indivíduos que exercem funções nas lojas das 5 maiores cadeias de retalho de eletrónica em Portugal.

Tendo em conta a necessidade de trabalhar com um número razoável de casos para a análise, a aplicação do inquérito por questionário foi feita a profissionais de todo o território nacional com o intuito de ter uma amostra o mais representativa e heterogénea possível, do universo que se pretende investigar.

Foi elaborado um formulário na plataforma Microsoft Forms de forma a facilitar a sua aplicação e extensão, sendo, contudo, previamente realizado um estudo preliminar para verificar a relevância, clareza e compreensão das perguntas enunciadas. O estudo preliminar foi aplicado a cerca de 10 profissionais para perceber a viabilidade da plataforma Web, mas também para avaliar a necessidade de ajustamento, ou não, das perguntas enunciadas. Este passo, serviu para solicitar a opinião sobre a relevância das perguntas do questionário e perceber se havia necessidade de eliminar perguntas desnecessárias, bem como formular perguntas mais relevantes (Hill & Hill, 2012).

A recolha dos dados foi feita via Web, salvaguardando a confidencialidade e o anonimato da informação apresentada nos questionários, seguindo-se assim todos os aspetos éticos que se prendem com o sigilo da informação obtida.

4.2. Instrumento de investigação

4.2.1. Questionário: construção

O levantamento de informação por meio de um questionário torna-se favorável na medida em que dá ao investigador a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados, que de outra forma seria mais difícil (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Com o propósito de abranger as áreas relevantes para esta investigação, a estrutura do questionário encontra-se dividida em 5 secções (disponível no anexo B), designadamente:

- 1) Porque faz o seu trabalho?
- 2) Qual o grau de satisfação com os membros da sua equipa?
- 3) Qual a sua avaliação sobre a performance da sua equipa?
- 4) Dados sociodemográficos;
- 5) Dados socioprofissionais.

4.2.1.1. Escalas da motivação

A primeira secção é dedicada à **medição da motivação – Porque faz o seu trabalho?**

Nesta medida usou-se a escala de motivação intrínseca no trabalho (ver tabela 1) de seis itens introduzida por Kuvaas (2006) e desenvolvida à posteriori por Kuvaas & Dysvik (2009), baseada no núcleo do construto utilizado pela teoria da autodeterminação apresentada por Deci et al. (1989) como a motivação para realizar uma atividade com o fim de experimentar o prazer e a satisfação inerentes a essa atividade; e a escala de motivação extrínseca no trabalho (ver tabela 2) de Dysvik et al. (2013), composta por quatro itens onde se considera a motivação no trabalho como dependente da existência de incentivos tangíveis (Kuvaas et al., 2017).

Tabela 1 Escala da Motivação Intrínseca

MI1. As tarefas que faço no trabalho representam, elas próprias, um poder de condução no meu trabalho.

MI2. As tarefas que faço no trabalho são agradáveis.

MI3. O meu trabalho tem significado

MI4. O meu trabalho é muito excitante.

MI5. O meu trabalho é tão interessante que é uma motivação em si.

MI6. Por vezes fico tão inspirado pelo meu trabalho que quase esqueço tudo o resto à minha volta.

Fonte: Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? (Kuvaas et al., 2017)

Tabela 2 Escala da Motivação Extrínseca

ME1. Se tenho de fazer um esforço extra no meu trabalho, preciso de receber um salário extra.

ME2. É importante para mim ter um incentivo externo para me esforçar para fazer um bom trabalho.

ME3. Incentivos externos, tais como bónus e provisões, são essenciais para o bom desempenho do meu trabalho.

ME4. Se me tivessem oferecido melhora salário, teria feito um trabalho melhor.

Fonte: Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? (Kuvaas et al., 2017)

4.2.1.2. Escalas do desempenho

Para tratar a **medição de desempenho**, baseamo-nos na definição de eficácia grupal, utilizando para tal duas ferramentas de avaliação, que permitem medir duas das dimensões integrantes dos modelos de eficácia grupal (I. D. Dimas et al., 2016) e apresentados no capítulo 2.4.2. São estas a escala de avaliação da satisfação grupal dos membros com o grupo de trabalho (dimensão social) e outra a escala de avaliação do desempenho grupal (dimensão económica). Segundo I. C. D. Dimas (2007), a escala da satisfação tem demonstrado correlações positivas com as variáveis do desempenho grupal daí, ser de todo o interesse para a investigação, o uso de ambas (I. D. Dimas et al., 2016).

Assim sendo, a segunda secção do questionário é dedicada à **medição da satisfação - Qual o grau de satisfação com os membros da sua equipa?** e usou-se como instrumento a Escala da Satisfação Grupal (ESAG) (ver tabela 3) desenvolvida por I. C. D. Dimas (2007) (tabela 2). Esta é uma medida composta por 7 itens que tem como objetivo caracterizar o grau de satisfação dos membros com a equipa à qual pertencem (I. C. D. Dimas, 2007), avaliando para tal, o grau de satisfação/insatisfação do indivíduo com vários aspetos associados ao funcionamento do grupo, nomeadamente com as relações existentes entre os membros da equipa de trabalho, com a forma de trabalhar da equipa e com o papel desempenhado por cada membro. Segundo Dimas et al. (2016), esta

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

escala foi utilizada num conjunto alargado de estudos, em contexto organizacional, tendo sempre apresentado níveis de validade adequados.

Tabela 3 Escala da Satisfação Grupal (ESAG)

-
1. Clima existente na equipa de trabalho
 2. Forma de trabalhar da equipa
 3. Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa
 4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho
 5. Relações entre os membros da equipa e o líder
 6. Relações entre os membros da equipa de trabalho
 7. Papel que cada membro desempenha na equipa
-

Fonte: Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação. (I. D. Dimas et al., 2016)

Na terceira secção, é usada a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal - Forma II (EADG-II) (ver tabela 4), também desenvolvida por I. C. D. Dimas (2007) (tabela 3) que serve para **avaliar o desempenho das equipas de vendas - Qual a sua avaliação sobre a performance da sua equipa?** Trata-se de uma escala de medição constituída por 10 itens e que tem por objetivo avaliar o desempenho de equipas de trabalho que desenvolvem tarefas não rotineiras (I. C. D. Dimas, 2007), ou seja, tarefas que envolvem procedimentos pouco estandardizados, cujos resultados são pouco previsíveis e que requerem a solução de problemas (O'Reilly III et al., 1998), por isso se entendeu como sendo a mais adequada para a avaliar as equipas de vendas que compõe a amostra desta investigação. De salientar que esta escolha teve em consideração as funções desempenhadas por estas equipas, o grau de complexidade e de incerteza das tarefas, o nível de responsabilidade e de autonomia, assim como, o grau de previsibilidade dos resultados, como fundamental na construção de medidas de desempenho grupal. Esta escala cobre vários aspetos relacionados com a equipa de trabalho, nomeadamente, a qualidade e quantidade de trabalho produzido, a introdução e implementação de ideias

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

novas e de soluções para os problemas e a capacidade de reagir perante acontecimentos imprevisíveis (I. C. D. Dimas, 2007). Apesar de esta escala ter sido contruída para ser respondida pelo líder, ao qual normalmente cabe o papel de avaliar o desempenho global da sua equipa, esta também pode ser preenchida pelos membros, caso o objetivo seja o de conhecer a forma como estes percecionam o desempenho do seu grupo trabalho (I. D. Dimas et al., 2016), revelando-se a pertinência do uso desta medida na presente investigação.

Tabela 4 Escala de Avaliação de Desempenho Grupal – Forma II (EADG-II)

-
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente
 2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos estabelecidos
 3. Qualidade do trabalho produzido
 4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas
 5. Quantidade do trabalho produzido
 6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas
 7. Capacidade de implementar novas ideias
 8. Cumprimento dos prazos estabelecidos
 9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas
 10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis
-

Fonte: Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação. (I. D. Dimas et al., 2016)

4.2.1.3. Variáveis de controlo

As secções 4 e 5, estão destinadas às variáveis individuais, que servirão não só para caracterizar a amostra, mas também, para explicar potenciais diferenças sociodemográficas e socioprofissionais, na explanação para as relações observadas entre a motivação intrínseca e extrínseca do trabalho, o desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Assim, apoiando a elaboração destas variáveis em estudos anteriores realizados sobre o tema, onde foram identificadas variáveis a nível individual como influenciadoras na motivação, a saber: a idade/fase da carreira (Cron & Slocum Jr, 1986), a cultura nacional (Dubinsky et al., 1994) e ainda o género, onde Fine & Pullins (1998) descobriram diferenças nas variáveis motivacionais entre homens e mulheres (Khusainova et al., 2018); elaboraram-se então as seguintes variáveis sociodemográficas e socioprofissionais representadas nas tabelas 5 e 6 respetivamente.

Tabela 5 Variáveis Sociodemográficas

-
1. Género
 2. Ano de Nascimento
 3. Escolaridade
 4. Estado civil
 5. Nº Filhos
 6. Área de Residência
 7. Nacionalidade
-

Fonte: elaboração própria

Tabela 6 Variáveis Socioprofissionais

-
1. Em que ano iniciou funções na loja?
 2. Qual a sua situação laboral atual?
 3. Qual a secção a que pertence?
 4. Qual a sua função que desempenha atualmente?
 5. Há quantos anos desempenha essa função?
 6. O seu salário é composto por salário base + comissões?
-

Fonte: elaboração própria

4.3. Técnicas de análise de dados

Atendendo à natureza dos objetivos do trabalho de investigação, esta análise foi desenvolvida numa perspetiva de análise correlacional, de forma a verificar covariações ou associações entre fenómenos e variáveis. Serviu não só para perceber as relações de associação ou correlação entre as variáveis, mas também, estabelecer a relação entre as características do material analisado e as características relevantes a nível das fontes.

As técnicas de análise de dados usadas remetem para as técnicas de análise estatística descritiva, testes de hipóteses: testes paramétricos e não paramétricos, análise confirmatória e modelos de equações estruturais. Utilizou-se para o tratamento de dados o programa estatístico Jamovi⁶.

Inicialmente foi feita a **análise descritiva** dos itens observados através dos cálculos da média, desvio padrão, assimetria e achatamento, com o objetivo de perceber a distribuição e variabilidade das respostas.

A associação das variáveis foi, numa fase inicial, efetuada com recurso ao coeficiente de correlação de Pearson. Foram calculadas as 5 variáveis compósitas latentes através da média aritmética dos seguintes itens: desempenho das equipas de vendas, satisfação com o trabalho, motivação intrínseca, motivação extrínseca e motivação geral, procedendo-se ao respetivo cálculo do **coeficiente de correlação de Pearson**. Esta é uma medida de associação não paramétrica, para duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre -1 e 1, fornecendo informação sobre o tipo de associação existente entre as variáveis através da seguinte interpretação:

- se ρ for positivo ($\rho > 0$) existe uma relação perfeita positiva entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores altos de outra variável e o inverso);
- se ρ for negativo ($\rho < 0$) existe uma relação perfeita negativa entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores baixos de outra variável e o inverso);

⁶ <https://www.jamovi.org/>

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- se ρ for nulo ou aproximadamente nulo ($\rho=0$) significa que não existe correlação linear entre as variáveis, ou seja, as variáveis são independentes uma da outra (Laureano & Botelho, 2010).

O resultado significativo do teste de correlação de Pearson considera um intervalo de confiança de 95% e de 99%, o que corresponde a um nível de significância de 0,05 e 0,01. Se $\rho \leq \alpha$, a correlação entre as variáveis é significativa e, portanto, pode ser inferida para a população de estudo o efeito encontrado na amostra (Pestana & Gageiro, 2008).

A determinação da fiabilidade dos construtos foi verificada através do método de consistência interna que considera os valores do **coeficiente alpha de Cronbach** entre 0 e 1 (tabela 7) e que se encontra representada na tabela 13.

Tabela 7 Avaliação da consistência interna segundo os valores do coeficiente alfa de Cronbach(α)

Alpha de Cronbach (α)	Consistência interna
0,90 – 1,00	Muito boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Razoável
0,60 – 0,70	Fraca
<0,60	Inadmissível

Fonte: Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS (Pestana & Gageiro, 2008)

Concluída a análise das estatísticas descritivas e da consistência interna das dimensões, procedeu-se ao estudo das correlações no sentido de identificar quais as variáveis do desempenho e da satisfação com efeito na motivação, assim como o efeito das diferenças individuais em estudo – geração, género, antiguidade no início de funções e função desempenhada - no desempenho, na satisfação com o trabalho e na motivação.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Uma vez que se verificou que a amostra não seguia uma distribuição normal, recorreu-se aos testes não-paramétricos para dados ordinais, a saber:

- para análises com uma amostra, o **teste de ajustamento de Qui-quadrado** e **teste de Shapiro-Wilk**,
- para análise de três ou mais amostras independentes, o **teste de Kruskal-Wallis**,

tratando-se estes como sendo os mais adequados para o caso de estudo (Laureano & Botelho, 2010).

A relação entre os construtos associados à motivação e desempenho foi efetuada com recurso a um **modelo de equações estruturais**, apresentado na figura 18.

5. Apresentação e Discussão dos Resultados

5.1. Caracterização da amostra

Uma análise detalhada da amostra em estudo (tabela 8) permite verificar que os inquiridos perfazem um total de 141 participantes, dos quais, 67.4% (n=95) são elementos do sexo masculino, 31,9% (n=45) do sexo feminino e 0.7% (n=1) destes referem-se como outro na questão do género.

A maioria dos participantes pertence à geração X (46.1%; n=65), possui o ensino secundário/profissional (61,0%; n= 86), é solteiro (51.1%; n=72) e não tem filhos (58.9%; n=83).

A região mais representada no estudo é a região norte, com 69.5% (n=98) e a nacionalidade predominante dos participantes é a portuguesa (97.2%; n=137).

Tabela 8 Distribuição das variáveis sociodemográficas

	n	%
Género		
Feminino	45	31.9 %
Masculino	95	67.4 %
Outro	1	0.7 %
Geração		
Baby Boomers	3	2.1 %
Geração X	65	46.1 %
Geração Y	54	38.3 %
Geração Z	19	13.5 %
Escolaridade		
9º Ano	7	5.0 %
CTeSP	2	1.4 %
Licenciatura	39	27.7 %
Mestrado / PG / Doutoramento	7	5.0 %
Secundário/ Profissionais	86	61.0 %
Estado Civil		
Casado(a)/ União de facto	55	39.0 %
Divorciado(a)	13	9.2 %

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Solteiro(a)	72	51.1 %
Viúvo(a)	1	0.7 %
Com Filhos		
Não	83	58.9 %
Sim	58	41.1 %
Residência		
Algarve	6	4.3 %
Area Metropolitana de Lisboa	21	14.9 %
Centro	16	11.3 %
Norte	98	69.5 %
Nacionalidade		
Brasileira	4	2,8%
Portuguesa	137	97.2 %

n= número de respostas válidas

Ainda sobre a caracterização sociodemográfica, os inquiridos que responderam ter filhos (n=58), têm entre 1 filho (mínimo) a 3 filhos (máximo) sendo a média de 1 filho (M=1.41; DP=0.593) (tabela 9).

Tabela 9 Distribuição do nº de filhos

	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Mínimo (Mim)	Máximo (Máx)
n.º Filhos (n=58)	1.41	0.593	1	3

n= número de respostas válidas

Quanto à distribuição detalhada da amostra a nível da caracterização socioprofissional (tabela 10), mais de metade dos inquiridos tem um contrato de trabalho sem termo (efetivo) (66.7%; n=94), desempenha funções de vendedor (82.3%; n=116) e tem o seu salário composto por salário fixo e comissões (77.3%; n= 109).

Quanto às secções representadas, 49.6% pertencem à área de som e imagem (n=70), 18.4% à linha branca (n=26); 17.0% são da área de informática (n= 24), 12.8% da área das telecomunicações (n=18) e 2,1% da área da fotografia (n=3).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Tabela 10 Distribuição das variáveis socioprofissionais

	n	%
Situação laboral atual		
Contrato a termo certo	13	9.2 %
Contrato a termo incerto	26	18.4 %
Contrato de trabalho a tempo parcial (part-time)	7	5.0 %
Contrato sem termo (efetivo)	94	66.7 %
Outra	1	0.7 %
Secção a que pertence		
Fotografia	3	2.1 %
Informática	24	17.0 %
Linha branca	26	18.4 %
Som e Imagem	70	49.6 %
Telecomunicações	18	12.8 %
Função desempenhada		
Caixa	4	2.8 %
Chefia	21	14,9 %
Vendedor	116	82.3 %
Salário composto por salário base + comissões		
Não	32	22.7 %
Sim	109	77.3 %

n= número de respostas válidas

Em média os inquiridos iniciaram funções nas lojas de retalho em 2014 (DP=7.14), havendo, contudo, uma grande variabilidade de respostas (min=1997; max=2022). Neste ponto, responderam apenas 138 inquiridos, sendo que 3 não responderam à pergunta.

No que respeita à antiguidade na função que desempenha atualmente, a variabilidade de respostas também é grande (min=1; máx=35), sendo que a média de permanência na função é de 7 anos (M=7.40; DP=6.70) (tabela 11).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Tabela 11 Distribuição do ano de início de funções e da antiguidade na função atual

	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Mínimo (Mim)	Máximo (Máx)
Ano início funções na sua loja (n=138)	2014	7.14	1997	2022
Antiguidade na função atual (n=141)	7.40	6.70	1	35

n= número de respostas válidas

As estatísticas descritivas das variáveis: desempenho das equipas de vendas, satisfação com o trabalho, motivação intrínseca, motivação extrínseca e motivação global, encontram-se representadas na tabela 12.

Tabela 12 Estatísticas descritivas das variáveis: Desempenho, Satisfação, Motivação Intrínseca, Motivação Extrínseca e Motivação Geral

	P_Média	Sat_Média	MI_Média	ME_Média	MG_Média
N	141	140	141	141	141
Média	7.10	5.23	3.71	3.37	3.54
Mediana	7.29	5.43	3.83	3.50	3.54
Moda	7.57	6.00	3.33	3.75	3.54 ^a
Desvio-padrão	1.60	1.06	0.664	0.931	0.529
Mínimo	1.00	1.29	2.00	1.25	1.71
Máximo	10.0	7.00	5.00	5.00	5.00
W de Shapiro-Wilk	0.955	0.945	0.981	0.971	0.987
p Shapiro-Wilk	< .001	< .001	0.045	0.005	0.209

Como se pode observar, verifica-se um maior grau de motivação em relação aos fatores intrínsecos (M=3,71; DP=0,664), face aos fatores extrínsecos (M=3,37; DP=0,931); os fatores intrínsecos apresentam, também, uma ligeira menor variabilidade dos dados (entre

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

2,00 e 5,00) do que os extrínsecos (entre 1,25 e 5,00). A motivação global apresentou um valor médio em torno de 4 (M=3,54; DP=0,529).

No que respeita à satisfação com o trabalho, esta apresenta um valor médio em torno de 5 (M=5.23; DP=1.06) o que aponta para o grau de “Moderadamente Satisfeito”.

Sobre o desempenho das equipas de vendas, a média reflete um valor próximo de 7 (M=7,10; DP= 1,60). Tendo o desempenho sido medido numa escala de 1 a 10, este representa um valor acima do ponto médio da escala.

5.2.Consistência interna das dimensões do estudo

Na determinação de fiabilidade dos construtos, representado na tabela 8, podemos verificar valores de alpha superiores a 0,8 indicando uma boa a muito boa consistência interna, correlação e homogeneidade dos itens usados.

Tabela 13 Estatísticas de Fiabilidade - coeficiente alfa de Cronbach(α)

Escala	N	Nr Itens	α de Cronbach
Motivação Intrínseca	141	6	0.843
Motivação Extrínsecas	141	4	0.809
Desempenho	141	10	0.956
Satisfação com o trabalho	140	7	0.917

De forma a validar as relações e afetações da motivação intrínseca, extrínseca e da satisfação, no desempenho das equipas de vendas foi definido o modelo de equações estruturais (MEE) definido na figura 18 e com resultados apresentados na tabela 14.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

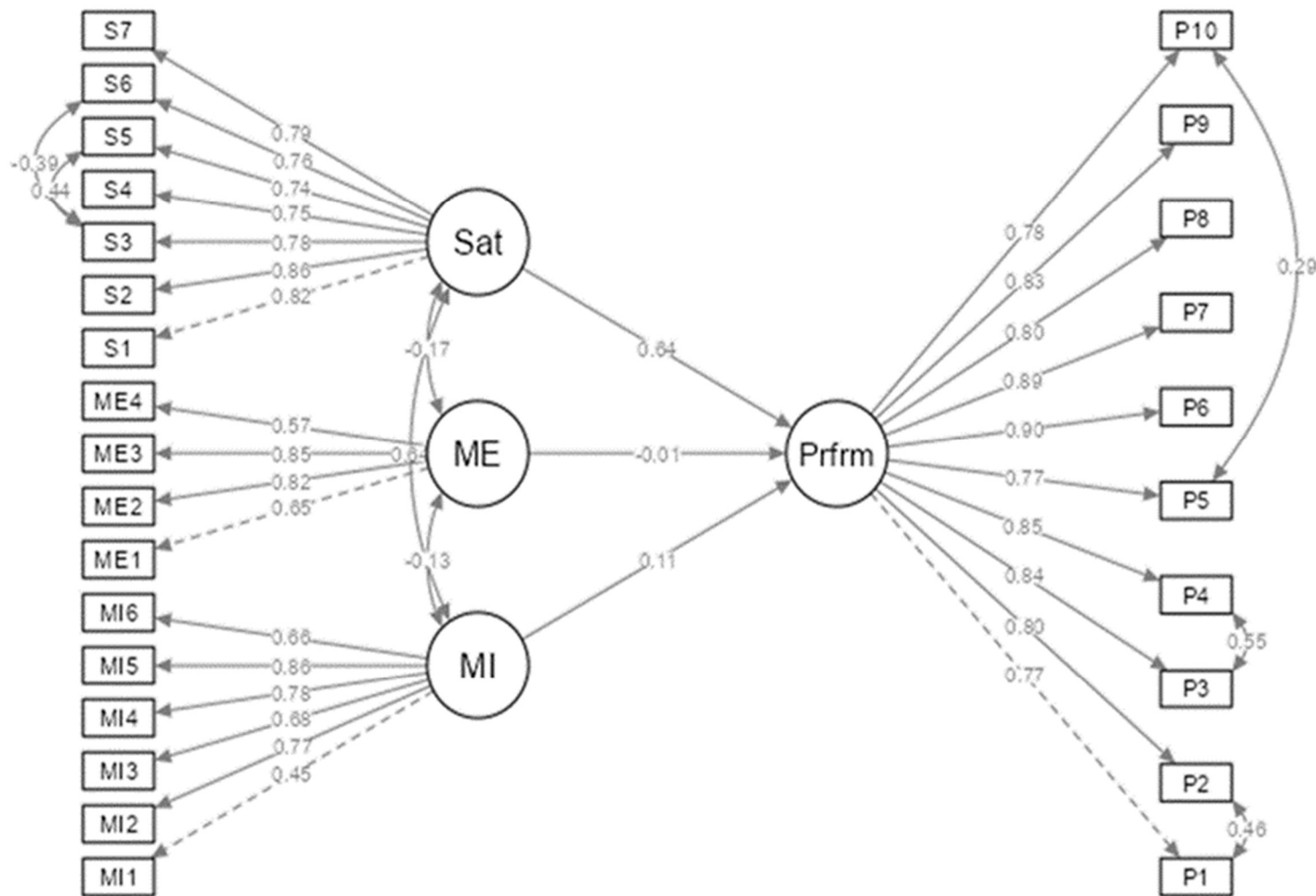


Figura 18 Modelo de Equações Estruturais

Carla Raquel Moreira de Aguiar

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Tabela 14 Estatísticas do Modelo de Equações Estruturais

Model tests								
Label	χ^2	df	p					
User Model	494	313	< .001					
Baseline Model	3125	351	< .001					
Fit indices								
95% Confidence Intervals								
SRMR	RMSEA	Lower	Upper	RMSEA p				
0.064	0.064	0.053	0.075	0.018				
R^2								
Variable	R^2							
Performance	0.523							
Parameters estimates								
95% Confidence Intervals								
Dep	Pred	Estimate	SE	Lower	Upper	β	z	p
Performance	MI	0.47269	0.367	-0.247	1.192	0.12462	1.2877	0.198
Performance	ME	-0.00903	0.126	-0.256	0.238	-0.00504	-0.0715	0.943
Performance	Sat	0.78537	0.136	0.519	1.052	0.62597	5.7760	< .001
User model versus baseline model								
Model								
Comparative Fit Index (CFI)			0.935					
Tucker-Lewis Index (TLI)			0.927					
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)			0.927					
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)			0.842					
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)			0.751					
Bollen's Relative Fit Index (RFI)			0.823					
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)			0.936					
Relative Noncentrality Index (RNI)			0.935					

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Podemos verificar nas estatísticas do MEE (tabela 14) que, o teste Qui-Quadrado χ^2 apresenta uma estatística de teste de 0,494 e um p-value inferior a ,001. O índice de ajustamento comparativo (CFI) apresenta um valor de 0,935, superior ao valor de referência de 0,9. O CFI apresenta bom desempenho mesmo quando o tamanho da amostra é pequeno.

O TLI (Tucker-Lewis Index) é interpretado como o incremento no ajuste por grau de liberdade obtido usando o modelo hipotético, assim, valores elevados sugerem um melhor ajustamento. No nosso caso o TLI é de 0,927, superior ao valor de referência de 0,9.

A raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), usada como alternativa ao χ^2 apresenta um valor de 0,064. O valor de referência é de 0,08, (a falta de adequação do modelo hipotético à população é conhecida como erro de aproximação. o RMSEA é uma medida padronizada de erro de aproximação, valores que vão de 0 a 0,05 são considerados bons, valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis; valores variando entre 0,08 e 0,10 indicam um ajuste medíocre, e valores maiores que 0,10 indicam ajuste inadequado).

Os resultados apontam para um modelo consistente e ajustado, que corrobora com a análise das correlações. Motivação Intrínseca, Extrínseca e Satisfação no trabalho explicam 52,31% da variação do desempenho das equipas de vendas, contudo apenas a satisfação se assume como uma variável significativa, assumindo a grande parte do peso dessa explicação.

5.3. Discussão de resultados – testes de hipóteses

Abaixo podemos encontrar o quadro resumo com os resultados de cada uma das hipóteses elaboradas neste estudo:

Tabela 15 Quadro Resumo Hipóteses em Estudo

Hipótese:	Decisão:
H1. A motivação intrínseca está negativamente relacionada com a motivação extrínseca.	Não validada
H2. A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o desempenho das equipas de vendas	Validada
H3. A motivação extrínseca não está significativamente relacionada ou negativamente relacionada com o desempenho das equipas de vendas.	Validada
H4. A motivação extrínseca esta negativamente relacionada com a satisfação no trabalho	Validada
H5. A satisfação com o trabalho está positivamente relacionada com o desempenho das equipas de vendas	Validada
H6. A satisfação com o trabalho está significativamente relacionada com o género	Não validada
H7. A satisfação com o trabalho está significativamente relacionada com a antiguidade no início de funções	Não validada
H8. A motivação intrínseca está negativamente relacionada com a geração.	Validada
H9. A motivação intrínseca é diferenciada pela função desempenhada pelo colaborador.	Não validada

A demonstração do detalhe dos resultados, para cada uma das hipóteses, é conforme se apresenta a seguir.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- **H1. A motivação intrínseca está negativamente relacionada com a motivação extrínseca.**

A validação desta hipótese foi efetuada com recurso ao coeficiente de correlação de Pearson, apresentado na atabela abaixo.

Tabela 16 Matriz de Correlação Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca

		MI_Média	ME_Média
MI_Média	R de Pearson	—	
	p-valor	—	
ME_Média	R de Pearson	-0.152	—
	p-valor	0.072	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

A análise da correlação expressa na tabela 16 permitem-nos validar que a correlação é negativa, fraca e não significativa.

Este resultado está alinhado com os obtidos em outros estudos ao nível da relação, contudo, apresenta um valor baixo e não significativo. Consideramos, assim, que esta hipótese não foi validada no nosso estudo.

- **H2. A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o desempenho das equipas de vendas.**
- **H3. A motivação extrínseca não está significativamente relacionada ou negativamente relacionada com o desempenho das equipas de vendas.**

A validação da H2 e H3 foi efetuada com recurso a correlação de Pearson expresso na tabela 17. A análise permite-nos concluir que existem uma correlação positiva e significativa entre a motivação intrínseca e o desempenho das equipas de vendas.

A relação entre a motivação extrínseca e o desempenho das equipas de vendas é negativa, fraca e não significativa, sendo ambas as hipóteses validadas.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Tabela 17 Matriz de Correlações do Desempenho, Satisfação, Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca

		P_Média	Sat_Média	MI_Média	ME_Média
P_Média	R de Pearson	—			
	p-valor	—			
Sat_Média	R de Pearson	0.672 ***	—		
	p-valor	< .001	—		
MI_Média	R de Pearson	0.464 ***	0.582 ***	—	
	p-valor	< .001	< .001	—	
ME_Média	R de Pearson	-0.151	-0.196 *	-0.152	—
	p-valor	0.074	0.020	0.072	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

- **H4. A motivação extrínseca esta negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.**

A análise da tabela 17 permite-nos concluir que a relação entre as variáveis é negativa e significativa. Destacamos, contudo, que a força da relação é fraca. Esta hipótese é validada.

- **H5. A satisfação com o trabalho está positivamente relacionada com o desempenho das equipas de vendas.**

De acordo com os dados obtidos na análise de correlação (tabela 17) e no MEE (tabela 14), podemos validar esta hipótese. Efetivamente os resultados apontam para uma relação forte, positiva e significativa entre a satisfação do trabalhador e o seu desempenho.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- **H6. A satisfação com o trabalho está significativamente relacionada com o género.**

A relação entre a satisfação do trabalho e o género do trabalhador foi efetuada com recurso ao teste de Kruskal Wallis (tabela 18), uma vez que a variável satisfação no trabalho não apresenta uma distribuição normal (teste de Shapiro-Wilk 0,9446 com p-value <,001).

H₀: A satisfação com o trabalho não é diferenciada face ao género do colaborador.

H_a: A satisfação com o trabalho é diferenciada face ao género do colaborador.

Tabela 18 Teste Kruskal-Wallis para a satisfação com o trabalho e género do trabalhador

	χ^2	gl	p
Sat_Média	4.2747	2	0.118

A um valor amostral da estatística de teste de 4,2747 corresponde um p-value de 0,118 que é superior a 0,05, o que nos permite concluir pela não rejeição da hipótese nula. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística de que a distribuição da satisfação com o trabalho seja a mesma nos 3 grupos de género, concluindo-se pela não validação da H6.

- **H7. A satisfação com o trabalho está significativamente relacionada com a antiguidade no início de funções.**

Tendo em atenção que ambas as variáveis são quantitativas, optamos, novamente pela utilização do coeficiente de correlação de Pearson (tabela 19).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Tabela 19 Matriz de Correlação satisfação com o trabalho e a antiguidade no inicio de funções

		Sat_Média	Antiguidade
Sat_Média	R de Pearson	—	—
	p-valor	—	—
Antiguidade	R de Pearson	0.1239	—
	p-valor	0.148	—

Os resultados apontam para uma correlação positiva, contudo fraca e não significativa. H7 não foi validado.

- **H8. A motivação intrínseca está negativamente relacionada com a geração.**

No sentido de validar o teste a usar apuramos a normalidade da distribuição da MI face aos grupos geracionais. Os resultados são apresentados na tabela 20 abaixo.

Tabela 20 Estatística descritiva da distribuição da Motivação Intrínseca e a Geração

	Geração	MI_Média
Média	Baby Boomers	4.3333
	Geração X	3.8077
	Geração Y	3.6667
	Geração Z	3.4298
W de Shapiro-Wilk	Baby Boomers	0.9423
	Geração X	0.9816
	Geração Y	0.9783
	Geração Z	0.9538
p Shapiro-Wilk	Baby Boomers	0.537
	Geração X	0.444
	Geração Y	0.432
	Geração Z	0.457

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Os resultados apontam para a normalidade da distribuição e para a utilização de um teste Anova a um fator (tabela 21) que irá validar:

H₀: A média da MI é similar nos diferentes grupos geracionais

H_a: Existe pelos menos um grupo com uma média da MI diferente.

Tabela 21 Teste ANOVA a um fator (Fisher) Motivação Intrínseca e a Geração

	F	gl1	gl2	p
MI_Média	2.6446	3	137	,052

Tabela 22 Teste Homogeneidade da Motivação Intrínseca e a Geração

		Statistic	df	df2	p
MI_Média	Levene's	0.8854	3	137	0.450
	Bartlett's	2.5615	3		0.464

Nota. Additional results provided by *moretests*

Como se pode verificar na tabela 22, o valor observado para a estatística de teste é 0,8804, a que corresponde um p-value de 0,450. Em virtude do p-value ser superior a 5% (nível de significância) conclui-se pela não rejeição de H₀ e logo há evidência estatística de que as variâncias dos grupos geracionais são homogéneas.

A Anova a um fator (tabela 20) fornece uma estatística de teste de 2.6446 com um p-value de ,052. Em virtude do p-value ser inferior a 5% (nível de significância) conclui-se pela rejeição de H₀, revelando evidência estatística de que as médias da MI dos grupos geracionais são diferentes.

Analisando o gráfico da figura 19 e o Teste de Post-Hoc de Tukey da tabela 23, estamos em condições de concluir que, quanto mais nova for a geração, menor o seu nível de motivação intrínseca. H₈ é validada.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

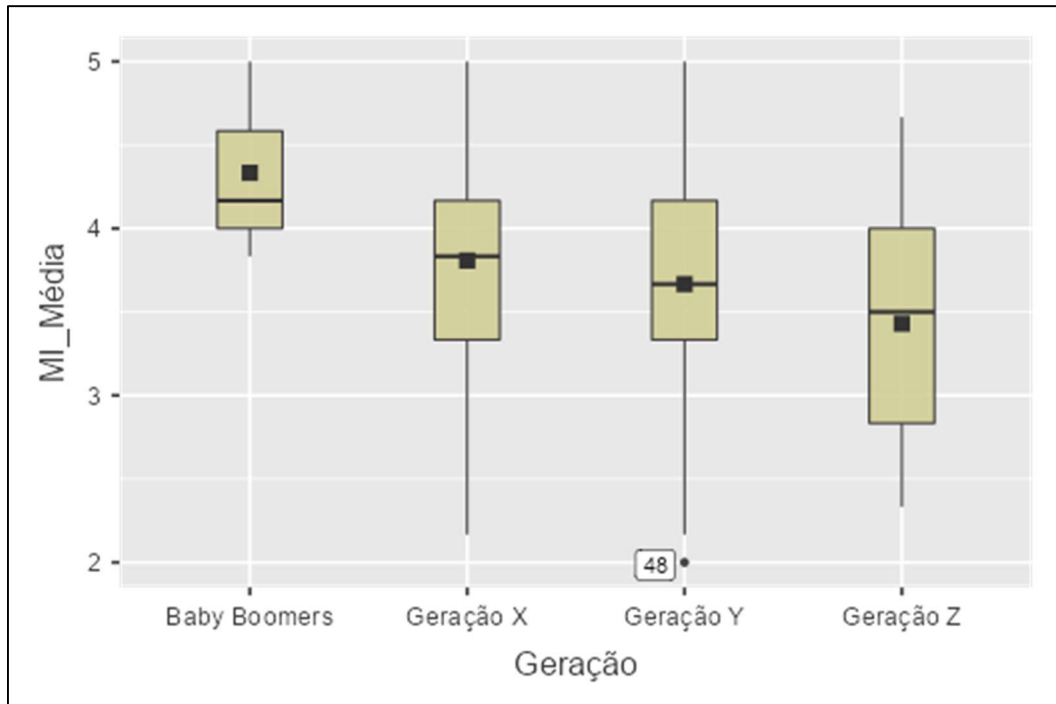


Figura 19 Gráfico da distribuição da Motivação Intrínseca e da Geração

Tabela 23 Teste Post-Hoc de Tukey – Motivação Intrínseca na Geração

		Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Baby Boomers	Diferença média	—	0.5256	0.6667	0.9035
	p-valor	—	0.524	0.316	0.121
Geração X	Diferença média		—	0.1410	0.3779
	p-valor		—	0.644	0.123
Geração Y	Diferença média			—	0.2368
	p-valor			—	0.526
Geração Z	Diferença média				—
	p-valor				—

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- **H9. A motivação intrínseca é diferenciada pela função desempenhada pelo colaborador.**

No sentido de validar o teste a usar apuramos a normalidade da distribuição da MI face à função do colaborador. Os resultados são apresentados na tabela abaixo.

Tabela 24 Estatística descritiva da distribuição da Motivação Intrínseca e a Função desempenhada

	Função desempenhada	MI_Média
Média	Caixa	4.0556
	Chefia	3.9318
	Vendedor	3.6579
W de Shapiro-Wilk	Caixa	0.9643
	Chefia	0.9312
	Vendedor	0.9813
p Shapiro-Wilk	Caixa	0.637
	Chefia	0.130
	Vendedor	0.112

Os resultados da tabela 24 apontam para a normalidade da distribuição e para a utilização de um teste Anova a um fator que irá validar:

H0: A média da MI é similar face às diferentes funções

Ha: Existe pelos menos um grupo com uma média da MI diferente.

Tabela 25 Teste ANOVA a um fator (Fisher) Motivação Intrínseca e a Função desempenhada

	F	gl1	gl2	p
MI_Média	1.9912	2	136	0.140

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Tabela 26 Teste Homogeneidade da Motivação Intrínseca e a Função desempenhada

		Statistic	df	df2	p
MI_Média	Levene's	0.3803	2	136	0.684
	Bartlett's	0.2538	2		0.881

Nota. Additional results provided by *moretests*

Como se pode verificar pelos resultados apresentados na tabela 26, o valor observado para a estatística de teste de Levene é 0,3803, a que corresponde um p-value de 0,684. Em virtude do p-value ser superior a 5% (nível de significância) conclui-se pela não rejeição de H_0 e logo há evidência estatística de que as variâncias da MI nas diferentes funções desempenhadas são homogéneas.

A Anova a um fator (tabela 25) fornece uma estatística de teste de 1.9912 com um p-value de ,140. Em virtude do p-value ser superior a 5% (nível de significância) conclui-se pela não rejeição de H_0 , revelando evidência estatística de que a média da MI dos colaboradores em diferentes funções é similar. Não se validou H_9 .

6. Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

Olhando para o panorama atual do mundo organizacional globalizado, não restam dúvidas de que os fatores externos às organizações as pressionaram a alterarem as suas estruturas bem como, as suas formas de gestão. Nas organizações incluídas neste estudo procurou-se explorar a eficácia das mesmas através do desempenho dos vendedores. Verificou-se que o desempenho das equipas de vendas está estreitamente relacionado com as MI e, as ME por si só, não apresentam motivo de influência no desempenho destas equipas. Apurou-se ainda que, a existência de fatores de ME não anulam a MI, o que nos leva a concluir que apesar do incentivo monetário e todas as contrapartidas financeiras, estes trabalhadores valorizam fatores intrínsecos como fonte impulsor da motivação para o trabalho.

No estudo confirmou-se ainda que o nível de satisfação das pessoas com o trabalho é preponderante na influência do desempenho das equipas de vendas e que, apesar de os fatores relacionados com a ME, não apresentarem por si só motivo de influência nos resultados alcançados pelas equipas de vendas, estes influenciam a satisfação destes elementos com o seu trabalho.

Isto leva-nos a crer que, é de extrema importância para a obtenção de desempenhos de excelência nas organizações de vendas, ter vendedores altamente satisfeitos com o seu trabalho e que para isso, o seu impulsor não passa exclusivamente pela contingência de contrapartidas monetárias ou recompensas externas de motivação, mas sim por elementos que fomentem também a MI. Principalmente porque esta é uma força de trabalho estimulada pela gestão por objetivos, favorecer também elementos como a autonomia, sentido de missão, partilha de valor criado e possibilidades de desenvolvimento pessoal, poderão fomentar neste trabalhadores, um sentido de propósito e de orgulho no seu trabalho, agindo eficazmente no incremento da sua MI.

O cenário espaço-temporal em que se insere esta investigação, permite-nos admitir que a globalização e as alterações sociais do último século, têm vindo a repercutir-se em equipas cada vez mais variadas em termos de características sociodemográficas, não só pela multiculturalidade, mas também pela inclusão da mulher e da igualdade de género no mundo laboral. No que se apurou neste estudo, os elementos que influenciam a

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

satisfação com o trabalho são homogéneos entre os diferentes géneros o que nos leva a concluir que, o nível de satisfação com o trabalho é independente do género do vendedor.

Contudo, quando analisamos pelo prisma da geração, identificamos diferenças nos diferentes grupos geracionais. As gerações mais novas apresentam níveis de MI inferiores aos das gerações anteriores. Entendemos que na Era atual outros valores se impõem. As pessoas já não trabalham por motivos de necessidade de sobrevivência, devido á escassez de oportunidades de trabalho, como acontecia na Era da Revolução Industrial. Contudo a geração millennial que trabalha nestas equipas de vendas não se vê motivada por fatores intrínsecos. Verificou-se que quanto mais velho o vendedor, maior a sua MI no trabalho. Trata-se de uma constatação que poderá significar que os millennial não vem o desempenho das tarefas associadas a esta profissão como propriamente prazerosas ou interessantes. Sendo a MI um dos principais elementos na influência do desempenho das equipas de vendas importa perceber quais ações que precisam de ser acionadas pela gestão por a aumentar a MI nesta geração. Podemos também estar a assistir à evidência de dois dos níveis de ME descritos da TAD, como sendo ME identificada ou ME integrada. Assim, uma das propostas de investigação futuras seria perceber efetivamente quais as motivações que agitam esta geração, dado que estes jovens compõem uma geração com dinâmicas de acesso a informação e conhecimento nunca vistas.

O crescimento assombroso do mundo digital tem levado a que as organizações de vendas, se adaptem e reestruem de forma a manterem-se competitivas. Os desafios que surgem de forma cada vez mais disruptiva e célere, resultado de um contexto volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) são transversais a qualquer tipo de organização. Ter as pessoas preparadas, alinhadas e motivadas torna-se fundamental para que estas superem os desafios emergentes de forma triunfante e com desempenhos de excelência. Associado a isto, temos o aumento do mercado on-line que obrigou também a que o papel do vendedor se renovasse. Vendedores experientes, com conhecimento e capacidades de adaptação ao mercado, representam valor acrescentado nas organizações, pela mais-valia que vão trazer na relação com o cliente. Assim, outra das propostas de trabalho futuro seria a de perceber quais as formas mais eficazes de retenção destes talentos atualmente, dado que a oferta de trabalho se expanda pela diminuição das barreiras a nível global.

Igualmente, a Era Digital e a Revolução 4.0, possibilitou também a emergência de novas formas de trabalhar, como por exemplo dos nómadas digitais, o teletrabalho ou o trabalho

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

híbrido. Estas são tendências atuais, do novo millenium e pós pandemia, que tem vindo a ser cada vez mais procuradas e usadas no mundo laboral. Mas com elas questões relevantes emergem também: qual o comprometimento destas pessoas com as organizações onde trabalham? Quais as motivações dos elementos que representam esta nova forma de trabalho? O que move estas pessoas a saírem do círculo tradicional do trabalho? Desta forma estas urgem como sugestão de trabalho futuro relacionadas com trabalho desenvolvido.

Referências e Bibliografia

- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. *Free Press*.
- Almeida, J. F. de, & Pinto, J. M. (1986). Da teoria à investigação empírica. Problemas metodológicos gerais. *Metodologia Das Ciências Sociais*, 55–78.
- Almeida, H., Faisca, L., & Jesus, S. N. (2009). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS): Um estudo confirmatório de validação do instrumento. *Psicologia*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.17575/rpsicol.v23i1.318>
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88.
- Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14777281211201169>
- Aube, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189.
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (1999). Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 63–72. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(98\)00023-6](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(98)00023-6)
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*.
- Birch, D., & Veroff, J. (1966). *Motivation: A study of action*.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32(1), 11–34.
- Brack, J., & Kelly, K. (2012). Maximizing millennials in the workplace. UNC Kenan-Flagler Business School. NC. USA.
- Caetano, A. (2001). Mudança e intervenção organizacional. *JMC Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Coords.), Manual de Psicossociologia Das Organizações*, 531–565.
- Camara, P. B. (2012). Manual de gestão e avaliação de desempenho. *Lisboa: Editora RH*.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363–423.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3102/00346543064003363>

- Cameron, J., & Pierce, W. D. (2002). *Rewards and intrinsic motivation: Resolving the controversy*. Bergin & Garvey.
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2014). Gestão das Organizações- Uma abordagem integrada e prospetiva. *Lisboa: Edições Sílabo*.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223–267. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27006-0](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27006-0)
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos: o capital das organizações. *São Paulo: Atlas*.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1976). *Motivating the industrial salesforce: the attractiveness of alternative rewards*. Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madison.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Johnston, M. W., & Tanner, J. F. (1993). *Sales force management*. Irwin Homewood, IL.
- Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119–129. <https://doi.org/10.2307/1251687>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*.
- Cunningham, R. A. (2011). Douglas McGregor—A lasting impression. *Ivey Business Journal*, 75(5), 5–7.
- Daniel, T. L., & Esser, J. K. (1980). Intrinsic motivation as influenced by rewards, task interest, and task structure. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 566. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.65.5.566>
- Davila, A. (2012). New trends in performance measurement and management control. In *Studies in Managerial and Financial Accounting* (Vol. 25). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2012\)0000025006](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2012)0000025006)
- Dávila de León, M. C., & Chacón Fuertes, F. (2003). *Adaptación de instrumentos para la evaluación de aspectos organizacionales en ONG's*.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Deci, E. L. (1975). The Intrinsic Motivation of Behavior. In *Intrinsic Motivation* (pp. 93–125). Springer. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>

Carla Raquel Moreira de Aguiar

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Self-determination theory. Retrieved Jan, 25, 2019.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Denscombe, M. (2009). *Ground rules for social research: Guidelines for good practice*. McGraw-Hill Education (UK).
- Dimas, I. C. D. (2007). *(Re) pensar o conflito intragrupal: níveis de desenvolvimento e eficácia*.
- Dimas, I. D., Alves, M., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). Equipas de trabalho: Instrumentos de avaliação. *Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda*.
- Dolan, S. I., Eisler, R., & Raich, M. (2010). Managing people and human resources in the XXI Century. Shifting paradigms, emerging roles, threats and opportunities. *Effective Executive*, 13(6), 39–46.
- Drucker, P. (2002). *Melhor de Peter Drucker: homem, sociedade, administração*. NBL Editora.
- Drucker, P. F. (2002). *Managing in the next society*. St. Martin's Griffin, New York.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*.
- Dubinsky, A. J., Kotabe, M., Lim, C. U., & Michaels, R. E. (1994). Differences in motivational perceptions among US, Japanese, and Korean sales personnel. *Journal of Business Research*, 30(2), 175–185. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90036-1](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90036-1).
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 1050–1064. <https://doi.org/10.1111/jasp.12068>
- Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). *Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.677>
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- Faria Bilhin, J. A. de. (2006). *Teoria organizacional : estruturas e pessoas*.
- Ferri-Reed, J. (2011). The keys to engaging millennials. *IEEE Engineering Management Review*, 2(39), 42–45. <https://doi.org/10.1109/EMR.2011.5876173>
- Fine, L. M., & Pullins, E. B. (1998). Peer mentoring in the industrial sales force: An exploratory investigation of men and women in developmental relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(4), 89–103.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/job.322>
- Giancola, F. L. (2011). Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation. *Compensation & Benefits Review*, 43(1), 23–29. <https://doi.org/10.1177/0886368710390493>
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora, 2000.
- Grant, A. (2020). *Gestão de desempenho*. Actual.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0014068>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Harvard Business Review Boston, MA.
- Herzberg, F. I. (1966). Work and the Nature of Man. *Thomas Y. Crowell*.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (Issue 2ª ed.). Sílabo.
- Idaszak, J. R., Bottom, W. P., & Drasgow, F. (1988). A test of the measurement equivalence of the revised Job Diagnostic Survey: Past problems and current solutions. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 647. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.647>
- Ingram, T. N., & Bellenger, D. N. (1983). Personal and organizational variables: Their relative effect on reward valences of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 198–205. <https://doi.org/10.2307/3151686>

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559–567. [https://doi.org/0.1016/S0019-8501\(02\)00175-X](https://doi.org/0.1016/S0019-8501(02)00175-X)
- Jeffrey, S. A., & Shaffer, V. (2007). The Motivational Properties of Tangible Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 39(3), 44–50. <https://doi.org/10.1177/0886368707302528>
- Johann, S. L. (2017). *Gestão da cultura corporativa*. Saraiva Educação SA.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: Past, present and future*. Routledge.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress Toward a Meta-Framework: Conceptualizing the Phenomena and Rendering the Construct Space CONTENT-BASED APPROACHES CONTEXT-BASED APPROACHES. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 89(6), 85–92.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Keszey, T., & Biemans, W. (2016). Sales–marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3698–3706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.032>
- Khusainova, R., de Jong, A., Lee, N., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2018). (Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(1), 2–29. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1415761>
- Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivo não funcionam. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 12–19. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600003>
- Kuruzovich, J. (2013). Sales technologies, sales force management, and online infomediaries. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(2), 211–224. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330205>
- Küster, I., & Canales, P. (2008). Some determinants of salesforce effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Küster, I., & Canales, P. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: The field sales manager’s points of view. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(4), 273–285. <https://doi.org/10.1108/08858621111127018>

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. I thank the three anonymous reviewers for their constructive comments and advice. *Journal of Organizational Behavior*, 27(September 2005), 365–385. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20352573&site=ehost-live>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Laureano, R., & Botelho, M. do C. (2010). SPSS—O meu manual de consulta rápida. *Edições Sílabo*, 1.
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*.
- Liu, D., Chen, X.-P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0021294>
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M., & Lee, N. (2012). Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 349–363. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320305>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* Harper and Row. New York, NY.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a theory of being*. New York: VanNostrand Reinhold.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358, 374.
- McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21). McGraw-Hill New York.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Meunier-FitzHugh, K. Le, & Piercy, N. F. (2007). Does collaboration between sales and marketing affect business performance? *Journal of Personal Selling and Sales*

Carla Raquel Moreira de Aguiar

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

- Management*, 27(3), 207–220. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270301>
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121–140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206309349309>
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233–1242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.04.007>.
- Mondy, R. W., Sharplin, A., & Flippo, E. B. (1988). *Management, concepts and practices*. Allyn and Bacon Boston.
- Morrell, D. L. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43(5), 318–323. <https://doi.org/10.1177/0886368711407998>
- Nascimento, G. C., Rodrigues, V. J. R. J., & Megliorini, E. (2010). Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. *Anais Do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- O'Reilly III, C. A., Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). *Group demography and innovation: Does diversity help?*
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1980). Determinants of intrinsic motivation: Locus of control and competence information as components of Deci's cognitive evaluation theory. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 211. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.65.2.211>
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244–262.
- Pinder, C. C. (1976). Additivity versus nonadditivity of intrinsic and extrinsic incentives: Implications for work motivation, performance, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 693. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.6.693>
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott Foresman & Company.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*.
- Pritchard, R. D., Campbell, K. M., & Campbell, D. J. (1977). Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.1.9>
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why Is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146–164.

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x>

- Pullins, E. B., Mallin, M. L., Buehrer, R. E., & Jones, D. E. (2011). How salespeople deal with intergenerational relationship selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08858621111156430>
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. 2ª edição. Lisboa: Gradiva, 8.
- Ragin, C. C., & Amoroso, L. M. (2011). *Constructing social research: The unity and diversity of method*. Pine Forge Press.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 381–394. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20031>
- Santos Ferreira, T. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*, 13(1), 60–65. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13108>
- Savoie, A., Larivière, C., & Brunet, L. (2006). Équipes de travail en milieu de santé et efficacité. *Objectif Prévention*, 29(1), 20–21.
- Stanton, W. J., & Spiro, R. (2000). *Administração de vendas*. LTC.
- Steers, R. M., & Braunstein, D. N. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), 251–266.
- Steers, R. M., Porter, L. W., Steers, R. M., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. McGraw-Hill.
- Tanner, E. C., Tanner, J. F., & Wakefield, K. (2015). Panacea or paradox? The moderating role of ethical climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 175–190.
- Teixeira, S. (2017). *Gestão das organizações* (3ª Edição). Escolar Editora.
- Vallerand, R. J., & Fortier, M. S. (1998). Measures of intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: A review and critique. *Advances in Sport and Exercise*

Carla Raquel Moreira de Aguiar

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Psychology Measurement, 81–101.

- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1348/096317906X111024>
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212–240.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156–168.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191. <https://doi.org/10.2307/1251294>.
- Williams, G. C., & Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: a test of self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 767. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.767>
- Williams, G. C., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1998). Building health-care partnerships by supporting autonomy: Promoting maintained behavior change and positive health outcomes. *Partnerships in Healthcare: Transforming Relational Process*, 67–87.
- Yandle, J., & Blythe, J. (2000). Intra-departmental conflict between sales and marketing: an exploratory study. *Journal of Selling and Major Account Management*, 2(3), 3–31.

ANEXO A: Cronograma de investigação

Fases de elaboração	Atividades	Tempo															
		Meses															
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1ª fase	Formulação da pergunta de partida																
	Definição e caracterização do objeto de estudo																
	Definição de objetivos																
	Definição de conceitos, dimensões e indicadores																
2ª fase	Revisão da literatura																
	Definição da problemática teórica																
	Recolha da informação documental																
3ª fase	Definição e caracterização da problemática																
	Operacionalização dos principais conceitos em análise																
	Construção das hipóteses teóricas																
4ª fase	Definição do modelo de análise																

Carla Raquel Moreira de Aguiar

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

5ª fase	Escolha e construção das técnicas de recolha de informação															
	Administração dos instrumentos de recolha de informação															
	Recolha e tratamento de dados															
	Análise de dados															
6ª fase	Verificação das hipóteses teóricas															
	Sistematização das principais conclusões da investigação															
7ª fase	Redação do relatório final															
	Apresentação															

ANEXO B: Questionário

O impacto da motivação na gestão de equipas de vendas e na eficácia da organização

O presente questionário enquadra-se numa investigação sobre o impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização. O mesmo é realizado no âmbito da dissertação do mestrado em Gestão do ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.

A população em estudo são os(as) os funcionários(as) que compõe as equipas das lojas de retalho de eletrónica em Portugal. Para o efeito, solicitamos a vossa participação no preenchimento de um breve questionário, com uma duração total de aproximadamente 5 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é obter uma opinião objetiva, honesta e pessoal.

É importante que leia atentamente e responda a todas as questões. A participação neste estudo tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender.

Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. O questionário foi desenvolvido de forma a não solicitar dados sensíveis, dando cumprimento ao previsto no regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais. Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte Carla Aguiar pelo e-mail: caguiar.aveb@gmail.com.

Contamos com a vossa colaboração!

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Porque faz o seu trabalho?

As questões abaixo integram os seis itens da Escala de Motivação Intrínseca no trabalho introduzida por Kuvaas (2006) e os quatro itens da Escala de Motivação Extrínseca no trabalho de Dysvik et al., (2013), baseadas na teoria da autodeterminação e tem como objetivo caracterizar a motivação dos indivíduos para o trabalho (Kuvaas et al., 2017).

Utilizando a escala, indique em que medida concorda ou discorda com as razões pelas quais faz atualmente o seu trabalho.

1	2	3	4	5
Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente

	1	2	3	4	5
MI1. As tarefas que faço no trabalho representam, elas próprias, um poder de condução no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MI2. As tarefas que faço no trabalho são agradáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MI3. O meu trabalho tem significado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MI4. O meu trabalho é muito excitante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MI5. O meu trabalho é tão interessante que é uma motivação em si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MI6. Por vezes fico tão inspirado pelo meu trabalho que quase esqueço tudo o resto à minha volta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ME1. Se tenho de fazer um esforço extra no meu trabalho, preciso de receber um salário extra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ME2. É importante para mim ter um incentivo externo para me esforçar para fazer um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ME3. Incentivos externos, tais como bónus e provisões, são essenciais para o bom desempenho do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ME4. Se me tivessem oferecido melhor salário, teria feito um trabalho melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Qual o seu grau de satisfação com os membros da sua equipa?

As questões abaixo integram a Escala da Satisfação Grupal (ESAG), composta por 7 itens e que tem como objetivo caracterizar o grau de satisfação dos membros com a equipa à qual pertencem (Dimas et al., 2016).

Indique o seu grau de satisfação ou insatisfação com cada um dos seguintes aspetos relativos à sua equipa de trabalho. Utilize a escala:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito

	1	2	3	4	5	6	7
1. Clima existente na equipa de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Forma de trabalhar da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Relações entre os membros da equipa e o líder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Relações entre os membros da equipa de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Papel que cada membro desempenha na equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual a sua avaliação sobre a performance da sua equipa?

As questões abaixo integram a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal - Forma II (EADG-II), constituída por 10 itens e que tem por objetivo avaliar o desempenho de equipas de trabalho que desenvolvem tarefas não rotineiras (Dimas et al., 2016).

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Avalie a sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida, utilizando uma escala de 1 (mau) a 10 (excelente):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Capacidade de abordar os problemas adequadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objetivos estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Qualidade do trabalho produzido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Eficiência no desenvolvimento das tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Quantidade do trabalho produzido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Capacidade de implementar novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Cumprimento dos prazos estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Número de novas ideias/sugestões introduzidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados sociodemográficos

Informação pessoal necessária para posterior comparação estatística.

Género:

Feminino

Masculino

Outro

Ano de Nascimento: _____

Carla Raquel Moreira de Aguiar

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Escolaridade:

- 9º Ano
- Secundário/ Profissionais
- CTeSP
- Licenciatura
- Mestrado / PG / Doutoramento

Estado civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Tem filhos:

- Sim. Quantos? _____
- Não

Área de Residência:

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve

Nacionalidade:

- Portuguesa
- Outra. Qual? _____

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Dados socioprofissionais

Informação pessoal necessária para posterior comparação estatística.

Em que ano iniciou funções na sua loja? _____

Qual a sua situação laboral atual?

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a termo certo
- Contrato a termo incerto
- Contrato de trabalho a tempo parcial (part-time)
- Outra

Qual a secção a que pertence?

- Telecomunicações
- Som e Imagem
- Informática
- Fotografia
- Linha Branca

Qual a função que desempenha atualmente? _____

Há quantos anos desempenha essa função? _____

O seu salário é composto por salário base + comissões?

- Sim
- Não. Gostava que o seu salário incluísse comissões?
 - Sim. Porquê? _____
 - Não. Porquê? _____

Carla Raquel Moreira de Aguiar

O impacto da motivação na gestão de desempenho das equipas de vendas e os seus efeitos na eficácia da organização

Obrigada!

A sua participação é fundamental para o sucesso desta investigação.

Muito obrigada pelo tempo dispensado. Para mais informações ou qualquer esclarecimento que entenda necessário contacte através do e-mail: caguiar.aveb@gmail.com

Carla Raquel Moreira de Aguiar