



EQUIPAS COMERCIAIS DO MERCADO B2B PME: UM INSTRUMENTO DE  
MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

Lourenço de Sales Parente Silva de Sousa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de  
Empresas

Orientador:  
Professor Oliver Röhrich

Setembro 2018

## Resumo

A Motivação é cada vez mais uma prioridade para as empresas e existe uma aposta cada vez maior na implementação de sistemas de gestão motivacional. A investigação teórico-prática tem vindo a acompanhar esta evolução estabelecendo e desenvolvendo não só os conceitos teóricos mas também as metodologias que permitam medir a Motivação. Trata-se de um processo que tem sido realizado ao longo de várias décadas, todavia, se a ideia de que a motivação afeta a produtividade nas empresas é consensual, porque orienta o nível de desempenho, já o tema de como medir a Motivação gera mais dúvidas. A questão é que os processos para medi-la ora são bastante complexos e só podem ser conduzidos por especialistas, ou então pressupõem o recorrer a questionários, com a desvantagem que isso comporta de que os inquiridos, ao aperceberem-se de que estão a ser avaliados, possam fornecer dados erráticos e não espontâneos.

A presente investigação não pretende oferecer a solução definitiva de uma metodologia de medição da Motivação que seja simples, inteligível a qualquer um e autónoma à intervenção dos visados, mas tem como propósito oferecer o seu contributo no caminho para esse objetivo fazendo-o sob a forma de uma proposta para um Instrumento de Medição da Motivação de Escala Numérica que funcione apenas através da observação e que seja dirigido especificamente às Equipas Comerciais B2B PME.

Iniciar-se-á a investigação pela compreensão daquilo que é a Motivação, no seu conceito e impactos, e de acordo com diferentes vertentes teóricas. É necessário também entender como é que a Motivação se articula com os conceitos de Satisfação no Trabalho e Desempenho Profissional e como destes depende; procurar compreender quais são os comportamentos e atitudes correspondentes a esta trilogia e ainda perceber qual o impacto e o papel que um Chefe de Equipa de Vendas tem sobre a gestão da motivação, afinal é este último que será o principal utilizador do instrumento que se pretende desenvolver.

A condução de um Estudo com a recolha de dados sobre Motivação, Satisfação e Desempenho, através de um questionário a ser desenvolvido com base em modelos já comprovados, é essencial para a recolha de mais informação e para testar e validar um conjunto de hipóteses que seja útil à obtenção de dados e conclusões que ofereçam suporte adicional à literatura entretanto já estudada e analisada.

Só apenas após o entendimento de tudo isto é que se conseguirá desenvolver o referido instrumento, que irá funcionar recorrendo e suportando-se através dos dados mais tangíveis do comportamento humano relacionado com a trilogia Motivação, Satisfação e Desempenho.

**Palavras-Chave:** motivação, vendas, desempenho, satisfação, empresas, liderança, clientes

**JEL Classification System:** D23, M12

## **Abstract**

Motivation is widely understood as essential for organizations and this idea has been increasing along the last decades. Motivation Management is now set as one of the main disciplines regarding business human resources and financial management. Theoretical and Practical research have been accompanying this evolution developing concepts of high complexity and detail, but also expanding findings regarding motivation measurement workflows and techniques. Though the idea that motivation affects the productivity in organizations guiding and influencing the level of performance is quite consensual and common to the investigations conducted so far, the issue regarding on how to measure Motivation generates more doubts and different approaches. The problem is that this motivation measurement processes are sometimes quite complex or can only be conducted by psychologists or sociologists; another issue is that most of this processes involve the use of questionnaires, which have the disadvantage that the respondents, realizing that they are being evaluated, can provide erratic data.

The present research has no intention of offering the final solution to a motivation measurement instrument that could be simple, accessible to anyone and autonomous to the intervention of the ones analysed; the main purpose is to make a contribution toward this goal in the form of a proposal for a Numeric Scale Motivation Measure Instrument that can work supported on the behavioural observation on B2B Sales Teams.

Research will begin on understanding what Motivation is, according to different theoretical strands; how Motivation is related with concepts of Job Satisfaction and Performance, but also how it depends on them; what are the behaviours and attitudes associated to this trilogy. Additionally is important to understand the impact and the role the Sales Team Leader has on motivation management: he is the one that will be the main user of this intended instrument.

The conduction of a Study with data collection on Motivation, Satisfaction and Performance, through a questionnaire to be developed based on already proven models, is an essential source of information. Latter a process of testing validation of hypotheses must be done based on statistics analysis models: this will provide additional support to the literature that has already been studied and analysed.

It is only by understanding and validating all the constructs that we will be possible to develop the instrument and this must be, as much as possible, draw on the most tangible data regarding behaviours generated by trilogy Motivation, Satisfaction and Performance.

**Key-Words:** motivation, performance, satisfaction, sales, organizations, leadership, clients

**JEL Classification System:** D23, M12

# Índice

<b>RESUMO</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	1
ENQUADRAMENTO .....	3
COMO É ANALISADA A PRODUTIVIDADE EM VENDAS E COMO A MOTIVAÇÃO É RELEVANTE .....	6
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>9</b>
O QUE É A MOTIVAÇÃO? .....	9
<i>A Hierarquia das Necessidades de Maslow</i> .....	9
<i>A Teoria das Necessidades de McClelland</i> .....	10
<i>A Teoria da Bifatorial de Herzberg</i> .....	11
<i>A Teoria das Expetativas de Vroom</i> .....	12
<i>A Teoria da Equidade de Adams</i> .....	13
<i>Teoria do Modelo das Características da Função</i> .....	13
<i>A Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional</i> .....	14
<i>A Teoria da Avaliação Cognitiva</i> .....	15
<i>A motivação no contexto das organizações</i> .....	16
<i>Os Sistemas de Recompensas nas Organizações</i> .....	20
METODOLOGIAS EXISTENTES PARA A MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO .....	23
<i>Medir a motivação através das capacidades cognitivas e afetivas</i> .....	25
<i>Medir a motivação através da análise comportamental</i> .....	28
<i>Medir a motivação através da análise das diferentes dimensões da motivação</i> .....	30
<i>Medição da motivação pela análise das habilidades e capacidades</i> .....	32
<i>Medir a motivação: é essencial a distinção entre a Motivação Explícita e Implícita</i> .....	34
<i>Modelos de medição da Motivação Implícita</i> .....	37
<i>Modelos de medição da Motivação Explícita e Híbridos</i> .....	47
A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE .....	50
<i>Como se define a Satisfação no Trabalho</i> .....	50
<i>Como se define a Produtividade no Trabalho</i> .....	53
<i>Como se relaciona a Satisfação e a Motivação</i> .....	57
<i>Como se relaciona a Motivação e a Produtividade</i> .....	58
<i>A relação entre a Satisfação no trabalho e a Performance no trabalho</i> .....	58
<i>A articulação entre Motivação, Satisfação e Produtividade</i> .....	59
OS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS À MOTIVAÇÃO (OU À FALTA DESTA) .....	63
O PAPEL DO CHEFE DE VENDAS NA GESTÃO DA MOTIVAÇÃO .....	67

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO	
<i>A ação do líder da equipa de vendas</i> .....	67
<i>Um modelo de medição da Satisfação no Trabalho – JSS “Job Satisfaction Scale”</i> .....	69
<i>Um modelo de medição do Desempenho no Trabalho – JPS “Job Performance Scale”</i> .....	72
<b>CAPÍTULO III - ESTUDO</b> .....	<b>73</b>
INTRODUÇÃO .....	73
<i>A articulação da Motivação, Satisfação e Desempenho como “chave”</i> .....	73
<i>A qualidade de um gestor comercial B2B</i> .....	74
<i>A Escolha de hipóteses a validar no estudo</i> .....	75
<i>Escolha dos instrumentos a utilizar para a validação das hipóteses</i> .....	79
<i>Objeto, divulgação do questionário, recolha e tratamento de dados</i> .....	82
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	85
<i>Dados Demográficos</i> .....	85
<i>Resultados da componente WPI – Medição da Motivação Extrínseca</i> .....	87
<i>Resultados da componente WPI – Medição da Motivação Intrínseca</i> .....	87
<i>Resultados Componente PCQ – Medição da Motivação por Afiliação</i> .....	88
<i>Resultados Componente AO-Scale – Medição da Motivação por Objetivos</i> .....	89
<i>Resultados Componente D-Scale – Medição da Motivação por Poder</i> .....	89
<i>Resultados Componente JSS – Medição do Nível de Satisfação no Trabalho</i> .....	90
<i>Resultados Componente JPS – Medição do Nível de Desempenho no Trabalho</i> .....	91
<i>Análise da Fiabilidade do Questionário</i> .....	92
<i>Análise das correlações do questionário</i> .....	93
ANÁLISE E VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	95
<i>Análise e validação de cada hipótese. Diferenças dos instrumentos estatísticos e dos resultados entre estudo de origem e a presente investigação</i> .....	95
ANÁLISE E DISCUSSÃO CRÍTICA DOS RESULTADOS.....	116
<i>Relação entre Motivação, Satisfação e Desempenho e outros fatores influenciadores</i> .....	116
<i>Limitações do Estudo</i> .....	123
<b>CAPÍTULO IV – DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>125</b>
DETERMINAR OS COMPORTAMENTOS A AVALIAR.....	129
DEFINIR RECOMENDAÇÕES SOBRE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL .....	132
CLASSIFICAR OS COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES E A ATUAÇÃO DO CHEFE .....	135
ESTIPULAR O SISTEMA DE PONTUAÇÃO .....	136
CONCLUSÕES.....	139
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>141</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>149</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – “A Pirâmide da Hierarquia das Necessidades” de Maslow – Fonte: Bilhim (2008).....	10
Figura 2 – “Sistema Motivacional de Vroom” Adaptado de Chiavenato (1992) – Fonte: Bilhim (2008) .....	12
Figura 3 - “Sistema Motivacional de Hackman e Oldham” – Fonte: Suneel (2011).....	16
Figura 5 – Elementos da Medição Motivacional Observável - Fonte: Touré-Tillery e Fishbach (2014).....	24
Figura 6 – Diferenças gráfica entre os modelos PSE, OMT e MMG – Fonte: Schuler <i>et al.</i> (2015).....	37
Figura 7 – Diferenças de classificação entre os modelos PSE e OMT - Fonte: Schuler <i>et al.</i> (2015).....	38
Figura 8 – Componentes avaliadas no WPI-10 - Fonte: Robinson, Switzer <i>et al.</i> (2014).....	49
Figura 9 – Análise do índice de fiabilidade do WPI-10 - Fonte: Robinson, Switzer <i>et al.</i> (2014).....	50
Figura 10 - Matriz Gráfica de Correlações – Fonte: Springer (2011) .....	60
Figura 11 - “Os 10 elementos motivacionais de Schwartz” – Fonte: Tamayo e Paschoal (2003) .....	64
Figura 12 - “Demonstração da associação entre as fontes da satisfação e as questões” – Fonte: Spector (1994). 70	
Figura 13 - “Conteúdos avaliados no Questionário JSS” – Fonte: Spector (1994).....	71
Figura 14 - “Análise da fiabilidade do Questionário JSS” – Fonte: Spector (1994) .....	71
Figura 15 – Sistema de <i>scoring</i> do WPI-10 – Fonte: própria.....	80
Figura 16 – Sistema de <i>scoring</i> do PCQ – Fonte: própria.....	80
Figura 17 – Sistema de <i>scoring</i> do AO-Scale – Fonte: própria.....	80
Figura 18 – Sistema de <i>scoring</i> do DS – Fonte: própria .....	81
Figura 19 – Sistema de <i>scoring</i> do JSS – Fonte: própria .....	81
Figura 20 – Sistema de <i>scoring</i> do JPS – Fonte: própria .....	81
Figura 21 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no WPI – Fonte: própria.....	83
Figura 22 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no PCQ – Fonte: própria .....	84
Figura 23 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no AOS e D-Scale – Fonte: própria.....	84
Figura 24 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no JSS – Fonte: própria .....	84
Figura 25 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no JPS – Fonte: própria .....	85
Figura 26 – Frequência numérica e percentual por faixa etária – Fonte: própria.....	86
Figura 27 – Frequência numérica e percentual por função comercial – Fonte: própria .....	86
Figura 28 - Frequência numérica e percentual por género – Fonte: própria .....	86
Figura 39 – Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca/Extrínseca e a Satisfação no trabalho – Fonte: própria.....	96
Figura 40 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca/Extrínseca e a Satisfação com a Chefia – Fonte: própria.....	97
Figura 41 - Análise das correlações entre as fontes de Motivação Intrínseca e a Satisfação com a Chefia – Fonte: própria.....	98
Figura 42 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca/Extrínseca e a Orientação para o Cliente – Fonte: própria.....	100
Figura 43 - Análise das correlações entre as fontes de Motivação Intrínseca e a Orientação para o Cliente – Fonte: própria.....	101
Figura 44 - Análise das correlações entre Conflito de Funções e a Satisfação com a Chefia – Fonte: própria... 102	
Figura 45 - Análise das correlações entre Desafio, Envolvimento e Satisfação com o Nível de Desempenho – Fonte: própria.....	104

## EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

Figura 46 - Análise das correlações entre a Motivação e o Nível de Desempenho – Fonte: própria .....	106
Figura 48 - Análise das correlações entre a Satisfação e o Nível de Desempenho – Fonte: própria.....	107
Figura 50 - Análise das correlações entre o Nível de Desempenho e a Satisfação com o Salário – Fonte: própria .....	109
Figura 51 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca e a Satisfação com o Salário – Fonte: própria .....	110
Figura 52 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca e o Nível de Desempenho – Fonte: própria .	111
Figura 53 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca e a Satisfação – Fonte: própria.....	112
Figura 54 - Análise das correlações entre a Satisfação com as Condições de Trabalho e o Nível de Motivação – Fonte: própria.....	114
Figura 56 – Matriz relações e influências da trilogia Desempenho, Satisfação e Motivação – Fonte: própria ...	116
Figura 57 – Matriz final de relações e influências – Fonte: própria.....	123
Figura 66 – Sistema de pontuações a utilizar – Fonte: própria .....	137

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de categorização de PME's – Fonte: Comissão Europeia .....	3
Tabela 2 – Divisão sectorial do tecido empresarial em Portugal (2014) – Fonte: INE .....	3
Tabela 3 - “Ações a desenvolver por elemento motivacional de Schwartz” – Fonte: Tamayo e Paschoal (2003) .....	18
Tabela 4 – Resultados Componente WPI Extrínseca – Fonte: própria .....	87
Tabela 5 – Resultados Componente WPI Intrínseca – Fonte: própria .....	88
Tabela 6 – Resultados Componente PCQ – Fonte: própria.....	88
Tabela 7 –Resultados Componente AO-Scale – Fonte: própria.....	89
Tabela 8 – Resultados Componente D-Scale – Fonte: própria.....	90
Tabela 9 – Resultados Componente JSS – Fonte: própria .....	91
Tabela 10 – Resultados Componente JPS – Fonte: própria .....	92
Tabela 11 – Grau de fiabilidade <i>Cronbach</i> das componentes do questionário – Fonte: própria.....	93
Tabela 12 – Grau de fiabilidade do questionário total – Fonte: própria.....	93
Tabela 13 - Correlações entre os componentes do questionário – Fonte: própria.....	94
Tabela 14 - Análise das correlações entre Fontes da Motivação e o Nível de Desempenho – Fonte: própria ....	106
Tabela 15 - Regressão linear impacto acumulativo da Satisfação e Motivação sobre o de Desempenho – Fonte: própria.....	108
Tabela 16 –Resumo dos resultados da validação de hipóteses – Fonte: própria .....	115
Tabela 17 –Resumo dos comportamentos observáveis dos vendedores recolhidos na Revisão de Literatura – Fonte: própria.....	126
Tabela 18 - Resumo das boas práticas de uma chefia de vendas recolhidos na Revisão de Literatura – Fonte: própria .....	127
Tabela 19 – Comportamentos a analisar que constarão no instrumento de medição da motivação – Fonte: própria .....	131
Tabela 20 - Comportamentos a analisar sobre a chefia e que constarão no instrumento de medição da motivação – Fonte: própria.....	131
Tabela 21 – Recomendações sobre os aspetos a avaliar no comportamento – Fonte: própria .....	133
Tabela 22 - Recomendações sobre os aspetos a avaliar nos comportamentos da chefia – Fonte: própria .....	134
Tabela 23 – Estrutura do questionário com exemplo de questão sobre a evolução comportamental do colaborador – Fonte: própria.....	135
Tabela 24 – Estrutura do questionário com exemplo de questão sobre desempenho do líder de equipa – Fonte: própria.....	136
Tabela 25 – Tabela de classificação e interpretação dos resultados – Fonte: própria .....	139



## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

O propósito da presente dissertação, realizada sob âmbito académico com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas, é aferir a possibilidade de se criar uma escala de medição da Motivação em equipas comerciais B2B para o mercado das PME.

Recorrendo-se a uma profunda compreensão daquilo que é a Motivação no contexto das organizações, pretendem-se identificar padrões comportamentais associados a esta que possam ser agrupados e classificados de acordo com diferentes estados ou níveis motivacionais. Esta abordagem, contudo, não será geral e procurará focar-se no contexto das equipas de vendas para o mercado empresarial das PME (Pequenas e Médias Empresas).

Caso a investigação atinja com sucesso este objetivo, poderá ser gerado um contributo importante para a gestão da motivação, ao criar-se um instrumento de elevada utilidade, uma vez que auxilia o gestor no entendimento da motivação dos profissionais de vendas da sua equipa, para assim posteriormente poder extrair medidas preventivas e corretivas com vista ao maior nível de motivação possível (que consequentemente trará maiores níveis de vendas, produtividade e proveitos).

É estratégico para o desenvolvimento da investigação que seja entendida a Satisfação e o Desempenho no Trabalho, e a forma como estes se articulam com a motivação, uma vez que poderão fornecer mais dados comportamentais que estão indiretamente ligados à Motivação ou que, no mínimo, sejam consequência desta última.

### **Objetivos da Investigação**

A investigação tem como objetivo principal o alcance de uma metodologia prática, uma ferramenta, que permita medir a motivação dos profissionais da área comercial B2B PME.

A ideia é obter respostas sobre como vamos medir os impactos positivos da Motivação e os efeitos negativos provocados pela falta desta, sendo que o contributo da análise teórica e prática da Satisfação e Desempenho profissionais serão valiosos.

Na revisão de Literatura constatar-se-á que existem já algumas abordagens ao tema da medição da motivação e inclusivamente ferramentas que o permitem fazê-lo, no entanto oferecem limitações como a pouca abrangência, a complexidade excessiva que impede a utilização do instrumento a um leque mais vasto de interessados ou a inexistência de uma articulação direta com os conceitos de Satisfação e Desempenho.

A investigação irá inicialmente debruçar-se sobre a problemática da motivação, especificamente sobre o que é que motiva um profissional, sendo óbvio que esta vai muito além da questão financeira e que esta pode nem ser a forma mais eficaz de motivar um profissional.

Já verificamos que existem estudos sobre o tema que indicam aspetos como o reconhecimento do bom desempenho profissional, a atribuição de mais responsabilidades ou a simples noção de que se está integrado numa empresa que é líder numa determinada área, que é “especial”, como sendo também vias válidas para aquilo que motiva um colaborador de uma empresa. Também a via da atribuição de recompensas por bom desempenho poderá ser algo que também motiva os profissionais, ou a qualidade do vínculo laboral e o grau de compromisso existente entre o colaborador e a empresa podem ter peso, inclusivamente questões contratuais. É certo que aquilo que motiva alguém pode variar nas suas preferências individuais, mas o impacto da falta ou da existência de motivação esse poderá ter algumas características transversais aos indivíduos. A mais imediata é que a motivação gera elevados impactos sobre a produtividade, como tal não pode ser desvalorizada e deve ser entendida como parte integrante dos processos de gestão de recursos humanos e de gestão financeira.

Após o entendimento deste tema, torna-se por isso fundamental analisar quais os gestos e atitudes provocados por e diferentes níveis de motivação. Qual será o comportamento de um profissional desmotivado, ou seja, a sua reação independentemente da fonte da desmotivação é tão importante quanto entender o que é a Motivação. Perceber quais são os sinais ou indicadores que nos permitem perceber se um colaborador está ou não está motivado é fundamental para o sucesso da investigação e isso passa por identificar padrões: Colaboradores desmotivados não cumprem com o horário de trabalho? Colaboradores motivados lutam e esforçam-se para atingir um nível de desempenho superior? Colaboradores motivados são também colaboradores Satisfeitos a nível profissional?

A motivação é variável, é dinâmica, e, como tal, um permanente escrutínio do seu estado atual nos colaboradores das equipas de vendas é importante para o atingimento dos objetivos propostos pela organização onde se insere. Não é viável que os instrumentos de medição da Motivação sejam complexos, que exijam recursos especializados e que não possam ser utilizados regularmente, pelo que a possibilidade de se criar um instrumento de medição da Motivação acessível a qualquer gestor, facilmente utilizável e sem a necessidade de intervenção de terceiros ou mesmo dos próprios visados da análise representa um cenário muito interessante para a gestão da motivação num contexto diário.

Não se pretende descobrir o “Ovo de Colombo” mas sim dar-se mais um passo rumo a um processo de gestão da motivação mais abrangente e simples de utilizar.

## Enquadramento

### PME's e Equipas de Vendas

Muitas empresas, independentemente da sua dimensão, têm uma estrutura de vendas dirigida especificamente para o mercado das PME. O seu objetivo é captar, manter e gerir clientes extraindo destes os maiores proveitos possíveis. Tipicamente empresas de grande porte têm departamentos de vendas empresariais interno mas muitas vezes também externo, recorrendo a parceiros e regimes alternativos como o “outsourcing”, conseguindo assim flexibilizar a dimensão e os objetivos que se pretendam alcançar e diminuindo os riscos assumidos no investimento (por outro lado cedendo a terceiros porventura informações e metodologias que poderão ser estratégicas ou sensíveis).

O mercado PME é o mais importante de Portugal, representando a maior fatia do tecido empresarial, mas antes importa definir o que é uma PME.

Segundo a Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia está então definido que uma empresa está na categoria PME quando reúne as características representadas na figura abaixo.

Categoria	Funcionários	Volume de negócios	Balanço Total
Microempresa	< 10	< 2M€	< 2M€
Pequena Empresa	< 50	< 10M€	< 10M€
Média Empresa	< 250	< 50M€	< 50M€

Tabela 1 - Tabela de categorização de PME's – Fonte: Comissão Europeia

Além disto, não tem impacto na sua definição se se trata de uma empresa com uma estrutura societária individual ou coletiva na sua forma jurídica.

A dimensão do mercado das PME's, sendo que este é o mercado onde estes profissionais de vendas trabalham, representa 99,914% de todo o setor empresarial pelo que se considera vasto.

	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		VAB		Gastos com o pessoal		Excedente bruto de exploração	
	2014	Tx. var. 13-14	2014	Tx. var. 13-14	2014	Tx. var. 13-14	2014	Tx. var. 13-14	2014	Tx. var. 13-14	2014	Tx. var. 13-14
	Nº	%	Nº	%	10 <sup>9</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%
Total das empresas não financeiras	1 127 317	2,7	3 445 226	2,1	322 637	1,7	75 825	4,0	44 559	2,0	31 695	7,2
<i>Forma jurídica</i>												
Empresas individuais	764 902	3,1	850 994	1,9	14 203	-0,7	5 822	3,8	1 181	-1,2	4 819	5,1
Sociedades	362 415	1,9	2 594 232	2,2	308 434	1,8	70 003	4,0	43 379	2,1	26 876	7,6
<i>Dimensão</i>												
Grandes	973	1,7	680 915	3,5	131 364	0,5	28 175	2,9	14 554	2,2	13 422	3,5
PME	1 126 344	2,7	2 764 311	1,8	191 273	2,5	47 650	4,6	30 005	2,0	18 272	10,1
<i>Setor de atividade</i>												
Agricultura e pescas	128 765	19,3	185 038	15,0	5 925	6,8	1 401	15,4	809	6,9	1 045	17,1
Indústria	67 303	-0,4	659 983	2,0	81 538	1,4	17 856	4,1	10 880	3,4	6 959	5,7
Energia e água	2 193	2,0	38 599	-0,7	24 821	0,3	5 897	2,5	939	-7,7	4 908	4,4
Construção e atividades imobiliárias	107 405	-2,0	341 159	-3,4	22 141	-4,7	6 602	-3,7	4 451	-2,9	1 873	-3,8
Comércio	221 846	-2,1	719 005	-0,6	119 579	2,4	14 787	5,4	9 645	1,5	4 979	14,6
Transportes e armazenagem	21 876	-2,3	150 874	2,1	17 861	1,9	6 092	3,8	3 473	1,5	2 639	5,8
Alojamento e restauração	84 122	2,3	273 338	2,9	9 190	9,1	3 431	8,4	2 384	4,1	1 029	21,7
Informação e comunicação	14 834	2,3	85 508	3,3	11 334	-2,7	4 913	0,2	2 420	-3,8	2 449	4,3
Outros serviços	478 973	3,1	991 722	4,0	30 250	4,3	14 846	6,3	9 558	5,5	5 814	7,5

Tabela 2 – Divisão sectorial do tecido empresarial em Portugal (2014) – Fonte: INE

Ainda que o mercado seja vasto, há, no entanto, um forte clima de concorrência entre empresas que vendem serviços para o mercado das PME, gerando-se uma competição muito agressiva de quotas de mercado. Empresas que vendem produtos e serviços para as PME nas indústrias das telecomunicações, seguros, energia, higiene e segurança no trabalho, consumíveis e dispositivos informáticos funcionam num mercado extremamente disputado, pelo que as equipas comerciais devem estar munidas de profissionais com elevada qualidade e capacidade, ter ferramentas e estrutura de suporte bem desenvolvidas, ter produtos atrativos, que se distingam da concorrência e que também tenham preços acessíveis. Uma empresa para vencer no mercado B2B não tem necessariamente que ter o melhor preço mas terá que ter melhor proposta de valor (Jobber *et al.*,2009).

O referido mercado B2B (“*Business to Business*”) não é mais do que aquele em que as empresas vendem produtos e serviços a outras empresas e distingue-se do mercado B2C (“*Business to Consumer*”) nesse aspeto logo à partida, uma vez que este é o mercado onde as empresas vendem aos consumidores particulares. Para entender-se melhor o que é o mercado B2B é útil estabelecer as diferenças como B2C.

A primeira diferença está na estrutura de mercado, enquanto o B2C tem na sua vertente mais vasta possível a totalidade da população do raio de ação da empresa que vende os produtos neste segmento, por se tratar de clientes particulares, já o B2B está limitado à quantidade de empresas que especificamente se perfilam como compradoras do tipo de produto que está a comercializar, portanto é um mercado bastante mais restrito. Há que atender a este fator uma vez que é certo que uma empresa que venda café a outras empresas terá seguramente um mercado mais vasto que uma empresa que se dedique à produção e venda de componentes específicos de um produto que faz parte do processo industrial de outra. Enquanto no B2C existe uma rede de distribuição de produto alargada com várias lojas ou armazéns e além de terem múltiplos canais de venda, já no B2B a distribuição e a estrutura de vendas funciona mais por relação direta, porventura sem intermediários e com uma atuação por vezes muito personalizada (Reed, et al., 2014 e Jobber *et al.*,2009).

A segunda diferença está no tipo de comprador, no B2C quem compra é geralmente o utilizador final, ou tem uma relação particular com este, e fá-lo por razões do seu foro pessoal procurando produtos que tipicamente são estandardizados valorizando bastante o fator preço e “*value for money*”, o *design*, a comunicação e muitas vezes adquire por impulso sendo um processo de compra muito rápido; já no B2B a compra é um processo em representação e benefício da organização, que ocorre numa linha de tempo vasta, que obedece a vários estágios, e neste são muito valorizados os requisitos técnicos, a qualidade do produto, o cumprimento de prazos, a flexibilidade, as normas questões contratuais e até mesmo fatores de confiança e de relação comercial duradoura (Reed, et al., 2014 e Jobber *et al.*,2009).

A terceira diferença estabelece-se no processo de decisão, uma vez que no B2C temos produtos totalmente estandardizados, processos de venda massivos e fixação de preço igual para todos, como tal não existe lugar a um processo negocial em que se procura que o produto, as suas características ou o seu preço possam ser adaptados a cada cliente, além de que a transação encerra a relação entre ambas as partes. No mercado dos consumidores particulares a comunicação é massiva, impessoal e tipicamente indireta como tal os processos de transação comercial ocorrem de forma automática de acordo com a estratégia de marketing e distribuição estabelecida. No mercado das empresas a realidade é oposta uma vez que existe um processo de venda direta, muitas vezes presencial, com vários estágios a serem cumpridos que vão desde a recolha dos requisitos do produto ou serviço até à assinatura do contrato de fornecimento passando pelo processo de apresentação de proposta e negociação das características técnicas e preço do produto. A estratégia de comunicação e de preço é direta e não-massiva, além de que pode variar de empresa para empresa, ou eventualmente entre franjas de mercado, e pode envolver vários intervenientes em que, tendo o comercial B2B como centro, existe uma equipa de suporte que pode incluir engenheiros, juristas, financeiros entre outros dependendo do que se está a vender a outra empresa. É certo que o processo de venda é bastante mais longo e que, muitas vezes, a adjudicação de um negócio enceta o início da relação comercial entre ambas as partes e que no mercado B2B se procura duradoura e de fidelidade (Reed, et al., 2014 e Jobber *et al.*,2009).

Uma vez que tipicamente as empresas têm de procurar proativamente as vendas dentro do mercado (não se espera que as vendas surjam de forma reativa embora por vezes as empresas lancem concursos com regras e requisitos de produto bem definidos) e que são estas que as alimentam financeiramente, então, os departamentos comerciais ganham uma importância ímpar.

Uma vez que o mercado B2B é mais pequeno que o B2C, por se vender um produto que não é massivo ou eventualmente por se depender de poucos clientes com os quais se procura manter uma relação contínua, se as vendas não estiverem dentro dos objetivos então a empresa estará muito provavelmente em risco de encerrar a sua atividade. Perante esta consciencialização pode-se concluir que o papel da estrutura de vendas de uma empresa do mercado B2B é importante ao ponto de que, se esta não for eficaz, o fracasso pode acontecer mesmo que se tenha o melhor produto (Jobber *et al.*,2009).

## **Como é analisada a Produtividade em vendas e como a Motivação é relevante**

A área comercial tem tipicamente uma maneira totalmente racional e objetiva de analisar a sua produtividade e atingimento dos seus objetivos: através do número ou valor das vendas. É muito fácil avaliar a prestação de uma equipa de vendas, basta comparar os resultados com os objetivos e estes são sempre traduzidos em números. Alguns exemplos: “Quantos novos clientes foram angariados este mês, sendo que o objetivo era de 100?”; “Quantos produtos “estrela” foram adjudicados no trimestre, quando o objetivo era adjudicar 50?”; “A equipa comercial conseguiu contratualizar 5000000 € em novas adesões conforme definido para o semestre?”; “Que taxa de retenção de clientes conseguiu o departamento de vendas B2B obter este ano quando o objetivo da organização era de 90%?”

Tipicamente, na área comercial criam-se gráficos, analisam-se números, estabelecem-se tendências e verificam-se curvas de comportamento e evolução de resultados. É uma área fria quando se trata de avaliar desempenho de colaboradores uma vez que “os números não mentem”. É verdadeiro que torna todo o processo mais fácil, no entanto, muitas vezes desumaniza-se a análise do desempenho ao não se ter em consideração características de personalidade ou de perfil de cada funcionário.

Um bom comercial está alinhado com os objetivos previamente estipulados, caso contrário não serve para a empresa e o mais provável é acabar dispensado mais cedo ou mais tarde. Com isto vem a pressão para o atingimento dos objetivos, o receio constante que um colaborador tem de eventualmente não atingir os objetivos e perder o seu emprego ou não ganhar dinheiro suficiente, porque provavelmente terá um valor de ordenado base baixo sendo a maior parte do valor auferido proveniente de componentes variáveis – comissões baseadas no atingimento dos referidos objetivos.

A “guerra dos números”, a pressão dos objetivos ou a tipologia contratual assente em valores financeiros variáveis colocam os vendedores numa posição fragilizada que é imposta e que muitas vezes gera elevados níveis de *stress* e de exaustão emocional: a estabilidade só existe enquanto os objetivos impostos pela empresa forem cumpridos e o desempenho é constantemente descortinado e avaliado. Um profissional desta área não pode dar-se ao luxo de não atingir resultados, como tal o seu desempenho tem que ser sempre de elevado nível, havendo por isso várias características pessoais que importam para que isto não se torne tão difícil.

Posteriormente, na Revisão de Literatura, serão analisadas as características que definem um bom profissional das vendas, no entanto, para o efeito atual, é útil elencar quais as características que são geralmente pedidas pelas empresas nos anúncios de recrutamento quando se trata de recrutar um gestor comercial B2B PME. Esta pesquisa foi realizada com

recurso à Internet visitando sites de referência: <http://expressoemprego.pt/>; <http://www.net-empregos.com/pt/>; <https://www.manpowergroup.pt/>.

Os atributos de um gestor comercial B2B PME de sucesso (motivação incluída) encontrados nos anúncios de recrutamento são os seguintes:

- Excelente domínio técnico e do produto, saber o que vende.
- Ser um comunicador nato, ter um discurso fluente e credível, saber abordar com inteligência o mercado e os seus interlocutores-chave.
- Ter características de personalidade próprias como a persistência, a resiliência, a capacidade de superar dificuldades, a habilidade de aprender constantemente com erros e com a evolução, ser criativo e procurar a inovação e além disto ter elevado poder persuasivo e argumentativo.
- Estar motivado, de preferência intrinsecamente motivado para as vendas, querer ganhar. Se tudo o resto estiver em pé de igualdade, vendedores que tenham uma maior vontade de vencer (“will to win”) mais facilmente atingirão o sucesso. E sobre isto a motivação é definida como sendo o “motor” que alimenta o grau de esforço, o investimento pessoal ou mesmo o tempo despendido. (Srivastava, 2001).
- A habilidade do profissional, as suas características pessoais, influenciam a sua capacidade de executar as tarefas e comportamentos, sendo que a motivação fornece a energia para colocar em prática essas mesmas habilidades (Vroom, 1964).

Como referido anteriormente, a Motivação é dinâmica, varia ao longo tempo numa linha muito curta, passando por momentos de alta e de baixa, podendo atingir extremos. Além disto, a motivação tem uma influência clara no desempenho de um comercial fazendo totalmente a diferença na hora de se alcançar os objetivos propostos. Uma vez que a motivação é um estado psicológico que estimula um indivíduo a um determinado comportamento logicamente que a motivação de um comercial irá então ter uma relação direta com a sua performance (Jaramillo *et al.*, 2007).

As empresas têm cada vez mais vindo a despertar para o tema da motivação e se no século XX o modelo instalado era a do tratamento da motivação pela motivação ou recompensa de acordo com o desempenho, no presente século, questões como, por exemplo, o sentimento de segurança ou de que um colaborador seja valorizado têm vindo a ser entendidos como mais importantes (Strickler, 2006). Colaboradores motivados são hoje vistos como ativos fundamentais para a própria estratégia das empresas e como fator de ganho de competitividade no mercado (Harrel-Cook *et al.*, 1997), como tal os colaboradores cada vez mais são levados a estar envolvidos nas organizações e nos seus processos de decisão. A ideia é de que a motivação

não seja imposta através de ferramentas que façam com que os colaboradores sigam os objetivos das empresas, a ideia é que os colaboradores se sintam como fazendo parte da empresa, nivelando e correspondendo ambos as suas necessidades, gerando-se assim uma motivação natural e espontânea (Longenecker, 2011).

Estudos revelaram que trabalhadores motivados têm um nível de desempenho muito superior (Klein *et al.*, 1999) e ainda um nível de comprometimento com a empresa superior, permanecendo mais tempo na mesma e com graus de satisfação no trabalho superiores (Eby *et al.*, 1999).

A Motivação só tem vindo a ganhar importância no panorama da Gestão de Empresas como elemento que modela inclusivamente os resultados financeiros. A motivação atualmente já é percebida como algo que desperta os melhores recursos e nível de esforço, empenho e empenhamento e, se são os comerciais que estão na primeira linha da obtenção da faturação das empresas, então a motivação destes é de importância estratégica para as organizações.



## CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

### O que é a motivação?

A motivação é tão-somente aquilo que pode impulsionar um indivíduo a agir de determinada maneira, sendo que este impulso pode advir de estímulos internos da própria pessoa ou externos do ambiente em que se insere e depende da percepção individual de ambos os estímulos, conforme sintetiza Chiavenato (2002). Bilhim (2008) também propôs uma definição para a motivação (no contexto das organizações) indicando-a como “uma vontade de exercer elevados níveis de esforço” para que se alcancem os seus objetivos, mas que é inevitavelmente condicionada pela forma como cada um satisfaz as suas necessidades, aquilo que se figure como atrativo obter por parte dos indivíduos. Outra definição simples, a de George e Jones (1999:43): “as forças psicológicas interiores que definem a orientação do comportamento, nível de esforço e persistência de um indivíduo perante os obstáculos ou barreiras que surjam”. Ainda Kanfer (1995:75) na mesma linha de pensamento e que a define como sendo “os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações e que não são geradas somente pelas diferenças individuais de capacidade mas também pelas forças ambientais que forçam a ação”. Pouco antes, Sims, Feneman e Gabriel, referenciados por Pina (2003:102) também apresentaram uma definição de motivação como “forças que atuam sobre e dentro de um indivíduo fomentando e orientando o seu comportamento”.

Estas são algumas definições mais recentes de vários teóricos, no entanto o trabalho de investigação sobre a motivação vem de períodos anteriores, de um processo construtivo e evolutivo até aos dias de hoje.

### A Hierarquia das Necessidades de Maslow

**Abraham Maslow**, em 1954, abordou de forma concreta a motivação e como se definia. Revela no, seu estudo, que as pessoas são motivadas por fatores internos que as mobilizam à ação para o seu atingimento. Uma vez atingido o objetivo, a motivação desaparece e isto acontece porque este comportamento humano visa em exclusivo a satisfação de necessidades individuais de cada um, além de que estas são variáveis ao longo do tempo. Maslow (1954) caracteriza a motivação como passando-se ao nível instintivo: as necessidades primárias fisiológicas e de segurança e as necessidades secundárias de socialização, autoestima ou de realização pessoal. Criou inclusivamente aquilo a que chamou de “Pirâmide da Hierarquia das Necessidades”, um esquema gráfico onde constam todas as necessidades do ser humano priorizadas desde a base até ao topo. Começa nas necessidades fisiológicas (fome ou sede), de segurança (garantia de integridade física e emocional), sociais (aceitação na sociedade e relações interpessoais), de

autoestima (respeito por si próprio, ser autónomo, ter prestígio e reconhecimento) até à autorrealização (o crescimento e desenvolvimento pessoal).

À medida que cada necessidade desde a base da pirâmide é satisfeita, o ser humano vai progredindo para o nível seguinte sendo que, para que isso aconteça, as que estão precedentes em momento algum poderão estar em causa: caso aconteça, o indivíduo retornará às mesmas a qualquer momento (Bilhim, 2008).



**Figura 1 – “A Pirâmide da Hierarquia das Necessidades” de Maslow – Fonte: Bilhim (2008)**

Atingindo-se o topo da pirâmide a motivação é esgotada? Não, porque todos os níveis da pirâmide necessitam de ser constantemente alimentados e porque a autorrealização é um processo de evolução permanente variável em cada indivíduo: uma necessidade perene (P. Camara, 2010).

Anteriormente Pina (2003) já havia referido que a motivação de um indivíduo com vista ao suprimento de diferentes necessidades não tem que se fazer progressivamente em série mas pode ser feita ao mesmo tempo em paralelo. “O ser humano mais completo é aquele que mais se aproxima ou atinge a autorrealização”, diz Pina, juntamente com outros autores (2003:104), no seu estudo sobre a Motivação.

### **A Teoria das Necessidades de McClelland**

Outra das vertentes mais importantes das teorias de conteúdo da Motivação é a de **David McClelland** que foi quem estabeleceu, em 1971, a motivação como um aspeto da personalidade de um indivíduo e que foi quem, mais tarde, em 1992, e juntamente com Franz, estabeleceu um estudo sobre a motivação em contexto de trabalho.

McClelland, na sua “Teoria das Necessidades”, estabelece que a motivação é aquilo que conduz à ação e gera comportamentos com vista a provisão de necessidades, sendo que estas dividem-se em três tipos: a **realização**, que, num indivíduo em que esta tenha especial destaque, se reflete na sua constante necessidade de obter bons resultados, de obter estímulos para situações

desafiantes, de assumir de responsabilidades, de obter feedback por parte de quem reconhece, de assumir alguns riscos nos seus comportamentos e de ser reconhecido (Pina *et al.*, 2003); o **poder**, que, para um indivíduo mais sensível a esta necessidade, será mais importante a motivação para controlar e influenciar o comportamento de outrem e para obter desempenhos excelentes na realização de tarefas práticas e objetivas e cujos resultados possam ser facilmente mensuráveis (Bilhim, 2003); e a **afiliação**, que, para determinados objetivos, é o que mais orienta os seus comportamentos numa busca pela aceitação dos outros, pelo sentimento de pertença a uma equipa e pela cooperação entre indivíduos da mesma equipa em detrimento da competição (Pina *et al.*, 2003). Mais tarde, em 1988, McClelland adicionou ainda a necessidade de evitação, que se refere à motivação que move os indivíduos a agirem de forma a evitar situações, coisas ou pessoas que lhes possam trazer experiências negativas ou desagradáveis.

### **A Teoria da Bifatorial de Herzberg**

Ainda dentro das teorias motivacionais, está **Frederick Herzberg** e o seu estudo Teoria dos Dois Fatores (ou Bifatorial), de 1966, que determina por conceito que existem dois fatores motivacionais com vista à satisfação das necessidades humanas: os intrínsecos e os extrínsecos. Os primeiros são orientados pelas possibilidades de desenvolvimento e crescimento do indivíduo, de exploração de novas funções e responsabilidades, de poder obter formações e tutores que lhes possibilitem melhorar-se, obter o reconhecimento dos outros e de alcançar realização pessoal. Já os segundos estão relacionados com as condições de trabalho, o seu ambiente, o salário, os benefícios adicionais que possam, a ação que desenvolvem, as relações com os seus colegas e superiores e também determinadas políticas da própria organização (Camara *et al.*, 2010). Herzberg, contudo, refere que só os fatores de necessidade intrínseca é que são aqueles que geram a verdadeira motivação e a satisfação de cada indivíduo. Os elementos extrínsecos são somente fatores higiénicos e servem para evitar situações de descontentamento ou evitar a insatisfação: não são fatores proativos geradores de satisfação, mas condições precárias de trabalho podem gerar insatisfação (Chiavenato 2002). Exemplifica que ter um bom salário não constitui fator motivacional, mas o reconhecimento do seu trabalho sim, ou mesmo se percebe o seu salário como justo face aos seus colegas também. Por seu turno, os fatores motivacionais podem surtir um efeito prolongado de satisfação e aumento de produtividade e empenho acima dos níveis normais de cada indivíduo (Chiavenato 2002). Numa organização, para que possamos aumentar a motivação e satisfação no trabalho, é necessário atuar sobre os elementos motivadores (Camara *et al.*, 2010), um trabalho desinteressante para a realização pessoal é potenciador de gerar atitudes negativas ou mesmo de deixar de gerar comportamentos positivos (Pina *et al.*, 2003).

### A Teoria das Expetativas de Vroom

A motivação como um processo e como uma expressão foi teorizada na investigação de **Victor Vroom** (1964) com o estabelecimento da sua Teoria das Expetativas e que Bilhim (2008) refere como sendo uma das mais aceites, uma vez que se baseia no principio de que a motivação de um individuo para um determinado esforço está intimamente ligado às suas expetativas dos resultados a alcançar.

A Teoria das Expetativas refere que o nosso desempenho é o resultado de uma escolha consciente do indivíduo de que as suas ações o conduzirão a um determinado resultado e que estas são dimensionadas quanto ao seu nível de esforço que considere como necessário para alcançar o objetivo e assim obter a sua recompensa (Pina *et al.*, 2003). Encontram-se presentes nesta teoria três conceitos ,e se algum deles corresponder a zero, então a motivação do sujeito é também ela zero (nula): **a Expetativa**, que é a ação que conduz ao sucesso e quanto maior a motivação maior será o esforço e melhor sucedido será o indivíduo; **a Valência**, que é a preferência do próprio indivíduo por certos resultados finais desejados e que geram o seu esforço para o alcançar ou mesmo para o evitar (se se tratar de uma valência negativa); **a Instrumentalidade**, que é a motivação geradora do esforço para alcançar o resultado, é um meio ou um instrumento para alcançar uma recompensa (Pina *et al.*, 2003).

Segundo a teoria de Vroom, há uma estreita relação entre a Valência e a recompensa: a perceção de um indivíduo sobre a atratividade de uma determinada recompensa vai definir o grau de esforço que estará disposto a aplicar para o alcançar. Por outro lado, se este perceber que a sua ação ou esforço eventuais para alcançar algo não terão influência sobre o resultado, então, isto vai gerar desmotivação para colocar o seu esforço: não reconhece a Instrumentalidade. Por exemplo: se a progressão na carreira de um indivíduo (a recompensa) numa organização não funcionar por mérito mas sim por antiguidade, ou seja não existe relação entre esforço e resultados, então o colaborador da empresa não irá estar motivado para colocar esforço nas suas ações (Bilhim, 2008).

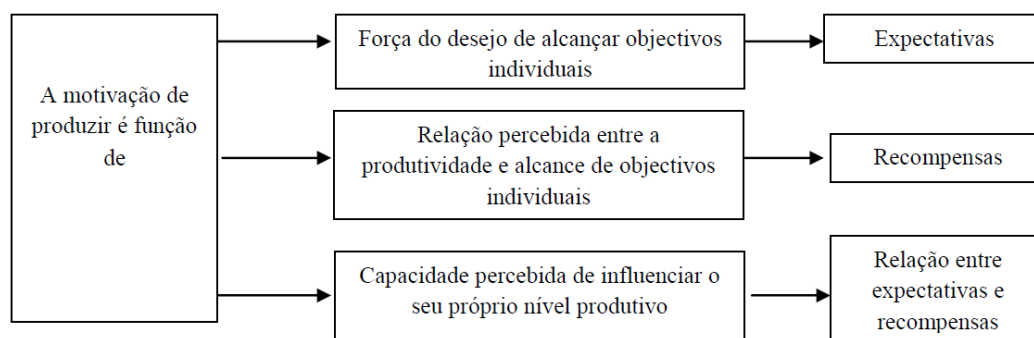


Figura 2 – “Sistema Motivacional de Vroom” Adaptado de Chiavenato (1992) – Fonte: Bilhim (2008)

### A Teoria da Equidade de Adams

A Teoria da Equidade, de John Stacey Adams (1963), também se integra na mesma corrente de investigação da Motivação como um processo e expressão. Propõe que a motivação advém do equilíbrio entre aquilo que o profissional oferece à organização, a sua produtividade e as suas qualidades postas ao serviço, e aquilo que recebe. A base desta teoria é que o indivíduo busca um sentimento de justiça sendo este o elemento que impulsiona a motivação (Pina *et al.*, 2003). O conceito de igualdade numa organização em que diferentes indivíduos devem ter as mesmas recompensas. Uma equidade de recompensas que são dadas em função do empenho, dedicação e competências individuais de cada trabalhador. A motivação pela procura da equidade é procurada não só entre indivíduos da própria organização mas também em comparação com aqueles que são externos e em funções semelhantes, no entanto não existe um conceito absoluto: esta depende da perceção de cada um e ainda assim, mesmo que um indivíduo se sinta injustiçado porque, por exemplo, o seu esforço não tenha gerado as recompensas esperadas, este pode sentir-se motivado a aumentar o seu nível de empenho.

Tyagi (1985) debruçou-se sobre o tema da equidade relativa ou absoluta e acrescentou que, por vezes, os indivíduos constatarem que o seu esforço não corresponde às recompensas esperadas e constatarem que o seu esforço, face a outros que consideram ter tido igual ou menor esforço, se traduziu em recompensas inferiores. Algo que refere ser muito comum em equipas de vendas e que as reações dos indivíduos perante estas não-correspondências, ou desequilíbrios, podem ser várias e vão desde uma alteração posterior da perceção do seu próprio esforço até à procura de distinções nas ações comparativamente aos outros que possam justificar a diferença, passando por eventualmente identificar erros que possa corrigir e tentar novamente caso não tenha desistido.

### Teoria do Modelo das Características da Função

Sobre o estudo teórico da motivação deve ainda ser considerado o Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980) que sustenta a ideia base de que a motivação advém e estrutura-se em 5 características do próprio trabalho e não do indivíduo (Pina *et al.*, 2003).

A primeira é a da **Variedade**: o quão exigente é a função desempenhada quanto a competências, atividades e conhecimentos diversificados (que exija sabedoria mais abrangente)? De seguida a **Identidade**: que nível de competência é necessário para a realização de uma determinada tarefa com vista a geração de um resultado visível? Ainda existe o **Significado**: qual o impacto que a tarefa ou o trabalho pode gerar nas pessoas, na organização ou na sociedade? A quarta característica é a da **Autonomia**: qual a independência do indivíduo para o planeamento e execução do seu trabalho? E por fim o **Feedback**: que informação obtém de terceiros sobre o seu esforço e desempenho (em quantidade e qualidade suficientes)?

Um profissional em funções numa profissão e organização que abranja estas 5 características é alguém motivado e com estados psicológicos que se podem resumir em 3 tipos, e cujo ideal é que sejam todos atingidos simultaneamente:

- Significado experimentado: como o indivíduo sente que o seu trabalho é importante e valioso.
- Responsabilidade experimentada: como o sujeito constata a intensidade do nível de responsabilidade do mesmo sobre os resultados obtidos.
- Conhecimento dos resultados: percepção da pessoa sobre o quão eficazmente está a realizar o seu trabalho

O estudo articula posteriormente as características do trabalho com as do próprio indivíduo, sendo que, quanto maiores forem as necessidades de crescimento deste último, maior a sua reação motivacional às características do trabalho.

### **A Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional**

A motivação também foi investigada por Luthas e Kreitner, no entanto, esta centrou-se antes no estudo do comportamento humano dentro de uma organização. A teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCo) suporta a ideia de que o comportamento humano é o resultado de estímulos provenientes do exterior e centra-se na forma como as pessoas se comportam perante estes (Pina *et al.*, 2003).

Isto possibilita um grau de previsibilidade e controlo destes comportamentos, acrescentando que os indivíduos respondem aos estímulos do meio ambiente ou por reflexão ou por oposição, gerando alterações ou perturbações no meio ambiente. Uma organização pode então conduzir ações sobre os seus colaboradores com vista a um reforço ou a uma alteração destes reforços. São enumerados 4 tipos de ação: o Reforço Positivo - recompensar o bom desempenho; o Reforço Negativo - retirar uma punição em vigor, em seguimento de um comportamento desejável; a Extinção, que é a retirada de um reforço positivo como forma de obrigar a que um comportamento indesejável deixe de ocorrer; a Punição, que consiste numa ação perante comportamentos indesejados com o objetivo de que estes não se repitam.

Os comportamentos de indivíduos também são influenciados através da observação de outros que tenham sido alvo de alguma destas 4 ações: a ação exemplar.

A teoria “ModCo” não é centrada nos comportamentos que tenham origem em expectativas ou variáveis cognitivas, como tal não se trata de uma teoria que aborde diretamente a motivação ou procure explicá-la. A motivação e os comportamentos estão intimamente relacionados, esta teoria centra-se nestes últimos, o que permite fornecer às organizações dados importantes sobre fatores que controlam o comportamento (Bilhim, 2008).

### **A Teoria da Avaliação Cognitiva**

Além da perspectiva dos comportamentos, quando se trata de estudar a motivação, Edward Deci (1999) propõe a análise desta sob uma perspectiva económica (Pina *et al.*, 2003) na sua Teoria da Avaliação Cognitiva. É proposta uma “clássica” divisão entre motivos extrínsecos (externos ao próprio trabalho, incentivos como obter valores financeiros ou evitar punições) e intrínsecos (do próprio trabalho, como o prazer, gratificação ou reconhecimento ao fazê-lo) e é estudada a sua relação. Deci (1999) defende que a introdução de incentivos extrínsecos não altera o esforço dos indivíduos no seu desempenho, no entanto, a sua ausência leva a um nível de esforço o mais baixo possível, em suma, a motivação extrínseca não tem efeitos incrementais, no entanto, pode ajudar a evitar a desmotivação. Mais ainda: quando alguém consegue obter uma recompensa económica (extrínseca), por ter alcançado um objetivo, o que acontece é que a compensação de se gostar do que se faz (intrínseca) perde alguma importância (Bilhim, 2008) e, num contexto laboral em que existe uma quantidade muito mais elevada de trabalhadores em funções de baixa complexidade ou estímulo intrínseco, a implementação de estímulos extrínsecos pode muito bem ser a única solução ou alternativa (Stephen Robins, 2002).

Existem, no entanto, riscos associados à implementação de incentivos extrínsecos por parte das organizações, Deci (1999) refere que estes, associados a tarefas que por si só já sejam intrinsecamente motivacionais, podem gerar desmotivação. Segundo Pina (2003), estes também podem ser percecionados como mecanismos de controlo, como tal devem ser privilegiados os estímulos à motivação intrínseca. Estes promovem o sentimento de “autodeterminação” e com a vantagem adicional de que esta é uma motivação que acontece de forma mais espontânea, que não necessita de fatores externos para acontecer: um indivíduo motivado por autodeterminação é basicamente alguém que tem a capacidade de se motivar a si mesmo.

Os seres humanos dão melhor resposta a motivadores intrínsecos, como alcançar respeito e admiração dos colegas, trabalhar autonomamente sem constantes regras e controlo superior, ou mesmo gerar benefícios para os clientes e que tenham sido da sua direta responsabilidade. Sistemas de recompensas monetárias e competições por prémios fomentam a distração e perda de cultura da qualidade indo contra os objetivos que levam à implementação do próprio sistema. O objetivo principal e o foco do colaborador passa a ser o prémio, levando a que o trabalho se reduza a uma mera transação económica (Strickler, 2006).

### A motivação no contexto das organizações

A motivação dos colaboradores numa organização é determinada pela percepção que estes têm sobre as características do seu trabalho, a sua importância e a sua satisfação gerada por estas. Sentirem que o seu trabalho é importante para a organização, apreciarem as tarefas que desempenham, terem uma vasta variedade de ações profissionais a desenvolver, terem autonomia e independência e obterem feedback dos seus superiores são condições que levam à existência de colaboradores motivados (Suneel, 2011).

Outros fatores também têm alguma importância, como o ajuste da quantidade de trabalho face ao tempo disponível, o grau de dificuldade daquilo que fazem, as relações sociais que se criam na empresa, a noção de que podem tomar decisões, as condições físicas e ambientais para o exercício profissional, além do pagamento e outros benefícios que possam auferir. Tanto os fatores intrínsecos como os fatores extrínsecos têm importância. (Kumar, Suneel, 2011).

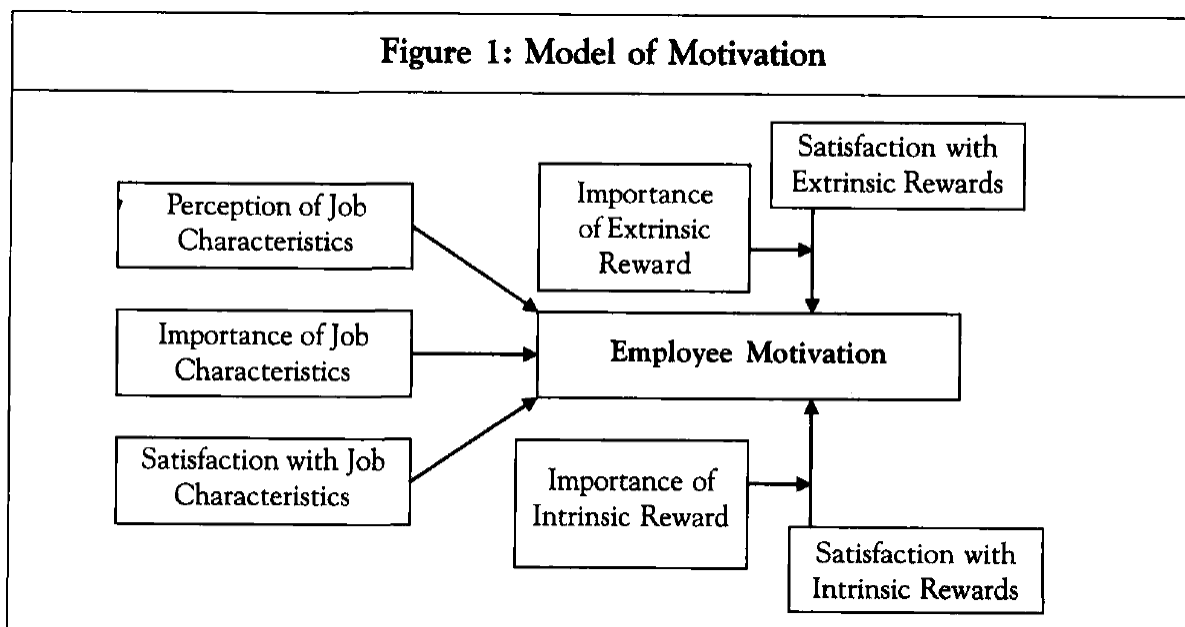


Figura 3 - "Sistema Motivacional de Hackman e Oldham" – Fonte: Suneel (2011)

A satisfação do colaborador com o sistema de recompensas definidas pela organização tem importância para o seu nível de motivação, no entanto há que assinalar que um trabalhador pode ter uma percepção de satisfação sobre um determinado incentivo mas que é paradoxal face ao real valor que lhe dá. Por exemplo: um colaborador pode ficar satisfeito com um prémio que a empresa possa dar mas que, como não necessita do mesmo, isso não lhe vai gerar qualquer tipo de motivação (Kumar, Suneel, 2011).

Trabalhadores motivados têm uma performance muito superior na execução de tarefas e também no comportamento face ao contexto em que se inserem (Klein, 1999), têm também um maior compromisso organizacional, uma probabilidade maior de permanecerem numa empresa



e ainda usufruem de índices de satisfação no trabalho superiores (Eby, 1999). Existem muitas razões, devidamente comprovadas, para que as organizações devam prestar a máxima atenção para o tema da motivação, a bem da sua competitividade no mercado.

Já verificámos que indivíduos têm sensibilidades motivacionais diferentes como tal a gestão da motivação dos colaboradores por parte das organizações deverá ser a mais personalizada possível. A cada tipo de motivação existem linhas de ação correspondentes de forma a fomentá-la, mas antes é fundamental que haja um entendimento e uma medição daquilo que motiva cada um dos profissionais contratados. Shalom Schwartz (2001) estudou a gestão da motivação nas organizações atendendo ao pressuposto da necessidade destas corresponderem o mais possível às necessidades motivacionais dos seus colaboradores e que são diferentes entre si. Propõe um programa motivacional para as organizações que consiste, em primeiro lugar, que se identifique qual a vertente motivacional a que um determinado colaborador é mais sensível, que se faça uma correspondência sobre as características que mais valoriza e por fim que se conduzam ações no sentido de as cobrir. Para a medição desta valorização, Schwartz (2001) desenvolveu o PVQ (Portrait Values Questionnaire) e que se trata de um questionário de 40 perguntas para identificar os objetivos, aspirações e desejos de um sujeito. Utiliza um modelo de resposta *Likert* em que de 1 a 6 é valorizado o grau de correspondência de uma dada afirmação com a pessoa que está a responder (1 – “não me identifico nada com a afirmação” até ao 6 – “identifico-me totalmente com a afirmação”). Os resultados permitem tornar descobertos 10 dimensões que são pontuadas em maior quantidade quanto maior for a sua sensibilidade, destas 5 dizem respeito diretamente à motivação individual e os restantes 5 à motivação relacionada com os outros, com a sociedade, organização ou família. A cada uma destas correspondem ações concretas que a organização deve conduzir com vista a manutenção dos mais elevados graus de motivação possíveis.

Os 10 elementos motivacionais de Schwartz - Características e Ações		
Motivo	Características motivacionais	Ações a desenvolver
Autodeterminação	Ser autónomo, decidir ou participar em decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho	Promover a autonomia do colaborador na execução das tarefas. Controlo discreto e pouco intrusivo do seu trabalho.
Estimulação	Ser desafiado, inovar, experimentar novas ideias, experienciar emoções fortes, obter mais conhecimentos	Proporcionar trabalho interessante, variado e que desafie o colaborador. Promover processos criativos e de troca de ideias
Hedonismo	Obter prazer e ao mesmo tempo evitar o sofrimento, obter a satisfação e o bem-estar no trabalho	Proporcionar atividades o mais prazerosas possível.
Realização	Ter sucesso, demonstrar influência, realizar-se pessoal e profissionalmente	Desenvolver ações de formação e desenvolvimento profissional. Acesso a uma estrutura de carreira que permita o progresso.
Poder	Obter prestígio, status social e ter controlo	Chamada a processos de decisão e a execução de funções e tarefas de reconhecido prestígio interno e externo à organização. Ações de reconhecimento por mérito.
Segurança	Alcançar a integridade pessoal e dos outros que lhe são próximos, harmonia, segurança e estabilidade no trabalho	Medidas de estabilidade contratual, transparência interna e seguro de saúde
Conformidade	Controlo de tendências e comportamentos nocivos para o bem comum e da organização	Adequar a supervisão e controle a uma perceção de justiça e eficiência por parte do colaborador. Promover a socialização dentro da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar as condições e políticas vigentes da empresa	Estabelecer normas claras e precisas e partilhar informação.
Benevolência	Procura do bem-estar para a família e pessoas que lhe são próximos	Promover a proteção e as atividades que envolvam a família do colaborador.
Universalismo	Ser compreensivo e tolerante com os outros e com a organização	Proporcionar um clima calmo e harmonioso dentro da organização.

**Tabela 3 - “Ações a desenvolver por elemento motivacional de Schwartz” – Fonte: Tamayo e Paschoal (2003)**

Vivemos num mundo que, desde há várias décadas, está em constante mutação, aumentando o grau de incerteza em todos os aspetos da sociedade que passam a ser paradigmas frágeis e que facilmente são substituídos por outros. As organizações, as empresas, habitam este mundo em mudança como tal têm que estar cada vez melhor preparadas internamente para as enfrentar sendo que a sua espinha dorsal são os recursos humanos, que se querem o melhor qualificados possível, com elevado grau de flexibilidade, sendo capazes a todo o momento de assumir diferentes responsabilidades. Esta necessidade leva a que, atualmente, se valorize mais o ser humano como pessoa dentro das empresas, levando a que estas se preocupem com questões sobre: Como é que o colaborador se sente? Terá um bom ambiente de trabalho? Está a ser justamente pago pelo que faz? Tem espaço para a sua vida particular? Tem a formação e as ferramentas necessárias ao exercício das suas funções? Está motivado de forma a poder colocar ao serviço da organização o seu melhor de si e com satisfação?

### **O panorama da gestão da motivação nas organizações está a mudar**

Outra tendência observada é a de que os trabalhadores estão disponíveis para abdicar da sua liberdade, da sua alegria no trabalho, através da sua subjugação ao seu superior que em troca lhe dá proteção e promoções anuais. A criação de um sistema de passividade em que se aceita o destino, em que o colaborador se rende, mas que posteriormente se ganha uma consciencialização deste panorama quando já é tarde demais e assim gerando ressentimentos sobre o seu superior. Quando este estado é alcançado, o nível de motivação reduz-se ao mínimo indispensável para manter o trabalho e continuar passivamente a aguardar promoções ou eventuais aumentos no ordenado. Trata-se de abdicar completamente dos fatores intrínsecos que conduzem à motivação (Strickler, 2006).

Em contraste com um modelo organizacional em que não há diálogo entre empregado e empregador, em que as regras são unilateralmente ditadas, em que há uma distinção clara de patentes e hierarquias, em que existe uma permanente monitorização do tempo de trabalho, forma de vestir, caixa de *e-mail*, utilização de internet ou em que se impõem limitações de conduta, está a surgir um novo modelo organizacional centrado nas condições de trabalho. O modelo de como podem as empresas motivar os seus trabalhadores é agora substituído pelo modelo que como as empresas podem criar condições para que os colaboradores se motivem por si próprios.

Condições essas que passam por um clima de confiança entre colaboradores e a própria empresa, em que é possível sem recurso a supervisão que os trabalhadores cumpram com as suas funções apenas porque são motivados a isso de forma natural e sentem-se como parte da organização, em que os trabalhadores são livres em termos de conduta, mas que se sintam comprometidos a criar e manter um bom ambiente, em que há incentivo à inovação e experimentação, troca de novas ideias sem que haja o receio de as mesmas poderem gerar penalizações caso não tenham boa aceitação ou em que são os próprios executantes do seu trabalho que efetuam a sua própria monitorização e controlo da qualidade, conformação e melhoria contínua (Strickler, 2006).

### **Os Sistemas de Recompensas nas Organizações**

A problemática das recompensas é densa e existem vertentes teóricas que suportam ora favoravelmente ora contra. Em primeiro lugar, importa entender: como funcionam as recompensas nas empresas.

Existem essencialmente dois diferentes tipos de recompensas que podem ser aplicados e estes estão diretamente relacionados com a divisão entre a motivação intrínseca e extrínseca (Almeira,1998). Existem, então, recompensas que correspondem e satisfazem fatores prévios motivacionais intrínsecos e que vão desde o gosto pelo trabalho até ao prazer na execução de tarefas, passando pela satisfação pelo simples facto de se ser competente ou eficaz na realização das tarefas, pelo gosto das vitórias ou simples atingimento de objetivos; e existem as recompensas equivalentes extrínsecas que englobam prémios de desempenho, aumentos de salários, incentivos materiais, progressão na carreira ou reconhecimento de colegas ou chefes. O objetivo primordial quando se recorre à implementação de sistemas de recompensas é o de provocar um maior nível de empenho dos colaboradores, o que corresponderá a uma maior produtividade e conseqüente superior nível de rentabilidade. Existem inclusivamente algumas práticas que importa ter em consideração para que estes sistemas de recompensas funcionem melhor (Almeira, 1998). O grau de atratividade das recompensas será maior se existir uma boa visibilidade das mesmas (a divulgação interna para que todos saibam quem ganhou); as recompensas temporárias geram mais efeitos uma vez que se forem fixas passam a ser entendidas como fazendo parte do pacote base não gerando assim tanta motivação; as recompensas com diferentes origens, que sejam provenientes não só dos colegas, mas também provenientes das chefias e dos clientes, também são mais atrativas; um programa de recompensas deve ser gerido sem falhas a fim de poder evitar discrepâncias entre os resultados e as expetativas, e nisto inclui-se o seu planeamento e clareza para que não existam diferentes interpretações na hora de apurar e avaliar os seus resultados.

Mas um sistema de recompensas extrínsecas funciona, gera maior motivação e conseqüente melhor desempenho? Alfie Kohn (1993) estudou o tema e enquadra-se na corrente dos opositores ao seu funcionamento: este sistema prejudica o processo de motivação no trabalho e o nível de desempenho. Se a recompensa passa a ser o principal objetivo que um colaborador tem como “motor” para a realização eficaz de tarefas então perde-se a realização do trabalho com brio pelo simples prazer e paixão pelo mesmo. Deixa de ser o fim passando a ser um meio. Segundo Kohn (1993), as recompensas extrínsecas só serão eventualmente eficazes se foram temporárias ou numa situação de exceção para que sejam entendidas como algo extra e que não define a motivação do trabalho, até porque mal são retiradas, o comportamento dos colaboradores regressa ao estado anterior.

No seu estudo, Kohn (1993) recupera estudos anteriores (de Larson, Rich, Jenkins e também de McGraw) que sustentam a ideia de que sistemas de incentivos pouco ou nenhum impacto tiveram no desempenho final e que quando os mesmos eram retirados apenas se apreciava uma muito temporária quebra de produtividade até ao retorno a níveis normais.

Este autor apresenta uma alternativa ao sistema de recompensas: a aposta nos programas de formação e de fixação de objetivos. São 3 os fatores que conduzem à excelência e qualidade: a seleção de trabalhadores aptos a tomarem decisões sobre o que fazem diariamente; a colaboração entre todos com a criação de estruturas de troca de ideias e de trabalho em equipa; e que o conteúdo do trabalho deve ser interessante para o trabalhador.

Existem mais vertentes de investigação que referem limitações importantes associadas aos esquemas de recompensas, como, por exemplo, Kotler (2016) que refere que o dinheiro extra não motiva e que as empresas devem é focar-se na identificação daquilo que motiva individualmente cada colaborador centrando-se para isso na identificação dos fatores intrínsecos que são aqueles que têm verdadeiramente potencial para induzir melhor desempenho pela motivação.

Em 1968, já Herzberg havia referido que os sistemas de castigo ou punição provocam movimentos ou reações que até podem garantir determinado nível de desempenho momentaneamente, mas nunca são geradores de motivação.

Existem outros riscos negativos associados quando se opta por uma política de recompensas, se tivermos em consideração que o não atingimento de uma recompensa positiva acaba por ter um efeito punitivo e não neutro; o risco de provocarem roturas de relacionamento entre colegas, podendo gerar climas de disputas e de separação em vez de fomento ao trabalho de equipa (Lazear, 2000); se não forem abrangentes ou acessíveis, um indivíduo poderá percecionar os outros como obstáculos ou inimigos dessa aspiração ao atingimento; sistemas de recompensas que suportem o rendimento principal do colaborador podem provocar comportamentos sem ética ou mesmo ilegais (Doran *et al.*, 2006), pela necessidade de cumprir com obrigações; as recompensas são uma via de facilitismo na gestão da motivação dos colaboradores e as organizações fazem-nos muitas vezes em detrimento de uma relação de proximidade entre as pessoas, do cultivo de um bom ambiente de trabalho, da implementação de um sistema de feedback ou da criação de um programa de formação.

Ainda no lado negativo do sistema de recompensas, e referem-se as extrínsecas, estas podem criar a perceção de que apenas são criadas porque aquilo que o trabalhador faz não é interessante para si próprio ou que é um sacrifício (Kohn, 1993).

Do lado favorável a sistemas de recompensas extrínsecas existem alguns estudos que suportam a sua utilização. Pode-se referir Kerr (1997) na afirmação de que um sistema de incentivos pode ser eficaz se for para atribuição a uma equipa ou grupo em vez de individualidade. Assim,

promove-se o trabalho de equipa e entreaajuda, aumentando simultaneamente o grau de responsabilização de cada indivíduo com o bem comum. Refere ainda que a objetividade das recompensas extrínsecas facilita a gestão, sendo isso um aspeto particularmente valioso em organizações de maior dimensão.

Também Kerr (1997) refere que, como ferramenta não exclusiva de aumento de produtividade, pode funcionar, se for objetiva e com valores facilmente mensuráveis. Se a tendência é que as organizações atuais sejam menos hierarquizadas em favor de um sistema por grupos funcionais, então um sistema de incentivos é útil para adequar os objetivos de cada grupo à empresa, personalizando-os.

Harmon (1997) reconhece eficácia nos sistemas de recompensas, salientando que, na hora de serem lançados, deve ser sempre considerada e garantida a perceção de equidade, uma vez que esta influencia a sua atratividade. Outro aspeto importante é que se tenha em consideração que haja uma coincidência entre a perceção daquele que é o impacto e valorização esperados por parte das equipas de gestão e a perceção dos colaboradores (Liu, 1998).

### **A melhor recompensa é a motivação**

Já sabemos que um indivíduo motivado empenha-se e aplica o esforço necessário no desempenho das suas tarefas, mas a motivação não tem que vir necessariamente de recompensas materiais (salário, prémios, etc.). Há colaboradores que são motivados por natureza própria simplesmente porque apreciam o que fazem e não tanto porque são obrigados a tal.

Nas equipas de vendas isto tem particular impacto no elevado desempenho de uma equipa: vendedores que tenham paixão pela sua função irão estar naturalmente motivados e são atraídos pelo desafio de atingirem ou superarem determinados objetivos ou mesmo por superarem os seus colegas em competição.

Este fator passou a ter peso na altura de uma empresa recrutar: a motivação para o próprio trabalho e tarefas que terão que desempenhar em si e não tanto a motivação pelos ganhos materiais (extrínsecos) que poderão aceder: Brashear (1997) refere o caso particular das vendas em que o colaborador deve sentir motivação primordialmente porque tem paixão por vender.

Churchill (1985) e Teas (1986) abordam o tema e referem que os gestores de equipas devem, contudo, trabalhar no sentido de manter em alta esta motivação natural.

## **METODOLOGIAS EXISTENTES PARA A MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO**

A investigação tem como propósito central a obtenção de uma ferramenta que permita medir o nível de motivação dos profissionais da área das vendas B2B PME e já foram abordadas, de forma aprofundada, as definições em torno do que é a motivação, como tal importa atualmente entender como é possível medir a motivação para que assim esta se torne mais objetiva e assim possa ser abordável na Gestão.

A medição da motivação é importante para que a própria pessoa possa avaliar aquilo que mais valoriza e poder fazer as melhores escolhas para a sua carreira ou vida profissional. Tem sobretudo grande importância para as organizações, para que lhes seja possibilitada a compreensão dos comportamentos dos seus colaboradores e inclusivamente poder antecipar ou prevê-los: com isto podem criar condições que levem ao aumento da produtividade e satisfação dos trabalhadores (Amabile, 1996).

Paralelamente à definição da motivação foram também realizados desenvolvimentos importantes e atingidos contributos relevantes para que seja possível medir a motivação. O que os investigadores têm feito é medir a motivação através da leitura e interpretação da demonstração das capacidades dos sujeitos visados pelas suas características cognitivas (capacidade de memória e de leitura/percepção), afetivas (experiências subjetivas), comportamentais (desempenho e performance) e fisiológicas (ativação do cérebro, disponibilização de capacidades intelectuais). Questionários de recolha de informação também têm sido utilizados (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

A medição da motivação acontece sempre em termos relativos, através da comparação entre vários níveis diferentes de motivação demonstrados, por exemplo, com a colocação de objetivos diferentes analisando os resultados obtidos entre si. Outra forma de o fazer é pela análise dos resultados de acordo com níveis diferentes de exposição ao elemento motivador: a motivação de alguém ir para o ginásio é maior se tiver o objetivo de melhorar a sua saúde do que antes de ter esse objetivo.

Um outro aspeto importante sobre como medir a motivação é entender qual o tipo de motivação que um indivíduo está a tentar obter: a motivação gerada pela sua vontade em atingir o objetivo ou aquela que é centrada no próprio processo de atingir o objetivo mais que este (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Se existem estas duas dimensões da motivação então os processos de medição da motivação terão que ser diferentes para cada uma, para que não se gerem erros de interpretação. Veja-se, por exemplo, um colaborador que, analisando o seu comportamento com vista ao entendimento

da sua motivação, executa as tarefas com lentidão. Isto é algo que pode ter múltiplas leituras porque pode ser entendida ou como motivação baixa para completar a tarefa (motivação focada no objetivo e não no processo), ou como motivação com elevado empenhamento sobre o processo sendo que o sujeito está a usufruir da tarefa, ou que está a executar lentamente a tarefa porque está a colocar o máximo de rigor e capacidades motivado pela execução o melhor possível, ou como a pessoa está cansada e na verdade são apenas recursos fisiológicos diminutos de que dispõe nada tendo que ver com a motivação.

Se deseja-se medir a motivação analisando a componente de velocidade, isto pode não ser suficiente, como tal deverão ser adicionados a esta a análise do rigor e qualidade da execução da tarefa ou mesmo da implementação de variações (manipulação) no nível de dificuldade da tarefa observando as diferenças das reações (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Como podem então ser medidas as variações/flutuações da motivação? Uma das possibilidades é que cada sujeito avalie, a cada momento, numa escala numérica, como está o seu grau de motivação, no entanto, apresenta limitações consideráveis, porque pode existir, ou não, consciência do sujeito nos seus estados psicológicos e isto adultera a sua autoavaliação da motivação, tal como a adulteração consciente do resultado por questões sociais.

**Table 1.** A summary of the measures of motivation.

	Outcome-focused motivation	Process-focused motivation
<i>Cognitive and affective measures</i>		
Accessibility and inhibition of goal-related constructs	Higher accessibility and better memory for goal-congruent constructs (means, objects, persons) Lower accessibility and worse memory of goal-incongruent and goal-unrelated constructs (temptations)	(Not typically used to measure process-focused dimensions of motivation)
Evaluation and devaluation (conscious and non-conscious)	Positive evaluation of goal-congruent constructs (means, objects, persons) Negative evaluation of goal-incongruent and goal-unrelated constructs (temptations, distractions)	Positive evaluation of the process
Experience	(Not typically not used to measure outcome-focused motivation)	Positive experience from process
Perceptual biases	Visual/perceptual biases congruent with active goals	(Not typically used to measure process-focused dimensions of motivation)
<i>Behavioral measures</i>		
Speed	Higher speed on goal-related tasks (short duration)  Higher speed when moving from one goal-related task to the next (short duration)	Lower speed on goal-related tasks (long duration and greater persistence)
Performance	Higher accuracy Higher amount of work done Higher level of achievement	Higher accuracy Higher amount of work done Higher level of achievement
Choice	Increased selection of goal-congruent objects and actions	Increased selection of objects and actions congruent with the process

**Figura 4 – Elementos da Medição Motivacional Observável - Fonte: Touré-Tillery e Fishbach (2014)**



### **Medir a motivação através das capacidades cognitivas e afetivas**

Os psicólogos pesquisam há décadas formas e metodologias de medição da motivação, a estratégia tem passado pela análise dos objetivos íntimos do sujeito tendo como base alguns conceitos daquilo que estes são e como o indivíduo se comporta, quais as reações, para os atingir. Analisar estes comportamentos e reações para, assim, conseguir medir a motivação.

Os psicólogos que estudam e investigam no âmbito da sociologia definem o objetivo como sendo uma representação cognitiva daquilo que se pretende alcançar no final. Os objetivos são organizados na memória do sujeito numa rede que os relaciona entre si e com o que é necessário construir para os atingir: estes constructos mentais podem incluir as atividades e os objetos que possam contribuir para o atingimento do objetivo ou mesmo aqueles que o possam dificultar (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Como exemplo, podemos falar do objetivo que um indivíduo possa ter de “ser mais saudável”. O que o sujeito irá definir como as atividades e objetos que possam contribuir para o atingimento do objetivo poderão ser uma consulta de nutrição, ingerir legumes ou ir ao ginásio; mas também irá definir quais as atividades e objetos que podem dificultar o atingimento do objetivo, como ficar em casa a ver séries ou não resistir à tentação de comer batatas fritas. Sendo assim, a ideia é que **a medição da motivação passa pela análise destes constructos mentais**, esta consciência, percepção e avaliação do sujeito daquilo que necessita e também daquilo que deve evitar para atingir o seu objetivo.

Outra forma de medição passa pela voluntária ativação e estímulo do sujeito na memória, acessibilidade e inibição de constructos mentais para o atingimento do seu objetivo (Touré-Tillery e Fishbach, 2014). Os conceitos relacionados com objetivo ativam ou estimulam a procura do seu atingimento: por exemplo a palavra “exame” surgir durante um jogo de palavras-cruzadas pode ativar mentalmente a necessidade de atingir o objetivo de um indivíduo terminar o curso e conseqüentemente aumentar a sua motivação para estudar. Se o objetivo estiver ativo mentalmente o sistema motivacional da pessoa prepara a mesma para a sua ação condutora através de um mecanismo que funciona trazendo constantemente à consciência constructos mentais relacionados com o objetivo. Como meço a motivação? Através da regularidade ou facilidade com que os constructos mentais vêm à mente do sujeito.

Esta ativação mental do objetivo pode ser consciente ao ponto do sujeito se aperceber das várias sugestões que o sistema motivacional provocou para que o mesmo fosse conduzido ou incitado à ação necessária. Por outro lado, pode ser também inconsciente ao ponto do sujeito encetar e persistir na ação condutora sem sequer se aperceber dos estímulos a que foi alvo.

Consciente ou não consciente dos seus objetivos a atingir, a persistência da acessibilidade a constructos mentais que lhes são relacionados permanece enquanto o objetivo estiver

mentalmente ativo ou até que o indivíduo se liberte do compromisso com o objetivo (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Assim que um objetivo é atingido, a motivação começa a diminuir e a acessibilidade é inibida, permitindo que o indivíduo utilize os seus recursos para outras tarefas ou objetivos e não se distraia com pensamentos sobre o objetivo já atingido.

**A motivação pode então ser medida pelo grau com que os conceitos relacionados com o objetivo são acedidos pela memória.** Quanto maior a motivação, mais facilmente os sujeitos se lembram, notam, atentam ou reconhecem conceitos, objetos e até pessoas relacionadas com o objetivo em questão (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Alguns estudos práticos já foram realizados e que corroboram esta ideia do facto de, quando um sujeito atinge o seu objetivo, a motivação e, conseqüentemente, os constructos mentais relacionados, desaparecem: Zeigarnik, em 1927, deu aos seus instruendos 20 pequenas tarefas para realizarem, no entanto, e sem qualquer aviso prévio, o investigador interrompeu abruptamente a realização das tarefas pedidas e mediu a motivação dos instruendos da seguinte forma: que se recordassem das tarefas que lhes foram pedidas. O que verificou é que tinham muito mais memória e presentes as tarefas que ainda não haviam sido realizadas do que aquelas que foram concluídas: objetivos atingidos correspondem a níveis de motivação e seu sistema em rede (no qual se inclui o acesso à memória) inibidos e objetivos por atingir a níveis de motivação existentes a par do sistema motivacional que ativa também a memória e os estímulos. Leberman Forster e Higgins (2005) conduziram um estudo em que o grau de motivação dos visados é extraído pela sua performance num questionário em que analisa a rapidez com que se reconhecem e identificam as palavras relacionadas com um determinado objetivo no meio de outras. Este teste foi repetido após o atingimento do objetivo e os resultados foram muito diferentes.

Um outro processo de medição da motivação é a análise da inibição dos constructos mentais opostos ao objetivo ou que possam impedir o atingimento do mesmo. O nível de motivação pode ser medido através da capacidade ou nível de ação do indivíduo em inibir os referidos constructos (Touré-Tillery e Fishbach, 2014). Trata-se de um instrumento do sistema motivacional que permite que o indivíduo esteja mais focado no objetivo.

**Outra metodologia da medição da motivação é a da avaliação e percepção dos objetos e comportamentos relacionados com um objetivo por parte do sujeito.** Se o sistema motivacional promove a avaliação consciente ou não consciente daquilo que seja relevante para o atingimento de uma meta, então a motivação pode ser medida pelo grau com que objetos relacionados são avaliados positivamente e com recurso a medidas explícitas e objetivas (analisar, por exemplo, a disponibilidade para pagar algo ou para gostar de algo) e também a

medidas implícitas como avaliações preliminares e testes de associações de objetos ao objetivo (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Ferguson e Bargh, em 2004, mostraram que os participantes do seu estudo que ainda não tinham atingido o objetivo eram mais rápidos a identificar, num conjunto de palavras relacionado com o mesmo, os adjetivos positivos comparativamente aos negativos enquanto que naqueles que já haviam atingido o objetivo não foi possível observar nenhuma diferença entre adjetivos positivos e negativos. Sendo assim é possível, através do nível de desvalorização de um sujeito aos constructos opostos ou ameaçadores do atingimento de um objetivo, avaliar o grau de motivação do mesmo.

Brendl, Markman e Messner (2003) demonstraram que um indivíduo que se desloque a um supermercado com fome, logo com o objetivo ativado de saciar a fome, não prestará tanta atenção a produtos no local que a este não estejam relacionados (como por exemplo um champô). Ao contrário daqueles que não estejam com este objetivo ativado. Além disto, os indivíduos experienciam uma valorização adicional dos estímulos relacionados com o objetivo e simultaneamente desvalorizam aquilo que possa ser tentador ou ameaçador para o seu atingimento. **A velocidade ou facilidade com que um sujeito embarca estímulos positivos e afasta aqueles que são negativos para o atingimento de um objetivo ativo mentalmente permite medir a motivação do mesmo.** Trata-se de uma ação natural: puxar até si aquilo que possa ajudar ao objetivo e empurrar para fora aquilo que possa prejudicar o seu atingimento.

Também é possível medir a motivação através da recolha de informação sobre a experiência subjetiva do sujeito enquanto desenrola uma atividade relacionada com o atingimento de um objetivo. Inventário de Motivação Intrínseca: numa tarefa avaliar o grau de interesse, de desfrutação, de consciência das suas capacidades, de esforço, de valorização e importância dada, de sentimento de pressão e tensão e de capacidade de escolha e tomada de decisões (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

**Outra metodologia da medição da motivação passa pela análise das variações de perceção, uma vez que diferentes níveis de motivação podem alterar algo tão fundamental e importante como a nossa própria perceção visual.** Bruner e Goodman (1947), sob o pressuposto de que crianças com menores condições socioeconómicas têm maior motivação para obter dinheiro, chegaram à conclusão de que a perceção do tamanho das moedas era diferente daquelas que tinham um contexto de riqueza: as primeiras viam-nas maiores que as segundas.

Em 2006, Balci et al. descobriram num estudo que os seus participantes, ao observar uma figura ambígua, viam uma letra “B” ou um número “13” conforme um ou outro os conduziam para um resultado positivo consoante o contexto.

Em 2008, Proffitt, juntamente com outros investigadores, identificaram que o medo, algo que é associado a uma motivação para evitar algo, aumentou a capacidade de percepção da inclinação de uma ravina ou da altura de um edifício quando os participantes do estudo foram postos no topo destes. Ainda que se tratem de distorções da percepção visual, é possível, através da comparação de percepções em diferentes contextos ou momentos, assim medir a motivação.

### **Medir a motivação através da análise comportamental**

O pressuposto de que a motivação ativa comportamentos que conduzam ao atingimento de um objetivo é tida como aceite, sendo que o comportamento não é apenas um resultado natural da motivação e que é possível deduzir conclusões sobre o grau de motivação através da análise do quão consistente são as ações com o atingimento de um objetivo (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

O grau de motivação corresponde a um grau de consonância da ação com o objetivo sendo que esta última é tanto maior quanto for o empenhamento do indivíduo com esforço do ponto de vista mental, físico e psicológico. **Medir aspetos como a capacidade de decisão (escolha), a velocidade, a performance ou a persistência na condução de comportamentos com vista ao atingimento do objetivo é também medir a sua correspondente motivação.**

Sobre a velocidade, trata-se de uma análise perceptual em que a motivação pode muitas vezes ser medida pelo tempo despendido na ação que leva ao atingimento de um objetivo. Perguntas como “o quão rápido consegue o indivíduo terminar uma tarefa?”, “qual a rapidez com que passa de uma tarefa para a outra?” ou “a velocidade aumenta à medida que se aproxima do atingimento do objetivo?” permitem uma associação entre maior rapidez quanto maior motivação (Touré-Tillery e Fishbach, 2014). Contudo, em exercícios comparativos das diferenças rapidez entre indivíduos que executam a mesma tarefa deve-se atender à equivalência de capacidades técnicas (por exemplo) uma vez que estas afetam a rapidez de execução e nada têm a ver com o grau de motivação ou quando se avalia a rapidez para auferir o nível de motivação devem ser escolhidas situações ou tarefas com a menor interferência ou relevância possível das capacidades do próprio sujeito.

Quanto à performance, a motivação pode ser medida através do nível de desempenho demonstrado em tarefas que conduzem ao atingimento da meta estabelecida. Trata-se de avaliar a precisão, quantidade e nível de atingimento uma vez que são aspetos mensuráveis para determinar o nível de performance.

Em alguns estudos que atestam a relação entre performance e motivação, Bargh, juntamente com outros investigadores (2001), verificou que é possível medir a motivação através da performance, ao conduzir um estudo em que pediu a participantes de 2 grupos distintos para descobrir 5 palavras num *puzzle*, tendo constatado que o grupo ao qual associou um objetivo a

atingir encontrou as palavras pedidas e aquele que não tinha um objetivo atribuído não o conseguiu fazer. Já Bandura e Schunk (1981), identificaram que objetivos próximos têm um efeito motivador superior nos sujeitos que os objetivos a uma distância maior. Pediram a alunos de matemática que resolvessem um conjunto alargado de equações num total de 42 páginas e deram-lhes 7 sessões para terminar as mesmas. Definiram 2 grupos: o primeiro grupo podia resolver livremente os exercícios, desde que o fizesse até ao final da 7ª sessão; já ao segundo grupo foi dado um objetivo de resolver 6 exercícios por sessão. O resultado foi que este último grupo obteve uma taxa de sucesso na sua resolução bastante superior pelo facto de ter objetivos próximos que aumentaram a motivação e consequentemente a disponibilização das capacidades que conduziram a uma maior performance.

Também se poderá abordar a persistência como indicador de performance avaliável que está relacionado com a motivação. Um indivíduo que mostre continua persistência na realização de uma tarefa até que a mesma esteja concluída, sem demonstrar desistência ou fraqueza, é necessariamente um indivíduo motivado (Touré-Tillery e Fishbach, 2014). Por exemplo, um estudante muito motivado conseguirá mais facilmente estudar muitas horas e de forma alheada ao cansaço ou à tentação de realizar outras atividades mais lúdicas. A persistência pode ser medida no tempo que o indivíduo está disponível para utilizar para executar e completar uma determinada tarefa, na quantidade de tarefas que o sujeito em contínuo e sequencialmente consegue realizar e no tempo que a pessoa se mantém fiel e comprometido com o atingimento do objetivo (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

O fator escolha também é também fonte de medição da motivação, e a este refere-se o ato de escolher entre diferentes objetos ou diferentes ações que se coloquem como possíveis. Por ser uma análise binária e direcional torna-se difícil perceber de que forma é que isto poderá servir à medição da motivação, no entanto uma escolha também pode dar-nos informação sobre o grau de motivação de um indivíduo: se este tem o objetivo de passar um exame da universidade e escolhe não ir a uma festa com os amigos então é alguém altamente motivado para o seu objetivo. A escolha entre ações e objetos que sejam favoráveis ao atingimento dos objetivos face a outros são lhes opostos é uma forma de aferir motivação (Touré-Tillery e Fishbach, 2014). A análise da repetição e persistência de escolhas favoráveis ao atingimento do objetivo em detrimento das opostas é uma forma de medir a motivação e estes sistemas de autocontrolo do indivíduo motivado ainda se manifestam com maior frequência se estas escolhas tiverem de ser feitas em simultâneo em vez de sequencialmente.

**Medir a motivação através da análise das diferentes dimensões da motivação**

Existem diferentes tipos de objetivos: alguns estão logo completamente definidos quanto aos estados iniciais e finais a atingir e outros são mais ambíguos ou indefinidos antes indo moldando-se ao longo do tempo. De acordo com o tipo de objetivo surgem diferentes reações cognitivas e comportamentais (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Ainda que sejam diferentes, estas dimensões podem coexistir no percurso até à realização de um objetivo e além disto podem conduzir as capacidades e comportamentos de forma variável, o que se vai traduzir em resultados diferentes, incluindo as suas conclusões, quando se executa a medição da motivação (Touré-Tillery e Fishbach, 2014). Por exemplo, alguém com um grau de motivação superior na precisão irá ceder na rapidez, como tal a falta de rapidez não pode ser entendida como falta de motivação. O mesmo acontece em vice-versa sobre a maior rapidez poder gerar menor precisão e isso não estar relacionado com motivação. Como resolver? A solução é que, se pretendo medir a motivação através da análise da precisão, devo avaliar tarefas cujo fator rapidez não seja determinante. Se pretendo analisar a rapidez como medida de motivação, então o foco deverá ser sobre aquelas tarefas em que é exigida rapidez com vista ao atingimento do objetivo. Tarefas que exijam ambas servirão para ambas as medidas de motivação, o importante é que haja critério no parâmetro escolhido face à tarefa analisada para a medição da motivação (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Outro aspeto que colabora na medição da motivação é identificar se o indivíduo faz fraude ou procura enganar o sistema, isto pode significar que se trata de um indivíduo mais focado na rapidez do que no fazer bem.

Em suma: a rapidez demonstra motivação nos resultados ou prémios a obter no atingimento do objetivo (extrínseca), já a precisão e a persistência demonstram motivação pelo processo em si (intrínseca) (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

A **motivação focada no resultado final** é um tipo de motivação extrínseca e conduz o sujeito a terminar a tarefa, sendo este o seu foco principal, para obter os resultados ou prémios que advêm do seu atingimento (Brehm e Self, 1989; Locke e Latham, 1990). Quanto maior for a motivação pelo resultado final e suas consequências, maior é a congruência das capacidades e comportamentos dispostos ao serviço do processo: ativação, memória, escolha, perceção, avaliação ou experiência subjetiva. Fatores que são mensuráveis para efeitos de aferição do grau de motivação. Por exemplo, um indivíduo altamente motivado no resultado final de ser saudável, ou de perder X número de quilos vai ter uma avaliação mais positiva de legumes e negativa sobre alimentos fritos. Ou uma pessoa muito focada e motivada para completar um determinado projeto terá acesso mais facilitado a conceitos técnicos relacionados na sua memória durante a sua execução (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

A **Motivação centrada no processo** é um tipo de motivação intrínseca e que advém do saborear o caminho até ao atingimento do objetivo. Aqui, a autoestima ou o prazer que possa retirar do processo ou atividades são as mais valorizadas face ao cumprimento da meta (Deci e Ryan 1985; Shah e Kruglanski, 2000). Por exemplo, um sujeito que seja motivado intrinsecamente vai centrar-se na sua ambição de ter um processo que lhe dê autorrealização e prazer na sua execução. Também será alguém que colocará ao serviço do processo as suas melhores capacidades, rigor, precisão e cumprimento de regras e boas práticas porque isto lhe dá sentido e razão para a sua execução (Kruglanski, 2000; Touré-Tillery e Fishbach, 2011). A maneira como as tarefas são realizadas é mais importante do que a sua própria realização.

A medição da motivação focada no processo pode ser obtida através da sua experiência subjetiva, se desempenha a tarefa de forma enérgica ou com satisfação ou através da quantidade de tempo despendida em cada tarefa (porque alguém motivado pelo processo considerará a tarefa como algo que o preenche). Por outro lado, quanto à questão de demorar muito tempo na execução, também se pode verificar se é uma pessoa motivada pelo resultado final (se demora muito tempo porque utiliza-o em parte para procrastinar em vez de trabalhar) ou se é uma pessoa motivada pelo processo (se demora muito tempo porque emprega o máximo rigor e demonstra satisfação) (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Fishbach e Choi (2012) verificaram num estudo em que se avalia a motivação pela demonstração de persistência na execução de uma tarefa de exercícios num ginásio e determinaram diferenças comportamentais entre a motivação extrínseca e intrínseca: aqueles que preferem usufruir do processo passam mais tempo a treinar do que aqueles que estão focados apenas nos resultados que pretendem obter em termos físicos. Outra conclusão extraível é que pode modelar ou manipular o contexto da observação, com vista à medição da motivação, de acordo com aquilo que queremos evidenciar no estudo: se a motivação focada no processo se a motivação centrada no atingimento do objetivo. Isto pode ser feito não só no ato passivo da observação mas se quisermos modelar ativamente a motivação de um alguém ou de um grupo para o resultado final ou para o próprio processo: se transmitirmos uma mensagem focada nas recompensas e na importância de atingir o objetivo vamos incentivar a motivação extrínseca se difundirmos uma mensagem centrada na qualidade do processo, nas relações sociais que se podem criar ou na importância de sermos rigorosos e seguirmos as regras então vamos incentivar os indivíduos a uma motivação intrínseca.

Touré-Tillery e Fishbach (2012) desenvolveram e executaram um estudo específico para distinguir dentro de um grupo aqueles que são focados na motivação pelo resultado daqueles que são motivados pelo processo em si. Foram atribuídos para resolução alguns problemas lexicais distribuídos por várias séries, sendo que os investigadores mediram a precisão, rigor e

persistência na resolução dos problemas como forma de evidenciar aqueles que estão focados no processo e mediram a rapidez com que outros procuravam passar de série em série concluindo cada uma no menor tempo possível para evidenciar aqueles que estão centrados no objetivo de completar a tarefa. Os resultados mostraram um diagrama de nível e motivação em forma de “U” em que o início e o final do processo correspondem aos momentos de maior precisão e rigor de execução que é consistente com indivíduos focados no processo ou então um diagrama em linha descendente em que os participantes foram sendo cada vez mais rápidos a cada série mostrando a motivação de chegar ao final do processo e que corresponde a um aumento desta consoante esteja mais próximo o resultado final. Este estudo permite a recolha de informação sobre quais são os indivíduos de acordo com as duas dimensões dentro do grupo e também permite obter informação, por recurso à manipulação com a introdução de um fator que permita aos participantes comportamentos fraudulentos, sobre quais é que recorrem a batota porque são focados apenas em completar a tarefa e atingir o objetivo seja porque meios for e aqueles que de modo algum o fazem porque pretende realizar bem a tarefa e usufruir do processo (Touré-Tillery e Fishbach, 2012).

### **Medição da motivação pela análise das habilidades e capacidades**

Conforme referido anteriormente, a aplicação de capacidades e habilidades do indivíduo para a execução de uma tarefa com vista a um objetivo pode sofrer flutuações que nada têm a ver com questões motivacionais. Coloca-se então o risco de se extraírem conclusões erradas da observação. Os 2 fatores a que se referem os estudos são a aprendizagem, fornecer mais habilidades para conduzir a tarefa ao sucesso, e a capacidade psicológica e fisiológica para a sua execução.

**A aprendizagem e a habituação** advêm de que, ao longo da execução de uma tarefa, um sujeito vai adquirindo naturalmente mais habilidades para a mesma, sendo que pode provocar alterações ao nível cognitivo, comportamental ou mesmo físico (Bandura, 1977; Ormrod, 1999). A aprendizagem pode influenciar o acesso aos constructos mentais que são comuns àqueles que também compõem o sistema motivacional. Por exemplo, um aluno de medicina terá cada vez maior facilidade em aceder a conceitos técnicos na sua memória ao longo da aprendizagem e isso não está relacionado com maior motivação. O domínio técnico também pode influenciar não só a memória como também a avaliação de um determinado constructo mental para níveis mais positivos. Também influencia a precisão e rapidez de execução de forma positiva, todavia o domínio técnico pode constituir perda do estímulo pelo desafio, resultando em perda de motivação em indivíduos focados no processo, que sejam mais sensíveis à motivação intrínseca (Touré-Tillery e Fishbach, 2014). A aprendizagem pode adulterar ou mesmo impedir que se possa fazer a medição da motivação numa equipa ou indivíduo como tal a solução passa por analisar tarefas ou momentos em que o fator aprendizagem tenha a menor



influência possível como por exemplo tarefas que não seja possível aprender facilmente ou aquelas que sejam novas não tendo ainda existido a oportunidade de uma aprendizagem ao longo do tempo pela natural experiência, ou seja, habituação.

Quanto aos **recursos fisiológicos**, para aqueles que são orientados para o atingimento do objetivo, o seu esforço poderá gerar um esgotamento dos seus recursos fisiológicos originando a perda da capacidade em executar a tarefa mesmo que esteja altamente motivado. Este esgotamento de recursos origina perda de persistência e de capacidades de autocontrole e não está relacionado com a motivação: trata-se simplesmente de exaustão (Baumeister, 1998; Choi e Fishbach, 2011; Finkel, 2009).

Sob a perspectiva da medição da motivação, e de forma a que não se extraíam leituras falaciosas devido à influência da extenuação fisiológica, a solução passa pela escolha da análise de tarefas que não tenham associado um grande esforço ou então que tenha passado algum tempo desde uma anterior tarefa de grande esforço que possa ter provocado esgotamento de recursos fisiológicos (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

Muitas vezes, é difícil distinguir a perda de motivação da exaustão de recursos. Aliás, é um tema que ainda permanece por resolver pela existência de várias dúvidas e questões. Gailliot, em 2007, sugere que a exaustão acontece devido a níveis de glucose baixos que provocam níveis escassos de recursos fisiológicos, no entanto, já em 2012, Molden argumenta que os níveis de glucose não têm influência sobre o exercício do autocontrole. No mesmo ano, Inzlicht e Schmeichel surgiram com a ideia de que é o exercício do autocontrole que pode provocar alterações de motivação e atenção ao invés do esgotamento de recursos fisiológicos afetando o caminho ou busca do atingimento do objetivo.

**Em Resumo**, a Medição da motivação através de fatores cognitivos, afetivos e comportamentais suportados por estudos psicológicos já realizados é possível, sendo que é necessária a distinção entre as duas dimensões da motivação: o objetivo e o processo. Também é conveniente a análise das situações que podem provocar leituras díspares e erráticas sobre níveis de motivação (Touré-Tillery e Fishbach, 2014). É importante adaptar o modelo de medição da motivação àquilo que se pretende, considerando os riscos e fatores flutuantes na interpretação dos dados recolhidos. Por isso deve-se: selecionar a dimensão da motivação que se pretende medir; considerar quais os fatores não relacionados com a motivação que podem afetar a recolha e leitura da informação; desenhar o processo de medição da motivação que minimize ou elimine a interferência de fatores externos à motivação e antes de definir os indicadores a analisar; se não for possível extrair fatores externos influenciadores, é necessário aumentar os indicadores de medida, para que estes se destaquem e possam ser separados ou distinguidos (Touré-Tillery e Fishbach, 2014).

**Medir a motivação: é essencial a distinção entre a Motivação Explícita e Implícita**

Um aspeto básico que define a motivação é o de que existe uma distinção entre a motivação Explícita e a Implícita: a primeira trata os motivos que alguém consciente e cognitivamente atribui aos seus próprios comportamentos (McClelland, 1989), sendo que isto influencia as decisões, os julgamentos e as prioridades. Estes são altamente influenciados pelo contexto social e pelo que esteja estipulado ou universalmente aceite (Koestner, 1991; Pang e Schultheiss, 2005). Já a motivação Implícita propõe a ligação desta com o subconsciente, as emoções, as preferências pessoais e as próprias reações fisiológicas.

Outra abordagem (incremental) sobre a definição das vertentes é a de que motivação explícita trata a motivação que um indivíduo conscientemente atribui ao seu comportamento, influenciando este (o que acontece também nas suas decisões e julgamentos, como explica Kehr em 2004), sendo que os fatores ambientais, sociais e regulatórios exercem uma elevada influência (Koestner, 1991 e Pang e Schultheiss, 2005). Sobre a motivação implícita importa também entender que esta está diretamente ligada ao sistema afetivo e comportamental, alojado no subconsciente, e determina as suas preferências e reações quando os estimula (McClelland, 1989, Pang e Schultheiss, 2005 e Ryan e Deci, 1999).

A distinção entre estas e a sua compreensão é essencial para o entendimento e medição dos diferentes níveis de motivação em contexto de trabalho e isto ganha especial importância se tivermos em linha que colaboradores, ou individualidades, têm diferenças entre si, sendo que alguns são mais sensíveis à motivação explícita e outros à implícita (Herzberg, 1968). Isto pode levar à implementação de eficazes estratégias que promovam a maior motivação possível dos trabalhadores e o mais possível adaptadas às especificidades de cada um: os indivíduos têm, cada um, uma forma própria de se motivar. Uns motivam-se mais com o desafio das tarefas ou pelo seu atingimento (motivação implícita) e outros mais por sistemas de recompensas concretas e ligadas ao seu nível de desempenho (Lawrence e Peter, 2009).

A **Realização**, ou o objetivo, é um tipo de motivação implícita e que se baseia em obter satisfação através do domínio das tarefas que sejam mais desafiantes ou que envolvam aprendizagem e evolução (Schultheiss, 2008). Trata-se de se ser melhor que anteriormente (superação) ou de atingir elevados níveis de excelência; a motivação pela Realização é considerada a força motriz que está por trás de todas as ações que visam a obtenção do sucesso, da excelência ou de evitar o fracasso. Todos os comportamentos, ações, pensamentos e crenças são influenciados por uma necessidade interna de sucesso, principalmente por si mesmo, mas também pela aceitação de outros (Shifa, 2014). A motivação pela Realização pode também ser definida como o esforço para aumentar ou manter disponíveis o máximo possível as próprias capacidades do indivíduo em todas as atividades com vista a um sucesso; pelo menos o sujeito assim o espera se atingir o nível de excelência (Heckhausen, 1967).

A **Afiliação** é também uma motivação implícita e advém de obter satisfação pela capacidade de estabelecer, manter ou mesmo recuperar relações positivas com outros indivíduos (Schultheiss, 2008), ter o objetivo de criar amizades e relações harmoniosas.

O **Poder** é a motivação de obter satisfação em ter impacto, influência ou controlo de nível físico, psicológico ou emocional sobre outros indivíduos (Schultheiss, 2008), sendo que aqui estão também envolvidos fatores como a reputação e o prestígio na imagem de outros.

Os referidos elementos podem ser avaliados ou medidos através da motivação que está ao nível do implícito (sistema afetivo e subconsciente) e também da que está ao nível explícito (sistema cognitivo e racional), conforme atesta o estudo de Pang e Schultheiss (2005).

Lindenberg (2001) distingue inclusivamente duas vertentes dentro da motivação intrínseca: uma baseada no gozo e prazer do próprio trabalho ou atividade, e que é feito de forma muito natural e sem esforço; e outra baseada naquela que advém pelo gosto do desafio ou do cumprimento de regras (uma motivação pela adesão a regras e normas sociais por si mesmas, sem esperar nenhum resultado ou vantagem). Por vezes o objetivo é obter também reconhecimento e prestígio mas muitos indivíduos motivados pelo desafio percecionam o cumprimento de regras e normas como algo que os levará ao seu attingimento e estão inclusivamente disponíveis para abdicar dos seus interesses pessoais.

Já para Schuler (2015), a distinção de motivação implícita e explícita advém simplesmente, e de forma superficial, da natureza do incentivo que os origina: a primeira através das emoções, e a segunda através das recompensas materiais (financeiras por exemplo) ou de posição social (promoção na carreira). Aprofundando o tema, verifica-se que os comportamentos gerados pelos motivos implícitos são mais espontâneos e os explícitos mais de causa direta em resultado racional de uma determinada situação ou contexto (decisões de lógica).

A forma de avaliar cada um também é distinta, tenha-se em consideração que a motivação implícita ocorre ao nível do subconsciente como tal a sua medição terá que ser indireta através da interpretação de estímulos recorrendo a pictogramas e histórias visuais que permitam fazer sobressair o que está presente a este nível mental. Estes questionários estão adaptados ao motivo implícito que se pretende avaliar e procuram obter uma resposta espontânea do indivíduo influenciada pela sua experiência anterior. Uma nota importante na condução da medição da motivação implícita que Schuler (2015) fornece: a captura da perceção influenciada pela experiência deve ser feita com respostas dadas a perguntas que se refiram a outros indivíduos e não a si próprios.

Sobre os motivos explícitos a situação é oposta: são conscientes, racionais, e atribuídos pelo indivíduo a si próprio de uma forma direta. Sendo assim, a medição da motivação explícita não necessita de recorrer a métodos que revelem a subconsciência bastando tão-somente um questionário direto de autoavaliação. Alguns exemplos são o PRF (Personality Research Form),

de Jackson, desenvolvido em 1984, ou o MET (Motive Enactment Test), de Kuhl, em 1999, em que os participantes classificam afirmações que lhes são colocadas numa escala numérica sobre o quão se aplicam à pessoa.

Ao longo das últimas décadas têm sido recolhidas provas empíricas de que a medição da motivação implícita tem a capacidade de prever ou antecipar comportamentos dos indivíduos e podem ser enumerados vários exemplos. Sobre a possibilidade de se prever comportamentos através da medição da motivação intrínseca de Realização, McClelland e Franz (1992) conseguiram prever o rendimento de indivíduos para daqui a 30 anos através da IMM com recurso a PSE's (Picture Story Exercises); já Andrews (1967) conduziu um estudo que permitiu a previsão sobre as progressões na carreira de profissionais recorrendo a metodologia PSE; Biernat (1989) realizou uma investigação que conduziu à previsibilidade de performance na resolução de problemas matemáticos, também através de um PSE, mas que, por outro lado, não foi capaz antever qual seria a escolha do líder do grupo; de Charms (1955), recorrendo também ao PSE, elaborou um estudo em que conseguiu prever o nível de performance na resolução de um esquema de palavras, mas que, por outro lado, não indicou se os participantes se sentiram realizados ou não após conclusão do exercício; McClelland (1965), através de PSE, mediu a motivação e conseguiu deduzir ou prever capacidades empreendedoras em participantes, embora sem possibilidade de atestar a sua capacidade de gestão; Scheffer (2005), utilizando o OMT, mediu motivação implícita de conquista e conseguiu prever o nível de notas obtido pelos participantes sujeitos a situações de *stress* na aprendizagem; Schultheiss e Brunstein (2002) utilizaram PSE's que permitiram a medição da motivação implícita de poder e alcançaram previsões sobre comportamentos de linguagem corporal demonstrados numa tarefa de persuasão, ainda que não tenha sido possível prever algum tipo de argumentos verbais; Winter (1973), com recurso a PSE na medição de motivação implícita de poder, conseguiu encontrar uma relação deste com a escolha de objetos de prestígio e de desportos competitivos; McAdams e Constantian (1983) conduziram um estudo em que, através da medição da motivação implícita por afiliação, foi possível prever a frequência de contactos sociais por parte dos participantes; Schultheiss (2004) conduziu um estudo em que lhe foi possível encontrar uma relação de correspondência entre o nível de motivação implícita de afiliação e os de progesterona (hormona produzida pelas mulheres no sentido de as preparar para a gravidez e amamentação) e já havia descoberto anteriormente uma ligação entre os níveis de motivação implícita de afiliação e de poder e os ciclos menstruais. Estes são alguns exemplos de estudos sobre a capacidade e validade da medição da motivação implícita como preditores de capacidades cognitivas e de comportamentos, além do atestar da diferenciação entre motivação implícita e explícita.

## Modelos de medição da Motivação Implícita

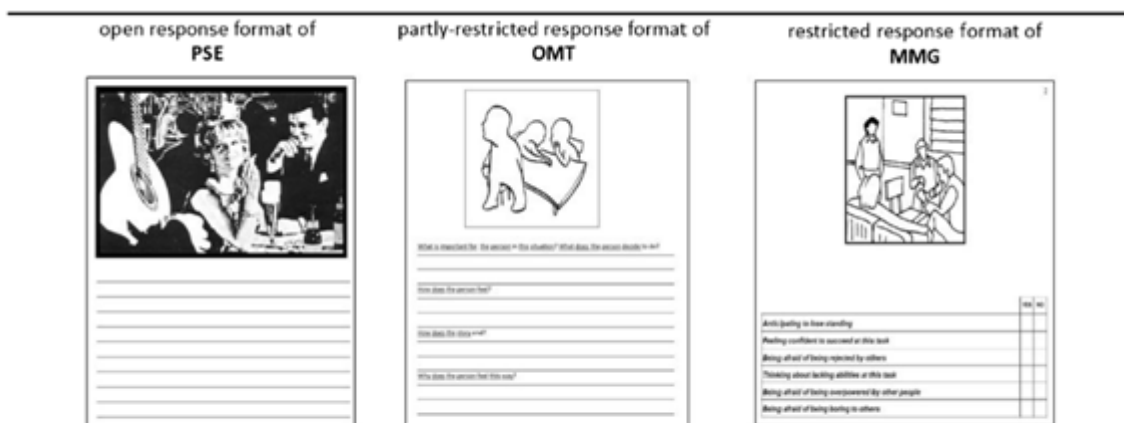


Illustration of the response formats of the picture story exercise (PSE) (left), the operant motive test (OMT) (in the middle), and the multi-motive-grid (MMG) (right)

Figura 5 – Diferenças gráfica entre os modelos PSE, OMT e MMG – Fonte: Schuler *et al.* (2015)

### PSE (Picture Story Exercise)

É baseado no princípio psicanalítico da projeção, em que se pressupõe que as pessoas não têm capacidade para conscientemente acederem à maior parte dos seus desejos e vontades, no entanto estes podem ser revelados quando as mesmas redigem histórias que, alegadamente, não lhes estão relacionadas: projetam nestas o seu íntimo inconsciente.

No princípio de que as pessoas não conseguem definir conscientemente a origem das suas emoções e do seu comportamento, como tal é inútil que se pergunte diretamente quais é que são os motivos dos indivíduos, o que se faz é uma estimulação ambígua através de imagens que permite então a sua revelação enquanto uma história é livremente desenvolvida.

São ainda colocadas algumas perguntas abertas que devem ser respondidas contextualmente às imagens que lhes são apresentadas, sendo que são apenas para que sirvam de guia ou orientação para que possam inventar e criar livremente a sua história, o que quer que seja que lhes venha à cabeça: “O que está a acontecer?”, “Quem é que são estas pessoas?”, “O que terá acontecido antes?”, “Estas pessoas na imagem o que estarão a pensar ou a sentir?”, “O que elas querem?” ou “Consegue descrever o que acontecerá a seguir?”.

As perguntas são abertas e é dada total liberdade com o objetivo de procurar a total naturalidade e espontaneidade das respostas, só assim é possível revelar o inconsciente e despoletar o comportamento de resposta operante.

Coloca-se, contudo, a questão de como se poderá interpretar a informação. Para que isso seja possível, foram criados alguns sistemas de descodificação para apoiar a análise dos participantes, um dos mais utilizados na utilização relacionada com a motivação é o de Winter (1994) e que contém classificações para motivação por conquista, realização e afiliação, acrescentando-lhes a componente “hopes and fears” (as expetativas e os receios) e determina

regras de utilização, como, por exemplo, se uma história pode ser utilizada para descodificar mais que um motivo ou se um motivo pode ser reclassificado várias vezes.

**Table 1** Categories of the PSE (Winter 1994; left-hand column) and OMT (Kuhl and Scheffer 1999; right-hand column) scoring systems

PSE categories	OMT categories
<p><b>Ach</b> PSE 1: Adjectives that positively evaluate performance  PSE 2: Goals or performances described in ways that suggest positive evaluation  PSE 3: Mention of winning or competing with others  PSE 4: Failure, doing badly or other lack of excellence*  PSE 5: Unique accomplishment</p>	<p>OMT 1: Flow, curiosity, interest  OMT 2: Inner standards of excellence, teamwork  OMT 3: Coping with failure  OMT 4: Pressure to achieve, social standards  OMT 5: Fear of failure, self-criticism*</p>
<p><b>Aff</b> PSE 1: Positive friendly feelings towards other persons  PSE 2: Sadness or negative feeling about separation or disruption of a friendly relationship, or wanting to restore it*  PSE 3: Affiliative, companionate activities  PSE 4: Friendly nurturing acts</p>	<p>OMT 1: Intimacy, relatedness, affective sharing  OMT 2: Sociability, extraverted contact  OMT 3: Coping with rejection, networking  OMT 4: Affiliation, avoiding insecurity  OMT 5: Fear of rejection, dependence*</p>
<p><b>Pow</b> PSE 1: Strong, forceful actions which inherently have impact on other people  PSE 2: Control or regulation  PSE 3: Attempt to influence, persuade, convince, make or prove a point, argue  PSE 4: Giving help, advice or support that is not explicitly solicited  PSE 5: impressing others or the world at large: mention of fame, prestige and reputation  PSE 6: eliciting strong emotional responses in others.</p>	<p>OMT 1: Guidance, prosocial leadership  OMT 2: Status, having prestige and authority  OMT 3: Coping with power-related threats, self-assertiveness  OMT 4: Direction/dominance or inhibited power  OMT 5: Fear of being powerless, submission*</p>

Scoring categories representing fear components of motives are marked by an asterisk

*Ach* achievement, *Aff* affiliation, *Pow* power

**Figura 6 – Diferenças de classificação entre os modelos PSE e OMT - Fonte: Schuler *et al.* (2015)**

O PSE é um dos mais antigos e utilizados métodos para a leitura de motivos implícitos e tem sido rico em fornecer provas empíricas com diferentes critérios de validade, como a validação através da leitura do nível de sensibilidade demonstrado na excitação ou estímulo do motivo em que se comparam os resultados de grupos diferentes com ou sem estímulo (Winter, 1999). Outra validação poderá ser feita através da leitura dos efeitos fisiológicos e psicológicos gerados pela motivação quando se avalia a afiliação, poder ou conquista: os efeitos positivos sobre indicadores de saúde (Jemmott, 1987 e McClelland, 1987); o aumento de níveis de testosterona associado à motivação por poder (Schultheiss, 2005); o aumento da progesterona está relacionado com a motivação por afiliação (Schultheiss, 2003); a subida dos níveis de produção da hormona Argipressina/Vasopressina em consequência da motivação por conquista/realização (McClelland, 1995).

O PSE tem sido comprovado ao longo das últimas décadas e é a base de muitos estudos que vão demonstrando a sua validade, todavia, este modelo tem algumas desvantagens quando se trata de o utilizar para a medição da motivação implícita uma vez que é um método muito demorado (é recomendado que os participantes redijam histórias de, pelo menos, 5 minutos por cada uma das estipuladas 6 figuras, e existe demora na descodificação das informações, porque não se tratam de dados diretos, mas sim de informação que exige ainda ser interpretada, conforme indicam Schultheiss e Pang, 2007), necessita de recursos especializados na sua

elaboração, condução e descodificação pelo que não pode ser feito por qualquer um e, além disto, necessita de muito material de apoio (Schultheiss e Pang, 2007), o PSE não tem a capacidade de identificar as expetativas e receios individualmente ou distintivamente por cada tipo de motivo que se pretenda analisar quando os 3 tipos são abordados simultaneamente, e, como tal, tem que ser criado um sistema descodificador por cada motivo implícito para que isso seja possível (Winter 1994).

### **OMT (Operant Motive Test)**

Este modelo de medição da motivação é baseado nas teorias de Murray (1943) e foi desenvolvido por Kuhl e Scheffer em 1999. Aos participantes são colocadas várias imagens para gerar estímulo ambíguo e é pedido que criem uma história sobre a personagem principal visível em cada imagem.

A ideia não é criar uma composição de expressão escrita mas sim uma história respondendo a várias perguntas que lhes são colocadas e que, no entanto, têm resposta somente parcialmente aberta: “O que é importante para a personagem nesta situação?”, “O que está a fazer?”, “Como é que a personagem da imagem se sente?”, “Porque se sente dessa forma?” ou “Como é que a história termina?”.

Este método permite a leitura de três motivos implícitos mas também de cinco diferentes estratégias de implementação para a satisfação da motivação. Trata-se de um sistema que permite leituras mais complexas e detalhadas sobre a personalidade (Kuhl, 2001) e as referidas cinco estratégias de implementação ainda permitem extrair leituras sobre expetativas e receios (*hopes and fears*): 4 das estratégias revelam e representam a componente das **expetativas** dos motivos através da articulação da fonte reativa com o tipo de motivação revelando ou afetação positiva, de autocontrolo, positiva, mas apenas mediante incentivo, negativa ou afetação negativa mediante incentivo. Já a 5ª estratégia de implementação revela os **receios** com o mesmo tipo de articulação, mas revelando ou pouca sensibilidade ou reação positiva ao motivo ou elevada afetação negativa.

À semelhança do modelo PSE, também o OMT tem um sistema descodificador que serve de suporte e também já demonstrou em diversos estudos a sua validade, revelou descobertas através do seu uso e foi atestada sua capacidade preditiva. Chasiotis e Hofer (2003), identificaram uma subcategoria do motivo de realização que chamaram de “fluxo realizacional” e que está diretamente ligado ao nível de habilitações ou percurso académico do indivíduo; Baumann e Scheffer (2010) conduziram uma investigação à obtenção de resultados preditivos em que analisando a motivação em “fluxo realizacional” conseguiram prever comportamentos de fluxos diários e quotidianos de indivíduos; num estudo de Wegner e Teubel (2014) foi feita uma comparação em que, recorrendo ao OMT sobre a motivação por realização, foi possível

prever melhor a performance de atletas através da análise da motivação implícita do que pela motivação explícita (como a escolha de distâncias de percursos para o atingimento de um objetivo); Scheffer (2003) utilizou o método OMT para medição da motivação e concluiu que diferentes graus de motivação de realização têm correspondência com as classificações obtidas nos cursos universitários e que o nível de motivação por poder tem impacto no sucesso dos gestores quando são alvo de questionários e avaliações feitas em empresas. Mais estudos foram realizados como o de Baumann (2010), que recorreu ao OMT e conseguiu determinar uma relação entre as motivações implícitas de afiliação e poder e a capacidade dos indivíduos em demonstrarem capacidades intuitivas, sendo que isto foi determinado através de diferentes tempos de latência na realização de um questionário de autoavaliação: quanto maior a motivação menor a latência. Também Wegner (2014), através da medição da motivação por afiliação recorrendo ao OMT, conseguiu prever comportamentos não-verbais em competições desportivas e ainda uma relação direta entre a quantidade de produção de cortisol, perante elevados níveis de *stress* em alunos do Ensino Secundário, e o nível motivacional por afiliação. Scheffer (2007), ao medir a motivação por afiliação pelo OMT e partindo do pressuposto que esta inclui a necessidade de um indivíduo ser apreciado pelos outros, conseguiu facilmente encontrar uma relação entre os vários níveis de intensidade motivacional por afiliação e a orientação de indivíduos para um desempenho profissional orientado para o cliente.

### **MMG (Multi-Motive Grid)**

Este modelo de medição da motivação permite avaliar os motivos implícitos de realização, afiliação e poder e, além disto, sobre cada um destes, avalia a sua componente de expectativas e de receios. Recorre à utilização de uma grelha de análise para tratar a informação e tem revelado ser um modelo facilmente utilizável, dada a sua simplicidade, e promove o rigor de análise quando solicita aos participantes que avaliem as imagens com frases predefinidas face ao seu grau de adequação. (Lawrence e Peter, 2009).

O MMG estimula a motivação implícita através de imagens com situações normais, quotidianas e do dia-a-dia, sobre as quais se seleciona uma frase adequada, que não diz respeito a si próprio mas sim ao protagonista da figura, com o objetivo de que sejam estimulados os motivos implícitos. Estes estímulos permitem o acesso ao subconsciente, memória semântica e experiências passadas que vão alicerçar a escolha, ao invés do sistema cognitivo (Sokolowski, 2000).

Langens e Schmalt (2009) referem-se ao Multi-Motive Grid como sendo um método de medição que procura tirar partido das vantagens das outras duas metodologias e de forma simultânea. Segundo Lawrence e Peter (2009), tem também a capacidade de avaliar os motivos implícitos de Realização, Afiliação e Poder, sendo que a cada frase está associado um tipo de



motivo. Ainda que não revelada aos inquiridos frases, como por exemplo “sinto-me confiante que vou concluir esta tarefa”, têm o objetivo de medir a motivação por Realização; “a minha expectativa com esta ação é que possa conhecer pessoas novas” para auferir a motivação por Afiliação; ou “o meu objetivo nesta situação é poder influenciar os meus colegas” com o objetivo de medir a motivação por Poder.

O termo “Multi-Motive” justifica-se precisamente pela abordagem a vários motivos através das diferentes frases associadas às imagens e o termo “Grid” (grelha), que dá o resto do nome a esta metodologia, advém do facto da combinação das imagens (a) e frases (b) resultar numa grelha com células (a X b).

Além deste modelo MMG restringir o formato de respostas, com a sua consequente standardização e objetividade, ainda se mostra capaz de revelar a componente de “expectativas e receios” por cada um dos motivos: na motivação por Realização revela expectativa de sucesso ou o receio do falhanço, na motivação por Afiliação demonstra a expectativa de afiliação ou o receio da rejeição e na motivação por Poder a expectativa de alcançar o poder ou receio do poder de outrem. Matematicamente é então possível formular 6 níveis de classificação.

Sobre a validade desta metodologia de medição da motivação foram realizados diversos estudos que a atestam: Puca e Schmalt (1999), utilizando o MMG, demonstraram que a componente da expectativa da motivação por Realização está relacionada com o gozo em cumprir uma tarefa desafiante em oposição ao receio de falhar na realização dessa mesma tarefa; Langens e Schmalt (2002) utilizaram o MMG para encontrar uma relação entre os vários motivos e os conteúdos de comportamentos de devaneio; Ester (2006) analisou a componente das expectativas e receios da motivação por Poder e encontrou uma relação deste com a resposta emocional à infidelidade sexual; Gable (2006) conduziu uma investigação que revelou uma ligação entre a componente de expectativa da motivação por Afiliação e os sentimentos de solidão, quanto maior o medo de rejeição maior a solidão e vice-versa; Sakolowki (2000) conduziu um estudo que demonstrou uma ligação direta entre a necessidade de Realização e o nível de desempenho demonstrado; entre a necessidade de Poder a demonstração e comportamentos de liderança e entre a necessidade de Afiliação e o investimento do indivíduo na construção de relações.

Como pontos de fragilidade encontrados sobre esta metodologia encontram-se a disparidade de resultados acerca das relações entre os motivos implícitos e explícitos: se Kehr (2004) encontrou um razoável grau de convergência entre estes, já Schuler (2010) não as encontrou. Outra situação é que ainda estão por surgir estudos que atestem que poderão existir resultados diferentes de acordo com o grau aplicado de estímulo dos motivos analisados no uso da metodologia MMG e que o PSE tem um número de estudos que lhe dão suporte empírico muito superior.

Há registo de estudos híbridos de abordagem às duas dimensões motivacionais em que os aspetos particulares de análise motivacional demonstraram níveis baixos de discriminação entre motivação explícita e implícita o que resultou em surpreendente e sugere que o método MMG tem algumas limitações. Tal revelou-se razoavelmente na correlação de resultados de expectativas e receios de ambos os tipos de motivação (Lawrence e Peter, 2009).

### **As semelhanças e diferenças entre PSE, OMT e MMG**

São modelos de medição da motivação no entanto existem aspetos que os separam e outros que os juntam, a começar pelo facto de todas as metodologias terem suporte empírico que valida e suporta a sua capacidade de prever resultados ou sequências.

O PSE e o MMG têm a mesma base nos estudos de Murray (1938) e McClelland (1985), que afirmam que a motivação humana resulta de uma quantidade limitada de necessidades suas (os motivos implícitos) e que interagem com incentivos que surgem no seu meio e contexto (explícitos). Além disto, para que estas metodologias originem resultados, deve existir uma estimulação dos motivos não-verbal através de imagens. Já o OMT tem a sua base na Teoria do Sistema de Interação da Personalidade de Kuhl (2001), como tal procura centrar-se nas estratégias que um sujeito vai adotar para satisfazer as suas necessidades motivacionais sendo, contudo, possível agregar as várias classificações possibilitando a leitura de motivos de realização, afiliação e poder.

Os três modelos utilizam imagens para estimular os motivos implícitos e revelá-los desde o inconsciente (Heckhausen, 2008). Automaticamente, ativam-se os mecanismos e redes afetivas, relacionando experiências passadas com a realidade presente, gerando respostas motivacionais coerentes e expectáveis. Ao utilizarem imagens, todos eles conseguem despoletar o processo de aperceção que possibilita que o conhecimento que está alojado nas experiências afetivas anteriores seja acedido e assim influencie as respostas a dar (Baumann, 2010). O PSE utiliza fotografias e os restantes utilizam desenhos.

Outro aspeto em comum é que em todos eles é pedida uma avaliação sobre terceiros e nunca sobre si próprio, todavia existem diferenças de foco: o PSE solicita que se escrevam histórias sobre as pessoas que estão nas imagens; o MMG apresenta frases que devem ser relacionadas com as figuras selecionando a que melhor se adapta às mesmas; o OMT centra-se em apenas uma personagem e os participantes são convidados a irem escrevendo a história dessa individualidade principal.

Também existem diferenças evidentes no que respeita à forma como a informação é recolhida: o PSE fá-lo através de algumas orientações, ou notas de guia, no entanto, os participantes são totalmente livres de imaginar e escrever a história das figuras que lhes são apresentadas; no OMT existe uma resposta livre, mas questões previamente colocadas; no MMG a liberdade é

restrita e é pedido que se concorde ou não com frases associadas às imagens. Se a informação recolhida é diferente então os sistemas utilizados para a leitura e interpretação também o são: no MMG somam-se as classificações obtidas das respostas para obter o resultado já no PSE e no OMT os textos criados têm que ser analisados de acordo com um sistema de descodificação e que diferem entre si nas categorias e regras de classificação.

Existe um estudo, desenvolvido em 2015 por Julia Schuler e Veronika Brandstatter, que converge nos modelos de medição da motivação implícita PSE, OMT e MMG, e que fornece dados importantes sobre a utilização destes métodos. Um dos aspetos vinculados no estudo é que é reforçado e corroborado o acerto dos estudos de McClelland (1980-1989), em que é vinculado que o acesso à motivação implícita deve ser feita através do acesso ao inconsciente, ao “operant behavior” e à resposta espontânea com recurso aos recursos inatos e experiências passadas do indivíduo.

O MMG, apesar de mais simples e direto na sua utilização, é o único dos 3 que poder ser utilizado por qualquer um e não necessariamente por especialistas em psicologia, apresenta alguns resultados que se sobrepõem a dados que entram na esfera da medição da motivação explícita (Schuler *et al.*, 2015). Já Schamal (1999) havia descrito o modelo MMG como semi-projetivo e os resultados do estudo também o colocam nesta fronteira entre medição implícita e explícita. Segundo Schuler e Brandstatter (2015), o MMG falha no seu propósito principal da medição da motivação implícita estando a sua validade, neste propósito, colocada em causa: a utilização de modelos de resposta aberta ou parcialmente aberta PSE e OMT (respetivamente) assume-se como mais adequada a capturar o motivo implícito no seu estado puro e natural.

Para Schuler e Brandstatter (2015), uma forma de aumentar a simplicidade na utilização do PSE e OMT consiste em utilizar modelos estandardizados de descodificação da informação: Schultheiss (2013) aborda a interpretação das histórias desenvolvidas em PSE's através da frequência com que certas palavras são utilizadas, tendo ainda conduzido 2 estudos que atestam a validade desta abordagem para a medição de motivos desta natureza, sem, no entanto, conseguir extrair as componentes de expetativas e receios.

Esta limitação do modelo PSE não existe no MMG, em que a componente expetativas e receios pode ser facilmente obtida e com inúmeros estudos a validar este pressuposto: Gable (2006), Langens e Schmalt (2002), Langens e Schuler (2005), Puca (2006) ou Schuler (2007).

O PSE, com as suas respostas abertas, é o modelo que melhor expõe a motivação implícita, no entanto, não revela as expetativas e receios de todos os motivos simultaneamente, mas apenas de um destes (conforme Uleman, 1972, Veroffs, 1957 e Birney, 1969). Já o modelo OMT, ao promover uma identificação do sujeito com a personagem principal das imagens, pode retirar alguma da naturalidade e espontaneidade das respostas através do autocontrolo ou censura da

informação que se quer transmitir para o exterior por parte do sujeito: um certo grau de consciencialização.

O estudo de Julia Schuler e Veronika Brandstatter (2015), ainda assim, considera o PSE o melhor em termos de provas da sua validade, há muito mais estudos que a sustentam, ao passo que, no OMT e MMG, ainda há muita investigação para prosseguir. Já sobre o elevado tempo necessário, o nível elevado de especialização exigido e perante a sua incapacidade de revelar a componente de expectativas e receios é aquele que mais longe está do panorama ideal.

Ainda não existem estudos suficientes que permitam uma concordância geral sobre qual o modelo que deve ser utilizado e neste momento o que está a ser utilizada uma estratégia diferente que passa por tentar definir ou medir o grau de “implicitidade” (“implicitness”) de uma determinada medição da motivação independentemente do método utilizado (Hower, 2009). Com isto passa a ser possível que o investigador escolha o modelo certo de acordo com aquilo que pretende alcançar no seu estudo.

### **O PCQ (“Professional Culture Questionnaire”) – Questionário de Medição da motivação Intrínseca de Afiliação: completar o WPI**

O modelo de medição da motivação WPI, de Amabile (1994), e que será abordado mais à frente, não fornece dados sobre todas as dimensões da motivação intrínseca, como tal foi desenvolvido por Janus e Browning (2014) um pequeno questionário, que é utilizado em conjunto com o WPI, e que procura acrescentar a dimensão da afiliação: relação com o trabalho, com os colegas e com a organização.

Os resultados demonstraram que a índices elevados de motivação por afiliação corresponderam elevados níveis de motivação por competência e interesse obtidos e observados com a utilização do referido WPI (Janus e Browning, 2014).

A metodologia utilizada para o seu desenvolvimento foi a criação de um questionário inicial de 33 perguntas que foi colocado em uso para que, com a análise dos resultados, fossem escolhidas apenas as 15 perguntas que ofereciam um grau de fiabilidade superior. As respostas possíveis para seleção de apenas uma delas são 4 e referem-se ao grau de relação ou concordância com cada afirmação que é colocada: “Nada importante”; “Às vezes importante”; “Regularmente Importante” e “Muito Importante. Das 15 perguntas finais, 5 dizem respeito à motivação pelo Desafio que o trabalho oferece, as restantes abordam o sentimento de Afiliação com a organização e com os colegas. O seu grau de fiabilidade situa-se entre os 0,61 e os 0,85 entre as várias perguntas que o compõem (Janus e Browning, 2014).

### **AO SCALE (“Achievement Orientation Scale”) – Questionário de Medição da motivação Intrínseca por atingimento de objetivos**

A “AO Scale” foi desenvolvida em 1980 por Ray-Lynn e é também conhecida por “Ray-Lynn Motivation Scale”. Trata-se de um questionário, de “self-report” que contém 28 questões e que permite avaliar 8 orientações de motivação. Utiliza respostas fechadas, dando a escolher ao inquirido uma destas, através de uma escala de pontuação de 1 a 3: “Não”, “Não Sei” e “Sim” respetivamente nesta ordem. A interpretação dos resultados é simples: quanto maior a pontuação, maior a motivação.

O seu grau de fiabilidade é de 0.76, o que se considera elevado atendendo que o mínimo deverá ser de 0.75 (Shaw e Wright, 1967), no entanto o questionário poderá ser excessivamente exaustivo e limitar a sua utilização em combinação com outros modelos de medição de motivação ou de análise de personalidade, como tal, uma versão mais curta deste modelo de medição tornar-se-ia útil existindo então em resposta a isto vários estudos que procuram alcançar uma nova versão mais curta sem sacrifício do seu grau de fiabilidade.

Esta escala foi encurtada em estudos de Ray (1971) e de O’Gorman (1974), no entanto a fiabilidade caiu para Alfas de *Cronbach* de 0.17 a 0.38. O estudos de Smith (1973) sobre uma versão mais curta alcançaram uma fiabilidade considerada também baixa de 0.45 a 0.54. J.J. Ray, mais tarde, em 1979, publicou um artigo que revela vários desenvolvimentos, no sentido de uma versão encurtada deste modelo de medição, e alguns estudos que procuraram estabilizar a sua fiabilidade tendo alcançado finalmente o resultado final de uma escala encurtada a 14 frases, em vez das 30 originais. Ainda se tentou um modelo de 10 itens, todavia mostrou alguma inconsistência de fiabilidade, ainda que por vezes tenha superado em algumas utilizações os 0.75 de grau *Cronbach* de fiabilidade.

O mesmo estudo de J.J. Ray (1979) suporta algumas afirmações sobre por que razão o modelo de medição “AO”-14 tem vantagens face a outros modelos de medição de motivação e por si própria: a escala de Ray tem vindo a demonstrar elevados índices de aceitação e concordância em “peer-reviewing”; tem uma ampla gama de outras escalas que mostram uma elevada correlação e consistência de resultados ajudando assim a dar suporte validativo à primeira; demora apenas entre 5 a 10 minutos a ser respondido e já foi validada em várias zonas do planeta e culturas diferentes com na Austrália, EUA, África do Sul ou Grã-Bretanha.

### **DS SCALE (“Directiveness Scale”) – Questionário de Medição da Motivação Intrínseca por Poder**

J.J. Ray (1988), publica um artigo que propõe e valida uma escala de medição da motivação por Poder e que consiste numa agregação das escalas de Ray (1976) com as de Lorr e More (1980).

A necessidade de um novo modelo de medição começa logo nos problemas de conceito e significado de “Directiveness”: Borgatta e Bohrnstedt (1968) referem-na como sendo algo que orienta a motivação da Realização, não a colocando como uma motivação com autonomia; Bastine, Charlton, Grassner e Schwarzel (1969) no seu estudo definem-na como um conceito de se ser um orientador ou um guia; Lorr e More (1980) definem-na como sendo sinónimo de assertividade e Ray (1976) como um elemento básico do autoritarismo.

Perante a disparidade de diferentes entendimentos sobre o mesmo conceito existiu, contudo, um ponto em comum, que é todos elaborarem os seus modelos de questionários de personalidade: aquele que demonstre maiores índices de validação e de fiabilidade será porventura o que estará em melhores condições de ser replicado e adotado pela comunidade de investigação.

A Escala de Ray (1976) tem o maior número de estudos que a utilizam e a validam. Destaca-se a sua consistência de resultados entre os vários estudos realizados em que esta escala correlaciona-se bem com a questão da Dominância pela Agressividade, todavia existe o problema de que avalia somente se o indivíduo revela apetência por ser dominador pela via da agressividade (Heaven, 1986). Perante esta limitação, é neste sentido que surge a escala de Lorr e More (1980): é possível ser-se dominador sem se ser agressivo, nesse caso trata-se de se ser assertivo, e esta escala permite essa leitura, deixando de parte, no entanto, a motivação por Poder pela via agressiva.

A DS-Scale, proposta por J.J. Ray, adota elementos das duas referidas escalas, procurando oferecer uma leitura mais fiável sobre a Dominância nas suas vertentes agressivas ou assertivas. A sua validade foi testada e atingiu-se um nível de fiabilidade de 0.76, portanto acima dos valores das escalas de Ray (0.63) e de Lorr e More (0.63) isoladas.

O resultado final é de um questionário de 14 itens de resposta fechada e única entre “Não”, “Não Sei” e “Sim”. Estas respostas são pontuadas de 1 a 3 sendo que, face à soma de todas elas, quanto maior o valor obtido maior o grau da motivação por Poder.

## **Modelos de medição da Motivação Explícita e Híbridos**

### **NAQ – Needs Assessment Questionnaire**

Pelo facto daquilo que é explícito se situar ao nível do consciente, e sobre esta interferirem fatores sociais e objetivos que geram influência direta sobre o comportamento de um indivíduo, a motivação explícita pode ser medida através da autoavaliação com perguntas e respostas diretas, em que o seu conteúdo não está sujeito a distintas interpretações ou que seja necessário descortinar o inconsciente.

Existe um modelo reconhecido e que é utilizado frequentemente e com validade comprovada que é a metodologia NAQ (“Needs Assessment Questionnaire” ou em tradução livre “Questionário de Avaliação de Necessidades”) e que foi desenvolvida por Heckert (1999) medindo simultaneamente 4 tipos de motivação explícita: a necessidade de Atingir Objetivos em articulação com a Realização, a necessidade de Afiliação em articulação com as relações criadas, a necessidade de Domínio e Poder em convergência com aspetos de Liderança e a necessidade de Autonomia. Este teste é específico para situações de contexto profissional e permite resultados consistentes e fiáveis ao longo do tempo (Lawrence e Peter, 2009).

### **WPI – Work Preference Inventory**

Uma vez que por conceito há uma distinção entre a motivação implícita e explícita, porventura não seria expectável um modelo de medição da motivação que tivesse a capacidade de aferir as duas dimensões num mesmo modelo, no entanto o WPI (Work Preference Inventory) permite identificar em que medida os adultos se reconhecem como sendo intrínseca ou extrinsecamente motivados naquilo que fazem. O WPI foi desenvolvido por Teresa Amabile (1994) e consegue separar com sucesso a análise da motivação extrínseca da motivação intrínseca, demonstrando assim que são 2 processos diferentes, através da existência de questões separadas para cada uma das dimensões mas que simplesmente são colocadas no mesmo questionário.

No caso específico do Work Preference Inventory é então permitida a medição e avaliação das diferenças individuais daquilo que os motiva intrínseca e extrinsecamente (Stuhlfaut, 2010) em 30 frases sobre as quais é proposto que os profissionais visados avaliem o seu grau de concordância ou aplicabilidade a si próprios numa escala de 4 níveis: “never or almost never true”, “sometimes true”, “often true” e “always or almost always true”. Dentro dos 30 itens, metade são para a medição da motivação extrínseca e a outra metade para a intrínseca e, dentro destas, existem 5 subescalas de sentido, sendo primeira a necessidade de Avaliação, Reconhecimento, Competição, Recompensa e Controlo; e, na segunda, a Autonomia (poder fazer as suas escolhas), a Competência (orientação, mentor e desafio), o Envolvimento (tarefas que coloquem grande investimento pessoal e talento), a Curiosidade (complexidade) e o Interesse (gozo ou divertimento).

É tido em consideração o pressuposto de que ambas as escalas podem coexistir como tal podem ser medidas separadamente. Os indivíduos podem ser categorizados em 4 tipos: duplamente motiváveis, primeiramente motiváveis intrinsecamente, primeiramente motiváveis extrinsecamente ou não motiváveis (Amabile, 1994).

O WPI foi originalmente criado para a especificidade de avaliar o desejo de se ser criativo numa agência de publicidade, no entanto, no seu desenvolvimento inicial, participaram na pesquisa 2418 pessoas de variadas áreas (acima referidas) sobretudo aquelas que não envolvem qualquer trabalho criativo ou artístico (apenas 34 declararam vir de áreas criativas).

As frases apresentadas no questionário referem-se ao trabalho do avaliado, equilibram-se em número daquelas que se associam à motivação intrínseca e extrínseca e também em quantidade daquelas que são positivas e negativas, ganhando-se em credibilidade e genuinidade nas respostas dadas, além de que permite detetar incoerências que demonstram se o indivíduo se aplicou (concentração) realmente nas respostas (Amabile, 1994).

Sobre a fiabilidade do modelo WPI, o instrumento funciona em análises tanto de 2 fatores como de 4 fatores e mostrou um grau de fiabilidade entre 0.62 e 0.75 em adultos e de 0.71 a 0.79 em estudantes. Detetou-se um nível de consistência maior entre o modelo de análise de 2 fatores do que no de 4 fatores. O modelo funciona independentemente de fatores sociais ou intelectuais (Amabile, Hill *et al.*, 1994) e, como os resultados obtidos com a utilização da metodologia se esperam fiáveis, o seu grau de relação com outros modelos de medição da motivação espera-se elevado desde que estes também tenham uma boa solidez de validação e suporte. Os resultados também deverão demonstrar uma elevada coerência entre aquilo que demonstram sobre as tendências motivacionais de cada indivíduo e a sua realidade das escolhas e carreiras profissionais (Amabile, 1994).

No desenvolvimento do WPI, à medida que foram sendo realizados testes, foram identificadas algumas relações dos resultados com fatores de Personalidade e Atitudes dos inquiridos. Foi revelado o dado de que é expetável que, quando aplicado em estudantes, o WPI obtenha resultados evidentes de motivação intrínseca por crescimento pessoal e obtenção de conhecimentos, uma vez que este grupo de individualidades tem elevada predisposição para o mesmo (Cacioppo e Petty, 1982). Já os investigadores e artistas deverão revelar resultados de elevada motivação intrínseca e os empreendedores de motivação extrínseca. Quanto às pessoas extrovertidas (orientadas para o exterior e para os outros), às sensíveis ao que se passa ao redor (e que preferem a simplicidade e previsibilidade), às racionais (orientadas para conceitos objetivos) e às críticas (com predisposição elevada para seguir regras) terão resultados superiores de motivação extrínseca. Pessoas opostas a estas terão naturalmente resultados tendencialmente superiores em motivação intrínseca (Amabile, 1994).



O WPI permite identificar indivíduos duplamente motiváveis e que podem ter problemas quando se veem perante uma escolha entre algo que os motive intrinsecamente e extrinsecamente e possibilitar o apoio à resolução deste tipo de conflitos (Amabile, 1994). Porque o WPI consegue avaliar as duas vertentes, consegue também ser útil na previsão de comportamentos, atitudes e escolhas dos indivíduos, e já foi utilizado com sucesso em diferentes grupos, como estudantes, gestores, militares, profissionais de saúde, trabalhadores das indústrias e administrativos.

O WPI-30, todavia, tem a limitação de ser demasiado extenso, como tal, em 2014, foi desenvolvida, por Robinson e Switzer, com sucesso e fiabilidade comprovada, uma versão encurtada do WPI com vista à disponibilização de uma versão mais rápida de utilizar e que evite o cansaço nas respostas que prejudica a qualidade e o empenho das mesmas. A metodologia utilizada para isto foi a de selecionar as perguntas que demonstraram ter um maior índice de fiabilidade; identificar os padrões e exclusão de itens que demonstrem graus mais elevados de cruzamento com outros – a procura da menor ambiguidade possível; a manutenção da mesma quantidade em proporção de itens de motivação extrínseca e intrínseca e eleger 2 subelementos em cada um e que se desdobravam em vários elementos e sua dependência. Abaixo pode ser consultada uma tabela que resume as frases escolhidas e onde é também demonstrado o grau de fiabilidade e o cruzamento menor possível:

Factor	Item	Outward factor	Compensation factor	Question
Extrinsic–outward	Recognition	0.66	0.09	I am strongly motivated by the recognition I can earn from other people.
Extrinsic–outward	Other people	0.63	0.07	I want other people to find out how good I really can be at my work.
Extrinsic–outward	Better	0.58	0.03	To me, success means doing better than other people.
Extrinsic–compensation	Promotion	-0.0003	0.52	I am keenly aware of the promotion goals I have for myself.
Extrinsic–compensation	Income	-0.03	0.61	I am keenly aware of the income goals I have for myself.
Factor	Item	Challenge factor	Enjoy factor	Question
Intrinsic–challenge	Tackling	0.74	-0.07	I enjoy tackling problems that are completely new to me.
Intrinsic–challenge	Solve	0.76	-0.02	I enjoy trying to solve complex problems.
Intrinsic–challenge	Difficult	0.72	-0.17	The more difficult the problem, the more I enjoy trying to solve it.
Intrinsic–enjoy	Matter	-0.14	0.78	What matters most to me is enjoying what I do.
Intrinsic–enjoy	Important	-0.13	0.75	It is important for me to be able to do what I most enjoy.

Figura 7 – Componentes avaliadas no WPI-10 - Fonte: Robinson, Switzer *et al.* (2014)

Esta versão WPI-10 foi testada e os seus resultados comparados com os obtidos no WPI-30 em condições iguais. Os graus de fiabilidade do WPI-10 mostraram-se muito similares aos do WPI-30: de 0.68 a 0.76 face a 0.63 a 0.76 do original (Robinson, Switzer *et al.*, 2014). Ficou comprovada a convergência de resultados entre as duas versões e a mínima perda de informação, como demonstram os resultados na tabela abaixo.

Original subscale (# items)	Alpha	Mean (SD)	Modified subscale (# items)	Alpha	Mean (SD)	Pearson correlation*
Intrinsic (15)	0.81	2.1 (0.38)	Intrinsic (5)	0.71	2.2 (0.46)	0.88
Enjoy (10)	0.76	2.1 (0.41)	Enjoy (2)	0.75	2.6 (0.51)	0.63
Challenge (5)	0.63	1.9 (0.47)	Challenge (3)	0.76	2.0 (0.58)	0.87
Extrinsic (15)	0.75	1.4 (0.40)	Extrinsic (5)	0.69	1.5 (0.58)	0.85
Outward (10)	0.72	1.4 (0.47)	Outward (3)	0.75	1.3 (0.70)	0.86
Compensation (5)	0.66	1.4 (0.55)	Compensation (2)	0.68	1.6 (0.78)	0.80

\*Correlation between modified subscale and original subscale.

Figura 8 – Análise do índice de fiabilidade do WPI-10 - Fonte: Robinson, Switzer *et al.* (2014)

## A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE

### Como se define a Satisfação no Trabalho

Spector (1994) define-a como sendo tão simplesmente um estado em que o sujeito sente que gosta ou não do seu trabalho, no entanto, existem 3 teorias predominantes que abordam este conceito: a Teoria das Ocorrências Situacionais, da Discrepância e da Motivação Higiénica.

A **Teoria das Ocorrências Situacionais** (Quarstein, McAfee e Glassman, 1992) centra-se na diferença entre os aspetos estáveis do contexto de trabalho, que são situacionais, como o salário, as condições de trabalho ou as ferramentas, e os aspetos instáveis que vão ocorrendo, como alterações de política, ferramentas que deixam de funcionar, atrasos nos pagamentos ou colegas de trabalho que tenham uma postura agressiva. O equilíbrio entre estas duas vertentes e a satisfação no trabalho representa o centro desta teoria.

Quanto à **Teoria da Discrepância** (Locke, 1976), consiste na ideia de que a satisfação no trabalho advém da valorização do colaborador sobre o grau de correspondência entre o conjunto das características do seu trabalho (salário, função, ambiente de trabalho, colegas, entre outras) e as suas expectativas ou objetivos definidos para este. Quanto maior for a aproximação entre o seu “sonho” e a realidade maior a satisfação do colaborador.

Sobre a **Teoria da Motivação Higiénica** (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959), esta é baseada na afirmação de que a motivação do empregado é tanto maior quanto a sua situação profissional corresponder às oportunidades existentes no mercado de trabalho ou a outros indivíduos que tenham semelhantes funções.

Ainda existem outras abordagens à questão da satisfação no trabalho como a Teoria do Compromisso Emocional (Riketa, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002) e que se baseia no pressuposto de que o comprometimento emocional de todos com a “causa” da organização e o papel de cada um nessa “causa” é o que gera a satisfação no trabalho: a percepção do colaborador da sua importância para a mesma. Outra abordagem foi a de Sekaran (1989) em que, no seu estudo, suportou o conceito de que a satisfação no trabalho é o resultado da conjugação de fatores como a qualidade de vida do sujeito, o seu envolvimento com o trabalho e empresa, e a sua autoavaliação de que possui as competências necessárias. Para que exista satisfação no trabalho é então necessário que um profissional tenha uma função que lhe seja adequada, que o clima de trabalho seja apropriado e que tenha a percepção de que desempenha uma função com ética. Cumpridos estes requisitos entram depois os de envolvimento e noção de que se é competente para o cargo, sendo que para este último entra a experiência anterior como base. Quanto maior for a sensação de competência, maior é o envolvimento no trabalho sendo que este último conduz ao crescimento do primeiro e vice-versa num ciclo que conduz à satisfação no trabalho. O sujeito consegue ir avaliando estes requisitos também através da variedade de competências aplicadas na sua função, do seu nível de autonomia, da sua identificação pessoal com a função, do feedback que vai obtendo do seu desempenho, dos canais de comunicação estabelecidos com outros elementos da organização, do seu grau de participação nos processos de decisão e através dos seus níveis de *stress* (Sekaran, 1989).

Spector (1994) propõe uma quantificação da satisfação no trabalho através de uma escala de 9 níveis e que abordam critérios como o salário, promoções de carreira, chefia, regalias adicionais, incentivos, condições de trabalho ao nível prático, colegas, natureza do trabalho e nível de comunicação. Mais tarde (1997), desenvolveu um estudo sobre os potenciais efeitos da satisfação no trabalho enumerando algumas das reações dos indivíduos que lhe estarão associados.

O **Absentismo** é um dos fatores reveladores de informação sobre a satisfação no trabalho. Empiricamente, a ligação diretamente inversa entre satisfação no trabalho e absentismo está comprovada (ainda que as causas para o absentismo não se esgotem na questão da satisfação, podendo existir outras) e é possível identificar duas variantes: a que é involuntária e a voluntária. A primeira ocorre por causas que não dependem do sujeito, que nada se relacionam com a satisfação, ou ausência desta, como por exemplo por motivos de doença; já na segunda está incluída também a insatisfação com o trabalho. Naturalmente que o absentismo provoca custos acrescidos para as empresas uma vez que os colaboradores que não comparecem geram quebras de produtividade, sobrecarga de outros colaboradores e custos extra com reposição de capacidade produtiva.

Satisfação no trabalho evita absentismo, e ainda, custos adicionais ou perda de produção de riqueza/valor.

Outro fator observável que permite deduzir informação sobre satisfação no trabalho é a **Rotatividade**. Trata-se de um efeito visível em algumas organizações em que os profissionais não permanecem durante muito tempo na mesma função, procurando outras alternativas. Esta rotatividade de colaboradores pode ser explicada pela insatisfação e gera custos acrescidos para a organização com a cessação de contratos, procura de substitutos, formação de novos trabalhadores, eventuais processos judiciais, quebras de produção pela ausência de recursos, sobrecarga de trabalho sobre outros colaboradores (com eventuais custos com trabalho suplementar). A satisfação no trabalho evita a rotatividade, logo, evita custos adicionais. Posto isto, é essencial que as empresas retenham os seus colaboradores através do entendimento e suprimento das suas necessidades, que conduzem à satisfação, para que seja possível que os colaboradores tenham a percepção de que as suas necessidades, a serem satisfeitas, são igualadas ou superadas (Hackman e Oldham 1976, Hannay e Northam, 2000).

Adicionalmente, Rousseau (1995), Parks (1992) e Reynes (1993), todos eles suportam nos seus estudos de que os colaboradores devem ser tratados como se de clientes se tratassem, também com necessidades próprias para suprir e tidos como altamente importantes para a gestão da empresa. Para que isto seja possível torna-se fundamental estabelecer eficazes, disponíveis e claros canais de comunicação que permitam uma auscultação permanente daquilo que necessitam e das suas percepções.

Um dos efeitos da insatisfação no trabalho é o da fadiga psicológica e emocional, conhecida como **Burnout ou Exaustão**, e que tem logo como primeiro efeito a perda de produtividade no trabalho, podendo chegar a situações ainda mais extremas (Maslach, 1981).

A satisfação no trabalho afeta a saúde física e mental de um colaborador, o **Bem-estar físico e psicológico** é um fator intimamente ligado àquela. Vários são os estudos que apontam para esta relação, como o de Jex e Gudanski (1992) e o de Begley e Czajka (1993) e que veiculam também a consequência de que um colaborador que não esteja de boa saúde será muito menos produtivo, podendo chegar a grau zero de produtividade. As organizações, ao promoverem a satisfação no trabalho através da garantia do bem-estar, também estão a fazer uma gestão eficiente dos seus custos (Spector, 1997).

A **Satisfação com a Vida** é outro aspeto essencial da satisfação no trabalho, no entanto, de que maneira é que a vida de um colaborador fora do contexto de trabalho pode estar relacionada com questões de satisfação no trabalho? A verdade é que o tempo na empresa ocupa uma boa parte das vidas das pessoas, sendo impossível que um colaborador que esteja com problemas pessoais não fique afetado ao ponto de prejudicar o seu desempenho produtivo na empresa. Este

transporte de eventos da vida pessoal para a profissional é frequente (inversamente também) e está atestada em estudos que encontram esta relação, como o de Rain, Lane e Steiner (1991). Spector (1997) define ainda outro fator relacionado com a satisfação no trabalho, que é a **Satisfação dos clientes** e refere estudos de Edvardsson (1992) que comprovam esta ligação, abordando a questão pelo lado inverso: a satisfação dos clientes inicia-se com a satisfação dos empregados. Esta perspectiva tem como prioridade e objetivo a satisfação dos clientes abordando a satisfação dos colaboradores como um meio para atingir este fim. Empregados satisfeitos são empregados que terão um desempenho profissional excelente, dedicado e com brio, o que conduz a melhores resultados financeiros. Os clientes ficam satisfeitos pela percepção de que lhes foi prestado um serviço excepcional, tendo esta muitas vezes origem na forma como o colaborador atuou e interagiu com o primeiro. Um colaborador satisfeito irá esforçar-se mais e colocar mais competências ao serviço quando interage com os clientes, gerando assim maior satisfação nestes (Schneider e Bowen, 1995). Kotler (1994) também encontra uma relação entre a satisfação do cliente diretamente dependente da sua percepção sobre o serviço prestado: cumprir ou mesmo superar as suas expectativas. Heskett (1987) estabelece uma relação direta e simples sobre satisfação de clientes e de colaboradores:

- a. Trabalhadores satisfeitos = trabalhadores mais motivados.
- b. Trabalhadores motivados = trabalhadores com nível de produtividade e dedicação elevados e que conduzem à superação das expectativas dos clientes com quem interagem.
- c. Superação das expectativas dos clientes = clientes satisfeitos, automaticamente gerando mais vendas.
- d. Maiores níveis de vendas = mais recompensas para os trabalhadores que gerarão satisfação nos trabalhadores (e volta-se a repetir o ciclo).

### **Como se define a Produtividade no Trabalho**

É um dos conceitos mais importantes para as disciplinas de Psicologia Organizacional e para a Gestão e Recursos e, resumidamente, trata-se da capacidade que o profissional tem para cumprir com sucesso uma determinada tarefa, ou conjunto de atividades, tal como solicitado e com os recursos que lhes são disponibilizados (Jamal, 2007).

Aquilo que é a performance no trabalho varia de trabalho em trabalho, de função em função e até de organização em organização, no entanto, segundo Campbell (1990), existem alguns aspetos que podem ser considerados transversais ou universais: a competência para realizar o trabalho específico, as outras competências não específicas para a realização de tarefas, a comunicação oral e escrita, o esforço demonstrado na exposição de uma ideia ou conceito, a

capacidade de autodisciplina, o promover da boa performance nos seus pares ou na sua equipa, as competências de liderança e supervisão e as capacidades de gestão e administração.

Ainda que possam não ser igualmente relevantes entre diferentes trabalhos, Campbell (1990) refere que estas características podem ser aplicadas a todos eles quando se trata de descrever a performance profissional.

Hochwarter, Kiewitz, Gundlach e Stones (2004) acrescentam a estas características a capacidade de socialização. O desempenho profissional é um conceito com múltiplas dimensões que abrangem aquilo que é específico e funcional da tarefa, mas também a integração do profissional no contexto em que se insere e as suas características de socialização. Os fatores que influenciam a performance no trabalho são vários e estão identificados em vasta obra de investigação.

**O Género** influencia a produtividade. Apenas uma pequena parte das mulheres atingem cargos de topo nas empresas e, em situações de igualdade, as mulheres ganham menos que os homens, além de que existe uma discriminação geral negativa das mulheres no mundo do trabalho. Alguns estudos, como o de Beck, Behr e Guttler (2009), atestam nas suas conclusões que o desempenho profissional das mulheres é mais rigoroso e cuidadoso, associando este facto à circunstância de terem menor acesso a oportunidades de trabalho. Também as mulheres, por serem intrinsecamente mais adversas ao risco, têm uma tendência menor para errar. Green (2007) verifica que as mulheres têm um desempenho superior nos aspetos não diretamente relacionados com a execução das tarefas do trabalho, como o serviço ao cliente. Luness e Heilman (2006), no seu estudo, chegaram à conclusão que, se uma mulher ocupa um cargo de topo de uma empresa, então é porque teve que cumprir escrupulosamente os requisitos para tal e de ter uma avaliação de desempenho que está diretamente ligada com essa promoção, logo tendo muito mais dificuldades em lá chegar. Não é que haja diferenças intrínsecas de capacidades entre homens e mulheres, o que existe é tipicamente um contexto diferente que modela o esforço e a qualidade do trabalho (Springer, 2011).

A **Idade** é outro aspeto influenciador de produtividade e é geralmente tido como importante para as organizações, uma vez que existe uma ideia comum de que afeta a sua economia. Torna-se necessário determinar de que forma é que a idade vai moldando as capacidades do trabalhador, como as de carácter psicológico, físico, académico e experiencial (Skirbekk, 2004). Enquanto os rendimentos têm tendência a aumentar com a idade, a performance no trabalho inicialmente aumenta, para depois estabilizar e posteriormente entrar em declínio. Este tema da forma como a idade afeta o desempenho é abordado em muitos estudos, sendo que alguns foram inconclusivos, outros corroboraram a relação direta entre maior idade correspondente a menores capacidades e daí pior desempenho e ainda surgiram estudos em que, dada a

experiência que aumenta com a idade do trabalhador, o desempenho até melhora (Springer, 2011).

Feldman (2008) elaborou um estudo em que determinou dez dimensões da performance profissional e sobre estas apenas em três não encontraram influência da idade: execução da tarefa-base, criatividade e outro fator modelador de produtividade, o próprio **Salário**: estudos dirigidos por Lazear (2000), Lemieux (2009) e Muralidharan e Sundararaman (2009) atestam uma relação direta e positiva entre a performance no trabalho e nível de salário ou incentivo financeiro. Lazear (2000) analisou casos concretos de relação positiva, no entanto a métrica deverá ser facilmente inteligível para os trabalhadores e bastante clara a noção de causa-efeito. Para as organizações, trata-se de uma ferramenta útil para moldar e afinar níveis de performance e inclusivamente para conseguir distinguir trabalhadores que têm dos que não têm capacidades. Ainda assim, é um método que não tem em consideração diferentes e naturais inclinações que os trabalhadores têm entre si para níveis de rapidez e produtividade (Lemieux, 2009).

**Níveis de Stress** também impactam sobre a produtividade. Para Hunter (2007) não existe qualquer dúvida de que a elevados níveis de *stress* correspondem diminutos níveis de desempenho profissional. Outros estudos atestam esta relação direta e linear como os de Chen, Silverstone e Hung (2006), Gilboa, Shirom, Fried e Cooper (2008) e de Jamal (2007). O declínio do desempenho profissional acontece quando o *stress* advém do contexto profissional, mas também quando tem origem em contextos particulares como acontecimentos familiares. Jamal (2007) estabeleceu como fontes de *stress* no trabalho que afetam a performance as seguintes: ambiguidade ou falta de clareza sobre o papel ou função do trabalhador na empresa; conflitos; excesso de tarefas; insegurança no trabalho; conflito entre a vida profissional e pessoal; ambientes de incerteza; constrangimentos situacionais. Gilboa (2008) estabelece que os fatores de *stress* desfocam o colaborador daquilo que tem de fazer ou o empenho que o mesmo coloca na realização das tarefas. As suas energias acabam por ser primordialmente gastas na atenção à ameaça.

A **Motivação** também afeta o nível de produtividade. Além das já abordadas teorias sobre a motivação, Springer (2011) refere o estudo de Latham e Pinder (2005), que estabelece a motivação como baseada em 3 distintas vertentes: a motivação pelo atingimento de objetivos, que propõe a ideia de que, para motivar, e assim gerar-se produtividade, deve ser colocado um objetivo difícil de atingir mas que seja perfeitamente específico e claro - se for fácil e ambíguo não gera o interesse e a motivação do colaborador; a segunda vertente da motivação pelo conhecimento social, que propõe a noção de que um indivíduo é motivado pela sua experiência passada de sucesso e insucesso orientada para a ação do presente e do futuro – a capacidade, o esforço, o nível de dificuldade e a sorte são elementos que podem ser ou não estáveis, internos ou externos, e controláveis ou não (Weiner, 2000) – sendo que aquilo que orienta a ação

motivada, por exemplo, poderá ser o sucesso como resultado do trabalho árduo e o insucesso a consequência da falta de esforço, e esta noção de controlo dirige a motivação; já a terceira vertente é a da motivação pela justiça organizacional que propõe que quando alguém considera que é tratado justamente, valorizando este aspeto, vai sentir-se mais motivado a um desempenho superior que irá corresponder a resultados melhores do seu trabalho.

Os fatores acima não esgotam aquilo que poderá influenciar o nível de desempenho de um trabalhador. Andy Core (2014) interpreta no seu estudo a análise de Fogg (2009), investigador de comportamento humano, a este tema e identifica que para que um indivíduo conduza o seu trabalho da melhor forma possível necessita de articular 3 fatores em simultâneo: a motivação, o talento (capacidades) e os indutores. A estes poder-se-á acrescentar mais um elemento: a energia, porque se o indivíduo se sentir exausto física e psicologicamente não vai responder da mesma forma a uma situação positiva dos referidos fatores simultâneos. Tem, então, que existir um estado enérgico para que seja possível um desempenho de nível ótimo. Andy Core (2014) sintetiza da seguinte forma os referidos fatores.

A **Motivação**, que é “a alma”, a vontade que temos para atingir determinado objetivo. É o que dá sentido ao que fazemos, é a razão de nos aplicarmos para o atingir. Core (2014) refere que a forma mais simples de a entender é questionar-nos: “qual a razão, qual o motivo pelo qual estou a fazer isto?”. Se estivermos a falar de equipas, que tipicamente são formadas por pessoas que terão motivações individuais que podem ser distintas entre si, a pergunta que deveremos colocar é “o que estou disponível para fazer para atingir algo que é maior do que mim próprio?”.

É muito importante que cada indivíduo ou equipa tenha a total consciência do tal porquê, que se questione do mesmo (Core, 2014).

As **Capacidades**, a perceção de que nós próprios, como indivíduos ou como uma equipa, temos o que é preciso para atingir os objetivos. Se nos propomos, ou outros nos propõem, fazer algo que sentimos não ter a habilidade para alcançar o resultado será o aumento da procrastinação e a baixa de moral. Quanto melhor nos sentirmos capazes, mais energia teremos e, conseqüentemente, mais motivação. Questione-se também se temos não só as capacidades pessoais para o desempenho mas também se dispomos das ferramentas necessárias para o mesmo (Core, 2014).

Os **Indutores**, ou seja, os estímulos momentâneos que nos levam à ação. Um colaborador até poderá ter bons níveis de motivação, saber bem o porquê de determinada tarefa ou ação, poder sentir-se física e psicologicamente bem e ter a consciência de que tem tudo o que é preciso para atingir o objetivo (todas as capacidades e ferramentas), mas, se não existirem constantes estímulos para o fazer, constantes provocações para que continuemos o nosso esforço numa linha de tempo mais alargada, então, corre o risco de não alcançar o objetivo ou não demonstrar



o nível de produtividade esperado ou necessário. Por natureza, as pessoas precisam de ser constantemente “relembadas” sobre os seus propósitos, os indutores servem de orientação, de voz de liderança, para que a ação aconteça. Constantes clarificações sobre a importância e necessidades da nossa ação melhoram o desempenho global (Core, 2014).

A **Energia** está muito ligada a fatores físicos, pois sem esta as capacidades de trabalho e de ação não estão disponíveis. Existem ações e medidas que permitem aumentar ou manter os níveis de energia suficientemente para que a produtividade ocorra nos níveis esperados. Algumas destas são o beber café, fazer pequenas pausas, ingerir alimentos que forneçam energia, ter boas condições ambientais, térmicas e de conforto ou tornar o local de trabalho o melhor possível.

As questões psicológicas também estão envolvidas e neste caso, tal como afirma Towers Watson (2009), o sentimento de pertença e de valorização são muito importantes e dependem muito das chefias de cada funcionário. Sentirmo-nos apreciados, que a nossa presença e trabalho importam (Core, 2014).

### **Como se relaciona a Satisfação e a Motivação**

Apenas a motivação explícita de afiliação, poder e realização são considerados como influenciadores dos níveis de satisfação no trabalho e existem vários estudos que comprovam esta ligação, conforme pode ser verificado nos estudos conduzidos por Mannheim (1997), Medcof e Hausdorf (1995), Van den Ber e Feji (2003) ou Jacob e Guarnaccia (1997).

Para reforçar esta ideia, existem inclusivamente várias investigações que falharam na identificação de relação entre motivação implícita e satisfação no trabalho, como pode ser atestado nas publicações de Jacob e Guarnaccia (1997), Jenkins (1994), Veroff (1982), Hofer e Chasiotis (2003) e ainda Lawrence e Peter (2009), em que foi mesmo confirmada a não relação entre motivação implícita e satisfação no trabalho.

Ainda assim, é preciso frisar que, nos referidos estudos, foram identificadas relações com a satisfação na vida e os seus objetivos.

Sobre a ligação da motivação explícita e a satisfação com a vida, apesar de existirem estudos que indicam não existir relação, como o de Richins e Dawson (1992), e outros opostos em que se pressupõe a ligação desta com elementos motivadores explícitos (Jacob e Guarnaccia, 1997), existem vertentes intermédias em que se afirma existir ligação entre a satisfação com a vida e a simples disponibilização de bens e recursos como a Saúde, como atesta o estudo de Diener (1995), ou os de Burke (2002) e Segal (2005) que também apresentaram a sua investigação que relaciona positivamente a saúde (elemento de motivação explícita) com a satisfação na vida.

### **Como se relaciona a Motivação e a Produtividade**

Van Knippenberg (2000) analisa esta relação sob a perspectiva da teoria da Identidade Social, sobre a importância da identidade social que um colaborador tem e como isto afeta a sua motivação e nível de desempenho. O sentimento de pertença a um grupo ou a sua vontade de estar alinhado com os restantes tem influência na sua motivação e desempenho.

Outra abordagem de investigação à relação entre estes dois fatores é a de Latham e Pinder (2005), que avança com a ideia de que a capacidade de prever, compreender e influenciar a motivação em contexto de trabalho resulta de uma análise global de todos os aspetos que compõem a motivação e não apenas alguns: não se deve focar somente na questão dos objetivos e recompensas mas sim ir para além disto considerando aspetos como a cultura, as características do trabalho, a adaptação do colaborador à função e à organização.

Tyagi (1985) estudou especificamente a motivação em contextos de vendas, chegando à conclusão que as características da função e o comportamento e postura do chefe influenciam a motivação e performance neste tipo de função. Como os objetivos de vendas são definidos, o nível de apoio e confiança que o chefe de vendas consegue transmitir, a valorização dos momentos em que os objetivos são atingidos, a interação entre os vários elementos do grupo, o estado psicológico do colaborador e também a influência das várias hierarquias estabelecidas têm forte influência na motivação e, conseqüentemente, no nível de desempenho gerado. Motivar os colaboradores passa por redefinir cuidadosamente a função, a estrutura envolvente e o papel do superior direto.

A relação entre motivação e desempenho no trabalho está perfeitamente identificada, no entanto não está até ao momento quantificada.

### **A relação entre a Satisfação no trabalho e a Performance no trabalho**

Esta é uma relação que aparenta ser mais facilmente quantificável, afinal, existe a ideia comum de que a trabalhadores felizes e satisfeitos corresponde um nível de desempenho superior, no entanto Moorman (1993) defende que, ao contrário do que se pensa, existe uma ligação fraca entre estes dois fatores sendo que permanecem por conduzir estudos que comprovem esta ligação de modo mais sólido.

Moorman (1993) avança com a possibilidade de que tal acontece porque aquilo que é utilizado para medir o nível de performance pode não ser o mais correto: o nível de desempenho é medido pelo grau com que o trabalhador atinge determinado requisito de quantidade ou comportamento definidos pela empresa. O mesmo investigador refere que o foco deverá ser antes nos comportamentos de cidadania e civismo revelados dentro da organização, ainda que não estejam diretamente relacionados com as tarefas ou funções específicas de um colaborador não deixam de ter um papel muito importante no contributo que este oferece à organização.

Fisher (2003) refere também a existência de uma crença global da associação entre satisfação no trabalho e nível de desempenho mas que os estudos até esta data apenas encontraram ligações frágeis entre ambos. Fisher (2003) questionou um leque alargado de gestores de empresas sobre a sua opinião e é comum esta associação. Numa segunda investigação, avança com um exaustivo estudo em que é feito um acompanhamento “sombra” dos trabalhadores, em que são recolhidos constantemente dados sobre comportamentos, pensamentos e emoções dos mesmos, e contraria os dados obtidos no primeiro estudo ao encontrar fracas relações entre desempenho e satisfação. O que é encontrada é uma sensação de que os trabalhadores se sentem mais satisfeitos quando trabalham com qualidade, o que significa que é uma inversão da dependência:

- a. Trabalhadores mais satisfeitos não têm um nível de desempenho superior.
- b. Trabalhadores com um melhor nível de desempenho têm uma maior satisfação no trabalho.

### **A articulação entre Motivação, Satisfação e Produtividade**

Gary John Springer (2011) abordou esta temática e conduziu um estudo que pudesse permitir quantificar a relação entre motivação, satisfação e desempenho.

O objeto do mesmo foram os funcionários de um banco e tendo em consideração género, idade, salário e níveis de *stress* para posterior aprofundamento da análise. Recorrendo a 1500 funcionários de vários bancos dos EUA, aleatoriamente selecionados, foram enviados questionários para metade destes e que tiveram uma taxa de resposta de 10% para um total de 75 respostas, número suficiente para trabalhar com um nível de significância estatística de 0.05 em que é necessário um número mínimo de 67 participantes. Das 75, houve uma divisão entre 23 homens e 47 mulheres que responderam, 49% reportaram níveis elevados de *stress*, 83% declararam um nível de salário abaixo dos 40000\$ e 56% pertencem à faixa etária dos 19 aos 35 anos. Para a condução deste estudo, Springer (2011) utilizou 3 já existentes escalas de *Likert* para a recolha dos dados, em que os visados especificam seu nível de concordância com uma afirmação, diretamente de 3 questionários já existentes: o Ray-Lynn Motivation Scale (1980) para a medição da motivação, o Job Satisfaction Scale de Spector (1994) com vista a auferir o nível de satisfação no trabalho e o Job Performance Scale de Avkiran (1999) para analisar o nível de desempenho.

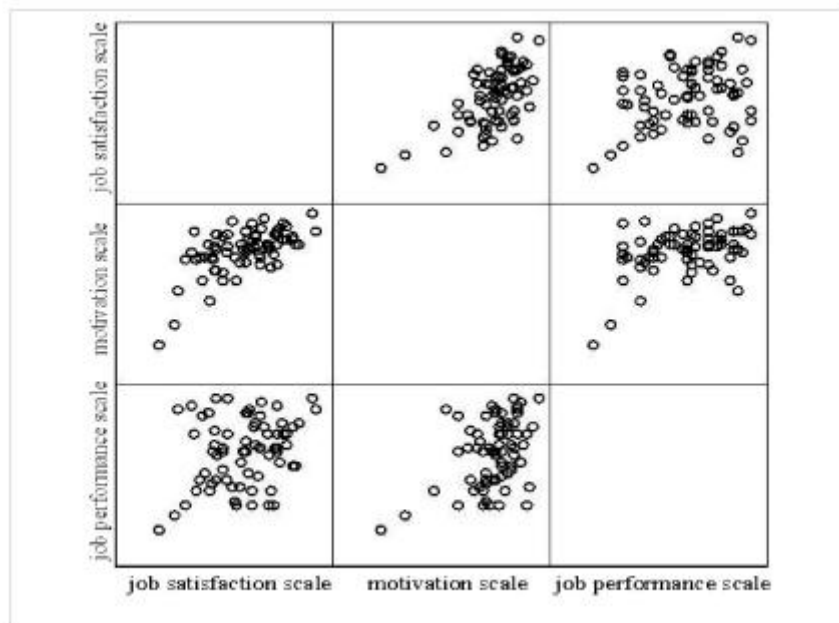
O método de tratamento estatístico escolhido foi o da regressão múltipla, também utilizado anteriormente por Fisher (2003), Grant (2008), Crossman e Abou-Zaki (2003) e Latham e Pinder (2005), e permite testar o comportamento ou a forma como duas ou mais variáveis estabelecem direções, magnitudes e formas de se relacionarem entre si. Depois de respondidos

os questionários e obtidas as pontuações, os resultados são comparados através do método de *Pearson* (mede o grau e a direção da correlação entre duas variáveis de escala métrica em que 1 é correlação positiva, -1 é correlação negativa – uma variável aumenta a outra diminui ao mesmo tempo - e 0 uma correlação inexistente) procurando identificar as correlações entre as seguintes variáveis:

- a. Motivação no trabalho vs. Satisfação no trabalho
- b. Motivação no trabalho vs. Desempenho no trabalho
- c. Satisfação no trabalho vs. Performance no trabalho

Foram analisados os resultados também de acordo com o género, idade, salário e níveis de *stress* e como estes fatores influenciam o nível de desempenho além da motivação e satisfação sozinhos.

Springer (2011) analisou os dados e pôde validar uma correlação positiva entre motivação e desempenho a nível elevado (0,43 de *Pearson* em  $p$  0.01), uma correlação positiva entre satisfação e desempenho (0,29 em  $p$  0.01), uma ligação significativa entre satisfação e motivação (0,60 em  $p$  0.01) e uma combinação entre motivação e satisfação que previu positivamente níveis de desempenho.



**Figura 9 - Matriz Gráfica de Correlações – Fonte: Springer (2011)**

Sobre fatores que pudessem influenciar a produtividade, o mais relevante é que não pôde ser confirmada a hipotética ligação entre género e nível de desempenho ( $r=.28$ ,  $p>.05$ ) e entre a idade e nível de desempenho ( $r=-.01$ ,  $p>.05$ )

Sobre as conclusões do estudo de Gary Jon Springer (2011), foi possível comprovar que **existe uma relação entre satisfação e motivação no trabalho e o nível de desempenho**: tanto individualmente como coletivamente. Já que foi então verificada uma relação preditiva entre estes elementos então Springer (2011) propõe que podem ser adotadas nas organizações medidas de aumento da motivação e da satisfação, que isso conduzirá necessariamente a uma melhoria de desempenho, desde que baseados em métodos e teorias devidamente comprovados como a Teoria da Hierarquia das Necessidades e da Equidade quanto à motivação e as teorias das Ocorrências Situacionais (Quarstein, McAfee e Glassman, 1992) sobre a satisfação no trabalho.

Sobre a motivação no trabalho existem alguns estudos que atestam a aplicação da **Hierarquia das Necessidades de Maslow** como eficaz na promoção da motivação no trabalho, como, por exemplo, os de Blunt e Jones (2008), Jenkins (2009) e Latham e Ernst (2006). Referem que uma organização por níveis facilita a orientação dos gestores no preenchimento de cada nível de necessidades de forma sucessiva e que é fácil a sua transposição para o contexto profissional. Os gestores devem assegurar que não exista uma regressão a níveis inferiores de preenchimento das necessidades, além disto o alinhamento dos objetivos do próprio indivíduo com os da instituição promove um nível mais elevado de procura e esforço do indivíduo em satisfazer as suas necessidades. Sucessos sucessivos têm como consequência níveis de motivação superiores e ainda fomentam o assumir de objetivos mais elevados e ambiciosos: necessidades não preenchidas motivam a comportamentos orientados para o atingimento de objetivos (Shoemaker e Smith, 2008).

Sobre a aplicabilidade da **Teoria da Equidade**, que parte do princípio fundamental da comparação social expressa no facto de que um indivíduo compara naturalmente o seu esforço com o dos colegas (Muchinsky, 2006), para a promoção da motivação no trabalho existe também suporte em alguns estudos como os de Eisele e Coates (2010), de Grant (2007) ou de Zapata-Phelan (2009) e referem esta teoria como eficaz através da promoção de ambientes de trabalho com forte interação interpessoal e que vão gerar a natural reação de comparação: quando um colaborador compara a sua dedicação com a dos seus pares, espera que haja justiça e, se assim for, o mesmo vai estar mais motivado a aplicar o seu esforço no desempenho das suas tarefas ou mesmo o contrário se verificar que no ambiente de trabalho os seus colegas não se esforçam, nivelando assim o seu nível de esforço. Esta reação natural pode ser modelada pelos gestores e isso passa também pela introdução de sistemas de avaliação, formação e de progressão na carreira (Eisle e Coates, 2010).

Outro modelo comprovado de promoção da motivação no trabalho passa pelo entendimento da **motivação intrínseca** que leva a melhores resultados das próprias organizações (Manolopoulos, 2008; Lin, 2005; Prendergast, 2008). Os gestores não conseguem na verdade motivar os colaboradores, o que é possível fazer é criar ambientes de trabalho que permitam aos colaboradores que se motivem por si próprios. Além disto, no processo de recrutamento e seleção, que deve ser adaptado, devem ser escolhidos empregados que demonstrem elevada sensibilidade à motivação intrínseca (Prendergast, 2008), assim vão ter colaboradores que se motivam pela execução da própria tarefa, vão promover um ambiente mais positivo e ainda terão colaboradores mais permeáveis à aprendizagem e mais disponíveis para partilhar conhecimento e ideias que permitam que a organização e os colaboradores se desenvolvam e atinjam todos os seus objetivos individuais (Lin, 2005).

Sobre o contributo das **Teorias das Ocorrências Situacionais** para a satisfação no trabalho emerge o entendimento de que esta advém das características e das ocorrências situacionais que definem o nível de satisfação (James e Jones, 2006). Características como o salário, oportunidades de carreira ou as suas condições de trabalho conduzem à satisfação do colaborador e influencia a escolha deste em aceitar ou não um determinado emprego.

As Ocorrências Situacionais ocorrem após a aceitação de um determinado emprego e modelam positiva ou negativamente a sua satisfação profissional: flexibilidade horária, bónus inesperado e espontâneos e regalias adicionais ou a ausência destas.

Para que um trabalhador esteja motivado e satisfeito e, conseqüentemente, ter o melhor nível de produtividade possível atendendo às suas características, as empresas poderão promover e prever a própria satisfação fazendo a redefinição do próprio cargo atendendo às características e ocorrências situacionais e contratando alguém que supervisione e identifique constantemente as ocorrências situacionais negativas procurando resolvê-las e potenciando também as positivas (Smerek e Peterson, 2006).

As teorias de **Conflito de Funções** (Gilboa 2008; Harrison, 2006) baseiam-se no pressuposto de que os colaboradores podem desenvolver comportamentos contraditórios face àquilo que a sua chefia lhes exige e à relação com os clientes. A satisfação do seu trabalho depende também do quão bem o colaborador entende qual o seu papel na empresa e as suas funções e isso é fundamental para que sejam minimizados conflitos entre este e a chefia e que conduzem à insatisfação no trabalho. A ação também pode ocorrer no processo de recrutamento e seleção, através de profissionais que demonstrem muita facilidade empática, o que evita potenciais conflitos e tensões, e da clareza com que se transmite qual é exatamente a função, tarefas e limites de autonomia (Gilboa, 2008; Harrison, 2006).

## **OS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS À MOTIVAÇÃO (ou à falta desta)**

Já foi abordada a definição daquilo que é a motivação em múltiplas vertentes teóricas e tanto do ponto de vista individual como do contexto das organizações. A motivação orienta os comportamentos e estes são observáveis exteriormente, inclusivamente num contexto profissional.

É possível observar no comportamento de um colaborador três elementos dentro da motivação: o seu **impulso**, a sua **direção** e a sua **persistência** (Mitchell, 1982; Kanfer, 1992; Katzel e Thompson, 1990; Locke e Lathan, 1990; Vallerand e Thill, 1993) na execução das suas tarefas. Estas são definidas pela organização, quando é definido aquilo que é exigido funcionalmente, qualitativamente e temporalmente, e são disponibilizadas as ferramentas ou meios necessários para que isto seja possível, no entanto a questão ganha complexidade, na medida em que os interesses da organização e os do próprio trabalhador são comuns ou compatíveis, numa interação que se pretende como de parceria (Tamayo e Paschoal, 2003) e que vá além daquilo que é estabelecido no papel. Quer isto dizer que as organizações depositam expectativas de que os seus colaboradores, além do cumprimento do que está estipulado, tenham comportamentos espontâneos, altruístas e que têm elevada importância para o bom funcionamento da estrutura, ao ponto de que, caso estes não existam, esta pode ser considerada de frágil (Katz e Kahn, 1994). Os colaboradores também têm expectativas como a de ser respeitado ou de ter acesso a oportunidades de evoluir e satisfazer as suas necessidades individuais e são estas que conduzem à disponibilização das suas capacidades e conhecimentos ao serviço de uma organização (Tamayo e Paschoal, 2003). Trata-se de relação simbiótica entre colaboradores e organização, em que, necessariamente, devem ser cumpridas as expectativas e exigências de ambas as partes (Peiró e Prieto, 1996).

Se uma organização identificar que um colaborador não cumpre as exigências e expectativas, o mais certo é ser dispensado, mas, se o mesmo acontecer do lado da relação do colaborador com a organização, será antes um sentimento de exploração e de total desmotivação que vai regular o seu comportamento menos dedicado e disponível (Erez, 1997), cujo limite também será a sua saída.

O comportamento de cada profissional motivado pode ser eventualmente transversal, no entanto aquilo que o motiva é diferente e estará de acordo com o seu próprio perfil ou estrutura motivacional que é aquilo que dinamiza o seu comportamento e é definido por necessidades individuais e também externas (sociedade, família, tradição ou cultura). Eis um exemplo de uma estrutura motivacional (Schwartz, 2001):

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

Figura 10 - “Os 10 elementos motivacionais de Schwartz” – Fonte: Tamayo e Paschoal (2003)

Além da proposta de estrutura em 10 elementos, foi desenvolvido um questionário por Schwartz (2001), tendo sido atualizado de 2 em 2 anos e com ampla utilização para o auxílio a organizações e investigadores à definição do perfil motivacional de cada colaborador.

O perfil e natureza motivacional de um colaborador vai orientar os seus comportamentos motivacionais e estes são, como referido, a intensidade, a direção e a persistência do seu esforço (Maximiano, 2010; Robins, 2014). A intensidade diz respeito a quanto um indivíduo se esforça para alcançar a sua meta; a direção relaciona-se com o acerto da intensidade do esforço na aposta em determinada atitude ou comportamento ou da disponibilização de determinadas capacidades e conhecimentos; a persistência é a quantidade de tempo que um indivíduo consegue disponibilizar de si para manter o esforço até alcançar a meta – a não desistência (Robins, 2014).

**Através da análise destes 3 fatores, é possível identificar os comportamentos típicos de um indivíduo motivado** e para dados adicionais importa consultar o capítulo do presente documento “Metodologias Existentes para a Medição da Motivação” onde se abordam especificamente os comportamentos motivacionais que são tangíveis e observáveis.

É possível ainda uma abordagem por oposição, o que significa analisarem-se os comportamentos típicos de indivíduos desmotivados. Trata-se de uma análise antagónica simples da observação de comportamentos como a lentidão, a taxa de erro apesar de ter reconhecidamente as capacidades para a execução da tarefa, a rapidez de desistência, a não conclusão de tarefas ou mecanismos de decisão erráticos e insistentes ou a indisponibilização



dos seus recursos fisiológicos. Este tipo de comportamentos podem ser sinal de Exaustão Emocional que bloqueiam a motivação e geram comportamentos diferentes ou opostos. Existem outros comportamentos tangíveis típicos da existência da motivação num colaborador, por exemplo, o facto de este demonstrar positivas expectativas e planos em relação ao seu futuro na empresa é um sinal claro de que está motivado e de que tem autoestima e consciência das suas capacidades e talento (Kemp, 2013). Outro comportamento de um profissional motivado prende-se com a sua postura orientada para o cliente, uma vez que há uma relação entre esta e a motivação. Se um profissional é focado nos clientes, então, terá um nível desempenho superior e melhores resultados que conseqüentemente originam maior satisfação no trabalho e autoestima. Estes sentimentos resultam em maior motivação. Por oposição, então, uma postura de um profissional pouco orientado para o cliente poderá revelar um comportamento de falta de motivação (Kemp, 2013).

### **Exaustão Emocional**

A Exaustão Emocional é um estado a que um indivíduo pode chegar se for sujeito a ambientes de trabalho muito hostis e com muito elevados níveis de *stress*. A exaustão emocional acontece sobretudo em organizações onde aos trabalhadores são propostos objetivos considerados muitas vezes irrealistas, onde lhes são definidas unilateralmente todas as tarefas, não sendo permitido nenhum desvio, não dando qualquer possibilidade de contributos construtivos ou participação em mecanismos de decisão, onde os colaboradores trabalham muitas horas e onde existe trabalho direto na assistência ao cliente em que o trabalhador se vê sujeito à agressividade de muitos destes sem poder perder a sua postura corporativa. Os níveis de exaustão (*burnout*) são muito elevados (Vandana, 2010).

É sabido que cada indivíduo tem a sua natureza e metas motivacionais no entanto estudos indicaram nos seus resultados que o estado de exaustão emocional é atingido em todos eles com a mesma frequência, embora com intensidades e expressões diferentes (Vandana, 2010).

Uma ferramenta utilizada para a medição da exaustão emocional é o “Maslach Burnout Inventory Maslach Burnout Inventory” (Maslach e Jackson, 1986) e é composto por 22 itens que medem a extensão do trabalho em *burnout* dentro de 3 subescalas: exaustão emocional (9 itens), despersonalização (5 itens) e realização pessoal (8 itens). Este questionário aplicado a pessoas com diferentes sensibilidades motivacionais revela resultados diferentes, atestando assim a correlação positiva entre *burnout* e sensibilidade motivacional (Vandana, 2010). As empresas devem personalizar o recrutamento de forma a escolherem indivíduos com fontes motivacionais intimamente ligadas com a tarefa em questão. Por exemplo: um indivíduo com elevada motivação por Atingimento de Objetivos estará menos sujeito a atingir estados de *burnout* numa atividade com pouco trabalho em equipa do que um colaborador de elevada

sensibilidade motivacional a Afiliação. No lado oposto, um indivíduo de elevada sensibilidade motivacional por Objetivos terá mais probabilidades de exaustão emocional numa organização ou função que não lhe possibilite progredir na carreira (Vandana, 2010).

No caso específico das vendas, a importância da análise comportamental, que é resultado de diferentes níveis motivacionais, tem muita importância, dada a elevada frequência da exaustão emocional provocada pelo *stress* nas vendas (Singh, 1994), o medo a cada dia de ir trabalhar, e que provoca comportamentos de abstencionismo profissional, baixa autoestima, depressão, insónias, perda de pontualidade e assiduidade ou abandono do posto de trabalho (Kemp, 2013). Tipicamente, os profissionais das vendas tendem em culpabilizar as organizações pelo atingimento deste estado (Maslach e Jackson, 1981), o que até poderá ser correto, uma vez que estas tendem muitas vezes a exigir demasiado destes profissionais, ao ponto de existirem incompatibilidades entre tarefas e exigências, obrigando assim o vendedor a descurá-las, porque não consegue executá-las todas (Jaramillo, 2006; Miao e Evans, 2007): isto origina estados de exaustão emocional (Elloy, 2001).

Não é só o conflito de funções ou de tarefas que pode originar a exaustão emocional, também a ambiguidade destas é motivo para isto, ou seja, quando um profissional não sabe ou não tem claro aquilo que deve fazer e qual a sua função (Behrman e Perreault, 1984), como tal, reage ou com o dispêndio excessivo de recursos pessoais e tempo excessivo em trabalho ou com atitude desorganizada, desorientada ou desfocada (Mallin e Mayo, 2006).

A incapacidade de resposta de um profissional a determinadas tarefas e a indisponibilização de recursos para o desempenho das suas funções são observáveis comportamentos gerados pela exaustão emocional, e isto pode também acontecer porque este não consegue dar resposta simultânea a solicitações de trabalho e de família, tem demasiadas ou incompatíveis solicitações para os seus próprios recursos (Greenhaus e Beutell, 1985; Boles, 2003; Wright e Hobfoll, 2004).

Outra das reações é a perda da orientação para o cliente (Wright e Hobfoll, 2004), o que é crítico para o sucesso nas vendas (Singh, 1994).

Outro comportamento relacionado com perda de motivação em vendas é nomeadamente o pensamento negativo que é provocado pelas sucessivas rejeições nas abordagens comerciais a potenciais clientes, e que repete-se continuamente até à afetação da análise crítica criando assim um ciclo vicioso qual não se consegue sair (Martin e Tesser, 1996). Um vendedor que se veja dentro deste mesmo ciclo desenvolve sentimentos de raiva, comportamento irritado, depressão, tristeza e ineficiência na realização das tarefas que lhe são associadas no trabalho (Nolen-Hoeksema e Morrow, 1991). Não tem sequer capacidade para conseguir resolver problemas,

antes foca-se na consciencialização dos mesmos, na sua frustração, ansiedade e pessimismo. Outro dos sintomas é o abandono dos clientes e da performance do seu trabalho (Kemp, 2013). Um exemplo de ações concretas de um coordenador de equipa de vendas com vista ao combate da exaustão emocional, que leva aos comportamentos acima descritos, passa pela organização do tempo e da agenda de um vendedor uma vez que um dos sentimentos dos vendedores que entram no ciclo vicioso de pensamento negativo é a de perda de controlo da sua própria vida e do seu tempo o que reforça a atitude de desistência e rendição (Kemp, 2013). A promoção de um pensamento geral positivo, bem como das emoções positivas, é outra medida eficaz que evita o *burnout* que advém da entrada no referido ciclo vicioso de pensamento negativo.

## **O PAPEL DO CHEFE DE VENDAS NA GESTÃO DA MOTIVAÇÃO**

### **A ação do líder da equipa de vendas**

Liderar define-se como a capacidade que um indivíduo tem para promover a motivação, a influência e a união sobre os demais com vista ao atingimento de um determinado objetivo (Camara, 2010). Para isto, o líder procura a responsabilidade pela realização de determinadas tarefas que conduzirão os restantes ao objetivo incentivando a capacidade de resolver problemas, a aplicação de esforço e ação e tomando iniciativas, decisões e assumindo os riscos destas (Afonso, 2011).

Os líderes, contudo, não são todos iguais e não têm as mesmas capacidades, como tal podem ser categorizados em 5 níveis (Collins, 2001): de líder nível 1 (muito capaz) ao líder nível 5 (excecional) onde só aqui atinge uma total demonstração das suas capacidades como gestor de pessoas e recursos, como um líder que sabe escutar os restantes e agir em conformidade, que tem sentimentos apurados de justiça e honestidade, que é determinado, que consegue atingir resultados que possam perdurar, que ensinam os outros a serem melhores e prepara a sua sucessão, que é modesto e humilde, que assume os erros responsabilizando-se por estes e que está concentrado na organização, trabalhando para o bem desta defendendo em primeiro os interesses desta e promovendo a motivação da sua equipa neste sentido. Nos restantes níveis, atingem-se parcialmente estas referidas capacidades.

**Líderes de equipas de vendas mais especificamente são pessoas capazes de desenvolver as capacidades e talentos dos seus constituintes**, promovem a formação e proporcionam as ferramentas necessárias enquanto atingem os objetivos propostos pela organização, como o aumento das vendas, dos lucros e da quantidade de clientes (Deeter-Schmelz, 2002).

Ser líder de uma equipa de vendas deve ser feito não pelo autoritarismo mas pela orientação e comunicação entre todos, onde se inclui o feedback como peça essencial para que se possa estabelecer um clima positivo e de confiança (Panagopoulos e Nikolaos, 2009). Tratando-se de

vendas, necessariamente trata-se de um contexto com elevados níveis de *stress* e de fatores desestabilizadores que devem ser geridos pelo líder e que têm origem em recorrentes sentimentos de rejeição, em perda de negócios e clientes ou na colocação de objetivos de vendas que possam ser demasiado exigentes ou ambiciosos. São situações que podem levar à exaustão emocional, ciclo de pensamentos negativos que podem inclusivamente contagiar os vários elementos e a perda de motivação (Lewin e Sager, 2008), como tal, o gestor da equipa deve identificar as necessidades de cada um dos constituintes.

Uma das principais funções do chefe de vendas passa pela gestão da organização do tempo, trata-se de auxiliar a sua equipa a ter uma agenda organizada, não só na distribuição das tarefas ao longo do tempo, mas também na sua priorização. Isto é de grande importância para que se evite *stress*, tensão e a perceção de que se tem excesso de trabalho ao ponto de não se conseguir cobrir todas as exigências a que um vendedor está sujeito (Macan, 1996; Shahani, 1993). Um colaborador que sinta que tem o seu tempo controlado e em quantidade suficiente é um colaborador com níveis de satisfação e de entusiasmo no trabalho mais elevados e para isto contribui também não só o planeamento do tempo mas também que seja capaz de cumprir o máximo possível com o mesmo (Kemp, Borders e Ricks, 2011; Jaramillo, 2005). Também se evita o referido ciclo de pensamento negativo e de desânimo, porque se acredita que os objetivos não serão atingidos, além da perceção de que o colaborador não tem controlo sobre a sua própria vida e tempo disponíveis (Nolen-Hoeksema e Jackson, 2001).

Outra das características essenciais para a liderança de equipas de vendas é, tal como referido anteriormente, a promoção de um positivo e produtivo ambiente de trabalho. Um dos sentimentos mais importantes que deve ser inculcado é o de confiança, especialmente que os vendedores saibam que o seu líder confia neles (Jaworski e Kohli, 1991; Johlke, 2000), no entanto, a capacidade de manter níveis de motivação elevados na sua equipa é o elemento nuclear que conduz ao sucesso, uma vez que permite a disponibilização de uma maior capacidade de esforço e nível de desempenho por parte dos vendedores que irão ser naturalmente motivados de forma a suprirem as suas necessidades, sejam estas de cariz financeiro, ou de reconhecimento, crescimento na empresa, desenvolvimento pessoal, entre outras (Kemp, Borders e Ricks, 2011). Uma estratégia para a elevada motivação é a de que o líder da equipa de vendas seja capaz de oferecer a orientação e a formação o mais personalizada possível a cada um dos elementos, o que leva a sentimentos positivos e ao envolvimento emocional com os objetivos que produz uma maior disponibilidade destes para a ação, para o entendimento daquilo que é proposto e até para um superior nível intelectual e físico no seu desempenho (Fredrickson, 2001). Os gestores que não tenham esta capacidade devem então desenvolvê-la e obter formação para o efeito (Dubinsky, 2001).

Os gestores de equipas de vendas devem ainda fomentar a motivação lembrando os seus elementos do quão importante são para a organização, afinal é através deles que os clientes avaliam a empresa por serem a primeira e primordial fonte de contacto, e dos seus sucessos anteriormente atingidos e que podem ser repetidos utilizando a mesma fórmula. **A constante passagem de reconhecimento pelo trabalho bem realizado é muito importante** para isto (Kemp, Borders e Ricks, 2011).

A gestão da motivação nas equipas de vendas que, como referido, são o principal mediador entre o cliente e a organização, passa também pelo estímulo de uma cultura de trabalho orientada para o cliente, e isto é importante porque os profissionais de vendas com esta postura, de relação com o cliente, serão claramente melhor sucedidos e, como tal mais motivados e satisfeitos (Paparoidamis e Guezi, 2009). O gestor deve ter claras as necessidades dos clientes e passá-las para a sua equipa para que esta fique inteiramente focada na satisfação das necessidades destes e preferencialmente de longo prazo. Entender com clareza aquilo que os clientes necessitam e dar a melhor resposta a isto, estabelecendo relações de proximidade, conduz ao sucesso e conseqüentemente a equipas de vendas motivadas entrando-se num ciclo virtuoso em que a estas últimas vai corresponder uma ainda maior disponibilidade para o esforço em identificar e satisfazer as necessidades dos clientes (Paparoidamis e Guezi, 2009).

### **Um modelo de medição da Satisfação no Trabalho – JSS “Job Satisfaction Scale”**

Existem modelos de medição da satisfação no trabalho que podem ser utilizados por não-especialistas na área da psicologia e sociologia. Um gestor de vendas pode recorrer a um questionário de satisfação de forma a avaliar a sua equipa e entender até que ponto a sua ação está a gerar os resultados esperados: a motivação visa a satisfação de necessidades. Uma organização funcional depende muito do quão adequada e qualificada é a sua estrutura de recursos humanos produtivos. A satisfação no trabalho pode funcionar como barómetro da adequação dessa estrutura à empresa tornando-se então importante medi-la (Saene *et al.*, 2003). Um exemplo exaustivamente utilizado e validado é o JSS – “Job Satisfaction Scale”, desenvolvido por Paul Spector (1994) com 36 itens, divididos em nove dimensões para avaliar as atitudes dos funcionários os aspetos do trabalho. Cada dimensão é avaliada com quatro itens e uma pontuação total é calculada a partir de todos estes. As dimensões são Vencimento/Dinheiro; Promoção; Supervisão; Benefícios; Recompensas (sobre desempenho); Regras e Normas; Relações com os colegas; Natureza do Trabalho; Comunicação. Já para o sistema de respostas é utilizada uma escala de *Likert* com 6 possibilidades de escolha que vão desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente” e, embora o JSS tenha sido originalmente desenvolvido para uso em organizações de serviços humanos, é aplicável a todas as organizações (Spector, 1994; Saene *et al.*, 2003).

O JSS foi desenvolvido e testado várias vezes tendo sido obtido um nível de fiabilidade de 0,91. As relações entre as nove dimensões também se revelaram sólidas com um valor final de 0,71. É proposta também uma versão encurtada em que se selecionam 2 perguntas por cada uma das dimensões avaliadas de forma a criar um questionário de 18 perguntas e de acordo com a tabela abaixo:

Subscale	Item numbers
Pay	1, 10, 19, 28
Promotion	2, 11, 20, 33
Supervision	3, 12, 21, 30
Fringe Benefits	4, 13, 22, 29
Contingent rewards	5, 14, 23, 32
Operating conditions	6, 15, 24, 31
Coworkers	7, 16, 25, 34
Nature of work	8, 17, 27, 35
Communication	9, 18, 26, 36
Total satisfaction	1-36

**Figura 11 - “Demonstração da associação entre as fontes da satisfação e as questões” – Fonte: Spector (1994)**

Um dos estudos de validação deste instrumento de medição da satisfação no trabalho foi desenvolvido por Saene (2003) e do qual são extraídos dados validativos essenciais para a sua utilização em larga escala. A Validação da convergência, que atesta o grau de semelhança dos resultados obtidos da sua utilização com outros instrumentos que procuram medir o mesmo objeto de estudo e cujo seu resultado de correlação não deve ser inferior a 0.50, obteve um valor de correlação *Pearson* de 0.61 a máximo de 0.80. Na validação discriminatória, que procura encontrar uma relação de divergência de resultados entre o instrumento utilizado e outros que meçam diferentes conceitos mas que ainda assim tenham algum grau de relação (por exemplo que ambos abordem o contexto de trabalho), o JSS atingiu um máximo de 0.59, o que é superior aos 0.50 admitidos. Na validação do conteúdo, que visa atestar se o instrumento abrange todos os aspetos daquilo que pretende auferir, o instrumento referindo-se à satisfação no trabalho e sabendo que esta tem inúmeros fatores e origens, deve ser capaz de analisar o maior número possível destas configurações. As várias teorias e estudos sobre satisfação no trabalho fornecem suporte para a identificação daqueles que são os fatores geradores de satisfação no trabalho ou a falta desta, o que importa realmente avaliar ou não. Foram identificados 11 domínios que representam o conteúdo da satisfação no trabalho: o conteúdo do trabalho, que aborda a variedade de competências, a complexidade do trabalho ou o seu grau de desafio; a autonomia, sobre o nível de responsabilidade individual associada e a liberdade de tomada de decisões no trabalho; o crescimento e desenvolvimento, ao nível pessoal, de formação e de competências; as recompensas financeiras, quanto ao nível de salário e outros benefícios ou comissões; a

promoção, que diz respeito à possibilidade de progressão na carreira ou no nível do trabalho; a supervisão, sobre o apoio do superior hierárquico além do seu reconhecimento e modo como este lida e trata o seu subordinado; a comunicação, na medida em que exista *feedback*, orientações e conselhos; os colegas de trabalho, quanto às relações que se criam além da importância de estas serem úteis e relevantes para o seu trabalho; a significância, que é o valor ou relevância que o trabalho executado tem; a quantidade de trabalho, quanto ao nível de pressão a que o indivíduo é sujeito, se o trabalho é entediante, se gera conflitos ou elevados níveis de *stress*; as solicitações adicionais, na medida de estarem a ser realizadas tarefas adicionais de forma involuntária, se os procedimentos ocupam demasiado tempo, ou são demasiado complexos, ou se existe um nível de insegurança elevado Saene (2003).

Quanto maior o número de domínios abordados pelo instrumento de medição melhor a sua validade de conteúdo. O instrumento de medição considera-se validado ao nível de conteúdo se não ultrapassar em 3 a quantidade de domínios não avaliados, o JSS apenas deixa de fora 2.

Criteria for the evaluation of the content validity:  
work factors included in (parts of) the sub-scales of job satisfaction instrument

Work factors	JSS (social services employees)
Autonomy	–
Work content	+
Communication	+
Financial rewards	+
Growth/development	–
Promotion	+
Co-workers	+
Meaningfulness	+
Supervision/feedback/recognition	+
Workload	+
Work demands	+

Total score: +, work factor included in item or sub-scale; –, work factor not included

**Figura 12 - “Conteúdos avaliados no Questionário JSS” – Fonte: Spector (1994)**

Não é útil avaliar o peso de cada domínio uma vez que se considera não relacionados entre si. O JSS de Spector cumpre todos os requisitos de validação para o seu uso sendo que os resultados obtidos na sua análise de validação são apresentados nos quadros mais abaixo:

**Table** Overview of the instruments

Instruments	Population	Reliability		Construct validity				Type
		Internal consistency	Test-retest	Convergent validity	Comparative instrument	Discriminant validity	Comparative instrument	
12. Job Satisfaction Scale 2 (JSS 2) [40]	Physicians and researchers	–	0.80–0.64	0.76	GJS	–		2
27. Job Satisfaction Survey (JSS) [4]	Social service	0.91	0.71	0.61–0.80	JDI	0.19–0.59	Sub-scales	1

**Figura 13 - “Análise da fiabilidade do Questionário JSS” – Fonte: Spector (1994)**

### **Um modelo de medição do Desempenho no Trabalho – JPS “Job Performance Scale”**

Um modelo que tem sido amplamente utilizado com o objetivo de se medir o nível de desempenho de uma equipa de trabalho é o JPS “Job Performance Scale”, que é uma adaptação do questionário BANKSERV desenvolvido por Necmi Avkiran (1999) e que consiste em 15 frases relacionadas com o serviço de apoio ao cliente em que se classificam numa escala de 1 a 4, de muito pior que outros empregados a muito melhor que outros empregados, o seu próprio nível de desempenho profissional.

A única adaptação que é feita sobre o questionário original BANKSERV é apenas de perspetiva: originalmente, são os clientes que avaliam o desempenho dos empregados após uma experiência de contacto, todavia, neste caso, são os próprios empregados que se avaliam a si próprios e em comparação com os seus colegas, o que permite obter a visão que cada um tem de si mas também que cada um avalie os colegas como um todo. O facto de ser um questionário de autoavaliação anónimo também possibilita que as respostas possam ser o mais honestas possível. O resultado final é apenas de um número que corresponde à média das classificações obtidas nas respostas dadas. Quanto mais alto for o valor, melhor será o seu desempenho. A versão adaptada vê ainda as suas perguntas reduzidas a apenas 11, uma vez que se pretende adaptar o questionário a um contexto de desempenho profissional que não seja de contacto presencial ao balcão de atendimento ao cliente, como acontece no contexto das dependências bancárias de onde o questionário advém (Springer, 2011).

O questionário é feito sob uma perspetiva de serviço ao cliente, ou seja, é orientado para o exterior e para as relações entre as organizações e os seus clientes, na medida em que a performance interna relaciona-se diretamente com a satisfação do cliente.

O modelo utilizado JPS tem um índice de fiabilidade de resultados de 0.94 e foi também desenvolvido com uma base empírica alargada sobre o tema que se propõe a analisar (Springer, 2011).



## CAPÍTULO III - ESTUDO

### INTRODUÇÃO

#### **A articulação da Motivação, Satisfação e Desempenho como “chave”**

Anteriormente analisou-se exaustivamente a motivação nas suas variantes teóricas quanto à sua definição além da forma como esta tem evoluído nas suas variantes. Também já foi possível entender que a motivação, satisfação e nível de desempenho no trabalho estão relacionados entre si. No presente ponto do estudo torna-se importante clarificar e entender como se comportam as variantes da Motivação, a Satisfação no Trabalho e o Desempenho Profissional, especificamente no caso dos profissionais da área das vendas B2B em Portugal, há que comprovar com dados estatísticos a relação entre estes aspetos de forma a poder extrair-se dados com vista ao fim deste estudo: a elaboração de uma ferramenta de análise da motivação através da simples observação de comportamentos e atitudes destes profissionais sem a necessidade de se recorrer a inquéritos ou questionários.

O entendimento da relação entre motivação Intrínseca e Extrínseca (e as suas variantes) com o nível de Satisfação no Trabalho é necessário para que se possa auferir se há diferenças de nível de satisfação entre indivíduos com sensibilidades motivacionais diferentes. Um *manager* de equipa comercial B2B necessitará de entender antecipadamente qual a sensibilidade motivacional de cada colaborador da sua equipa.

Ao existir uma sólida relação entre motivação, satisfação e desempenho mais facilmente fica assegurado o sucesso e a credibilidade da ferramenta que se pretende desenvolver: poder medir a motivação analisando, por exemplo, o nível de desempenho dos profissionais é alargar o leque de possibilidades, é ampliar os elementos que nos fornecem informação de uma forma completamente objetiva e tangível. O mesmo é válido para a questão da articulação da satisfação no trabalho com a motivação: medir a satisfação no trabalho é relativamente simples e objetivo e fornecerá dados sobre a motivação caso a relação fique comprovada no estudo que será conduzido.

Isto significará que a ferramenta de medição da motivação dos profissionais comerciais B2B PME conterà elementos da Medição da Motivação e também da Satisfação e Desempenho para fornecerem, em conjunto e de uma forma mais sólida e confiável, dados sobre o estado motivacional do visado.

A questão do nível de Desempenho será nuclear se for encontrada uma positiva relação entre esta e a Motivação, como até é expetável após terem-se analisado estudos anteriores sobre isto (exemplo apresentado no presente estudo de Gary John Springer realizado em 2011).

### **A qualidade de um gestor comercial B2B**

Sobre a qualidade de desempenho de um comercial B2B quais serão então os fatores que a definem? O nível de desempenho de um profissional de vendas é essencialmente avaliado através da comparação entre os objetivos propostos pela equipa de gestão e os resultados obtidos (Jobber e Lancaster, 2009), no entanto os objetivos propostos aos vários vendedores que compõem uma equipa comercial não deverão ser homogéneos mas antes sim adaptados às características de cada um (Sinha, 2001).

O nível de desempenho destes profissionais deve ser medido de duas formas sendo que a primeira é a análise dos padrões comportamentais do comercial. Ainda que os vendedores prefiram a análise objetiva dos números de vendas e rentabilidade, na verdade são as boas práticas comportamentais que geram um futuro sustentável num contexto B2B, isto porque os vendedores comportam em si a imagem da empresa e têm a responsabilidade de gerar fidelidade dos clientes à organização, para que continuem a comprar a esta e não sintam tanta necessidade de procurar alternativas na concorrência (Sinha, 2001).

**Qualidades comerciais:** o profissional consegue criar e manter relações com os clientes? Identifica rápida e eficazmente as necessidades de cada um? Tem capacidade de contornar as objeções que lhe são colocadas? Sabe apresentar e defender uma proposta com vista à concretização do negócio?

**Relação com os clientes:** estes dão feedback positivo e de satisfação acerca do seu desempenho geral e atuação no decorrer de todo o processo? A relação é duradoura realizando vários negócios ao longo do tempo? Têm uma relação fiel e exclusiva com o comercial?

**Organização da atividade:** tem uma agenda organizada de toda a atividade? Rentabiliza os custos dos contactos aos clientes, em especial os das visitas e deslocações? Regista e classifica toda a informação que possa ser relevante sobre os clientes e também sobre as suas interações? Responde em tempo útil às solicitações?

**Domínio de Produto:** tem bem assimiladas as características e informações do produto ou serviço que vende? Consegue encontrar a relação entre o produto e as necessidades do cliente expressando a capacidade de apresentar adequadas soluções? Tem conhecimento daquilo que a sua concorrência faz ou pratica conseguindo também estabelecer comparações?

**Atitude:** o colaborador tem a cultura da organização assimilada agindo de acordo com a missão e valores desta? É recetivo à crítica e ações de melhoria? Procura melhorar e aperfeiçoar o seu desempenho de forma proactiva? (Sinha, 2001).

A qualidade do desempenho de um profissional das vendas também pode ser analisada de uma segunda maneira, sem prejuízo da primeira, através de dados objetivos e tangíveis e que tipicamente oferecem fonte de motivação aos profissionais das vendas dada a sua simplicidade

e comparabilidade (Jobber e Lancaster, 2009). Esta é uma análise matemática e que consiste em verificar números sobre “quantos clientes novos trouxe o vendedor para a empresa?”, “qual a percentagem de propostas apresentadas que geraram adjudicação do negócio?”, “qual a margem libertada nos seus negócios?”, “quantas visitas e contactos telefónicos efetuou?”, “qual a taxa de crescimento face ao período anterior?” ou “qual o seu grau de cumprimento face ao objetivo proposto?”.

Faz parte do trabalho natural de um *manager* comercial a análise, monitorização e atualização constante dos dados que fornecem uma avaliação de desempenho tanto ao nível comportamental como numérico. (Sinha, 2001).

### **A Escolha de hipóteses a validar no estudo**

Foi analisada literatura exaustiva sobre todos os conceitos teóricos até aqui explanados, no entanto, também foram estudados vários artigos e investigações onde são conduzidas análises estatísticas com a devida credibilidade. Foi possível identificar não só métodos comprovados de recolha de dados como também hipóteses a testar neste estudo, já existentes, permitindo assim um trabalho sólido e previamente validado. Apresentam-se de seguida as hipóteses a validar sendo que qualquer uma destas poderá ser analisada pela perspetiva positiva ou negativa, ou seja, a hipótese de existir ou de não existir uma relação entre as variáveis analisadas.

### **H1 – “Apenas os motivos explícitos de Objetivo, Afiliação e Poder influenciam os níveis de Satisfação no Trabalho.”**

(“*Only the explicit measures of need for achievement, need for affiliation and need for power will influence levels of job satisfaction*”, Lawrence e Peter, 2009).

Pretende-se comprovar esta hipótese pela confirmação da existência de uma relação positiva entre a Satisfação no trabalho e a Motivação Explícita e comparar com os resultados obtidos de uma comparação com a Motivação Implícita. Esta hipótese é importante para o objetivo da investigação uma vez que a leitura dos dados da satisfação é essencial para inferir diferentes níveis de motivação. Se se comprovar esta hipótese reduz-se, contudo, o grau de profundidade da relação entre satisfação e motivação ao não se englobar outras vertentes motivacionais. Não se pretende avaliar especificamente a motivação explícita de Objetivo, Afiliação e Poder mas sim a motivação explícita no geral com a motivação implícita.

**H2 – “O suporte da chefia está positivamente relacionado com a Motivação”**

(*“Sales manager support is positively related to motivation”*, Kemp, 2013).

A análise desta hipótese trata de confirmar se existem relações diretas entre diferentes níveis de motivação e de satisfação com a chefia. A sua importância para o estudo prende-se com a necessidade de, no final das contas, perceber se existe utilidade da chefia para que os níveis de motivação sejam influenciados.

**H3 – “A motivação está positivamente relacionada com uma postura orientada para o cliente nas vendas.”**

(*“Motivation is positively related to customer-oriented selling”*, Kemp, 2013).

Pretende-se verificar se os profissionais de vendas orientados para o cliente têm níveis de motivação elevados em contraponto com aqueles que tenham resultados mais baixos nesta orientação. O interesse em testar-se esta hipótese advém da tangibilidade e da facilidade em observarem-se comportamentos associados a níveis de desempenho. Se este estiver relacionado com a motivação então é possível “observar-la”.

**H4 – “O Conflito de Funções relaciona-se negativamente com a percepção do nível de suporte oferecido pela organização”.**

(*“Role conflict will be negatively related to perceived organizational support”*, Hamwi, 2011).

O objetivo é obter-se informação sobre se existe relação negativa entre situações de conflito de funções de um profissional numa organização e a percepção de que têm apoio da sua chefia. A utilidade da validação desta hipótese é a mesma que em H2, atestar a importância do apoio da chefia sobre cada indivíduo da equipa e da clareza e direccionalidade com que este apoio deve ser prestado.

**H5 – “A percepção individual que o vendedor tem sobre o envolvimento, satisfação e nível de desafio no trabalho está positivamente relacionada com o seu grau de esforço.”**

(*“Individual perceptions of job involvement, job satisfaction and job challenge are positively associated with salespeople’s quantity of effort”*, Srivastava et al. 2001).

Comprovar esta hipótese faz-se através do estudo de dados estatísticos que corelacionem a Satisfação do trabalho com a Motivação por Desafio e os resultados obtidos quanto ao nível de Desempenho: verificar se a níveis elevados de desempenho correspondem elevados níveis de motivação por desafio e satisfação com o trabalho. Esta é uma hipótese que também é importante para a investigação na medida em que nos poderá oferecer dados concretos sobre a motivação através da observação do desempenho, nas suas diferenças comportamentais, ou da

análise de dados sobre a satisfação com o trabalho igualmente no que se percebe de comportamentos e atitudes.

**H6 – “Há uma relação positiva entre Motivação e Desempenho no trabalho.”**

(*“There is a positive relationship between job motivation and job performance”*, Springer, 2011).

Para a validação desta hipótese devem ser analisados os dados obtidos entre Motivação e Desempenho e procurar entender se a níveis elevados de motivação necessariamente corresponderão níveis de produtividade elevados. É essencial para a investigação que fique comprovado que tipo de relação existe entre Motivação e Desempenho uma vez que este último é entendido como uma solução para se inferir conclusões sobre diferentes graus de motivação.

**H7 – “Existe uma relação positiva entre Satisfação e Desempenho no trabalho.”**

(*“There is a positive relationship between job satisfaction and job performance”*, Springer, 2011).

Esta hipótese será testada através do estudo dos resultados estatísticos sobre Satisfação no trabalho e nível de Desempenho procurando-se identificar se existe uma relação positiva que determine que a níveis mais elevados de satisfação no trabalho correspondem níveis mais elevados de desempenho. O interesse do estudo desta hipótese prende-se com a procura do entendimento da relação, se existe ou não, entre Motivação, Satisfação e Desempenho. É estratégia essencial do estudo a análise da satisfação e do desempenho para deduzir conclusões sobre níveis de motivação.

**H8 – “A Motivação e a Satisfação no trabalho conseguem prever níveis de Desempenho.”**

(*“Job motivation and job satisfaction positively predict job performance”*, Springer, 2011).

A validação desta hipótese é possível através da recolha de dados estatísticos sobre nível de Motivação, de Satisfação e de Desempenho para entender se existe uma relação positiva e diretamente proporcional entre estes 3 elementos. Esta hipótese deve ser validada pelo mesmo motivo que a anterior H7.

**H9 – “Existe uma relação positiva entre nível de Salário e de Desempenho.”**

(*“There is a positive relationship between salary and job performance”*, Springer, 2011).

Comprovar esta hipótese será feito pela recolha e articulação de dados estatísticos de satisfação com o salário e níveis de desempenho elevados. Caso seja verificada uma associação direta entre desempenho e motivação, então a simples análise dos salários e as diferenças entre estes

entre os elementos da própria equipa, ou de diferentes organizações na mesma área, poderão fornecer dados sobre níveis de motivação.

**H10 – “A Satisfação com o Salário está positivamente relacionada com a motivação gerada de forma natural.”**

*(“Pay satisfaction will be positively related to self-determined work motivation”, Walker, 2002).*

A verificação da hipótese será feita com a articulação com dados recolhidos sobre a satisfação com o salário auferido e os dados obtidos sobre a motivação Intrínseca. Se a hipótese for validada então é possível medir motivação indiretamente através do quão satisfeito estará o trabalhador com o salário auferido.

**H11 – “O grau de intensidade da Motivação Intrínseca está positivamente relacionado com o nível global de desempenho no trabalho.”**

*(“The level of intrinsic work motivation will be positively related to the level of overall work performance”, Walker, 2002).*

É possível validar esta hipótese através da análise de dados recolhidos num questionário que permita a medição da Motivação Intrínseca e do nível de performance no trabalho. A Motivação Intrínseca é diferente da Extrínseca, importa apurar, para o presente estudo, se há diferenças de desempenho em função de cada uma destas duas sensibilidades motivacionais.

**H12 – “O nível de Motivação Intrínseca está positivamente relacionado com o nível de Satisfação no Trabalho.”**

*(“The level of intrinsic work motivation will be positively related to the level of job satisfaction”, Walker, 2002).*

A validação da hipótese é permitida pela análise estatística de dados recolhidos sobre a medição da Motivação Intrínseca e sobre a Satisfação no trabalho. Para o presente estudo é de interesse identificar se a natureza motivacional intrínseca gera resultados diferentes sobre a satisfação no trabalho face à motivação extrínseca.

**H13 – “O entendimento individual da Satisfação com as Condições de Trabalho tem uma relação positiva com o nível de motivação.”**

*(“Satisfaction with the job characteristics in the mind of an individual employee has a positive association with the level of motivation”, Suneel, 2011).*

A Satisfação no trabalho não é igual em todos os indivíduos pelo que é necessário que o questionário que aborda a secção da satisfação no trabalho abranja diferentes elementos

relacionados com esta. Posteriormente os dados devem ser cruzados com diferentes graus de motivação a fim de se validar esta hipótese colocada. A Satisfação no trabalho fornece muitas informações que permitem a leitura da intensidade motivacional como tal é importante para a investigação identificar as diferenças das características do trabalho que geram satisfação face aos dados obtidos da motivação.

### **Escolha dos instrumentos a utilizar para a validação das hipóteses**

Porque é necessária a utilização de modelos de medição da motivação que permitam a interpretação dos resultados sem que haja a necessidade de se recorrer a um especialista na área da sociologia ou psicologia, tal como acontece nos modelos PSE, OMT ou MMG, apenas foram selecionados questionários que pudessem ser utilizados e interpretados por qualquer pessoa. Por outro lado o estudo pretende recolher informações não apenas sobre a Motivação mas também sobre a Satisfação e o Desempenho no trabalho, no entanto, não existem até à data modelos de medição que percorram estes três elementos. Posto isto opta-se por pesquisar e selecionar modelos já existentes e validados (para garantia de fiabilidade, consistência e acerto na metodologia para a recolha de dados estatísticos), de várias vertentes, para posteriormente uni-los num mesmo e único questionário. Há que ter-se em consideração uma preocupação também com a dimensão dos mesmos para que o resultado final não se torne demasiado exaustivo.

Outro dos critérios foi a utilização de questionários com respostas fechadas e estandardizadas com apenas uma escolha possível: uma escala de *Likert* constituída sempre com um número par de itens de *Likert* para que não fossem possíveis respostas neutras, que não aportam valor nem informação útil para os dados estatísticos necessários de obter.

Para o estudo são então estes os modelos selecionados, e as suas funções ou objetivos, sendo que todos eles foram traduzidos para português sem a recorrência a uma tradução qualificada tendo antes se optado por avançar-se com uma tradução literal e livre, o que, admite-se, pode constituir uma limitação para o presente estudo.

**WPI 10** – para a medição da motivação, com capacidade de distinção entre motivação extrínseca e intrínseca com 5 perguntas selecionadas para cada uma destas em que o inquirido responde a cada uma através de uma escala de 4 itens. Foi criado originalmente por Amabile (1994) numa versão com 30 perguntas (WPI 30 “Work Preference Inventory”) e encurtado a 10 questões por Robinson (2014).

Objetivo: a medição da sensibilidade à motivação extrínseca de Reconhecimento; medição da sensibilidade à motivação Extrínseca de Recompensa; medição da sensibilidade à motivação Intrínseca pelo Desafio; medição da sensibilidade à motivação Intrínseca pelo Prazer.

---

Questões WPI-10

1. | | Nunca ou Raramente = 1 Ponto
2. | | Às Vezes = 2 Pontos
3. | | Muitas Vezes = 3 Pontos
4. | | Sempre = 4 Pontos

**Figura 14 – Sistema de *scoring* do WPI-10 – Fonte: própria**

**PCQ** – para a medição da motivação por Afiliação. Seleccionadas as 5 perguntas que revelaram um maior grau de fiabilidade, entre as 15 propostas no questionário original desenvolvido por Janus e Brownling (2014), que são respondidas através de uma escala de 4 itens.

Objetivo: a medição da sensibilidade à motivação Intrínseca por Afiliação.

---

Questões PCQ - Affiliation Motivation

1. | | Nada ou Pouco Importante = 1 Ponto
2. | | Às vezes Importante = 2 Pontos
3. | | Regularmente Importante = 3 Pontos
4. | | Muito Importante = 4 Pontos

**Figura 15 – Sistema de *scoring* do PCQ – Fonte: própria**

**AO-S “Achievement Orientation Scale”** – para a medição da motivação pelo atingimento de Objetivos sendo abrangente ao ponto de cobrir a motivação por objetivos relacionados com o seu desempenho e carreira, com a sua contribuição para a organização e com a sua superação em comparação com os seus pares. O “AO Scale” foi desenvolvido em 1980 por Ray-Lynn e é um questionário composto por 14 perguntas na versão mais curta do mesmo, que aqui é adotado, com respostas numa escala de 3 itens.

Objetivo: a medição da sensibilidade à motivação Intrínseca pelo Objetivo.

---

Questões AO - Achievement Motivation

1. | | Não ou Sim Invertido = - 1 Ponto
2. | | Não Sei = 0 Pontos
3. | | Sim ou Não Invertido = +1 Pontos

**Figura 16 – Sistema de *scoring* do AO-Scale – Fonte: própria**



**DS “Directiveness Scale”** – escolhido com o propósito da medição da motivação gerada pela necessidade de Poder e que agrega 14 perguntas com escala de 3 itens. Foi desenvolvido por Ray (1988).

Objetivo: a medição da sensibilidade à motivação Intrínseca por Poder.

---

Questões DS - Power Motivation

---

1. | | Não ou Sim Invertido = - 1 Ponto
2. | | Não Sei = 0 Pontos
3. | | Sim ou Não Invertido = +1 Pontos

**Figura 17 – Sistema de *scoring* do DS – Fonte: própria**

**JSS “Job Satisfaction Scale”** – selecionada uma versão encurtada de 18 questões deste questionário de Paul Spector (1994) e que abrange todos os fatores geradores da Satisfação no Trabalho respondidos através de uma escala de 6 itens.

Objetivo: a medição da Satisfação no Trabalho.

---

Questões JSS - Satisfação

---

1. | | Discordo Totalmente = 1 Ponto
2. | | Discordo Bastante = 2 Pontos
3. | | Discordo Ligeiramente = 3 Pontos
4. | | Concordo Ligeiramente = 4 Pontos
5. | | Concordo Bastante = 5 Pontos
6. | | Concordo Totalmente = 6 Pontos

**Figura 18 – Sistema de *scoring* do JSS – Fonte: própria**

**JPS “Job Performance Scale”** – eleito para a recolha de dados sobre o Desempenho no Trabalho na sua versão de 11 questões desenvolvida originalmente por Avkiran (1999) e mais tarde adaptada ao mundo profissional global por Springer (2011). Cada uma das questões tem 4 itens de resposta.

Objetivo: a medição do Nível de Desempenho no Trabalho

---

Questões JPS - Desempenho

---

1. | | Muito Pior que outros colegas de trabalho = 1 Ponto
2. | | Mais ou Menos o mesmo que outros colegas de trabalho = 2 Pontos
3. | | Melhor que alguns colegas de trabalho = 3 Pontos
4. | | Muito Melhor que os outros colegas de trabalho = 4 Pontos

**Figura 19 – Sistema de *scoring* do JPS – Fonte: própria**

### **Objeto, divulgação do questionário, recolha e tratamento de dados**

Para a recolha de dados estatísticos o questionário deve ser respondido por adultos a partir dos 18 anos e que tenham atualmente, ou anteriormente, experiência na área comercial: este é um critério obrigatório para que as repostas sejam apuradas para a análise estatística. O questionário terá, na secção de dados demográficos, um campo que solicita a informação sobre a sua função comercial, com a possibilidade de escolha da opção “nunca trabalhei na área comercial”. Também terá uma opção de seleção da sua faixa etária todavia não existe qualquer lugar à recolha de dados que permitam identificar os inquiridos: o questionário será totalmente anónimo no sentido de permitir respostas o mais honestas possível.

Outras indicações são dadas antes do início do mesmo: o contexto do questionário é académico, não sendo os resultados utilizados para nenhum outro propósito, os inquiridos são convidados a responder com rapidez às questões sem que haja grande reflexão, para assim garantir a espontaneidade, e é dada a informação de que o tempo previsto para a conclusão é de entre a 7 a 10 minutos, de forma a gerir as expectativas e evitar uma eventual exaustão.

Um universo mínimo de 100 respostas individuais e válidas deverá ser obtido para uma maior solidez e fiabilidade dos resultados.

Para o presente estudo não é necessária a distinção de género, no entanto a informação será recolhida de forma a validar se existem diferenças significativas nos resultados.

O questionário será disponibilizado *on-line* utilizando-se a ferramenta “SurveyEngine” (disponível através do endereço <http://www.surveyengine.com>) e será divulgado através de uma rede de contactos profissionais que trabalham ou já trabalharam na área comercial: por *e-mail* e através da rede social profissional *Linked'in*. Algumas abordagens personalizadas também serão efetuadas nomeadamente através do contacto direto a diretores, ou chefias comerciais, para que possam divulgar junto das suas equipas o questionário para resposta.

Antes do avanço para a divulgação do questionário foi efetuado um teste de utilização num grupo de 12 pessoas. Estas receberam o teste, por correio eletrónico, e foram convidados a responder a todas as perguntas sendo que no final foram questionadas, aleatoriamente, se encontraram algum erro na construção do mesmo, se detetaram perguntas que não estavam claras e se consideraram o tamanho do mesmo adequado. Existiu unanimidade quanto ao *feedback* positivo sobre as questões e apenas uma das perguntas foi alterada na sua construção frásica para que ficasse mais fácil de entender o que é pretendido.

Com os resultados deste teste inicial foi feito um cruzamento e tratamento dos mesmos de forma a entender se as perguntas selecionadas serviam os propósitos de validação das 13 hipóteses selecionadas conforme anteriormente descritas. O resultado obtido foi de que era possível, com este questionário, validar todas elas.

Através da ferramenta proporcionada pela “SurveyEngine” os dados são recolhidos sob a forma de um ficheiro “Excel” de relatório onde constam as respostas dadas para todas as questões e também outra informação útil de validação que permite garantir que os dados selecionados são os corretos e que não são duplicados ou alterados. Este relatório também possibilita a total uniformização dos dados recolhidos para que possam ser comparados entre si e utilizados na totalidade.

- Internal Unique ID: um código de utilizador único de forma a detetar resultados duplicados.
- Status: permite identificar a cada utilizador se o questionário foi completado, se originou erro, se a sessão expirou ou se o respondente desistiu.
- Session ID: a identificação da sessão que permite identificar resultados duplicados.
- Duration: em segundos, quanto é que o inquirido demorou a responder ao questionário.

O referido ficheiro “Excel”, que compila todas as informações e dados do questionário unificado, foi então fragmentado e os resultados classificados para que pudessem ser posteriormente tratados.

Em cada um dos questionários os resultados foram tratados para que pudessem ser analisados e para que pudessem ser cruzados entre si corretamente: os resultados foram classificados pela via ordinal, ou seja, por escalas ou classificações, e também pela via cardinal, ou seja, um número que quanto mais elevado maior a sua grandeza associada. Abaixo encontram-se as tabelas que sintetizam estas indicações por cada componente do questionário.

WPI-10 Motivação Extrínseca e Intrínseca			
Soma das pontuações. <b>Quanto mais elevada a pontuação maior será o nível de sensibilidade motivacional.</b> Divisão da diferença entre a pontuação mínima e máxima possível em 4 escalões.			
1º Escalão	2º Escalão	3º Escalão	4º Escalão
Baixa Sensibilidade	Média Sensibilidade	Alta Sensibilidade	Muito Alta Sensibilidade
Total de 5 a 9 Pontos	Total de 10 a 13 Pontos	Total de 14 a 17 Pontos	Total de 18 a 20 Pontos
Correspondente = 1	Correspondente = 2	Correspondente = 3	Correspondente = 4

Figura 20 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no WPI – Fonte: própria

## EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

PCQ - Motivação por Afiliação			
Soma das pontuações. <b>Quanto mais elevada a pontuação maior será o nível de sensibilidade motivacional.</b> Divisão da diferença entre a pontuação mínima e máxima possível em 4 escalões.			
1º Escalão	2º Escalão	3º Escalão	4º Escalão
Baixa Sensibilidade	Média Sensibilidade	Alta Sensibilidade	Muito Alta Sensibilidade
Total de 5 a 9 Pontos	Total de 10 a 13 Pontos	Total de 14 a 17 Pontos	Total de 18 a 20 Pontos
Correspondente = 1	Correspondente = 2	Correspondente = 3	Correspondente = 4

Figura 21 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no PCQ – Fonte: própria

AOS - Motivação por Objetivo   DS - Motivação por Poder		
Respostas dadas "Não" (=negativo da sensibilidade), "Não Sei" (=neutro ou 0) e "Sim" (=positivo da sensibilidade). Tratamento inverso da classificação nas perguntas indicadas como revertidas. Quantificação da frequência de cada uma das respostas. À frequência das respostas "SIM" é descontada a frequência de respostas "NÃO" - as respostas neutras "NÃO SEI" não são consideradas - para a <b>obtenção de um número final que expresse uma grandeza de motivação</b> . Para a escala ordinal é analisada a % de frequência de respostas.		
1º Escalão	2º Escalão	3º Escalão
Baixa Sensibilidade	Sensibilidade Nula	Alta Sensibilidade
A maior % de respostas do inquirido foi "Não" ou "Sim" Invertido	A maior % de respostas do inquirido foi "Não Sei" ou um empate de %.	A maior % de respostas do inquirido foi "Sim" ou "Não" Invertido

Figura 22 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no AOS e D-Scale – Fonte: própria

JSS - Satisfação no Trabalho			
Soma das pontuações. <b>Quanto mais elevada a pontuação maior será o nível de satisfação com o trabalho.</b> Para a escala ordinal recorre-se à divisão da diferença entre a pontuação mínima e máxima possíveis em 3 escalões sendo o escalão intermédio (ambivalente) dividido em 2 sub-escalões.			
1º Escalão	2º Escalão	3º Escalão	4º Escalão
Baixa	Ambivalente -	Ambivalente +	Alta
Total de 18 a 54 Pontos	Total de 55 a 63 Pontos	Total de 64 a 72 Pontos	Total de 73 a 108 Pontos
Correspondente = 1	Correspondente = 2	Correspondente = 3	Correspondente = 4

Figura 23 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no JSS – Fonte: própria

JPS - Desempenho no Trabalho			
O resultado final numérico que corresponde à média das classificações obtidas nas respostas dadas: <b>quanto mais elevada for a média maior o nível de desempenho</b> . Divisão em 4 Escalões de Desempenho de acordo com a média obtida para a escala ordinal			
1º Escalão	2º Escalão	3º Escalão	4º Escalão
Baixo Desempenho	Desempenho Médio-	Desempenho Médio+	Alto Desempenho
Média <1,8	Média ≥1,8	Média ≥2,6	Média ≥3,4
Correspondente = 1	Correspondente = 2	Correspondente = 3	Correspondente = 4

Figura 24 – Tratamento e classificação dos dados recolhidos no JPS – Fonte: própria

Para a análise dos dados tratados foi utilizado o *software* computacional “JASP”, na sua versão 0.9.0.1 datada de Junho 2018, e para todos os efeitos na análise de frequência, média, moda, desvio padrão, fiabilidade e validade dos questionários, consistência interna, correlações de *Spearman* e para os restantes dados aqui apresentados.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### Dados Demográficos

Foram recebidas 285 respostas ao questionário no entanto apenas 119 foram consideradas válidas pelos seguintes e diversos motivos que levaram à exclusão de 116:

- Questionário incompleto, o utilizador não respondeu às perguntas todas. O questionário está dividido em blocos e foram encontrados casos em que o inquirido participou apenas em parte deles.
- Questionário sem respostas dadas, o utilizador abriu o questionário no entanto abandonou a participação do mesmo.
- Questionário completado com sucesso mas o utilizador reportou nunca ter trabalhado na área comercial.

Estando apuradas e validadas 119 respostas para o tratamento estatístico, apresenta-se abaixo, sob a forma de gráfico, a distribuição das mesmas por faixa etária sendo que a maioria dos inquiridos tem entre 26 e 32 anos (40 inquiridos) aos quais se acrescentam os que estão na faixa imediatamente acima, mas ainda abaixo dos 40 anos, como a segunda faixa etária mais frequente: estas duas representam mais de metade das respostas (58%).

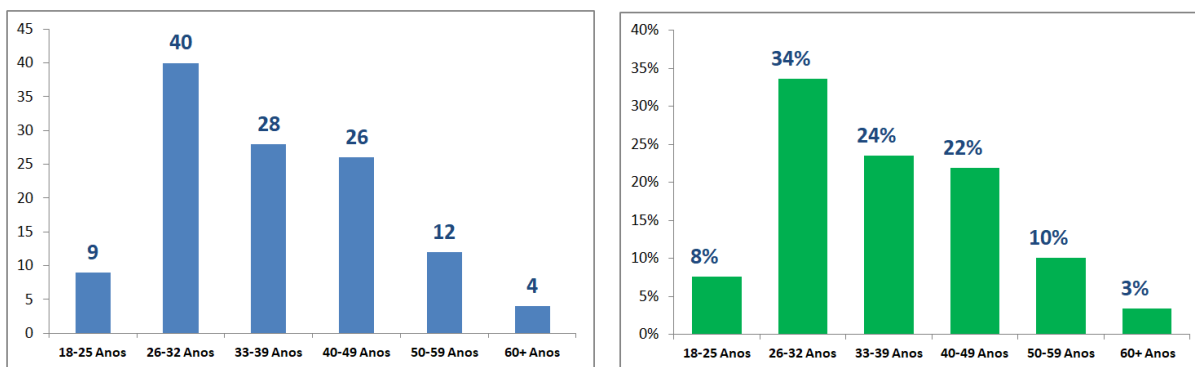


Figura 25 – Frequência numérica e percentual por faixa etária – Fonte: própria

Dentro das respostas apuradas há ainda a destacar a distribuição dos resultados de acordo com o *status* atual da sua carreira na área comercial. A maior parte dos inquiridos está a trabalhar atualmente na área (71%) e desempenha as funções de Gestor Comercial (com maior incidência para o estatuto de sénior).

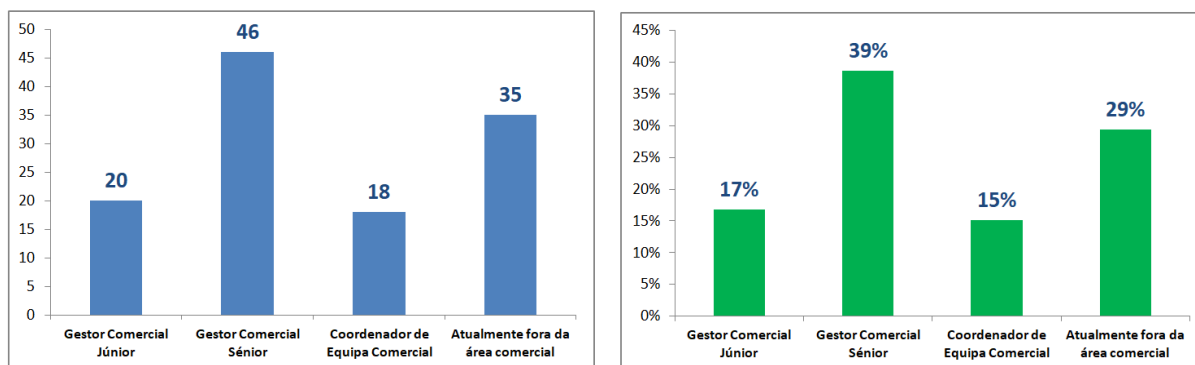


Figura 26 – Frequência numérica e percentual por função comercial – Fonte: própria

Já no que diz respeito à distribuição por género há uma diferença considerável de incidência de respostas entre indivíduos do sexo feminino e masculino. Estes últimos representaram, em número arredondado às unidades, 70% das respostas válidas obtidas. Este dado não terá qualquer impacto na análise estatística que permitirá a validação das hipóteses acima descritas.

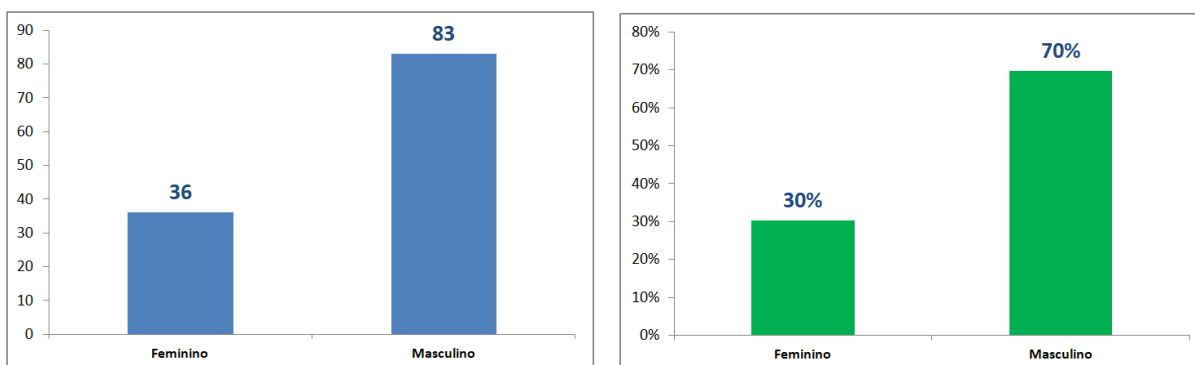
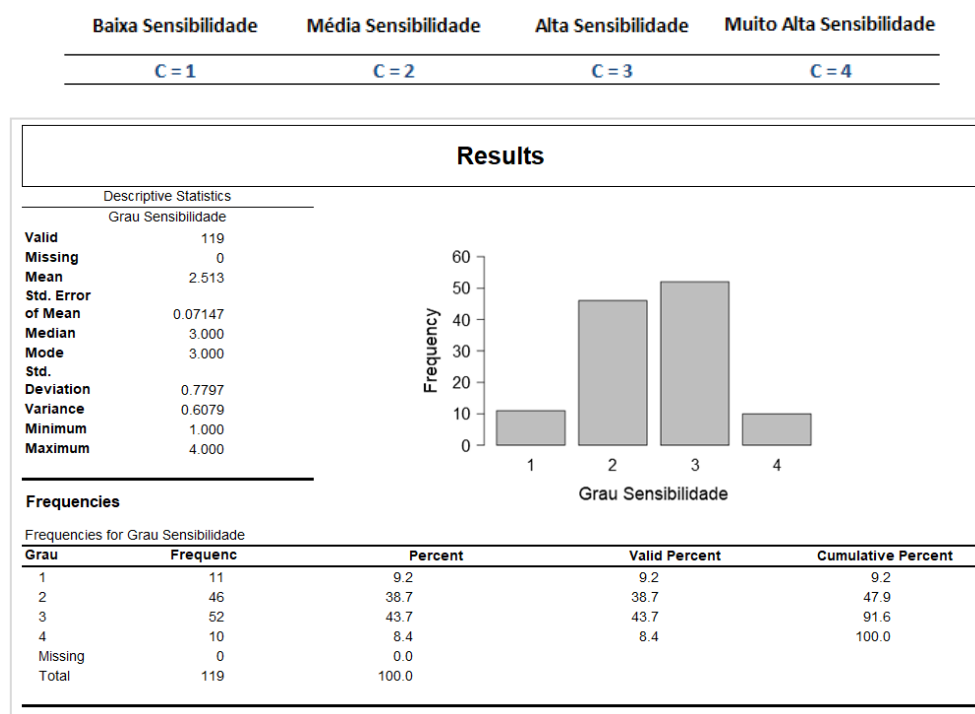


Figura 27 - Frequência numérica e percentual por género – Fonte: própria

### Resultados da componente WPI – Medição da Motivação Extrínseca

Os resultados abaixo apresentados permitem-nos perceber que o nível de sensibilidade à motivação extrínseca da maior parte é médio ou alto sendo que a média de pontos situa-se nos 2,513 e com um Desvio Padrão de 0,7797.



**Tabela 4 – Resultados Componente WPI Extrínseca – Fonte: própria**

### Resultados da componente WPI – Medição da Motivação Intrínseca

Não se pretende analisar a correlação entre a medição da motivação extrínseca e intrínseca, mas os resultados abaixo demonstram que, neste caso, a sensibilidade à motivação intrínseca é na maior parte dos casos alta perante a mais baixa sensibilidade demonstrada nos resultados da medição da motivação extrínseca. A média é ligeiramente superior a 3 (3,042) e o Desvio Padrão é de 0,6814.

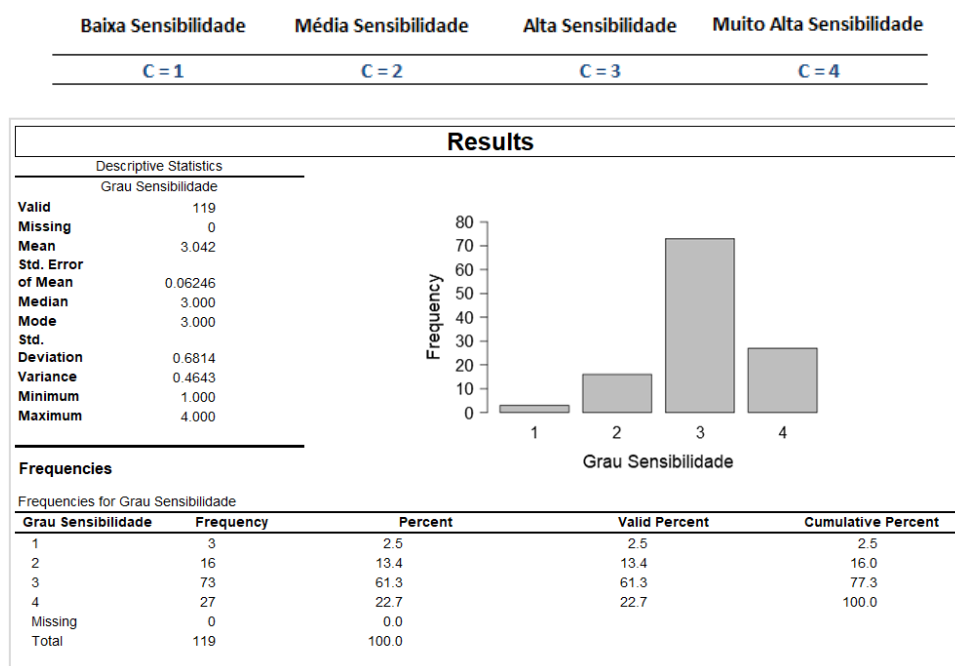


Tabela 5 – Resultados Componente WPI Intrínseca – Fonte: própria

### Resultados Componente PCQ – Medição da Motivação por Afiliação

A análise dos dados permite-nos concluir que existe na grande parte dos inquiridos uma elevada sensibilidade motivacional por afiliação. Os resultados são muito consistentes e a classificação 4, de “Muito Alta Sensibilidade”, foi a que teve uma maior frequência de resposta (54 vezes para 45,4%). A média é de 3,319 para um desvio padrão de 0,7123.

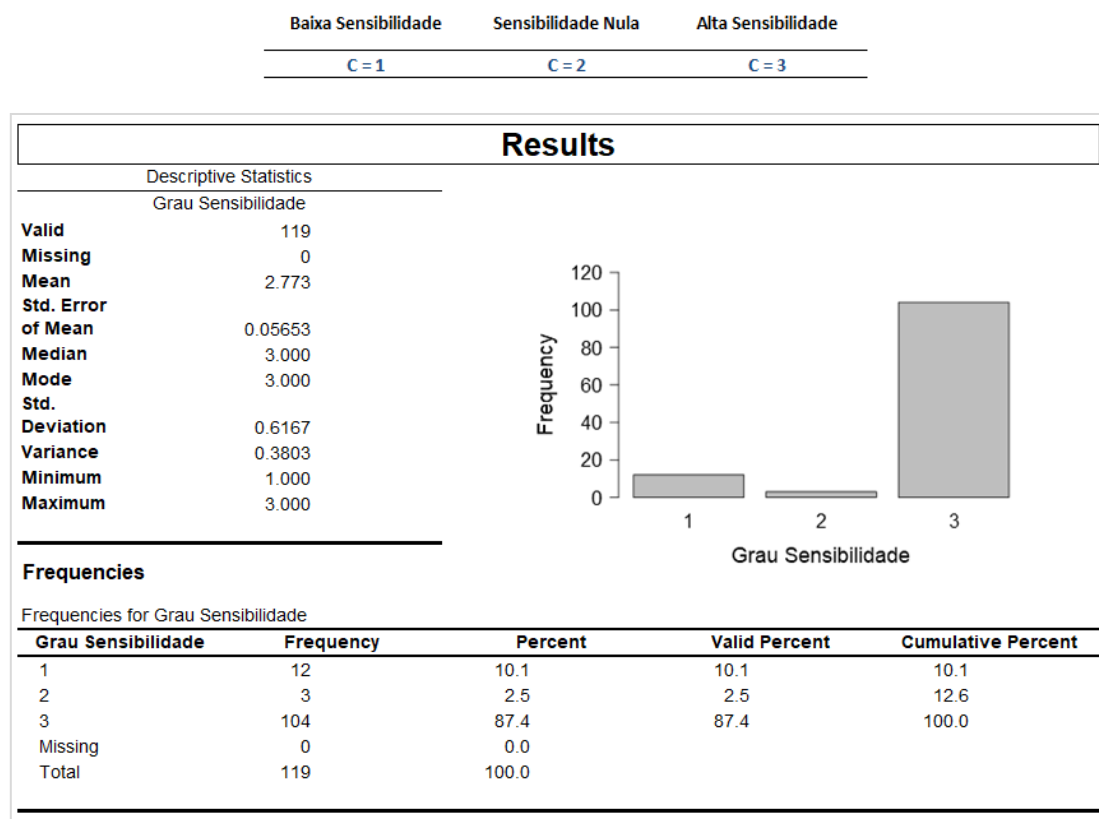


Tabela 6 – Resultados Componente PCQ – Fonte: própria



**Resultados Componente AO-Scale – Medição da Motivação por Objetivos**

A classificação 2 é um valor que revela um estado neutral de sensibilidade motivacional e apenas 3 inquiridos mostraram indiferente sensibilidade motivacional por atingimento de objetivos. Analisando os dados, o valor de 87,4% de pessoas com “Alta Sensibilidade” para este tipo de fonte motivacional não deixa dúvidas: praticamente 9 em 10 são “motiváveis” por esta via.



**Tabela 7 – Resultados Componente AO-Scale – Fonte: própria**

**Resultados Componente D-Scale – Medição da Motivação por Poder**

Os dados demonstram que 5 dos inquiridos (4,2%) revelaram indiferença a esta dimensão motivacional e 8 baixa sensibilidade (6,7%). Todos os restantes revelaram nível de sensibilidade alto, tratando-se então de 106 inquiridos (89,1%).

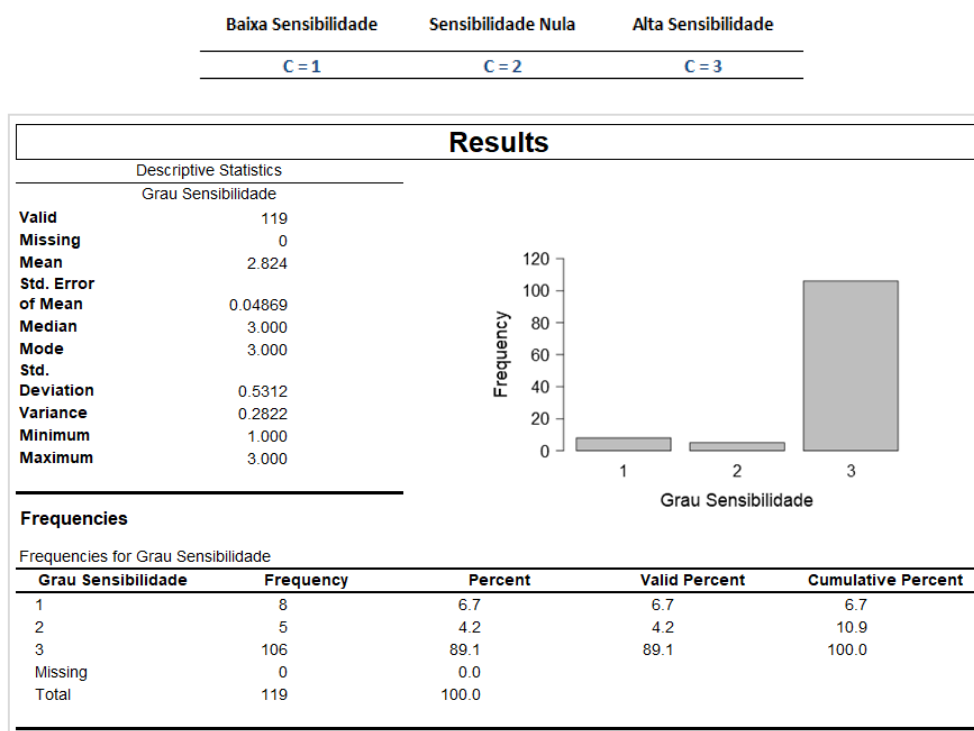


Tabela 8 – Resultados Componente D-Scale – Fonte: própria

### Resultados Componente JSS – Medição do Nível de Satisfação no Trabalho

Um dado que é imediatamente identificável é que quanto maior é o nível de satisfação maior é a frequência de respostas, começa nos 9,2% das pessoas que revelaram estar insatisfeitas com o seu trabalho e vai até 46,2% que se identificou como tendo nível de satisfação alto. Isto é válido mesmo que sejam somadas as duas subescalas de ambivalência (ver Figura 26 com a desagregação do questionário mais acima) que foram criadas para criar maior distinção entre os vários “estágios” de satisfação. Ficaríamos mesmo assim com 53 respostas para 44,6% dos inquiridos, valores abaixo dos que revelaram satisfação alta. A reforçar o resultado de que existem nível de satisfação tendencialmente para o elevado, está a média de classificações que foi de 3,134 com um Desvio Padrão de 0,9823.

Baixa	Ambivalente -	Ambivalente +	Alta
C = 1	C = 2	C = 3	C = 4

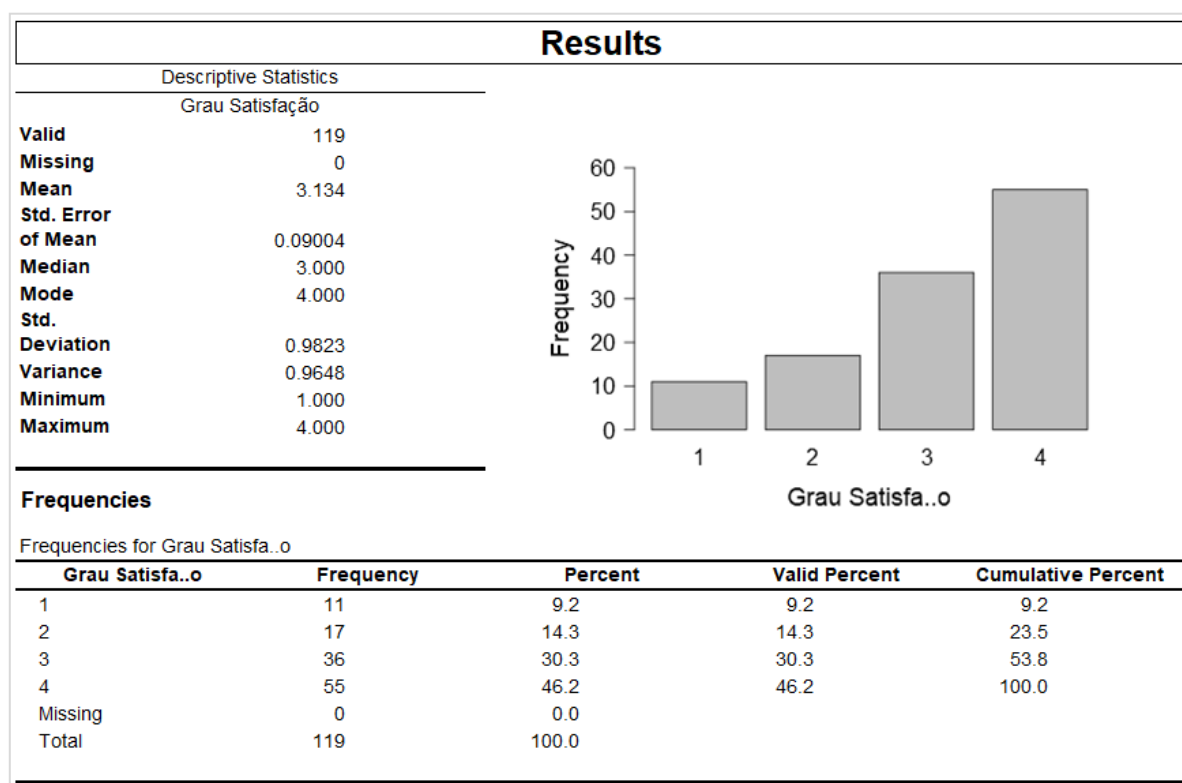


Tabela 9 – Resultados Componente JSS – Fonte: própria

### Resultados Componente JPS – Medição do Nível de Desempenho no Trabalho

Dentro das respostas obtidas sobre o nível de desempenho há a destacar o facto de não se ter obtido nenhum resultado no escalão de nível de desempenho baixo. Vários foram os inquiridos que no questionário responderam “Pior que outros colegas de trabalho” (classificação de “1”), no entanto nenhum em quantidade suficiente para que a média final se situasse em valores abaixo da média de 1,8. Sendo assim a maior parte dos inquiridos colocou-se no nível de desempenho Médio Superior (59 inquiridos para 49,6%), ainda que a 2ª maior frequência tenha sido a de Desempenho Médio Inferior (38 respostas que equivale a 31,9% da amostra). A média foi de 2,866, que se situa no início do 3º escalão que é o de Desempenho Médio Superior. O desvio padrão de 0,7002.



Scale Reliability Statistics			
	Cronbach's $\alpha$	95.0% Confidence Interval	
		Lower	Upper
WPI-Extrínseco	0,765	0,694	0,825
WPI-Intrínseco	0,780	0,713	0,836
PCQ	0,788	0,723	0,842
AOS	0,629	0,524	0,720
D-Scale	0,776	0,712	0,831
JJS - Satisfaction	0,840	0,795	0,879
JPS - Performance	0,890	0,859	0,917

Tabela 11 – Grau de fiabilidade *Cronbach* das componentes do questionário – Fonte: própria

Na análise da fiabilidade de todo o questionário unificado, a classificação obtida no cálculo foi Alfa-*Cronbach* de 0.714, o que se considera como cumprindo os valores necessários para a sua utilização, conforme acima referido.

Scale Reliability Statistics	
McDonald's $\omega$	
scale	0.714
Note. Of the observations, 119 were used, 0 were excluded listwise, and 119 were provided.	

Tabela 12 – Grau de fiabilidade do questionário total – Fonte: própria

### Análise das correlações do questionário

A consistência do questionário pode ser avaliada pela análise das correlações entre diferentes itens internos do questionário, permite entender o grau de adequação existente na sua associação (Parsian, 2009 e DeVon, 2007). Note-se que o questionário conduzido neste estudo é uma aglutinação de vários modelos, já anteriormente testados, comprovados e validados em estudos científicos, no entanto a sua associação no presente estudo é (possivelmente) inédita. De seguida apresentam-se os dados, que nos permitem entender e avaliar a consistência interna deste estudo, acerca do grau de correlação de *Pearson* que testa a Validade Convergente entre os vários componentes (Bassem, 2003; Latham e Pinder, 2005)

## Correlation Matrix

Pearson Correlations		WPI-Extrínseco	WPI-Intrínseco	PCQ - Afiliação	AOS -	DS - Poder	JSS -	JPS -
WPI-Extrínseco	Pearson's r	—						
	p-value	—						
WPI-Intrínseco	Pearson's r	<b>0.377</b> ***	—					
	p-value	< .001	—					
PCQ - Afiliação	Pearson's r	<b>0.438</b> ***	<b>0.469</b> ***	—				
	p-value	< .001	< .001	—				
AOS - Achievement	Pearson's r	<b>0.485</b> ***	<b>0.423</b> ***	<b>0.341</b> ***	—			
	p-value	< .001	< .001	< .001	—			
DS - Power	Pearson's r	<b>0.279</b> **	<b>0.339</b> ***	<b>0.239</b> **	<b>0.447</b> ***	—		
	p-value	0.002	< .001	0.009	< .001	—		
JSS - Satisfaction	Pearson's r	<b>0.185</b> *	<b>0.172</b>	<b>0.117</b>	<b>0.154</b>	<b>0.077</b>	—	
	p-value	0.044	0.061	0.204	0.095	0.406	—	
JPS - Performance	Pearson's r	<b>0.121</b>	<b>0.283</b> **	<b>0.133</b>	<b>0.059</b>	<b>0.077</b>	<b>-0.047</b>	—
	p-value	0.191	0.002	0.150	0.523	0.403	0.608	—

\* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01, \*\*\* p &lt; .001

Tabela 13 - Correlações entre os componentes do questionário – Fonte: própria

A tabela acima apresentada fornece-nos dados importantes sobre em que medida estão as componentes relacionadas entre si, ou seja, em que medida alterações numa das componentes alterar os resultados de forma direta e proporcional na(s) restante(s).

De uma maneira geral verifica-se que as dimensões da motivação têm graus de correlação elevados entre si, quer isto dizer que, por exemplo, os dados obtidos na componente de PCQ-Afiliação ao serem alterados irão gerar impactos nos obtidos em WPI-Intrínseco uma vez que o valor correlação é de 0.469 num *p value* de elevada significância <0.001. Naturalmente que a grau de correlação *Pearson* mais próximo de 1.00 (correlação direta ou perfeita) corresponderia um impacto ainda maior. O mesmo também se pode observar nas relações entre AOS-Objetivo e WPI-Extrínseco (0.485) e na relação de DS-Poder com AOS-Objetivo (0.447). Referiu-se que grau de relação de 1.00 reflete a relação positiva direta perfeita (-1.00 a relação negativa direta total), sendo que o valor de 0.00 revela a inexistência de qualquer relação. Valores próximos de 0.00, como aqueles que surgem na relação entre JPS-Performance e AOS-Objetivo (0.059) ou de JSS-Satisfação com DS-Poder (0.077), são valores que espelham uma correlação irrelevante entre itens, ou seja, que alterações produzidas num item vão produzir apenas impactos marginais no outro. De uma forma geral existe pouca relação entre Performance e níveis de Motivação, exceto a WPI-Intrínseco (0.283), ou mesmo desta com a Satisfação no trabalho (valor obtido foi de -0.047); já a Satisfação no Trabalho apresentou resultados mais fiáveis de correlação com a Motivação Extrínseca, pela observação do *p value* que expressa 4.4%, no entanto com pouca variação verificando-se 0.185.

Poder-se-ia avançar com a conclusão de que os níveis de motivação, pouca relação têm com a Satisfação no Trabalho e o nível de Desempenho, no entanto, é na validação de hipóteses, que vai modelar a relação entre estes itens e que se poderão confirmar mais aprofundadamente as correlações.

## ANÁLISE E VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

**Análise e validação de cada hipótese. Diferenças dos instrumentos estatísticos e dos resultados entre estudo de origem e a presente investigação**

**H1 – “Apenas os motivos explícitos de Objetivo, Afiliação e Poder influenciam os níveis de Satisfação no Trabalho.”**

*(“Only the explicit measures of need for achievement, need for affiliation and need for power will influence levels of job satisfaction”, Lawrence e Peter, 2009).*

No artigo onde esta hipótese foi testada não foram encontradas evidências estatísticas que suportassem o carácter preditivo da motivação implícita sobre a satisfação no trabalho. Indo mais longe, ao cruzar a motivação explícita com a satisfação no trabalho foi possível observar influência sobre a satisfação no trabalho. A hipótese é validada mas os instrumentos utilizados foram o MMG (Multi Motive Grid) e o PSE (Picture Story Exercise).

No presente estudo os instrumentos utilizados são diferentes o que poderá gerar resultados distintos. De futuro poder-se-ia aprofundar o tema procurando identificar e analisar o grau de correlação entre os instrumentos utilizados no estudo de Lawrence e Peter (2009) e aqueles que são aqui utilizados.

Apresentam-se abaixo os dados onde é possível identificar que os valores de correlação da satisfação no trabalho com a motivação extrínseca são superiores aos encontrados face à motivação intrínseca. Posto isto **H1 é considerada validada** pela comparação.

Spearman Correlations		WPI-Extrinsico_3	JSS - Satisfaction_7
WPI-Extrinsico_3	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
JSS - Satisfaction_7	Spearman's rho	0.243**	—
	p-value	0.008	—

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Spearman Correlations		JSS - Satisfaction_7	WPI-Intrinseco_5
JSS - Satisfaction_7	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
WPI-Intrinseco_5	Spearman's rho	0.202*	—
	p-value	0.027	—

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

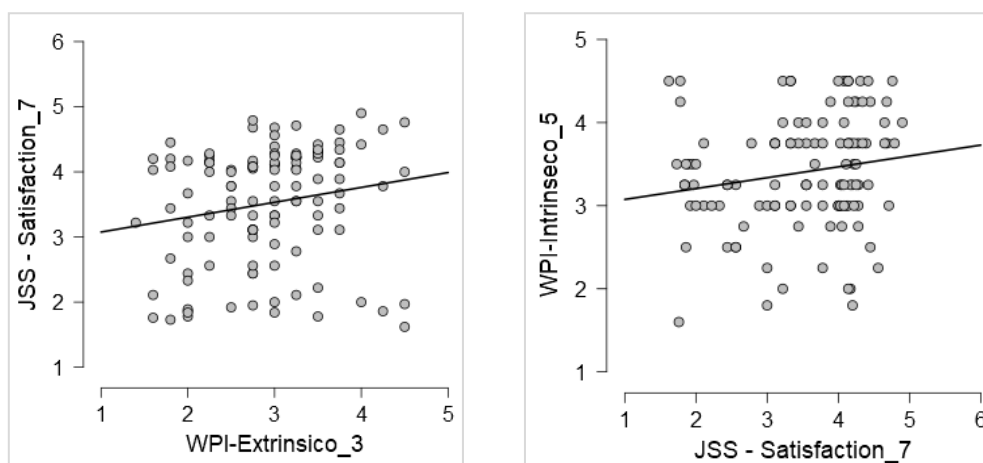


Figura 28 – Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca/Extrínseca e a Satisfação no trabalho –  
Fonte: própria

H1 = Validada

## H2 – “O suporte da chefia está positivamente relacionado com a Motivação”

(“*Sales manager support is positively related to motivation*”, Kemp, 2013).

Na investigação de Kemp (2013), de onde foi extraída a hipótese a validar, esta foi testada com resultados que demonstram uma relação positiva entre o suporte da chefia e a motivação. Ainda que os resultados não tenham sido muito evidentes, neste estudo também foram testadas as reações emocionais positivas dos profissionais face às ações da chefia e o impacto das emoções positivas sobre a própria motivação dando assim mais suporte à validação desta hipótese. O levantamento de dados no estudo de Kemp foi realizado através de um questionário composto por modelos já existentes, sendo que a componente da Motivação foi realizada pela extração de 3 perguntas adaptadas de Badovick (1992), em escala de *Likert* com 7 possibilidades de escolha, e a componente de Satisfação com a Chefia advém de 6 questões adaptadas do trabalho de Jaworski e Kohli (1991), com escala de *Likert* de 7 itens.

A metodologia de recolha de dados utilizada no presente estudo é mais exaustiva e aprofundada no que diz respeito à motivação. Sobre a Satisfação com a Chefia é utilizado o modelo JSS retirando deste somente as perguntas que estão relacionadas com a satisfação com a chefia e avaliando numa escala de *Likert* com 6 pontos, ou seja, sem neutralidade.

1. “*O meu chefe é bastante competente.*”
2. “*Quando faço um bom trabalho obtenho o merecido reconhecimento.*”
3. “*Os objetivos que me são propostos não são muito claros.*”
4. “*O meu chefe não mostra grande interesse pelo bem-estar da sua equipa.*”
5. “*As minhas funções na empresa não me foram devidamente explicadas.*”



Esta adaptação foi testada quanto à sua fiabilidade e um valor obtido  $\alpha$  de *Cronbach* foi de 0.738, o que lhe dá suporte validativo.

Abaixo apresentam-se os dados obtidos das correlações entre a satisfação com a chefia e diferentes dimensões da motivação. Os primeiros dados obtidos no estudo estatístico mostram-nos que a Satisfação com a Chefia tem um significativo grau de correlação com a motivação extrínseca, o valor obtido foi de 0.268 ( $p$  0.003), e que revela uma maior capacidade preditiva que a relação deste tipo de Satisfação no Trabalho com a Motivação Intrínseca, sendo que este último atinge um valor de correção 0.214 ( $p$  0.019). Na matriz de correlações é visível, na relação da Satisfação com a Chefia com a Motivação Extrínseca, um ângulo maior de inclinação da linha que descreve a progressão do eixo da Satisfação com a Chefia com a progressão do eixo que descreve o crescimento do Nível de Motivação e um menor grau de dispersão de respostas face à linha de correção 1.000, isto comparativamente ao que acontece na relação com a Motivação Intrínseca.

Spearman Correlations ▼		WPI-Extrinseco_7	JPS Satisfacao Chefia_3
WPI-Extrinseco_7	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
JPS Satisfacao Chefia_3	Spearman's rho	0.268**	—
	p-value	0.003	—

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

Spearman Correlations		JPS Satisfacao Chefia_3	WPI-Intrinseco_5
JPS Satisfacao Chefia_3	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
WPI-Intrinseco_5	Spearman's rho	0.214*	—
	p-value	0.019	—

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

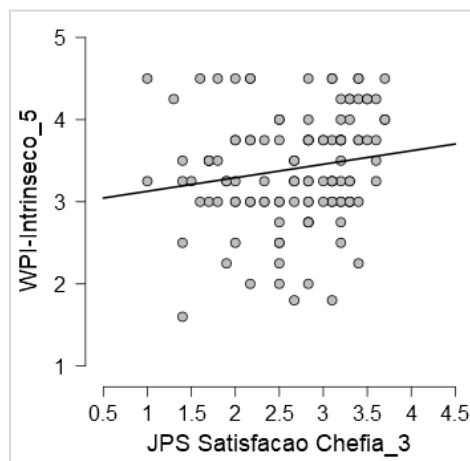
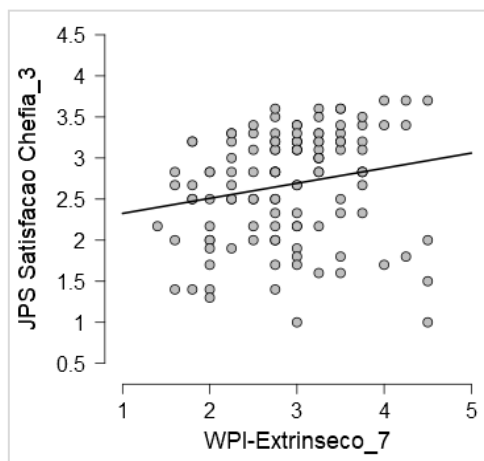


Figura 29 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca/Extrínseca e a Satisfação com a Chefia –  
Fonte: própria

O questionário permitiu recolher dados específicos sobre a motivação implícita por Afiliação (PCQ), Objetivo (AO-S) e Poder (D-Scale) como tal cruzam-se ainda os dados obtidos com os da Satisfação da Chefia de forma a identificar qual o comportamento das variáveis de correlação. O dado obtido mais surpreendente é o superior grau de correlação da Satisfação com a Chefia e a Motivação por poder face aos restantes: grau *Spearman* de correlação de 0.257 ( $p$  0.005) que é bastante superior ao observado na correlação da Satisfação com a Chefia e a Motivação por Afiliação que atingiu um valor bastante baixo de 0.148 ( $p$  0.109). Já a correlação com a Motivação por Objetivo é significativa num grau *Spearman* 0.188 com um  $p$  value inferior a 5% (0.04).

Spearman Correlations ▼		PCQ - Affiliation	AOS Achievement	DS - Poder
JSS Satisfacao Chefia_	Spearman's rho	0.148	0.188*	0.257**
	p-value	0.109	0.040	0.005

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

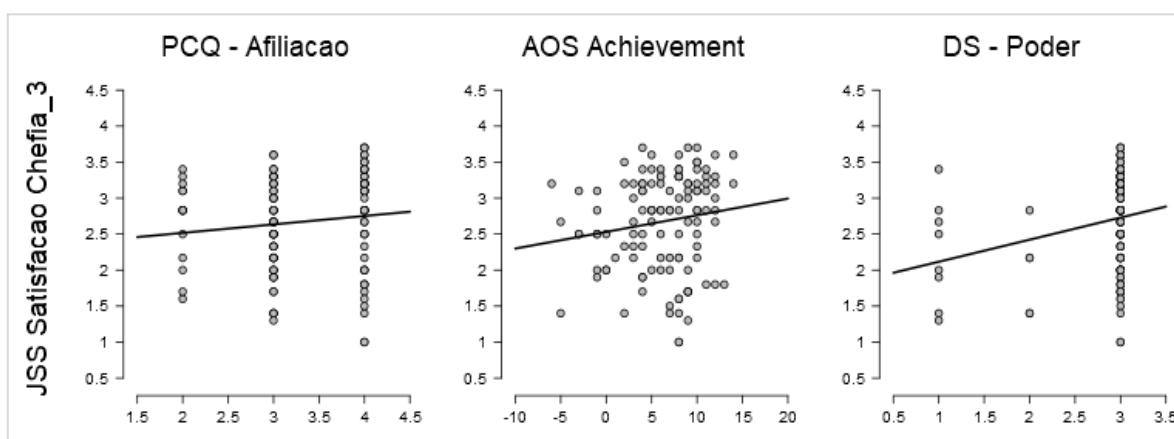


Figura 30 - Análise das correlações entre as fontes de Motivação Intrínseca e a Satisfação com a Chefia –  
Fonte: própria

Os dados demonstram que existem correlações entre a Satisfação com a Chefia e os níveis de motivação mesmo que a Motivação por Afiliação tenha revelado dados mais frágeis. Kemp (2013) só conseguiu validar a correlação através de dados ligados à emoção e não diretamente à motivação, o que pode explicar que neste estudo tenha sido possível é o facto do questionário adotado ser diferente, mais vasto e que aborda diferentes dimensões da motivação. **A hipótese é validada:** existe relação positiva entre motivação e satisfação com a chefia.

H2 = Validada

**H3 – “A motivação está positivamente relacionada com uma postura orientada para o cliente nas vendas.”**

(“*Motivation is positively related to customer-oriented selling*”, Kemp, 2013).

Também debruçada sobre a investigação de Kemp (2013) foi retirada a presente hipótese a validar e que procura identificar o grau de correlação entre a motivação e uma desempenho profissional orientado para o cliente. No estudo em questão foi considerada validada com base num valor  $Pr$  0.200 ( $p < 0.01$ ) tendo sido cruzados os dados do questionário de Motivação referido em H2 (Badovick, 1992) e os da avaliação do desempenho orientado para o cliente que foram obtidos através da condução do questionário de Kidwell (2007) com 4 questões estruturadas numa escala de *Likert* com 7 opções de escolha desde o menos até ao que considera mais importante.

No caso deste estudo foram utilizados os vários questionários à disposição, amplamente referidos, e para a questão da análise do nível de desempenho orientado para o cliente procedeu-se a uma adaptação do questionário JPS através da extração das questões sobre a relação com o cliente mantendo o mesmo modelo de cotação mas rateado. São estas as seguintes:

1. “Sou educado com os clientes.”
2. “Estou disponível para ajudar os clientes sempre que necessário.”
3. “Quando surge um erro que afete um cliente fico verdadeiramente preocupado.”
4. “Informo os clientes sobre as alternativas disponíveis para o que necessitam.”
5. “Ofereço aos clientes um serviço de qualidade.”
6. “Ajudo os clientes a pouparem nos custos.”
7. “Informo os clientes sobre datas relacionadas com o serviço.”

O grau de fiabilidade desta adaptação foi analisado e atingiu um  $\alpha$  de *Cronbach* de 0.861 o que o coloca totalmente dentro dos parâmetros definidos.

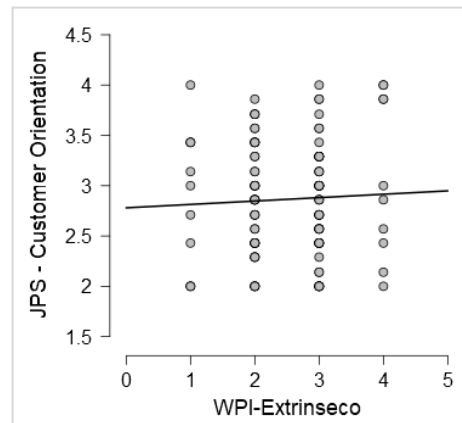
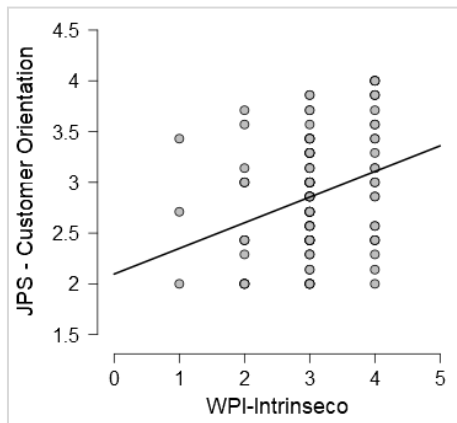
Os resultados podem ser analisados nas tabelas e esquemas gráficos abaixo e quanto à correlação entre uma postura de desempenho Orientado para o Cliente foi obtida correlação positiva significativa com a Motivação Intrínseca em fator numérico de *Spearman* 0.297 ( $p < 0.001$ ). Já em relação à Motivação Extrínseca a correlação é considerada inexistente devido ao valor obtido de 0.023 ( $p$  0.802).

Spearman Correlations		WPI-Intrinseco	JPS - Customer Orientation
WPI-Intrinseco	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
JPS - Customer Orientation	Spearman's rho	0.297**	—
	p-value	0.001	—

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Spearman Correlations ▼		WPI-Extrinseco	JPS - Customer Orientation
WPI-Extrinseco	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
JPS - Customer Orientation	Spearman's rho	0.023	—
	p-value	0.802	—

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

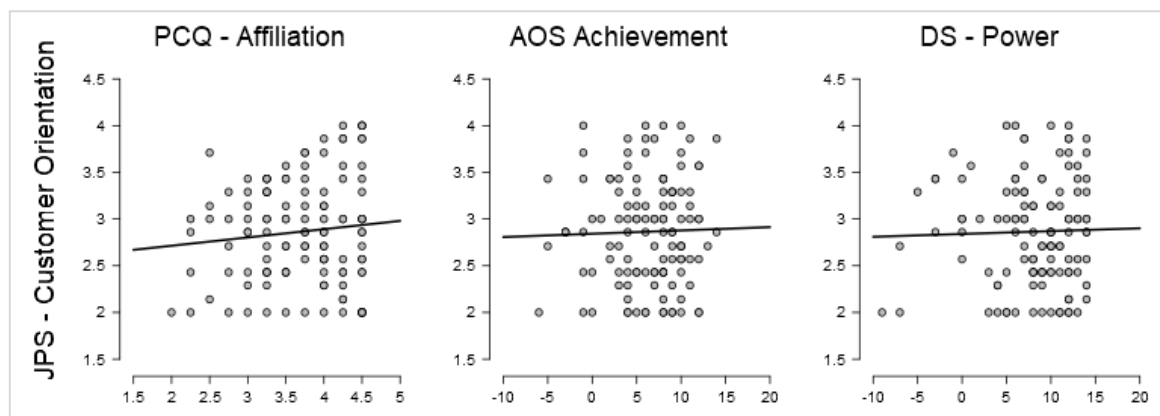


**Figura 31 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca/Extrínseca e a Orientação para o Cliente – Fonte: própria**

Foi ainda analisada a correlação dos dados obtidos sobre a Orientação para o Cliente com três das diferentes fontes motivacionais (Afiliação, Objetivo e Poder), no entanto não foi encontrada convergência validativa como demonstram os graus marginais de correlação indicados na tabela e esquema gráfico.

Spearman Correlations		PCQ - Affiliation	AOS Achievement	DS - Power
JPS - Customer Orientation	Spearman's rho	0.053	0.020	0.013
	p-value	0.565	0.826	0.891

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001



**Figura 32 - Análise das correlações entre as fontes de Motivação Intrínseca e a Orientação para o Cliente**  
– Fonte: própria

Os dados demonstram que existem indicadores de que um maior nível de motivação corresponde uma superior Orientação para o Cliente, tal como encontrado no estudo elaborado por Kemp (2013), como tal **considera-se H3 validada**. Existe uma coerência entre a motivação intrínseca, que é natural e centrada no processo, e a orientação para o cliente, porventura originada pela motivação do prazer no trabalho, o gosto pelo processo ou tarefa em que se está envolvido.

H3 = Validada

**H4 – “O Conflito de Funções relaciona-se negativamente com a percepção do nível de suporte oferecido pela organização”.**

(*“Role conflict will be negatively related to perceived organizational support”*, Hamwi, 2011).

No estudo conduzido por Hamwi (2011) esta possibilidade foi validada tendo sido encontrada evidência estatística de que existe uma relação negativa entre o suporte da chefia e o conflito de funções. O valor obtido no estudo foi de  $Pr -0.560$  ( $p < 0.01$ ) em resultados obtidos por modelos já existentes e validados, tendo sido utilizado para a recolha de dados de Conflito de Funções o questionário de 6 itens de Rizzo (1970) e os dados sobre o Suporte da Organização foram obtidos aqui através do questionário de 16 itens de Eisenberger (1986).

No presente estudo também recorreu-se ao questionário de Satisfação com o Trabalho uma vez que contém questões específicas respeitante ao Conflito de Funções e ao Suporte da Organização.

## Conflito de Funções

1. “Os objetivos que me são propostos não são muito claros.”
2. “Tenho demasiado trabalho.”
3. “Sinto que tenho que trabalhar ainda mais devido à incompetência de alguns colegas meus.”
4. “As minhas funções na empresa não me foram devidamente explicadas.”

## Suporte da Organização

1. “O meu chefe é bastante competente.”
2. “Quando faço um bom trabalho obtenho o merecido reconhecimento.”
3. “O meu chefe não mostra grande interesse pelo bem-estar da sua equipa.”

A adaptação originou um questionário para auferir dados sobre Conflito de Funções com fiabilidade de  $\alpha$  Cronbach nos 0.697 e para os de Suporte da Organização nos 0.738 atingindo os níveis necessários de fiabilidade para a sua válida utilização.

Conduzido o questionário e avaliando os dados obtidos é evidente uma relação negativa entre o grau de existência de Conflito de Funções e a Satisfação com a Chefia expresso num valor de correlação de Spearman de -0.930 ( $p < 0.001$ ), o que revelou ser ainda mais expressiva que a encontrada no estudo de Hamwi (2011).

Spearman Correlations ▼		Grau Conflito Funcoes	Satisfacao com a Chefia
Grau Conflito Funcoes	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
Satisfacao com a Chefia	Spearman's rho	-0.930***	—
	p-value	< .001	—

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Figura 33 - Análise das correlações entre Conflito de Funções e a Satisfação com a Chefia – Fonte: própria

Ainda que o questionário para avaliar esta hipótese seja uma adaptação do Job Satisfaction Survey de Paul Spector (1994) e que seja constituído por um número reduzido de perguntas, entende-se que os valores expressivos de correlação identificados permitem que **esta hipótese seja validada**.

H4 = Validada

**H5 – “A percepção individual que o vendedor tem sobre o envolvimento, satisfação e nível de desafio no trabalho está positivamente relacionada com o seu grau de esforço.”**

*(“Individual perceptions of job involvement, job satisfaction and job challenge are positively associated with salespeople’s quantity of effort”, Srivastava et al. 2001).*

No artigo de Srivastava, Strutton e Pelton (2001) esta hipótese é validada quanto às duas parcelas de Desafio e Envolvimento, com 0.238 e 0,203 respetivamente, mas a capacidade preditiva da satisfação com o trabalho sobre o nível de desempenho não foi encontrada correlação, aliás, o valor de correlação é até negativo (-0.076) mas não é magnitude suficiente para validar uma correlação desta natureza sequer.

A avaliação desta hipótese foi realizada, no estudo de Srivastava, Strutton e Pelton (2001), através da condução de um questionário que funde componentes de outros de acordo com a variável que se pretende recolher. A variável dependente, a avaliação do esforço, foi feita através da recolha de 3 perguntas do questionário de Brown e Peterson (1994) em que os inquiridos são convidados a compararem-se com os seus colegas numa escala de *Likert* com 7 pontos desde o menos ao mais.

As variáveis independentes foram avaliadas pela recolha de dados de Envolvimento no Trabalho, utilização de 2 perguntas do questionário de Ramsey, Lassk e Marshall (1994), de Satisfação no Trabalho, com 3 itens de Brown e Peterson’s (1994), e ainda de Desafio no Trabalho com a extração de 3 questões de Hall e Lawer (1970).

Na presente investigação a validação da hipótese será feita também com a recolha de dados de diferentes instrumentos. O Envolvimento no Trabalho será avaliado com a recolha de dados de perguntas de JSS (Spector, 1994) relacionadas com o tema sendo que quanto mais elevada for a classificação mais elevado é o envolvimento.

#### Envolvimento Trabalho

1. **“Gosto daquilo que faço no trabalho.”**
2. **“Sinto orgulho por aquilo que faço no trabalho.”**

O nível de Satisfação com o Trabalho será avaliado pelo resultado de todas as questões da versão selecionada do Job Satisfaction Survey (Spector, 1994) e a componente de Desafio no Trabalho será auferida com 3 questões selecionadas de WPI (original de Amabile, 1994 e versão encurtada de Robinson, Switzer et al, 2014).

#### Desafio no Trabalho

1. **“Eu gosto de resolver problemas que sejam completamente novos para mim.”**
2. **“Gosto de resolver problemas de elevada complexidade.”**

### 3. “Quanto mais difícil for a resolução do problema maior é o meu prazer em resolvê-lo.”

A variável dependente é o Nível de Desempenho e é avaliada através do questionário JPS de avaliação de desempenho de Springer (2011).

Os dados obtidos estão em consonância com os do estudo de onde foi retirada a hipótese. A variável dependente não tem correlação com a Satisfação no Trabalho, atinge mesmo um valor negativo (-0.064), mostrou algum grau de correlação com o Envolvimento no Trabalho num valor baixo (0.133), e foi encontrada uma correlação de dependência do Nível de Desempenho com a Motivação por Desafio num valor de *Spearman* 0.280 ( $p$  0.002).

Spearman Correlations		Challenge Motivation	Job Involvement	Work Satisfaction
Level of Performance	Spearman's rho	0.280**	0.133	-0.064
	p-value	0.002	0.150	0.486

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

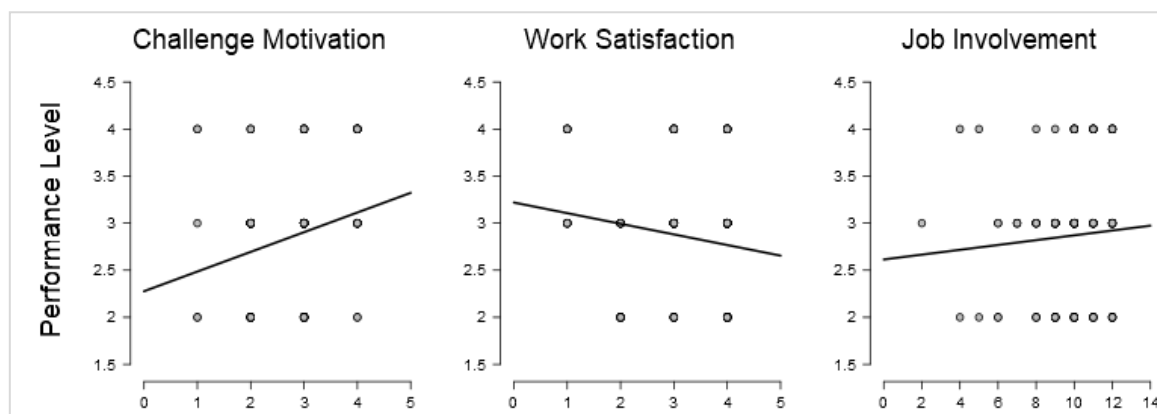


Figura 34 - Análise das correlações entre Desafio, Envolvimento e Satisfação com o Nível de Desempenho  
– Fonte: própria

Perante os dados, apenas podemos concluir com alguma segurança que a motivação por desafio tem um carácter preditivo sobre o nível de desempenho. O Envolvimento no Trabalho e a Satisfação no Trabalho mostraram frágeis ou inexistentes correlações com o Nível de Desempenho. **A hipótese não é validada** na totalidade mas o dado obtido sobre a motivação por desafio poderá ser útil e há uma coincidência no facto de que Satisfação e nível de Desempenho não estão correlacionados

H5 = Não-validada



**H6 – “Há uma relação positiva entre Motivação e Desempenho no trabalho.”**

(“*There is a positive relationship between job motivation and job performance.*”)

**H7 – “Existe uma relação positiva entre Satisfação e Desempenho no trabalho.”**

(“*There is a positive relationship between job satisfaction and job performance.*”)

**H8 – “A Motivação e a Satisfação no trabalho conseguem prever níveis de Desempenho.”**

(“*Job motivation and job satisfaction positively predict job performance.*”)

(Springer, 2011)

A determinação da relação entre a motivação e nível de performance, a relação entre satisfação no trabalho e nível de performance e a combinação da motivação e satisfação como preditores de nível de performance são nucleares para o presente estudo. São relações que foram avaliadas na investigação de Springer (2011) e de onde foram recolhidas para validação neste presente estudo.

No trabalho de Springer (2011), as hipóteses foram validadas através de um questionário que engloba o Ray-Lynn Motivation Scale (Ray, 1980) para a medição da Motivação, o Job Satisfaction Scale (Spector, 1994) para a medição da Satisfação, e ainda o *Bankserv* (Avkiran, 1999) para a medição do nível de Desempenho. No trabalho de Springer foi encontrada correlação entre motivação e desempenho de nível elevado a 0.43 ( $p < 0.01$ ) e também correlação entre satisfação e desempenho de 0.29 ( $p < 0.01$ ). Quanto à outra hipótese foi conduzida uma “*Hierarchical Regression*”, de forma a avaliar a capacidade preditiva da combinação da motivação e satisfação sobre o nível de desempenho, e a mesma foi validada pelo facto de se observar um incremento  $r^2$  de 0.18 e  $F(2,67)$  de 7.62 sobre a variável dependente. As três hipóteses foram consideradas validadas por Springer (2011).

Quanto ao presente estudo foram utilizados os modelos de medição da motivação WPI, PCQ, AOS e D-Sale, modelo de medição da satisfação no trabalho JSS e modelo de medição do nível de desempenho JPS.

Antes da análise dos dados da motivação e a sua correlação com nível de desempenho foi necessário criar-se um valor único para toda a motivação, que agregasse os vários questionários que medem individualmente diferentes tipos de motivação. A solução encontrada foi somar a classificação obtida de todos os questionários, uma vez que todos eles têm em comum o facto de quanto mais elevado for o número obtido maior a motivação, e tratar esse mesmo número na análise estatística. Sobre a questão do peso das componentes para o número gerado pela soma, considerou-se que o peso de cada um é semelhante pelo facto das escalas serem até 3 ou até 4 níveis de motivação.

Os resultados obtidos sobre a correlação entre motivação e nível de desempenho estabelecem uma relação muito frágil, praticamente inexistente, entre as variáveis da motivação e a do desempenho profissional observando-se com grau de correlação 0.079 ( $p$  0.394).

Spearman Correlations		Motivation	Work Performance
Motivation	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
Work Performance	Spearman's rho	0.079	—
	p-value	0.394	—

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

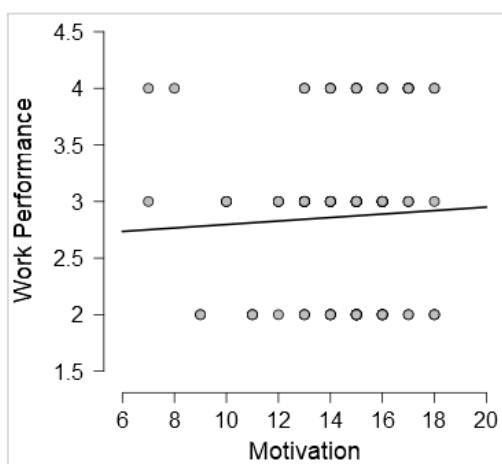


Figura 35 - Análise das correlações entre a Motivação e o Nível de Desempenho – Fonte: própria

Perante este cenário foi necessário desagregar novamente o questionário da motivação nas suas componentes para analisar de forma mais aprofundada e perceber se é real a inexistência de correlação entre motivação e desempenho. O resultado deste novo teste permitiu observar que o melhor resultado é obtido na dependência da Motivação Intrínseca com o Nível de Desempenho ao atingir-se grau *Spearman* 0.261 ( $p$  0.004), o que é um dado a conservar para futuras referência adiante. Nos restantes as correlações analisadas estas são frágeis ou inexistentes como tal, e posto tudo isto, **considera-se H6 não-validada**.

Spearman Correlations ▼		Extrinsic_Motivation	Intrinsic_Motivation	Affiliation	Achievement	Power
Work_Performance	Spearman's rho	0.060	0.261**	0.054	0.052	-0.014
	p-value	0.515	0.004	0.556	0.573	0.882

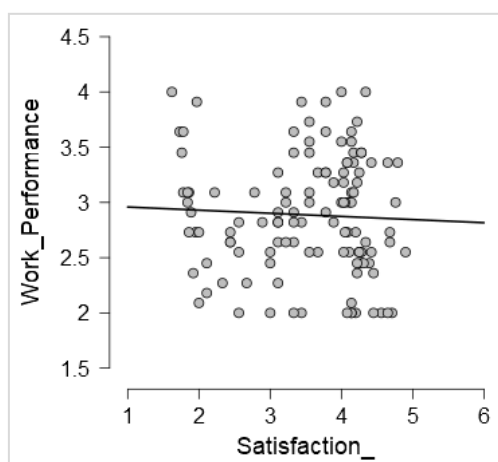
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tabela 14 - Análise das correlações entre Fontes da Motivação e o Nível de Desempenho – Fonte: própria

Debruçando-se ainda sobre a análise da dependência do Nível de Satisfação no Trabalho com o Nível de Desempenho, os dados obtidos indicam que não há relação entre estas e, a existir, até sugere-se uma relação negativa (residual) entre ambas ao atingir-se um valor de -0.079. De toda a forma a matriz gráfica mostra-nos uma dispersão de pontos facilmente identificável e que nos indica ausência de relação o que leva à conclusão de que **H7 é não-validada**.

		Satisfaction_	Work_Performance
Satisfaction_	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
Work_Performance	Spearman's rho	-0.079	—
	p-value	0.394	—

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001



**Figura 36 - Análise das correlações entre a Satisfação e o Nível de Desempenho – Fonte: própria**

Quanto à combinação da Motivação com a Satisfação e a forma como podem impactar sobre a variável dependente do Nível de Desempenho foi necessário primeiro chegar a um valor global numérico de Motivação para que pudesse ser associado ao valor numérico de Satisfação. Somaram-se as pontuações dos vários questionários sobre a Motivação para chegar a este valor global em que, quanto mais elevado for, maior a motivação. Antes, uma vez que algumas das escalas dos questionários são ordinais (qualificativas), o que se fez foi contabilizar as respostas Positivas (“Sim”) e a estas descontar a respostas Negativas (“Não) – as respostas Neutras (“Não Sei”) não foram consideradas – para assim se chegar a um valor cardinal (quantitativo): só depois disto foi possível efetuar a referida soma global de Motivação. Sobre a Satisfação não foi necessária nenhuma adaptação o mesmo acontece sobre o Nível de Desempenho em que quanto mais elevada a pontuação melhor é o desempenho.

Analisando os resultados combinados de Motivação e Satisfação assistiu-se a um incremento  $r^2$  de 0.030 e  $F(1.937)$  de 3.605 sobre a variável dependente de Nível de Desempenho o que confere a **H8 como validada**.

**Linear Regression**

## Model Summary

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	RMSE	R <sup>2</sup> Change	F Change	df1	df2	p
0	0.047	0.002	-0.006	0.535	0.002	0.264	1	117	0.608
1	0.180	0.032	0.016	0.529	0.030	3.605	1	116	0.060

Note. Null model includes Satisfaction\_

## ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
0	Regression	0.076	1	0.076	0.264	0.608
	Residual	33.463	117	0.286		
	Total	33.538	118			
1	Regression	1.084	2	0.542	1.937	0.149
	Residual	32.454	116	0.280		
	Total	33.538	118			

Note. Null model includes Satisfaction\_

**Tabela 15 - Regressão linear impacto acumulativo da Satisfação e Motivação sobre o de Desempenho – Fonte: própria**

H6 = Não-validada

H7 = Não-validada

H8 = Validada

**H9 – “Existe uma relação positiva entre nível de Salário e de Desempenho.”**

(“There is a positive relationship between salary and job performance”, Springer, 2011).

Esta hipótese é retirada do mesmo estudo de Springer (2011) e no estudo do autor foi analisada com recurso ao cruzamento de dados do questionário de Satisfação no Trabalho JSS (Spector, 1994), extraíndo as componentes relacionadas com o salário, e questionário de medição do Nível de Desempenho *Bankserv* (Avkiran, 1999). A hipótese não foi validada devido a um grau de correlação observado de 0.26 ( $p < 0.05$ ).

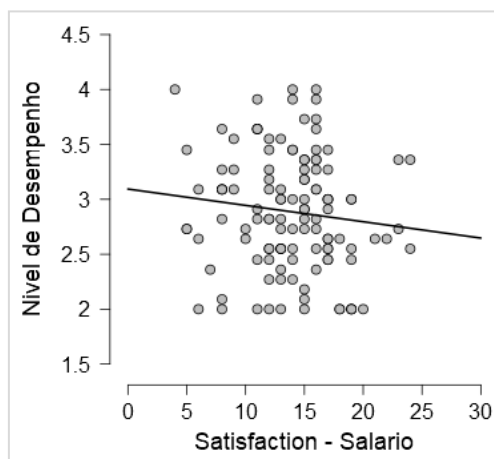
No presente estudo a metodologia foi em tudo semelhante uma vez que é utilizado o mesmo questionário para a Satisfação e o mesmo para o Nível de Desempenho. Note-se que o JPS é um encurtamento feito por Springer (2011) do BANKSERV de Avkiran (1999) e que sobre a satisfação apenas foram avaliadas as questões do questionário JSS relacionadas com o Salário e que são as seguintes:

1. “Não estou satisfeito com as regalias que recebo no meu trabalho.”
2. “Sinto-me desvalorizado porque não recebo o equivalente ao meu nível de desempenho.”
3. “As regalias que recebo são tão boas na empresa onde estou quanto nas restantes.”
4. “Não sinto que os meus esforços sejam devidamente compensados.”

Observando-se os dados não podemos concluir que haja uma correlação positiva entre satisfação com o salário e o nível de desempenho, o valor atingido foi de -0.129 ( $p$  0.162) como tal **H9 não é validada**.

Spearman Correlations		Satisfaction - Salario	Nivel de Desempenho
Satisfaction - Salario	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
Nivel de Desempenho	Spearman's rho	-0.129	—
	p-value	0.162	—

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



**Figura 37 - Análise das correlações entre o Nível de Desempenho e a Satisfação com o Salário – Fonte: própria**

H9 = Não-validada

**H10 – “A Satisfação com o Salário está positivamente relacionada com a motivação gerada de forma natural.”**

(“*Pay satisfaction will be positively related to self-determined work motivation*”, Walker, 2002).

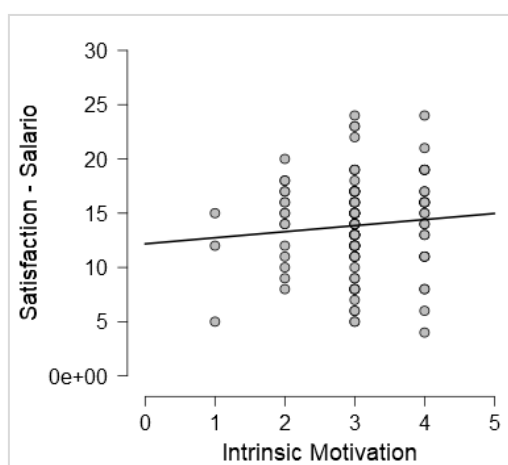
A hipótese H10 é extraída do trabalho de William Walker, desenvolvido em 2002, e procura entender o grau de correção existente entre a Satisfação com o Salário e os níveis de Motivação Intrínseca, ou seja, que é “autodeterminada”. Na sua investigação para a medição da Motivação Intrínseca, recorreu ao instrumento BWMI (Blais Work Motivation Inventory – Vallerand, 1997) numa versão encurtada de 18 frases solicitando que se avalie o grau de concordância com as mesmas e numa escala de *Likert* de 7 itens. Para a avaliação da Satisfação com o Salário utilizou o PSQ (Pay Satisfaction Questionnaire – Heneman, 1985) numa versão encurtada a 4 questões solicitando-se indicação do grau de satisfação com os aspetos indicados numa escala de *Likert* de 1 a 5. O resultado obtido foi de um grau de correlação de 0.248 ( $p < 0.01$ ), o que permitiu ao autor validar positivamente esta hipótese.

Quanto à presente investigação utilizou-se a mesma adaptação do Job Satisfaction Survey para auferir os dados específicos sobre o salário tal como em H9 e para a motivação intrínseca recorreu-se à componente do WPI que permite avaliar esta dimensão.

A observação dos dados não permitiu concluir que haja uma correlação positiva entre satisfação com o salário e a motivação intrínseca, os valores de correlação *Spearman* obtidos de 0.082 com um *p value* de 0.373 demonstram que **H10 não pode ser validada**.

Spearman Correlations		Intrinsic Motivation	Satisfaction - Salario
Intrinsic Motivation	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
Satisfaction - Salario	Spearman's rho	0.082	—
	p-value	0.373	—

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001



**Figura 38 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca e a Satisfação com o Salário – Fonte: própria**

H10 = Não-validada

**H11 – “O grau de intensidade da Motivação Intrínseca está positivamente relacionado com o nível global de desempenho no trabalho.”**

(“*The level of intrinsic work motivation will be positively related to the level of overall work performance*”, Walker, 2002).

Esta hipótese, da investigação de Walker (2002) procura testar e validar a existência de uma correlação entre motivação Intrínseca e Nível de Desempenho. Para isto foi utilizado o BWMI (Vallerand, 1997) para recolher os dados da motivação e as classificações de avaliação de desempenho fornecidas pela empresa onde todos os inquiridos trabalhavam. Com um grau de correlação *Pearson* de -0.027 esta hipótese não foi validada pelo autor.

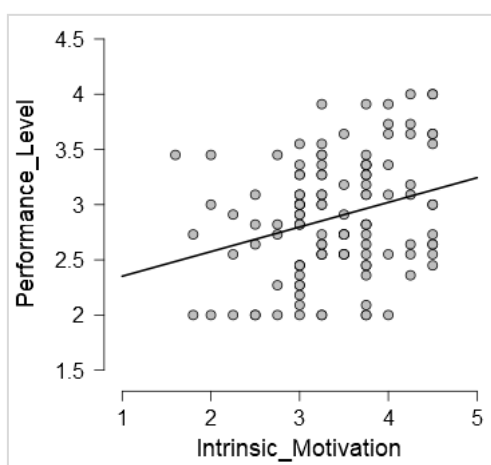
No presente caso, a validação desta hipótese é realizada pela articulação dos dados obtidos na componente do questionário adaptada do WPI (original de Amabile, 1994 e versão encurtada

de Robinson, Switzer et al, 2014) e os dados recolhidos de JPS (originalmente desenvolvido por Avkiran, 1999 mas adaptado por Springer, 2011).

Os dados obtidos suportam uma correlação positiva entre a Motivação Intrínseca e o Nível de Performance num valor de 0.261 ( $p < 0.004$ ) e **permitem a validação desta hipótese H11**, ao contrário do que sucedeu na investigação de Walker (2002).

		Intrinsic_Motivation	Performance_Level
Intrinsic_Motivation	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
Performance_Level	Spearman's rho	0.261**	—
	p-value	0.004	—

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



**Figura 39 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca e o Nível de Desempenho – Fonte: própria**

H11 = Validada

## **H12 – “O nível de Motivação Intrínseca está positivamente relacionado com o nível de Satisfação no Trabalho.”**

(“*The level of intrinsic work motivation will be positively related to the level of job satisfaction*”, Walker, 2002).

A hipótese de existir uma relação positiva entre a Motivação Intrínseca e a Satisfação no Trabalho foi testada na investigação de Walker (2002) e a mesma é trazida para a presente investigação. O autor utilizou o BWMI (Vallerand, 1997) para medir a motivação e o “*Job Satisfaction Measure*” de Hackman e Oldham (1975) para auferir os níveis de satisfação e que consiste num questionário de 5 questões em que os inquiridos são convidados a avaliar o seu grau de concordância numa escala de *Likert* de 1 a 5. Do resultado da análise saiu a conclusão de que esta hipótese é validada pela observação de um grau de correlação de *Pearson* de 0.556 ( $p < 0.01$ ).

Na atual investigação, a recolha dos dados da motivação intrínseca foi, à semelhança das anteriores hipóteses, realizada através do questionário WPI e sobre a satisfação no trabalho pelo questionário JSS sendo que os resultados, abaixo apresentados, permitem-nos determinar um grau *Spearman* de correlação positiva nos 0.202 ( $p$  0.027). Ainda que os resultados não sejam tão expressivos quanto os encontrados no estudo de Walker (2002) existe correlação suficiente que **permita considerar H12 como validada**.

Spearman Correlations		Intrinsic_Motivation	Satisfaction_
Intrinsic_Motivation	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
Satisfaction_	Spearman's rho	0.202*	—
	p-value	0.027	—

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

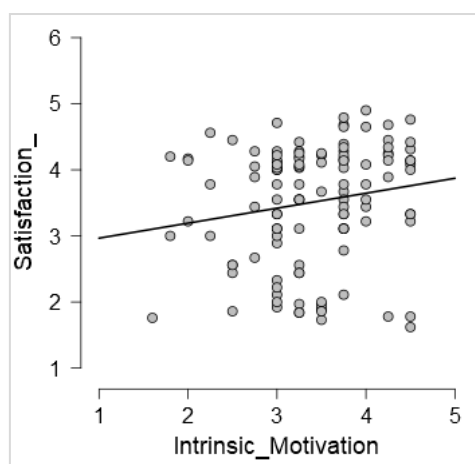


Figura 40 - Análise das correlações entre a Motivação Intrínseca e a Satisfação – Fonte: própria

H12 = Validada

**H13 – “O entendimento individual da Satisfação com as Condições de Trabalho tem uma relação positiva com o nível de motivação.”**

(“*Satisfaction with the job characteristics in the mind of an individual employee has a positive association with the level of motivation*”, Suneel, 2011).

A análise das características de uma determinada função e o seu impacto sobre os níveis motivacionais importa também ser realizada. Esta hipótese é extraída da investigação de Suneel (2011) que também procurou obter validação para esta hipótese tendo utilizado para a recolha dos dados apenas um questionário que cobre as todas as variáveis e que foi desenvolvido por Warr (1979). O mesmo tem 56 perguntas, mas para a hipótese a validar interessam as 14 perguntas que dizem respeito à Motivação e outras tantas sobre a Satisfação com as Características da Função em que se propõe uma resposta numa escala de *Likert* de 1-10 sobre o grau de importância que tem cada frase. O resultado final foi o da determinação de uma



significativa correlação entre as duas variáveis tendo sido observado um valor de 0.490 ( $p < 0.01$ ).

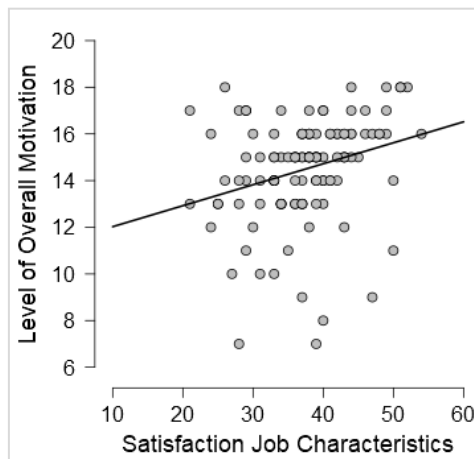
Nesta investigação a metodologia de recolha de dados é igual, na medida em que se recorre também a questionários de autoavaliação, no entanto aqui recorre-se a diferentes questionários agregados: O WPI-10 (motivação intrínseca e extrínseca), o PCQ (medição da motivação por afiliação), o AOS (medição da motivação por objetivo) e o D-Scale (motivação por poder). Os resultados obtidos tiveram posteriormente que ser agregados através do denominador comum a todos eles que é: quanto mais elevado o número mais elevada a motivação. A soma das classificações em todas as parcelas origina um número final que expressa a magnitude da motivação. Já sobre as características do trabalho para a recolha dos dados tem-se em consideração a teoria do Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980): Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e Feedback. Posto isto, extraem-se do questionário de Satisfação no Trabalho JSS (Spector, 1994) as questões que estão relacionadas com este tema avaliando-se isoladamente as mesmas:

1. **“Quando faço um bom trabalho obtenho o merecido reconhecimento.”**
2. **“As regras e procedimentos da empresa impedem-me de fazer um trabalho melhor.”**
3. **“Gosto daquilo que faço no trabalho.”**
4. **“O meu chefe não mostra grande interesse pelo bem-estar da sua equipa.”**
5. **“Não sinto que os meus esforços sejam devidamente compensados.”**
6. **“Tenho demasiado trabalho.”**
7. **“Sinto que tenho que trabalhar ainda mais devido à incompetência de alguns colegas meus.”**
8. **“Sinto orgulho por aquilo que faço no trabalho.”**
9. **“As minhas funções na empresa não me foram devidamente explicadas.”**

Os dados obtidos mostram que existe um grau de correlação *Spearman* de 0.349 ( $p < 0.001$ ) pelo que pode-se concluir que **a hipótese H13 é validada**: a satisfação com as características da função tem um impacto positivo na motivação e os números são significativos além de ser possível observar na matriz gráfica um reduzido grau de dispersão de respostas face à linha do grau 1.00.

		Satisfaction Job Characteristics	Level of Overall Motivation
Satisfaction Job Characteristics	Spearman's rho	—	—
	p-value	—	—
Level of Overall Motivation	Spearman's rho	0.349***	—
	p-value	< .001	—

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001



**Figura 41 - Análise das correlações entre a Satisfação com as Condições de Trabalho e o Nível de Motivação – Fonte: própria**

H13 = Validada

Apresenta-se abaixo uma tabela-resumo com os resultados da validação das hipóteses bem como um comparativo com os resultados obtidos na investigação de onde são originárias. Foram detetadas algumas diferenças entre a origem e a investigação atual. As hipóteses H5, H6, H7 e H10 foram validadas nos seus estudos de origem e não na presente investigação, sendo que todas estas, exceto H10, provêm do mesmo estudo (de Springer, 2011). As diferenças de resultados podem ser explicadas pela adoção de diferentes metodologias de recolha de dados sobre a motivação (satisfação e desempenho os instrumentos utilizados foram os mesmos) ou pela diferença dos objetos de estudo, no presente estudo apenas profissionais da área comercial e no original apenas profissionais bancários. Sobre a diferença de resultado em H10 a explicação poderá ser justificada por diferentes metodologias de recolhas de dados e pela diferença de perfil dos inquiridos que, no caso do estudo original (de Walker, 2002), se tratam de trabalhadores de uma companhia de petróleo. No lado inverso temos H11, proveniente do mesmo estudo de Walker (2002), validada na presente investigação e não no estudo de origem da hipótese cuja justificação poderá ser a mesma que a encontrada sobre H10.

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

Id.	Hipóteses	Origem	Investigação
H1	“Apenas os motivos explícitos de Objetivo, Afiliação e Poder influenciam os níveis de Satisfação no Trabalho.”	Validada	<b>Validada</b>
H2	“O suporte da chefia está positivamente relacionado com a Motivação”	Validada	<b>Validada</b>
H3	“A motivação está positivamente relacionada com uma postura orientada para o cliente nas vendas.”	Validada	<b>Validada</b>
H4	“O Conflito de Funções relaciona-se negativamente com a percepção do nível de suporte oferecido pela organização”.	Validada	<b>Validada</b>
H5	“A percepção individual que o vendedor tem sobre o envolvimento, satisfação e nível de desafio no trabalho está positivamente relacionada com o seu grau de esforço.”	Validada	Não-Validada
H6	“Há uma relação positive entre Motivação e Desempenho no trabalho.”	Validada	Não-Validada
H7	“Existe uma relação positive entre Satisfação e Desempenho no trabalho.”	Validada	Não-Validada
H8	“A Motivação e a Satisfação no trabalho conseguem prever níveis de Desempenho.”	Validada	<b>Validada</b>
H9	“Existe uma relação positive entre nível de Salário e de Desempenho.”	Não-Validada	Não-Validada
H10	“A Satisfação com o Salário está positivamente relacionada com a motivação gerada de forma natural.”	Validada	Não-Validada
H11	“O grau intensidade da Motivação Intrínseca está positivamente relacionado com o nível global de desempenho no trabalho.”	Não-Validada	<b>Validada</b>
H12	“O nível de Motivação Intrínseca está positivamente relacionado com o nível de Satisfação no Trabalho.”	Validada	<b>Validada</b>
H13	“O entendimento individual da Satisfação com as Condições de Trabalho tem uma relação positiva com o nível de motivação.”	Validada	<b>Validada</b>

**Tabela 16 –Resumo dos resultados da validação de hipóteses – Fonte: própria**

## ANÁLISE E DISCUSSÃO CRÍTICA DOS RESULTADOS

### Relação entre Motivação, Satisfação e Desempenho e outros fatores influenciadores

Para os objetivos do estudo é essencial a investigação e análise dos dados referentes à articulação entre Motivação, Satisfação e Desempenho. Já foi referido anteriormente que é esta relação é a base da abordagem de todo o estudo como tal a análise crítica dos resultados será feita sob a orientação do comportamento destas variáveis. O objetivo principal do estudo é a conceção de uma ferramenta que permita, através da observação, inferir níveis de motivação sobre as equipas de venda do segmento B2B PME. A estratégia para o alcançar passa pela observação de dados e comportamentos da motivação e também da satisfação e do desempenho que possibilitarão deduzir motivação, caso se comprove uma relação destes e a motivação: o seu contributo é de crucial importância para o sucesso do estudo e da conceção da ferramenta. Que influências têm entre si o Desempenho e a Motivação? Qual o grau de interferência entre a Satisfação e a Motivação? Estarão as 3 interligadas? Que outros fatores poderão influenciar esta trilogia base do estudo, sendo que aqui analisamos o salário, a relação com a chefia, as condições de trabalho e a relação com os clientes? Abaixo apresenta-se um esquema ilustrativo desta relação de forças que se pretende validar sob o pressuposto de que apenas se for possível encontrar relações positivas é que será possível avançar para a ferramenta de medição da motivação. Caso contrário a conclusão do estudo precipitará para a impossibilidade de o fazer.



Figura 42 – Matriz relações e influências da trilogia Desempenho, Satisfação e Motivação – Fonte: própria

No presente estudo foi validada a hipótese **(H1)** que propõe, basicamente, que **a Motivação Explícita é geradora de maior Satisfação no trabalho** que a Motivação Implícita. Esta hipótese, no seu estudo de origem realizado por Lawrence e Peter (2009), foi validada no sentido de que só os motivos explícitos é que influenciam a Satisfação no trabalho, mas os dados estatísticos analisados no presente documento mostraram que a Motivação Explícita influencia a Satisfação mas não em exclusivo. Olhando para o que existe de abordagens teóricas ao tema da Satisfação no Trabalho encontramos algumas teorias dão realmente suporte empírico a estes resultados. A Teoria das Ocorrências Situacionais (Quarstein, McAfee e Glassman, 1992) refere que os fatores que influenciam a Satisfação reportam à estabilidade de fatores extrínsecos como o salário e condições de trabalho ou à instabilidade provocada, por exemplo, por atrasos de pagamentos ou ferramentas que deixam de funcionar. Também a Teoria da Discrepância (Locke, 1976) refere a Satisfação como proveniente de um conjunto de características de trabalho onde se incluem fatores extrínsecos como o salário. Já a Teoria da Motivação Higiénica (Herzberg et al, 1959) refere a questão da Satisfação pela comparação das características do seu trabalho, como salário e benefícios, com os restantes colaboradores da mesma empresa ou da mesma área. Também se verificou, na Revisão de Literatura, que existem mais teorias que corroboram a ideia de que apenas a Motivação Explícita influencia a Satisfação no trabalho (exemplos de Mannheim, 1997, Medcof e Hausdorf, 1995 entre outros), e que existem estudos que não conseguiram provar relação entre Motivação Implícita e Satisfação no trabalho (exemplos dos estudos de Jacob e Guarnaccia, 1997).

Apesar disto, na presente investigação, uma influência da Motivação Implícita sobre a Satisfação foi também identificada embora num grau inferior e isto não deve surpreender na medida em que estudos sobre a Satisfação no trabalho referem fatores puramente implícitos como geradores desta, como a competência, o sentimento de pertença, o nível de envolvimento (Sekaran, 1989) ou o grau de importância que a sua função tem para a organização (Riketa, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002).

A investigação detetou que existem evidências de uma relação positiva entre Motivação Implícita e Satisfação no trabalho também ao analisar e a validar **H12**, como tal, a primeira conclusão a retirar é que **a Motivação Explícita deverá influenciar mais a Satisfação no trabalho no entanto fatores implícitos também a afetam**. Podemos concluir pelo presente estudo, e também pela vasta literatura revista, que **os níveis de Satisfação estão ligados à Motivação**.

Foi ainda possível reforçar a relação entre a Satisfação e a Motivação focando-se na análise da Satisfação com as Características da Função e o seu grau de influência sobre a Motivação. A validação de **H13** fornece ao estudo um suporte adicional sobre a relação íntima entre a Satisfação e a Motivação e tem ainda suporte empírico no Modelo das Características da Função (Hackman e Oldham, 1980) que defende a ideia de uma motivação estruturada na satisfação com as características do trabalho, que foram referidas na Revisão de Literatura, onde se conta a Variedade, a Identidade, o Significado, a Autonomia e o Feedback (Pina *et al.*, 2003). Observar e inquirir estes aspetos é também medir a motivação.

É necessário, contudo, ainda atender a fatores que podem influenciar a Satisfação e nesse caso a Teoria do Conflito de Funções (Gilboa 2008; Harrison, 2006) dá-nos a indicação de que esta depende do quão bem os colaboradores entendem qual o seu papel na empresa e suas funções. Para que isto seja possível **o papel do chefe é fundamental** no sentido de evitar este conflito e tornar tudo o mais claro possível (Springer, 2010) e neste estudo avaliou-se como verdadeira a relação negativa entre o conflito de funções e o suporte da chefia, em **H4**, estando-se assim em consonância com a literatura. Este ponto será útil porque é preditor de Satisfação e que por sua vez, como visto, esta é preditiva de Motivação. Também a reforçar a importância da chefia estão as descobertas associadas à validação de H2 em que é determinada uma associação positiva entre a Motivação e a Satisfação dos indivíduos com a Chefia, tendo-se revelado consistentes os dados de relação com a Motivação Extrínseca e também com a Motivação Intrínseca. A revisão da literatura fornece suporte empírico para a importância da chefia sobre a Motivação, manter níveis de motivação elevados de uma equipa é essencial para um nível de desempenho elevado e para um ambiente global positivo e de satisfação, sendo que faz parte das responsabilidades de um excelente líder de equipa (Kemp, Borders e Ricks, 2011; Collins, 2001). Também deve demonstrar capacidade de passar reconhecimento e *feedback* sobre os elevados feitos da equipa (Kemp *et al.*, 2011) e de incutir uma postura orientada para o cliente (Paparoidamis e Guezi, 2009) para manter elevados níveis de motivação na equipa.

Dentro da trilogia está a relação entre o Desempenho e a Motivação e a sua importância advirá se esta for positivamente comprovada uma vez tal permitirá observar comportamentos ao nível do desempenho para destes deduzir motivação. O nível de Desempenho analisa a capacidade de um profissional para o cumprimento de uma ou conjunto de tarefas (Jamal, 2007) e pressupõe um conjunto de competências para tal (Campbell 1990), não somente técnicas mas também sociais (Hochwarter *et al.*, 2004), conforme visto na Revisão de Literatura, sendo que existem mais fatores observáveis do Desempenho como o *Stress* (Hunter, 2007) ou a energia (Core, 2014), por exemplo, e que reforçam o Desempenho como fundamental para este estudo. O Desempenho é o ponto central da utilidade deste estudo: manter os níveis de motivação tanto

mais alto quanto possível para que o desempenho seja o melhor possível e assim alavancar-se a rentabilidade e produção de riqueza das organizações através das equipas de vendas.

A análise dos dados recolhidos permite-nos entender **a relação entre a Motivação e Desempenho, no entanto, não foi possível de imediato encontrar uma evidência clara de uma relação positiva entre ambos.**

Quando foram analisados os dados, em **H6**, os resultados obtidos sobre a referida relação foram frágeis o que obrigou a analisar a motivação não como um todo mas desagregando-a sobre aquela que é Extrínseca e a que é Intrínseca. Esta operação permitiu identificar que **a Motivação Intrínseca tem na verdade um significativo grau de correlação com o Nível de Desempenho**, ao contrário da Motivação Extrínseca, o que nos leva de imediato à conclusão de que sistemas de recompensas extrínsecas (prémios financeiros ou promoções de carreira por exemplo) não terão impacto sobre a produtividade, por outro lado o fator “querer ser melhor que os restantes” seria expectável que fosse um indutor de performance no trabalho. A reforçar a correlação entre Motivação Implícita e Desempenho está a validação de **H11**, neste estudo, além do suporte teórico encontrado no estudo de Chiavenato (2002), que refere os fatores implícitos como os únicos verdadeiramente geradores de motivação, ou na investigação de Strickler (2006), ao referir que os seres humanos dão melhor resposta física (esforço) a motivadores intrínsecos.

A Revisão de Literatura mostrou-nos que **a motivação no geral tem, de facto, impacto sobre o desempenho**, ou seja, que afeta o nível de produtividade (Springer, 2011). Regressando ao tema de H6 há que acrescentar, em favor do suporte validativo sólido da dependência entre Motivação e Desempenho, que no estudo de onde foi retirada esta hipótese a mesma foi validada (Springer, 2011) e que existe ainda vasta obra teórica que suporta esta relação e que refere-se a esta influência sobre aspetos como o atingimento de objetivos e o conhecimento social (Latham e Pinder, 2005), a ideia de controlo em que maior esforço corresponde a melhores resultados (Weiner, 2000), o sentimento de pertença a um grupo como motivação geradora de desempenho (Knippenberg, 2000), a interação entre os vários elementos de um grupo que desenvolve a Afiliação (Tyagi, 1985), a Teoria das Expectativas de Vroom de 1964 (revista por Pina *et al.*, 2003) e que refere o esforço como uma das consequências da motivação, ou ainda a Teoria dos Três Fatores Orientadores da Motivação que refere a ligação desta aos aspetos do desempenho intensidade, direção e a persistência (Maximiano, 2010; Robins, 2014).

Quanto ao salário, é possível motivar um profissional com influência positiva sobre o nível de desempenho através deste? **O salário é culturalmente aceite como um elemento gerador de motivação, no entanto, não existe suporte empírico que ateste esta ligação além de que no presente estudo não foi encontrada relação positiva, ou negativa sequer, entre salário e Desempenho** – verificando-se a impossibilidade de validar **H9**. O estudo de Springer (2011)

também não encontrou relação entre ambos e a literatura existente tendencialmente aponta para este dado, como Alfie Kohn (1993) e Kotler (2016) que referem o salário como fator neutro, isto na condição de não existir comparação negativa do salário com outros colegas ou empresas de área semelhante.

Ainda sobre o tema do salário ainda foi possível analisar se a satisfação com o salário influenciaria os níveis de Motivação Intrínseca ao conduzir-se a validação de **H10**. Tal não pôde ser confirmado, não foram encontrados dados de correlação entre as variáveis e isto entra em conflito com o resultado alcançado no estudo de Walker (2012) que validou como verdadeira esta hipótese. Tal poderá estar relacionado com o recorrer a metodologias distintas ou pelo facto das funções dos inquiridos serem totalmente distintas entre os dois questionários. Além disto a revisão de literatura permite suportar a ideia de que a satisfação com o salário pode ter uma interpretação de motivador explícito ou implícito e na Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1966), em que são estabelecidos os fatores intrínsecos como geradores da verdadeira motivação e os extrínsecos como fatores higiénicos que no máximo evitam a insatisfação (Chiavenato, 2002), verificamos que o salário pode ser entendido ora como um fator intrínseco, se for analisado pela perspetiva da sua associação à Motivação por Reconhecimento, ora extrínseco pelo valor financeiro em si (Walker, 2002) associado às próprias condições de trabalho (Camara et al, 2010). Também a Teoria da Equidade (Adams, 1963) nos fornece algumas pistas sobre este carácter “híbrido” da Satisfação do Salário que, não deixando de ser um fator extrínseco, poderá também ser entendido como um elemento motivacional intrínseco se o abordarmos no sentido de que todo o indivíduo procura a igualdade e justiça gerando-se com isto uma força motivacional no sentido de o alcançar (Pina *et al.*, 2003).

A existência de perspetivas diferentes sobre o entendimento da Satisfação com o Salário e o seu impacto motivacional permite justificar as diferenças de resultados entre os estudos e alcançar uma conclusão mais alargada: o salário por si não move a motivação intrínseca, conforme verificado no presente estudo, mas se for entendido numa lógica de reconhecimento, comparação e justiça sim, conforme provado no estudo de Walker (2003).

Mais importante para a influência positiva do desempenho é a constatação de que **um profissional orientado para o cliente tem os melhores níveis de produtividade** e isto é validado neste estudo ao encontrar-se uma relação positiva entre estes na análise de **H3**. A articulação da postura para o cliente, que é um dos aspetos que define a qualidade do nível de desempenho, com a Motivação é suportada empiricamente por estudos de Scheffer (2007), que verificou intensidade motivacional e desempenho orientado para o cliente através da necessidade de se ser apreciado pelos outros (os clientes); de Kotler (1994), que atesta o cumprimento ou superação das necessidades dos clientes ligando estas ao desempenho; de



Heskett (1987), na articulação do círculo de satisfação que gera a motivação, que gera clientes mais satisfeitos e que gera melhores resultados de vendas com consequentes recompensas que geram a satisfação; de Kemp (2013), que classifica o desinteresse de colaboradores pelos clientes (indicador de fraco desempenho) como uma resposta da ausência da motivação; entre outros estudos que atestam esta relação da Motivação e Desempenho no caso específico das vendas como os de Singh (1994), Wright e Hobfoll (2004) ou de Paparoidamis e Guezi (2009). Ainda dentro dos efeitos positivos da Motivação sobre o Desempenho foi possível encontrar evidências estatísticas de os indivíduos sensíveis à motivação por Desafio têm correspondência com níveis de desempenho superior. Tal ocorreu no processo de validação de **H5** e que, inclusivamente, revelou um grau de correlação superior ao encontrado no estudo de Srivastava, Strutton e Pelton (2001) de onde foi extraída esta hipótese que também aqui foi validada. A Motivação pelo Desafio é um dos fatores indutores de esforço (desempenho) no entanto nem todos os indivíduos têm este tipo de sensibilidade motivacional apurada (Lawrence e Peter, 2009) uma vez que há quem prefira a motivação pelo prazer do próprio trabalho, que é natural e sem esforço, ao contrário dos primeiros que estão disponíveis para um esforço adicional motivado pelo desafio e para o cumprimento de sistemas de regras se entenderem que os auxiliarão neste propósito (Lindenberg, 2001).

O terceiro vértice do triângulo refere-se à relação entre a Satisfação e o nível de Desempenho e se existir uma sólida relação entre estes, e uma vez que foi concluída ligação entre cada um destes individualmente sobre a Motivação, então mais verificada e atestada ficará a interligação dos 3 elementos principais em análise. Quando se conduziu o processo de validação de **H7**, na **verdade não foi possível encontrar uma correlação positiva ou negativa entre Satisfação e Desempenho**, ao contrário de Springer (2011) que validou esta correlação embora com resultados consideravelmente mais baixos do que os observados entre Motivação e o Desempenho. A suportar os resultados alcançados no presente documento está a verificação de **H5** e que propõe, em parte, analisar também a relação entre Satisfação e Desempenho, cujos dados são os mesmos dos obtidos em H7 (instrumentos iguais), no entanto no estudo de Srivastava, Strutton e Pelton (2001) também não foi encontrada correlação positiva entre estes. **A literatura reforça a fragilidade desta dependência** como verificado nos estudos de Moorman (1993) ou de Fisher (2003), que referem que esta fraca relação vai contra a ideia cultural de que existe uma forte ligação entre ambos. Ainda assim alguns pontos da análise comportamental, como o Absentismo (Spector, 1997), a Exaustão Emocional (Maslach, 1981) ou a Insatisfação de Clientes (Edvardsson, 1992), podem eventualmente ser pontos de ligação entre insatisfação e fraco desempenho mas por outro lado podem ter origens distintas como as questões de insatisfação com a vida e não com o trabalho. O único ponto de ligação sólido

encontrado é a geração da Satisfação através de uma postura de desempenho orientada para os clientes por parte dos gestores comerciais (Spector, 1997; Scheider e Bowen, 1995).

Já verificámos que **o desempenho orientado para o cliente tem impactos na Motivação e a isto acrescentamos agora o impacto sobre a Satisfação**, o que significa que existe aqui uma fonte importante de análise comportamental da qual se poderá inferir os níveis motivacionais. Ainda que não tenha sido encontrada relação entre Satisfação e Desempenho, a não ser pela via da postura focada no cliente, importava ainda perceber se a Satisfação combinada com o nível de Motivação poderia gerar um impacto positivo sobre o Desempenho e foi o que se observou: no teste de **H8** quando se adicionou à Satisfação a Motivação assistiu-se a uma alteração dos dados observados sobre o Desempenho de forma positiva, tal como ocorrido no estudo referenciado de Springer (2011).

É promissor para o estudo que tenha sido encontrada uma **forte ligação entre Desempenho e Motivação** uma vez que os comportamentos de desempenho são mais facilmente observáveis e completamente adaptáveis e inteligíveis de acordo com a função. A promover um reforço desta ligação está a forte suporte validativo da postura profissional orientada para o cliente e o nível de desempenho e pelo facto de esta ser resultado de atitudes que advém da motivação. Aliás, sobre **a orientação para o cliente este é um forte elemento agregador da trilogia Motivação, Satisfação e Desempenho** uma vez que foi encontrado suporte estatístico neste estudo, além de toda a literatura revista, para este facto. Ainda que a relação entre Desempenho e Satisfação se tenha revelado frágil (de toda a forma se se combinar a Satisfação com a Motivação há um impacto incremental sobre o Desempenho), é de relevo que tenha sido obtida a conclusão de **que a Satisfação no trabalho está intimamente ligada à Motivação**: a análise e observação da satisfação por parte de um gestor de vendas poderão fornecer pistas importantes sobre estados motivacionais, reforçadas também pela análise das condições de trabalho. Também importante é a conclusão de que a relação com a chefia e o seu papel têm papel preponderante na Satisfação mas sobretudo no impacto sobre a Motivação. Já a relação da Satisfação com o Salário com a Motivação não poderá ser considerada para os propósitos deste estudo uma vez que apresenta um carácter dúbio sobre a sua classificação motivacional.

Estas são as principais descobertas do presente estudo sendo que é possível avançar-se para a recolha dos aspetos comportamentais associados à Motivação, Desempenho e Satisfação para a elaboração da ferramenta de medição da Motivação: existe uma estrutura sólida de correlações devidamente suportada por um modelo estatístico de recolha de dados e por uma escolha de soluções anteriormente testadas e validadas que orientaram o desenho do instrumento.



Figura 43 – Matriz final de relações e influências – Fonte: própria

### Limitações do Estudo

Existem alguns aspetos que podem ser considerados como limitativos do presente estudo, aspetos que poderão ser melhorados em futuras investigações. Com 119 respostas obtidas válidas para a análise estatística o número é suficiente como mínimo superando assim as 67 indicadas por Springer (2011) ou estando próximo das 150 de Kemp (2011) que não as referiu como limitação, no entanto existem outros estudos que recomendam valores superiores nomeadamente nas 200 respostas necessárias indicadas por Walker (2002 – citando investigação de Hair *et al.*, 1997) e por Loo (2001 – seguindo na utilização do WPI recomendações mínimas de Amabile, 1994); ou estudos referenciados que atingiram números superiores a 1000 respostas válidas (Spector, 1985; Amabile, 1994); e ainda investigações em que, com respostas em quantidade semelhante à deste estudo (em torno das 120), as referem como um número baixo que limita o estudo (Suneel, 2011). Conclui-se que será útil a posterior condução do questionário a um universo de inquiridos superior para aumentar a fiabilidade e solidez dos resultados.

Outra limitação do estudo prende-se com a origem dos respondentes, ora este é um estudo que pretende abordar especificamente o segmento de vendas B2B PME no entanto o questionário não recolhe informação sobre a eventual proveniência da área de vendas existindo assim a possibilidade de algumas respostas serem provenientes de profissionais da área de vendas B2C. De toda a forma está garantida a proveniência da área comercial de todos os inquiridos.

A validação das hipóteses foi integralmente estruturada sobre estudo pré-existentes no entanto, em alguns casos, foram obtidos resultados diferentes entre o estudo de origem e a presente

investigação evidenciando assim a possibilidade (não confirmada) de que universos maiores ou menores de inquiridos podem gerar resultados diferentes. Outra possibilidade é de que metodologias diferentes para analisar o mesmo constructo podem gerar resultados diferentes e nesse caso seria necessário conduzir um teste de Validação da Convergência entre o questionário adotado no estudo e os restantes de onde foram extraídas as hipóteses. Adicionalmente conduzir-se um teste de Validação Discriminatória para avaliar a correlação oposta entre os mesmos.

Foi detetada uma fragilidade acerca das reações dos trabalhadores à Satisfação no Trabalho, especificamente sobre a questão dos comportamentos negativos associados à ausência desta. A procrastinação, a abstinência, a falta de esforço ou a pouca atenção aos clientes são comportamentos que podem ser gerados pela ausência da Satisfação profissional, como visto anteriormente, no entanto estes comportamentos podem não ter qualquer relação com esta e serem provocados por problemas pessoais ou de insatisfação com a vida (Rain *et al.*, 1991). Também podem existir alterações nos comportamentos dos profissionais que são relacionadas com o bem-estar físico e psicológico (a saúde) e que podem não ter nada que ver com o trabalho (Jex e Gudanowski, 1992; Begley e Czajka, 1993).

Outra possível limitação deste estudo é que o questionário não inclui questões que procurem relacionar diferentes níveis de Desempenho e de Satisfação com gestos ou atitudes específicos e perfeitamente definidos, ou seja, não inclui questões como “Entre os seguintes motivos para faltar ao trabalho, selecione quais os que se adequam a si”, ou “Classifique de 1 a 6 quais dos seguintes aspetos é que influencia mais a qualidade do seu desempenho?” ou “Classifique de 1 a 6 o grau de concordância de cada uma das seguintes razões que o levam a não ter vontade de trabalhar”. De toda a forma esta limitação é assumida conscientemente atendendo ao pressuposto da obrigatoriedade de apenas se utilizarem questionários e hipóteses pré-existentes devidamente validados e testados.

Uma outra possível limitação é que o objetivo de alcançar uma ferramenta de medição da motivação pressupõe a necessidade de se alcançar uma universalidade para que possa ser adaptável a qualquer colaborador da área de vendas B2B PME. Ora isto pressupõe uma ausência de personalização na análise das características individuais de cada colaborador, todos eles são analisados da mesma forma e sem considerar que existem diferenças entre estes nas fontes motivacionais, fontes de satisfação e capacidades de desempenho de cada um. Busca-se uma standardização que vai limitar a fiabilidade dos dados fornecidos pela ferramenta no entanto, saliente-se, não é objetivo desta alcançar uma verdade científica mas sim dados iniciais, ou preparatórios, que possam servir de base a uma abordagem mais profunda recorrendo a outros instrumentos de gestão da motivação que o possibilitem. O que se pretende é propor um modelo de medição da motivação que seja um primeiro passo para uma análise posterior, mais a fundo,

da Motivação dentro do contexto da gestão das equipas comerciais B2B PME ou para que se vá recolhendo com uma superior frequência, dada a sua facilidade de uso, dados preciosos sobre cada momento motivacional dos vendedores.

Ainda importa acrescentar outro constrangimento, desta feita no que diz respeito aos questionários. Os mesmos são originalmente escritos em Inglês e foram alvo de uma tradução livre que não foi feita por um profissional da área e que também não foi validada pelo autor de cada questionário. Há o risco de existirem questões que tenham sido adulteradas na sua interpretação durante este processo com hipotéticos impactos sobre os resultados.

## **CAPÍTULO IV – DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO**

Com base na literatura revista, estudos analisados e nos resultados estatísticos bem como conclusões do estudo conduzido na presente investigação estão reunidas as condições para o avanço da criação da referida ferramenta de Medição da Motivação em Equipas Comerciais B2B PME através da observação e para utilização por parte dos gestores de equipas. No presente momento os pressupostos e informações já estão devidamente validados bem como estabelecidas as relações entre Motivação, Satisfação, Desempenho, Comportamentos associados e fatores Influenciadores.

Ao longo da revisão da literatura foram identificados inúmeros **comportamentos observáveis que estão associados à motivação** de forma direta ou então de forma indireta através da Satisfação e do Desempenho, importa começar por compilar quais é que foram identificados e que serão úteis na construção do instrumento de medição sempre com os pressupostos de que podem ser avaliados sem a intervenção do visado e suportados em validação empírica (já devidamente exposta na investigação).

Abaixo é apresentada uma tabela (Figura 60) que compila os comportamentos observáveis que podem ser identificados num colaborador da área das vendas já sob a forma de questões como primeiro passo a dar para a elaboração do instrumento.

## EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

Comportamentos identificáveis	Suporte Teórico
Impulso, Direção, Persistência na execução de tarefas: o colaborador esforça-se? Toma as decisões acertadas para o atingimento dos pressupostos da função? O colaborador não desiste disponibilizando todos os seus recursos pessoais?	Mitchell, 1982; Kanfer, 1992; Katzel e Thompson, 1990; Locke e Lathan, 1990; Vallerand e Thill, 1993; Maximiano, 2010; Robins, 2014
Cumprir com as exigências das funções?	Erez, 1997; Sinha, 2001; Jobber e Lancaster, 2009
Realiza as suas tarefas com a máxima qualidade, precisão e atingimento face às suas naturais capacidades anteriormente demonstradas?	Bargh et al 2001; Jobber e Lancaster, 2009
O colaborador é lento? Erra sucessivamente apesar de ter todas as capacidades?	Maximiano, 2010; Robins, 2014
O colaborador mostra-se otimista e positivo quanto ao seu papel na equipa e na organização?	Kemp, 2013; Ferguson e Bargh, 2004
O colaborador mostra-se confiante nas suas próprias capacidades?	Kemp, 2013; Touré-Tillery e Fishbach, 2014
O colaborador demonstra preocupação com o cliente e com a sua plena satisfação?	Kemp, 2013; Wright e Hobfoll, 2004; Singh, 1994
Exaustão Emocional - o colaborador demonstra sinais de fadiga física e emocional por comparação a estados anteriores?	Vandana, 2010; Singh, 1994; Jaramillo, 2006; Miao e Evans, 2007; Elloy, 2001; Maslach, 1981
O colaborador chega atrasado ou falta ao trabalho frequentemente? Absentismo voluntário?	Kemp, 2013; Spector, 1997
O colaborador demonstra um discurso demasiado crítico face à empresa para a qual trabalha?	Maslach e Jackson, 1981
O colaborador descumpra as suas responsabilidades obrigacionais com a empresa e as suas tarefas?	Jaramillo, 2006; Miao e Evans, 2007
O colaborador tem presente exatamente quais os seus objetivos e papel dentro da empresa?	Behrman e Perreault, 1984
O colaborador demonstra pessimismo, ansiedade, irritação, tristeza ou stress?	Martin e Tesser, 1996; Nolen-Hoek e Morrow, 1991; Hunter, 2007; Hung et al, 2006; Gilboa et al, 2008; Jamal 2007
O colaborador expressa sentimentos de frustração por não conseguir atingir objetivos centrando-se nesta consciencialização repetitivamente?	Kemp, 2013
O colaborador tem uma agenda organizada e o seu tempo bem gerido?	Kemp, 2013
O colaborador costuma desistir ou mostra resiliência?	Kemp, 2013; Touré-Tillery e Fishbach, 2014
O colaborador está de boa saúde e mostra bons níveis de energia?	Baumeister, 1998; Choi e Fishbach, 2011; Finkel, 2009; Jex e Gudanowski, 1992; Begley e Czajka, 1993; Core, 2014
O colaborador reportou algum tipo de problema pessoal?	Jex e Gudanowski, 1992; Begley e Czajka, 1993; Jamal, 2007;
O colaborador expressa verbalmente o prazer que tem com aquilo que faz na empresa?	Touré-Tillery e Fishbach, 2014
O colaborador consegue criar e manter relações duradouras e fiéis com os clientes?	Kemp, 2013
O colaborador identifica rápida e eficazmente as necessidades dos clientes?	Sinha, 2001
O colaborador tem capacidade de contornar as objeções que lhe são colocadas sabendo apresentar e defender uma proposta com vista à concretização do negócio?	Sinha, 2001
Os clientes têm dado feedback positivo sobre o trabalho do colaborador?	Edvardsson, 1992; Spector, 1997
O colaborador regista e classifica toda a informação que possa ser relevante sobre os clientes e também sobre as suas interações? Responde em tempo útil às solicitações?	Sinha, 2001; Jobber e Lancaster, 2009
O colaborador tem bom domínio sobre o produto e procura atualizar-se, melhorar e aperfeiçoar o seu desempenho de forma proactiva?	Sinha, 2001
O colaborador tem a cultura da organização assimilada agindo de acordo com a missão e valores desta sendo receptivo à crítica e ações de melhoria?	Sinha, 2001

**Tabela 17 – Resumo dos comportamentos observáveis dos vendedores recolhidos na Revisão de Literatura – Fonte: própria**

Não são só os comportamentos dos colaboradores que fornecem dados sobre níveis de motivação, conforme visto na Revisão de Literatura e Estudo Estatístico também o papel do chefe de equipa tem impacto generoso sobre a motivação como tal importa identificar quais são

os comportamentos do líder que influenciam a motivação da equipa. Avaliar a Motivação também passa pelo processo do chefe “olhar para si próprio”, autoavaliar-se procurando entender se os seus atos poderão responder à questão essencial: o colaborador está ou não está motivado?

De seguida (Figura 61) é apresentada uma agregação de **comportamentos identificáveis associados a práticas da própria chefia** que podem ter influência sobre a motivação e comportamentos de um profissional das vendas, trata-se de um conjunto de boas práticas que, caso o gestor da equipa não as esteja a conduzir, poderá deduzir uma expetável ausência de motivação na sua própria equipa.

Comportamentos identificáveis Manager Comercial	Suporte Teórico
Tem sido passado feedback e reconhecimento sobre o trabalho realizado junto do colaborador?	Kemp, Borders e Ricks, 2011; Kemp, 2013; Panagopoulos e Nikolaos, 2009; Kemp, Borders e Ricks, 2011; Schwartz, 2001
O colaborador tem tido ações de formação, coaching e orientação regulares?	Kohn, 1993; Fredrickson, 2001; Deeter-Schmelz, 2002; Kemp, Borders e Ricks, 2011; Schwartz, 2001
Considera-se que os objetivos propostos ao vendedor estão ajustados à sua própria experiência e capacidades individuais?	Sinha, 2001
Têm sido passados indutores motivacionais ao colaborador em quantidade e relevância suficiente?	Core, 2014
Considera-se que tem sido passado com clareza quais são as funções e objetivos do vendedor?	Behrman e Perreault, 1984; Mallin e Mayo, 2006; Schwartz, 2001
Considera-se que a empresa passa demasiado trabalho e responsabilidades ao vendedor?	Jaramillo, 2006; Miao e Evans, 2007; Elloy, 2001
Tem sabido promover a autonomia do colaborador e encetado um controlo discreto e pouco intrusivo do seu trabalho?	Schwartz, 2001
Tem promovido troca de ideias, socialização e participação dos restantes nos vários processos?	Schwartz, 2001
Tem sido justo e igualitário no tratamento dos vários constituintes da equipa?	Schwartz, 2001
Tem promovido ambientes positivos e combatido o pessimismo?	Schwartz, 2001; Nolen-Hoek e Morrow, 1991; Kemp, 2013; Bargh et al 2001

**Tabela 18 - Resumo das boas práticas de uma chefia de vendas recolhidos na Revisão de Literatura – Fonte: própria**

Estando então compilados os comportamentos há que fazer uma seleção para que o instrumento fique mais curto e rápido de se utilizar: neste momento estão identificados 26 comportamentos motivacionais de colaboradores e 10 da chefia sendo que existem vários que são complementares entre si. Alguns destes são vagos e outros demasiado abrangentes como tal opta-se pela escolha e reestruturação para que sejam mais diretos e pragmáticos e para estreitar o âmbito daqueles que tenham um horizonte vasto.

Entende-se que um comportamento visível, como é exemplo de “o colaborador cumpre com as exigências das funções?”, pode permitir interpretações diferentes por ser uma expressão aberta, por outro lado, ainda que se trate especificamente da área comercial B2B PME, cada empresa



tem as suas especificações próprias sobre aquilo que são “as exigências das funções” mas sempre incrementalmente face àquelas que são identificadas como transversais boas práticas de um comercial (ver secção “A qualidade de um gestor comercial B2B” do presente documento). Outro exemplo sobre a análise do comportamento observável expressa na frase contida na figura 60: “O colaborador consegue criar e manter relações duradouras e fiéis com os clientes?”; existem estruturas de vendas que têm apenas a missão de angariar clientes deixando para outra estrutura o papel de gerir o pós-venda, também existem empresas que vendem serviços que se compram apenas uma vez ou que têm um ciclo de vida muito alargado não fazendo sentido uma lógica de proximidade contínua com o cliente feita pelo próprio comercial mas eventualmente por uma equipa de Apoio ao Cliente ou de Manutenção se for o caso da venda de uma máquina industrial por exemplo. Atendendo a esse âmbito variável e mais ou menos alargado entre diferentes empresas que possam utilizar o proposto instrumento de medição da motivação, é importante que este permita uma boa aplicabilidade a diferentes ambientes de vendas empresariais.

Uma vez que se pretende manter alguma liberdade de avaliação dos comportamentos observáveis o instrumento apenas vai propor alguns exemplos que são parcial ou totalmente aplicáveis a cada caso. Refere-se a **recomendações sobre aquilo que o utilizador do instrumento deve verificar ou confirmar para poder qualificar o comportamento do visado.**

Verificámos no presente estudo que todas as escalas de medição analisadas, e inclusivamente utilizadas, sob a forma de questionário obedecem a um sistema de “scoring” que permite obter uma pontuação final que vai definir o grau de motivação ou daquilo que se pretende avaliar ou medir. A questão que se coloca é, como se vai transformar a análise de comportamentos numa escala classificativa? Como visto anteriormente o nível de desempenho, atitude ou de comportamento de um colaborador pode não estar relacionado com motivação, ou seja, na prática utilizando um exemplo de comportamento constante na Figura 60, “O colaborador tem uma agenda organizada e o seu tempo bem gerido?”, este desempenho poderá vir simplesmente da expressão das capacidades do colaborador independentemente da motivação. Posto isto, **a análise deverá então ser debruçada exclusivamente na forma como cada um dos comportamentos do colaborador evolui**, ou seja, se no presente momento da análise que tipo de alteração ocorreu face ao estado ou momento anterior. A ideia não é analisar objetivamente a “qualidade” de um comportamento mas a forma como este se modificou face a situações anteriores. A Motivação influencia e provoca alterações no comportamento como visto anteriormente. Perante este conceito fica também resolvida a questão do “scoring”: o que se propõe é que **o utilizador do instrumento classifique numa escala numérica a forma como o comportamento evoluiu** para no final se somarem os pontos e deduzir-se o nível



motivacional do colaborador para extração de futuras e úteis medidas corretivas ou de prevenção.

Já no que diz respeito à **autoavaliação da ação do líder de equipa, esta poderá ser realizada com base numa escala numérica sobre como qualifica a sua atuação** porque neste caso trata-se de atestar qual o nível de desempenho deste nas suas ações que têm impacto sobre os níveis motivacionais da equipa.

De salientar e reforçar que o conceito base do instrumento é avaliar comportamentos da Motivação, Satisfação e Desempenho no Trabalho (no pressuposto que foi validado que estes estão interligados), qualificando-os para obter dados sobre o nível motivacional.

**Estão identificados então os 3 aspetos essenciais do instrumento: a identificação dos comportamentos, o estabelecimento das recomendações sobre a avaliação e compreensão dos comportamentos e a criação de uma escala qualificativa numérica sobre como se avalia a evolução do comportamento.**

### **Determinar os comportamentos a avaliar**

Como referido, pretende-se simplificar e tornar mais claros os comportamentos elencados nas Figuras 60 e 61. Apresentam-se de seguida as tabelas dos comportamentos associados ao gestor comercial e ao coordenador da equipa de vendas sobre os quais na seguinte secção serão propostas recomendações sobre quais os aspetos e dados que devem ser tidos em consideração para a avaliação do comportamento. O que consta nas referidas tabelas é já aquilo que será colocado no instrumento final.

A escolha dos comportamentos tem os mesmos fundamentos teóricos conforme estudados na Revisão de Literatura e é feita com base também nos resultados e conclusões obtidos através da condução do estudo de análise estatística. Vimos na validação de H2 e H4 no estudo que ficou comprovado que a ação da chefia tem relação positiva sobre a motivação do colaborador como tal será também necessário que, no instrumento de mediação da motivação, se faça uma avaliação do desempenho da chefia sob o princípio de que a qualidade do seu desempenho influencia a qualidade da motivação.

Também na análise dos resultados, para a validação de H3, identificou-se que a Motivação é tanto maior quanto for a atitude focada no cliente, centrada na satisfação do cliente, como tal serão também selecionados comportamentos que reflitam a atenção a este. O instrumento vai trabalhar sob a evolução do desempenho do colaborador com vista à satisfação do cliente inferindo maior motivação quanto melhor for este desempenho. H6 e H7, que estipulavam a hipótese de ligação positiva entre Motivação e Desempenho e entre Motivação e Satisfação, não foram validados mas também foram encontradas correlações entre estes nos inquiridos que

demonstraram os melhores resultados de Desempenho orientado para o Cliente, dando assim importância acrescida à escolha da observação e comportamentos relacionados com o desempenho junto de clientes.

Apesar de não se ter validado H5, foram encontradas evidências estatísticas sólidas de que um colaborador que seja sensível à motivação por Desafio terá um reflexo positivo no seu grau de esforço, como tal irão ser selecionados comportamentos que estejam relacionados com o desempenho do vendedor relativamente a esforço e atingimento dos objetivos de vendas propostos pela organização bem como a sua apetência por novos desafios, funções e responsabilidades.

A observação de comportamentos que possam estar relacionados com a satisfação com o salário não será considerada devido à não validação das hipóteses H9 e H10.

Comportamentos observáveis acerca da forma como o gestor comercial tem evoluído no gosto que demonstra pelas tarefas e funções que realiza; na sua integração com os colegas e procura de criação de relações; no grau de demonstração de proativa aprendizagem e obtenção de novos conhecimentos; na evolução do grau com que deseja assumir novas responsabilidades e novas tarefas; no grau do seu envolvimento com a cultura da organização; são comportamentos observáveis de Desempenho associados à Motivação Intrínseca e que foram validados em H11 e em H12 no que diz respeito à Satisfação no trabalho que afeta a Motivação Intrínseca. Estes comportamentos devem ser observados numa lógica de evolução e também deve ser considerada a forma como se desenvolveram (ou o posto) os comportamentos de queixas ou elogios do colaborador acerca das condições de trabalho que a empresa oferece e eventuais comparações com outras da mesma área, conforme foi possível atestar a sua importância quando se validou H13.

Tipologia	Comportamento a avaliar
Atitude	Demonstração de otimismo e pensamento positivo face ao seu papel na equipa e na organização.
Atitude	Níveis de confiança do colaborador face às suas próprias capacidades.
Atitude	Grau de persistência e disponibilização de capacidades demonstrados.
Atitude	Expressão de frustração contínua face a objetivos não atingidos e capacidade em ultrapassar os insucessos.
Clientes	Grau de preocupação com o cliente e com a sua plena satisfação.
Clientes	Capacidade em criar e manter relações duradouras e fiéis com os clientes.
Clientes	Identificação rápida e eficaz das necessidades dos clientes.
Clientes	Fornecimento de feedback sobre o trabalho do colaborador por parte dos clientes.
Cultura Organizacional	Tipo de discurso e posição relativamente à empresa.

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

<b>Cultura Organizacional</b>	Níveis de entendimento sobre exatamente quais são os seus objetivos e papel dentro da empresa e desempenho de acordo com a sua missão e valores.
<b>Cultura Organizacional</b>	Tipo de reação à crítica e a propostas de ações de melhoria sobre o seu desempenho.
<b>Desempenho</b>	Demonstra esforço e dedicação? Toma as decisões acertadas para o atingimento dos objetivos?
<b>Desempenho</b>	Grau de cumprimento das exigências, tarefas e responsabilidades das funções.
<b>Desempenho</b>	Nível de qualidade, precisão e atingimento na realização das suas tarefas atendendo às suas naturais capacidades.
<b>Desempenho</b>	Velocidade e taxa de erro na execução das várias tarefas.
<b>Desempenho</b>	Avaliação da capacidade de contornar as objeções que lhe são colocadas e como apresenta e defende uma proposta com vista à concretização do negócio.
<b>Desempenho</b>	Estado do domínio de produto e proatividade na procura de se atualizar, melhorar e aperfeiçoar quanto ao seu desempenho.
<b>Estado Anímico</b>	Identificação de sinais de fadiga física e emocional, estado de saúde e nível enérgico. Estado atual dos níveis de pessimismo, ansiedade, irritação, tristeza ou <i>stress</i> .
<b>Estado Anímico</b>	Níveis de pontualidade, assiduidade e cumprimento dos compromissos profissionais.
<b>Estado Anímico</b>	Existência de problemas pessoais que possam afetar o desempenho.
<b>Organização</b>	Capacidades organizativas quanto a agenda e gestão de tempo.
<b>Organização</b>	Nível de organização no registo de informação relevante sobre os clientes e suas interações. Tempos de resposta às diversas solicitações de múltiplas origens.

**Tabela 19 – Comportamentos a analisar que constarão no instrumento de medição da motivação – Fonte: própria**

<b>Tipologia</b>	<b>Comportamento a avaliar</b>
<b>Desempenho coordenação</b>	Feedback e reconhecimento sobre o trabalho realizado.
<b>Desempenho coordenação</b>	Existência de ações de formação, <i>coaching</i> e orientação.
<b>Desempenho coordenação</b>	Adequação dos objetivos propostos face à experiência e capacidades do colaborador.
<b>Desempenho coordenação</b>	Regularidade e relevância dos indutores motivacionais sobre o elemento da equipa.
<b>Desempenho coordenação</b>	Nível de clareza da informação sobre quais são as funções e os objetivos do colaborador.
<b>Desempenho coordenação</b>	Adequação da quantidade de trabalho, tarefas e responsabilidades impostos.
<b>Desempenho coordenação</b>	Promoção da autonomia do colaborador em simultâneo com um nível de controlo discreto e pouco intrusivo.
<b>Desempenho coordenação</b>	Grau de promoção da troca de ideias, socialização e participação do membro da equipa nos vários processos.
<b>Desempenho coordenação</b>	Grau de justiça e igualdade do tratamento face aos restantes membros da equipa.
<b>Desempenho coordenação</b>	Estímulo de ambientes positivos e combate ao pessimismo na equipa.

**Tabela 20 - Comportamentos a analisar sobre a chefia e que constarão no instrumento de medição da motivação – Fonte: própria**

## Definir recomendações sobre avaliação comportamental

Já foi exposta no presente documento a necessidade de apenas propor recomendações sobre a análise de cada comportamento uma vez que os critérios e requisitos variam de organização para organização. Estas recomendações procuram fornecer pistas e orientações ao gestor comercial sobre aquilo que tem de analisar para passar ao último passo que é o da qualificação.

O gestor acrescentar critérios de avaliação às recomendações.

O questionário irá incluir uma componente de autoavaliação de desempenho uma vez que os comportamentos do chefe da equipa comercial serão analisados por si próprio.

ID	Recomendações de Análise
	<b>Algumas indicações sobre o que importa analisar e quais são eventualmente alguns dos dados relevantes para conduzir a análise.</b>
1	Verificar se o colaborador tem um discurso negativo e se procura solidariedade dos restantes colegas para os seus problemas, queixas e frustrações. Analisar se as suas participações em reuniões e atividades grupais são positivas, construtivas ou o inverso.
2	Atestar se o colaborador mostra confiança nas suas próprias capacidades e se tem crença sobre o seu sucesso. Perceber se o seu discurso é vitorioso e se antevê que as suas ações corresponderão necessariamente ao sucesso.
3	Analisar o seu grau de empenho, face ao nível de capacidades disponibilizadas, e empenhamento quanto à necessidade de se atingir os objetivos de vendas ou outros indicadores. Avaliar se o colaborador mostra sinais de desistência ou resiliência.
4	Verificar qual a atitude do colaborador quando não consegue atingir os objetivos de vendas, quando não consegue chegar à fala com um cliente, quando não consegue que um cliente decida em tempo útil ou quando perde um negócio. Procurar entender se o mesmo tem a capacidade de procurar alternativas e encetar estratégias diferentes com uma atitude positiva ou se entra no ciclo derrotista em que o próprio assume de partida uma crença de que não conseguirá atingir os objetivos.
5	Confirmar se o vendedor responde aos <i>e-mails</i> em tempo útil, se atende e devolve as chamadas recebidas, se contacta clientes proativamente, se responde às solicitações e reclamações apresentadas, se dá ao cliente constante feedback sobre processos em desenvolvimento, se propõe soluções para os problemas apresentados em vez de transferir responsabilidades para outrem ou se procura ajuda para dar respostas aos clientes.
6	Confirmar se o comercial consegue manter uma carteira de clientes ativos ao longo do tempo e com uma boa taxa de retenção. Analisar taxas de " <i>crossselling</i> " e " <i>upselling</i> " da carteira de clientes do colaborador. Verificar se o comercial tem um " <i>account-plan</i> " bem desenvolvido e com o cumprimento das várias atividades de gestão de clientes. Procurar entender se, perante propostas concorrentes, o cliente dá ao colaborador o " <i>last-call</i> " para um ajuste final que conduza à adjudicação.
7	O gestor comercial apresenta propostas no momento adequado e que correspondam às necessidades reais dos clientes? Demonstra capacidade analítica que lhe permita antecipar necessidades dos clientes e identificar novas oportunidades de negócio e também aprofundar a relação comercial?
8	Verificar se estão a ser recebidas comunicações, pelas diversas vias, com feedback acerca do desempenho do colaborador. Considerar a hipótese de contactar diretamente clientes para informações sobre satisfação ou consultar resultados de relatórios de controlo de qualidade se aplicável.
9	Verificar se o membro de equipa revela uma atitude queixosa, de insatisfação e de constante reivindicação. Se tem referenciado a possibilidade de sair ou tido um discurso apologista de que fora da empresa existem melhores oportunidades e condições de trabalho.

## EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

<b>10</b>	Verificar se o colaborador tem cientes os objetivos de vendas e indicadores de atividade estabelecidos. Analisar se o colaborador está a executar tarefas que não são da sua responsabilidade e se tem toda a informação e ferramentas disponíveis para o cumprimento da sua atividade. Verificar se o colaborador adota um discurso consentâneo com as diretrizes, missão e valores da empresa.
<b>11</b>	Identificar fatores de abertura à crítica por parte dos outros e o seu acolhimento à melhoria contínua. Identificar o seu grau de aceitação a mudanças necessárias, alteração de paradigmas de trabalho e mercado e capacidade de adaptação.
<b>12</b>	Analisar quantidade de contactos efetuados a clientes, número de propostas apresentadas, % de fecho de negócios face às propostas geradas, quantidade de visitas, variedade de soluções apresentadas aos clientes. Analisar se as estratégias adotadas são as corretas tendo capacidade crítica sobre as atividades que desenvolve e procurando alternativas.
<b>13</b>	Avaliar o grau de cumprimento dos objetivos de vendas estabelecidos no período de análise. Confirmar o seu cumprimento em períodos anteriores. Verificar se cumpre com as suas obrigações além dos objetivos de vendas como os deveres de reporte de atividade à chefia, organização de agenda, execução das solicitações internas e de clientes além do cumprimento das regras internas da empresa.
<b>14</b>	Verificar que tipo de evolução existe face ao rigor e cumprimento das tarefas do dia-a-dia. Comparar a sua atitude e discurso junto dos clientes face a momentos anteriores.
<b>15</b>	Confirmar se o colaborador perde muito tempo com tarefas simples e se entrega as solicitações dentro dos prazos estabelecidos. Confirmar se cumpre com os requisitos técnicos das solicitações dos clientes, das suas tarefas diárias e dos pedidos internos. Identificar qual a sua capacidade de aprendizagem quanto ao grau de repetição sucessiva de erros iguais.
<b>16</b>	As objeções são muito importantes para a concretização de negócios. Analisar o domínio técnico do produto e a forma crítica como se utiliza essa informação. Confirmar se o colaborador apresenta argumentos válidos, verdadeiros e que conseguem persuadir o cliente. Confirmar ainda se o colaborador coloca objeções à sua própria venda mostrando descrença no produto.
<b>17</b>	Confirmar se o colaborador participa nas ações formativas promovidas pela empresa, verificar se procura ler, perceber e assimilar dados vastos e completos acerca dos produtos e serviços comercializados pela empresa, se testa novas soluções e utiliza a criatividade como forma de melhoria contínua, se acomoda rapidamente diretrizes da empresa sempre que estas são lançadas, se está atento ao que o rodeia e aquilo que a concorrência pratica.
<b>18</b>	Verificar se demonstra bons níveis de energia ou se revela sonolência. Identificar se tem uma atitude nervosa e de stress ou se está calmo e tranquilo. Identificar atitudes de negligência e incumprimento de tarefas e atividades e se revela diferenças negativas de participação nas atividades de grupo como reuniões de equipa. Procurar entender se se irrita com facilidade, se demonstra impaciência, se está triste ou ansioso.
<b>19</b>	Verificar se o colaborador é pontual e assíduo de uma forma geral e sistemática face às suas responsabilidades assumidas com a empresa e com os clientes. Avaliar o grau de cumprimento de todos os compromissos internos e com os clientes.
<b>20</b>	Analisar se o comercial revelou alguma informação de que estaria com problemas pessoais ou informações sobre acontecimentos positivos na sua vida particular. Confirmar se há conhecimento de algum evento na vida particular do colaborador com especial relevo.
<b>21</b>	Confirmar se tem todas as suas atividades planeadas e tempo preenchido, se o colaborador investe o tempo adequado para cada uma das suas tarefas e se é capaz de prioriza-las face ao tempo disponível.
<b>22</b>	Perceber se o colaborador regista toda a informação relevante sobre a sua atividade comercial e se recorre aos suportes mais adequados, inclusivamente aqueles que são de utilização obrigatória indicada pela empresa. Avaliar o grau de dispersão da informação registada procurando entender se a informação é registada de uma forma organizada e categorizada. Analisar a taxa e tempo de resposta do colaborador a todas as solicitações de diversas origens, além do seu grau de adequação ao âmbito de cada uma.

**Tabela 21 – Recomendações sobre os aspetos a avaliar no comportamento – Fonte: própria**

ID	Recomendações de Análise
<b>Algumas indicações sobre o que importa analisar quanto à atuação do líder de equipa do ponto de vista da qualidade e da frequência com que as ações são conduzidas.</b>	
1	Considera adequada a frequência e a forma como passa " <i>feedback</i> " e reconhecimento sobre o trabalho realizado à sua equipa? Realiza frequentemente reuniões ou conversas exclusivamente para passar informações sobre o desempenho? Elogia e dá ênfase às vitórias e feitos alcançados por cada membro? Os colaboradores têm revelado queixas ou elogios sobre este tema?
2	Os seus colaboradores têm tido ações de formação e " <i>coaching</i> " regularmente? Tem promovido reuniões de equipa e individuais que possibilitem a passagem de informações úteis para o melhor desempenho comercial e atingimento de objetivos? Tem tido sensibilidade na altura de criticar procurando um discurso construtivo e positivo? Os colaboradores têm passado indicações sobre o que consideram acerca do grau de adequação e frequência com que têm este tipo de ações?
3	Os membros da sua equipa atingem regularmente os objetivos que lhes são propostos? Nivelos os objetivos ao grau de experiência e capacidades de cada um procurando uma evolução contínua acerca dos mesmos? Existem reclamações sobre excesso de trabalho ou níveis e objetivos excessivos?
4	Promove ações motivacionais regulares? Tem passado palavras de incentivo aos membros da sua equipa? Passa informação em tempo real sobre o nível de atingimento dos objetivos de vendas ou outros indicadores? Promove a variância de tarefas e novas funções ou atividades junto dos seus colaboradores? Atribui novas responsabilidades aos membros da equipa diretamente associadas a fatores de mérito e reconhece publicamente as vitórias de cada um? Cria esquemas de incentivos, positivos ou negativos, que promovam o esforço e a motivação?
5	A cada colaborador é passada a carta de funções e responsabilidades? Comunica os novos objetivos sempre que os mesmos são lançados? Comunica quais os prémios em vigor? São passadas tarefas aos membros da equipa que vão além das suas funções e cujos mesmos demonstram insatisfação perante as mesmas? São passadas com clareza as prioridades de cada uma das atividades a desenvolver pela equipa? Existem colaboradores que se queixam de se sentirem desorientados e não saberem que estratégia deve adotar?
6	Adequação da quantidade de trabalho, tarefas e responsabilidades impostos.
7	Como exerce o nível de controlo da atividade comercial? Existem relatórios a efetuar em quantidade e nível de informações adequados? Os membros de equipa têm a oportunidade de gozarem de liberdade e autonomia para desenvolverem o seu trabalho avaliando posteriormente o seu nível de acordo com o atingimento dos objetivos e indicadores de desempenho? Que percentagem de tempo despendem em tarefas de reporte comercial face a tempo disponível para as vendas e clientes? Os membros da equipa reclamam excesso de controlo e impossibilidade de exercerem a sua atividade da forma mais adequada por demasiadas imposições ou regras?
8	Tem implementado as soluções e as ideias propostas pela equipa? Está implementado algum momento fixo ou fórum periódico de troca de ideias e desenvolvimento de novas estratégias onde todos participam. Passa algumas das suas tarefas à sua equipa como forma de sinal de confiança e reconhecimento pelo seu trabalho? Os colaboradores reclamam inflexibilidade e estaticidade para desenvolverem o seu trabalho e promoverem a inovação?
9	Tem conseguido tratar todos os membros da equipa da forma mais igualitária possível? Tem membros da equipa com tratamento diferenciado sem que isso corresponda a mérito? Os colaboradores queixam-se de desigualdade de tratamento ou de existirem elementos que sejam considerados privilegiados ou "preferidos"?
10	Promove no dia-a-dia da atividade comercial um discurso positivo, alegre e enérgico junto dos colaboradores? Promove eventos periódicos de carácter lúdico que possibilitem o estreitamento de laços e o sentimento de pertença? Incentiva ao bom humor e à comunicação informal entre todos os membros da equipa? Incentiva cada membro à não desistência e elogia as capacidades de cada um?

**Tabela 22 - Recomendações sobre os aspetos a avaliar nos comportamentos da chefia – Fonte: própria**

## Classificar os comportamentos dos colaboradores e a atuação do chefe

Tendo-se referido a necessidade de criar uma escala numérica para a medição da motivação e perante o desafio de qualificar numericamente a qualidade do desempenho, a estratégia é criar uma escala numérica que classifique a forma como determinado comportamento tem evoluído, ou seja, comparando este com momentos anteriores.

Opta-se então por uma escala de *Likert* de 5 itens em que é permitido o meio-termo, ou seja, a ausência de evolução uma vez que há comportamentos que poderão ser avaliados como se tendo mantido ao longo do tempo, ou então uma vez que estes poderão ter permanecido inalterados devido às próprias características do visado, por exemplo, um colaborador pode ter excelente avaliação no seu grau de cumprimento dos objetivos e isso eventualmente não estar relacionado com níveis motivacionais como tal o que se procura aqui é avaliar as alterações, estas é que no fornecerão as pistas.

Estes 5 itens estabelecer-se-ão com os níveis 1, “Muito pior que o habitual”, 2 “Ligeiramente pior que o habitual”, 3 “Manteve-se dentro do nível habitual”, 4 “Ligeiramente melhor que o habitual” e 5 “Bastante melhor que o habitual”.

A pergunta associada a todos os comportamentos do colaborador é sempre a mesma e isto ajudará no apuramento do *scoring* ao equilibrar o peso de cada aspeto avaliado na pontuação final: *“No que diz respeito a este aspeto, como classifica a evolução ou a situação atual do colaborador face a situações anteriores”* e tem como objetivo apenas qualificar numericamente o quanto se alterou o comportamento analisado. Na Figura 66 encontra-se um exemplo da aplicação e da estrutura do questionário onde são visíveis as secções de “Comportamento a Avaliar”, “Recomendações de Análise” e “Pergunta”. É aplicado o mesmo modelo a todas elas.

Comportamento a Avaliar	Recomendações de Análise	Pergunta
<p>Analisar cada um dos aspetos comportamentais abaixo descritos</p>	<p>Algumas indicações sobre o que importa analisar e quais são eventualmente alguns dos dados relevantes para conduzir a análise.</p>	<p>No que diz respeito a este aspeto, como classifica a evolução ou a situação atual do colaborador face a situações anteriores?</p>
<p>Grau de preocupação com o cliente e com a sua plena satisfação.</p>	<p>Confirmar se o vendedor responde aos e-mails em tempo útil, se atende e devolve as chamadas recebidas, se contacta clientes proativamente, se responde às solicitações e reclamações apresentadas, se dá ao cliente constante feedback sobre processos em desenvolvimento, se propõe soluções para os problemas apresentados em vez de transferir responsabilidades para outrem ou se procura ajuda para dar respostas aos clientes.</p>	<p>1.     Muito pior que o habitual            2.     Ligeiramente pior que o habitual            3.     Manteve-se dentro do nível habitual            4.     Ligeiramente melhor que o habitual            5.     Bastante melhor que o habitual</p>

**Tabela 23 – Estrutura do questionário com exemplo de questão sobre a evolução comportamental do colaborador – Fonte: própria**



No que diz respeito à autoavaliação do líder da equipa, face aos aspetos que podem influenciar a motivação do elemento da equipa, a estrutura é igual no entanto existem diferenças na pergunta e naquilo que se vai qualificar numericamente. No caso do coordenador não é avaliada a sua evolução mas o seu entendimento sobre o próprio desempenho, sobre as suas ações próprias da função. Propõe-se que responda como entende a qualidade das suas ações ou, se aplicável, a frequência com que as desenvolve.

A pergunta a ser colocada procurará avaliar como o gestor de equipa qualifica ou quantifica a sua atuação junto da sua equipa em cada um dos aspetos. A questão a colocar é: ***”No que diz respeito a este aspeto, como qualifica a sua atuação ou a frequência de ações em relação aos colaboradores da sua equipa?”*** e terá igualmente uma escala de *Likert* com 5 possibilidades estratificadas nos níveis 1, “Medíocre ou Muito Insuficiente”, 2 “Melhorável”, 3 “Suficiente ou Adequada”, 4 “Boa” e 5 “Excelente”.

Na Figura 67 está representado um exemplo de como está estruturada a secção de autoavaliação da chefia no quanto ao seu desempenho nas características que podem afetar a motivação dos colaboradores.

Atuação a Avaliar	Recomendações de Análise	Pergunta
Analisar cada um dos aspetos de atuação abaixo descritos	Algumas indicações sobre o que importa analisar quanto à atuação do líder de equipa do ponto de vista da qualidade e da frequência com que as ações são conduzidas.	No que diz respeito a este aspeto, como qualifica a sua atuação ou a frequência de ações em relação aos colaboradores da sua equipa?
Existência de ações de formação, coaching e orientação.	Os seus colaboradores têm tido ações de formação e "coaching" regularmente? Tem promovido reuniões de equipa e individuais que possibilitem a passagem de informações úteis para o melhor desempenho comercial e atingimento de objetivos? Tem tido sensibilidade na altura de criticar procurando um discurso construtivo e positivo? Os colaboradores têm passado indicações sobre o que consideram acerca do grau de adequação e frequência com que têm este tipo de ações?	1.     Medíocre ou Muito Insuficiente 2.     Melhorável 3.     Suficiente ou Adequada 4.     Boa 5.     Excelente

**Tabela 24 – Estrutura do questionário com exemplo de questão sobre desempenho do líder de equipa – Fonte: própria**

## Estipular o sistema de pontuação

Definidos os comportamentos a analisar, as recomendações para a análise dos comportamentos e quais as perguntas e sua correspondente escala numérica de respostas, há que definir como funcionará o sistema de pontuação. Houve o cuidado de que existisse a mesma quantidade de níveis de resposta na escala de *Likert* para todas as questões, e que em todas estas não exista a necessidade de inverter pontuações, uma vez que as respostas são sempre qualitativas quando se recorre aos termos “melhor”, ou “pior” ou “melhorável”. Isto permite simplificar o sistema de pontuações e nesse caso define-se que tanto no caso da avaliação dos comportamentos dos colaboradores, como no caso das ações do líder da equipa, fossem atribuídos de 1 a 5 pontos de acordo com as respostas conforme pode ser verificado na Figura 68.



Questões sobre comportamentos do colaborador	Questões sobre a atuação do chefe da equipa
1.     Muito pior que o habitual = <b>1 Ponto</b>	1.     Medíocre ou Muito Insuficiente = <b>1 Ponto</b>
2.     Ligeiramente pior que o habitual = <b>2 Pontos</b>	2.     Melhorável = <b>2 Pontos</b>
3.     Manteve-se dentro do nível habitual = <b>3 Pontos</b>	3.     Suficiente ou Adequada = <b>3 Pontos</b>
4.     Ligeiramente melhor que o habitual = <b>4 Pontos</b>	4.     Boa = <b>4 Pontos</b>
5.     Bastante melhor que o habitual = <b>5 Pontos</b>	5.     Excelente = <b>5 Pontos</b>

**Figura 44 – Sistema de pontuações a utilizar – Fonte: própria**

No presente estudo foram analisados vários modelos de medição sob a forma de questionário no entanto a forma como a pontuação, ou sistema de “scoring”, é trabalhada varia entre estes estando de acordo com aquilo que o autor dos mesmos considerou como adequado para a avaliação dos resultados. Por exemplo, no questionário de medição da Satisfação no Trabalho JSS (Spector, 1994) quanto mais alto o valor obtido das pontuações, maior é considerada a satisfação do trabalhador sendo que o autor ainda propõe a divisão da pontuação em 3 escalões desde Insatisfeito até Satisfeito, passando pelo estado Ambivalente (no presente estudo optou-se por dividir em 4). Já no modelo de medição do nível de Desempenho no Trabalho JPS (Springer, 2011) as pontuações são somadas e no final é determinada a média: quanto mais alta esta for melhor será o desempenho.

No presente estudo vão ser somados todos os pontos obtidos na avaliação de comportamentos do colaborador e de avaliação e desempenho do chefe da equipa. O valor mínimo possível de obter é de 32 pontos, o que corresponde naturalmente ao total de questões é de 32, já o valor máximo possível é de 160: significa isto que existe uma amplitude de escala de 128 pontos.

É estratégico para o funcionamento deste instrumento de medição da motivação que seja de extrema facilidade o seu uso e interpretação dos resultados, como tal, entende-se que o instrumento deve auxiliar o utilizador a interpretar os resultados. Porque apenas a soma das pontuações poderia ser demasiado vaga, o que se propõe é que seja determinado um valor médio de pontuação e que se cruze este valor com uma tabela classificativa da intensidade motivacional do colaborador (Figura 69). Saliente-se que o instrumento não pretende determinar cientificamente o nível motivacional do colaborador mas apenas oferecer pistas para os eu estado. Também não pretende estipular medidas corretivas a adotar após a determinação do resultado final. Atendendo a este aspeto, além do escalão motivacional descrevem-se também algumas possibilidades que ajudam a justificar por que razão o colaborador está no escalão de resultado motivacional que lhe foi associado (Figura 69).

## SISTEMA DE SCORING E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Resultado final numérico que corresponde à média das classificações obtidas nas 32 respostas dadas: **quanto mais elevada for a média, maior será o nível de motivação**. Divisão em 5 Escalões de Motivação de acordo com a média obtida.

1º Escalão	2º Escalão	3º Escalão	4º Escalão	5º Escalão
Muito Baixa Motivação	Baixa Motivação	Motivação Neutra	Razoável Motivação	Alta Motivação
Média <2,0	Média ≥2,8	Média ≤3,6	Média ≤4,4	Média ≤5,0
<p>Uma média inferior a 2,0 é sinal de que o colaborador experiencia atualmente níveis de motivação muito baixos. É provável que um nível de motivação tão baixo advenha de uma total insatisfação com as condições de trabalho, com o desempenho das chefias ou com a natureza das atividades que diariamente tem de desenvolver. É provável que não sinta estímulo motivacional pela área das vendas, trabalhando exclusivamente por necessidade, e que não consiga viver com este aspeto. Se for um colaborador que anteriormente demonstrava níveis de desempenho elevados, este estado motivacional poderá ser originado pela perda de uma oportunidade de progressão na carreira ou porque vive em conflito com a própria organização. Existe ainda a possibilidade eminente de Exaustão Emocional ou "Bournout" com consequências como a o abandono do trabalho ou sérios problemas de saúde.</p>	<p>Um resultado motivacional que calhe no 2º escalão é sinal de que há vários aspetos que estão a condicionar os níveis motivacionais do colaborador. Considere a possibilidade de sucessivos períodos sem cumprir o objetivo de vendas possam estar a condicionar a sua motivação e o colaborador estar preso num ciclo de negativismo. Este baixo nível motivacional poderá eventualmente estar relacionado com algumas situações das Condições de Trabalho que gerem insatisfação, nomeadamente excesso de trabalho ou falta de incentivos. Existe a hipótese do colaborador ter perdido o gozo no trabalho pela repetição de tarefas ou por situações rotineiras: estagnação. Há a possibilidade de que um controlo demasiado apertado da chefia e ausência da autonomia esteja a condicionar ativamente a sua motivação para o dia-a-dia de trabalho.</p>	<p>A Motivação Neutra poderá ser sinal de que o colaborador não se sente envolvido com o trabalho ou com os colegas de equipa. Um colaborador que mostra estaticidade de comportamentos ao longo do tempo e que não esteja a receber estímulos por parte da chefia ou dos colegas estará a trabalhar apenas com base nas suas capacidades básicas e com recurso a automatismos pessoais. Poderá estar a trabalhar exclusivamente por necessidade sem qualquer gosto pelas suas atividades ou pelo ambiente de trabalho positivo e relações com os colegas. Alguns aspetos relacionados com regras e procedimentos internos poderão estar a condicionar que a sua motivação progrida para o nível seguinte.</p>	<p>Bons níveis motivacionais estão associados a médias obtidas superiores a 3,6 no entanto neste escalão existe ainda alguma proximidade com níveis motivacionais neutros. É provável que a sua boa motivação advenha apenas de alguns aspetos relacionados com o trabalho e não com a globalidade. Considere a hipótese do colaborador gostar da área comercial no entanto poderá ter alguns aspetos organizacionais que gostaria de rever ou então que gostaria de ter mais autonomia ou serem-lhe atribuídas novas tarefas. Existe a hipótese de estar satisfeito com as condições atuais de trabalho mas simultaneamente ter notícia de que existem outras empresas a oferecer melhores condições. O colaborador poderá estar motivado pelo facto de ter um ambiente de trabalho positivo e ótimas relações com os seus colegas mas sentir algumas limitações face às tarefas que tem de desempenhar.</p>	<p>Níveis motivacionais elevados sendo que se trata de um colaborador que vive satisfeito com as condições que a empresa lhe oferece. Poderá estar motivado pelo gosto que tem pela área comercial ou então por aquilo que o atingimento de objetivos e presença assídua no topo das classificações de vendas lhe traz de prestígio e visibilidade. Poderá ter como objetivo chegar a uma posição hierarquicamente superior, sente que isso é possível na empresa onde está e isso conduz a sua motivação para as vendas e para um nível de desempenho elevado. Caso os resultados das vendas não sejam os melhores mas ainda assim o seu nível motivacional esteja situado no escalão mais elevado isso significa que a sua motivação advém de uma excelente relação que possa ter com os colegas, com o gosto que tem pela própria atividade e pelas condições que a empresa lhe oferece.</p>

Tabela 25 – Tabela de classificação e interpretação dos resultados – Fonte: própria

O utilizador é livre de acolher ou não as possibilidades cogitadas que justificam a razão pela qual um colaborador tenha obtido um determinado resultado no escalão. Também é possível que o utilizador utilize a ferramenta não para interpretar os resultados dos escalões mas sim para fazer uma comparação entre os diferentes níveis motivacionais dos membros da equipa, para que possa simplesmente determinar quem é que poderá eventualmente necessitar de mais atenção ou de medidas preventivas ou corretivas para aumentar a motivação. Se for o caso o utilizador pode simplesmente considerar as pontuações sem necessidade de se recorrer à média para determinação do escalão associado.

Nos anexos do presente documento encontrará o instrumento, que denomina-se SABMA (acrónimo da expressão em inglês de “*Salesman Behavior Motivation Assessment*”), na sua versão completa e pronta a utilizar para a medição da motivação nas equipas comerciais B2B PME. Adequa-se especificamente a este estrato da área comercial uma vez que este tem uma boa quantidade de clientes e interações, quando comparado com a diminuta quantidade no segmento “*Corporate*” ou “*Key-Accounts*”, e pressupõe uma gestão ativa de carteira de clientes e venda num longo período de tempo (atividades de renovação de vendas, de “*up selling*” e de “*cross selling*”, etc.), ao contrário do modelo B2C em que o fecho da venda estabelece o fim da relação comercial direta entre o representante e o cliente.

O instrumento funciona nas vertentes em papel e digital.

## CONCLUSÕES

O objetivo principal proposto nesta investigação era o da criação de um instrumento de medição da motivação pela observação e dirigido às equipas comerciais B2B PME. **A principal conclusão da investigação é que foi possível desenvolver e materializar este instrumento.**

Trata-se de uma ferramenta que pode ser utilizada por *managers* de estrutura de vendas B2B e que lhes oferece utilidade quando se pretende entender os níveis motivacionais das suas equipas de vendas.

Foi possível atestar como a motivação afeta a produtividade das equipas comerciais na Revisão de Literatura e também no estudo, que validou as hipóteses que associaram a Motivação ao Desempenho no caso específico das vendas uma vez que apenas foram validadas respostas aos questionários dadas por profissionais da área comercial.

Foram também estudadas as reações comportamentais provocadas por diferentes níveis motivacionais e percebida a relação destes comportamentos com questões de Satisfação e

Desempenho no trabalho. Na secção “Análise e Discussão Crítica Dos Resultados” do Capítulo III está descrito todo o suporte validativo sob o qual foi baseado e estruturado o instrumento. É preciso ainda salientar que foi ultrapassado outro dos desafios: o desenvolvimento de uma ferramenta que conseguisse alcançar um nível de versatilidade suficiente que permitisse a sua adoção por qualquer organização ou área de negócio relacionada com as vendas B2B do segmento PME sem qualquer adaptação. Esta ferramenta é capaz de medir a motivação em indivíduos com diferentes sensibilidades a estímulos motivacionais uma vez que centra a sua análise nas alterações de comportamento.

Existem ainda outras conclusões, que estão já expostas na secção “Análise e Discussão Crítica Dos Resultados” do Capítulo III, como a da comprovada ligação de dependência da Motivação com a Satisfação e Desempenho no trabalho, a da importância dos clientes, e da postura comportamental do comercial face a estes, como fonte de informação sobre estados motivacionais, a da importância essencial do papel do chefe de uma estrutura comercial na gestão da motivação e de como as suas ações influenciam a motivação da equipa, além da determinação de quais são estas práticas. Sobre a referida trilogia também se concluiu que a ligação entre Desempenho e Satisfação é relativamente frágil, exceto se o gestor comercial demonstrar um nível de Desempenho focado no cliente: nestes casos foi verificada um real aumento da Satisfação. De qualquer forma o principal interesse do estudo está no impacto que Satisfação e Desempenho geram sobre a Motivação e não tanto entre si.

Foram referidas também, na mesma secção, algumas limitações do estudo no entanto importa ainda acrescentar outras. A presente investigação não conduziu nenhum teste a este novo instrumento, pelo que permanece por comprovar se o mesmo teria um bom grau de aceitação e de facilidade de uso por parte dos potenciais utilizadores. Também será necessário divulgar a ferramenta e recolher os dados da sua utilização para que possa ser avaliada estatisticamente a sua consistência interna. Também será necessária uma validação de convergência procurando conferir o grau de semelhança dos resultados obtidos da sua utilização com os de outros instrumentos que medem também a motivação neste contexto das vendas B2B PME. É igualmente importante que, em posteriores desenvolvimentos, se conduza um teste de validação discriminatória a fim de se confirmar se existe divergência de resultados entre esta ferramenta e outras que meçam diferentes conceitos mas que estejam correlacionados ou pertençam ao mesmo contexto.

Ainda que seja apenas uma proposta, este instrumento demonstra potencial para futuras aplicações, para novos desenvolvimentos e para que venha a ser ampla e unanimemente utilizado na gestão a motivação de equipas comerciais B2B.

## REFERÊNCIAS

- Afonso, P. L. 2011. *Dilemas da liderança*. Lisboa: Escolar Editora.
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in context*. Boulder: Westview Press.
- Amabile, T., M., Hill, G. K., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. 1994. The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66: 950-967.
- Balcetis, E. & Dunning, D. 2006. See what you want to see: Motivational influences on visual perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91: 612–625.
- Bandura, A. & Schunk, D. H. 1981. Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41: 586–598.
- Bassem 2003. Job satisfaction and employee performance of lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18: 368-376.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. & Tice, D. M. 1998. Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 1252–1265.
- Beck, T., Behr, P. & Guttler, A. 2009. Are women better loan officers? *Center for Economic Research*, CEPR: 1-35.
- Bilhim, J. 2008. **Teoria organizacional: Estruturas e pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Artes Gráficas.
- Boles, J. S., Wood, J. A. & Johnson, J. 2003. Interrelationships of role conflict, role ambiguity and work-family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effect of gender. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 23 N° 2: 99-113.
- Brehm, J. W. & Self, E. A. 1989- The intensity of motivation. *Annual Review of Psychology*, 40: 109–131.
- Brendl, C. M., Markman, A. B. & Messner, C. 2003. The devaluation effect: Activating a need devalues unrelated objects. *Journal of Consumer Research*, 29: 463–473.
- Brashear, T. G., Bellenger, D. N., Barksdale, H. C. & Ingram, T. N. 1997. Salesperson behavior: Antecedents and links to performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12 Issue: 3/4: 177-184.
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. 2010. *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chiavenato, I. 2002. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

- Chonko, L., Tanner, J. F. & Weeks, W. A. 1992. Selling and sales management in action: Reward preference of salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 13, Winter: 65-72.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. & Walker, O. C. 1985. The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Nº 2: 103-118.
- Collins, J. 2011. *Good to great*. New York: Random House Business.
- Core, A. 2014. Teams-success under stress. *The Journal for Quality and Participation*, 37, 3.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C & Campos, R. 2003. *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- 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*, Vol. 125 No. 6: 627-68.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. The general causality orientations scale – Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19: 109–134.
- Deeter-Schmelz, D. R., Kennedy, K. N. & Goebel, D. J. 2002. Understanding sales manager effectiveness: linking attributes to sales force values. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 Nº 7: 617-26.
- DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J. & Lazzara, D. J. 2007. A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing Scholarship*, 39: 155-164.
- Doran, T., Fullwood, C., Gravelle, H., Reeves, D., Kontopantelis, E. & Hiroeh, U. 2006. Pay-for performance programs in family practices in the united kingdom. *The New England Journal of Medicine*: 355, 375–384.
- Eby, L. T. , Freeman, D. M. , Rush, M. C. & Lance, C. E. 1999. Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72 No. 4: 463-83.
- Ferguson, M. J., & Bargh, J. A. 2004. Liking is for doing: The effects of goal pursuit on automatic evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87: 557–572.
- Fineman, S., Gabriel, Y. & Sims, D. 1993. **Organizing and organizations**. London: Sage Publications.
- Finkel, E. J., DeWall, C. N., Slotter, E. B., Oaten, M. & Foshee, V. A. 2009. Self-regulatory failure and intimate partner violence perpetration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97: 483–499.
- Fishbach, A. & Choi, J. 2012. When thinking about goals undermines goal pursuit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118: 99–107.
- Fisher, C. 2003. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? *Journal of Organizational Behavior*, 24: 753-777.

George, J. M. & Jones G. R. 1999. *Understanding and managing organizational behaviour*. New York: Addison-Wesley.

Hamwi, G. A., Rutherford, B. N. & Boles, J. S. 2011. Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26: 4-13.

Hannay, M. & Northam, M. 2000. Low-cost strategies for employee retention. *Compensation & Benefits Review*, 32: 65-72.

Harmon, H. A., Jurkus A. F., Webster, R. L. & Hammond, K. L. 1997. *A gender blind system for promotion in the sales force*. Bradford: Marketing Intelligence Planning.

Harrel-Cook G. & Ferris G. R. 1997. Competing pressures for human resource investment. *Human Resource Management Review*, Vol. 7, No. 3: 317-340.

Heckert, T. M., Cuneio, G., Hannah, A. P., Adams, P. J., Droste, H. E., Mueller, M. A., Wallis, H. A., Griffin, C. M. & Roberts, L.L. 1999. Creation of a new needs assessment questionnaire. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 15 No. 1: 121-36.

Herzberg, F. 1968. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Vol. 46, pp. 53-62.

Hochwarter, W., Kiewitz, C, Gundlach, M. & Stoner, J. 2004. The impact of vocational and social efficacy on job performance and career satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10: 27-40.

Jamal, M. 2007. Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14: 175-187.

Janus, K. & Browning, S. 2014. The effect of professional culture on intrinsic motivation among physicians in an academic medical center. *Journal of Healthcare Management*, 59-4.

Jaramillo, F., Locander, W.B., Spector, P. E. & Harris, E. G. 2007, Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27: 59-74.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. *Selling and sales management*. England: Prentice Hall.

Johlke, M. C., Duhan, D. F., Howell, D. & Wilkes, R. W. 2000. An integrated model of sales managers communication practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 N° 2: 263-277.

Kanfer, R. 1995. Motivation theory in industrial and organizational psychology. *Consulting Psychologist Press*, 1: 75-170.

Kemp, E., Borders, A. L. & Ricks, J. M. 2013. Sales manager support: Fostering emotional health in salespeople. *European Journal of Marketing*, Vol. 47: 635-654.

Kerr, S. 1997. *Ultimate rewards, what really motivates people to achieve*. Boston: Harvard Business Review Book.

- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. & Alge, B. J. 1999. Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 6: 885-96.
- Koestner, R., Weinberger, J. & McClelland, D. C. 1991. Task-intrinsic and social-extrinsic sources of arousal for motives assessed in fantasy and self-report. *Journal of Personality*, Vol. 59 No. 1, pp. 57-82.
- Kohn, A. 1993. *Why incentive plans cannot work*. Boston: Harvard Business Review Book.
- Kotler, P., Hansen, T., Brady, M., Keller, L. & Goodman, M. 2016. *Marketing management*, 3<sup>rd</sup> ed. United Kingdom: Prentice Hall.
- Kuhl, J. 2001. *Motivation und personlichkeit. interaktionen psychischer systeme motivation and personalit (interaction between psychological systems)*. Gottingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. & Scheffer, D. 1999. *Der operante multi-motive-test (OMT): Manual of the operant multi-motive-test (OMT)*. Germany: University of Osnabruck.
- Langens, T. A. & Schmalt, H.-D. 2009. *Motivational traits: New directions and measuring motives with the multi-motive-grid (MMG)*. London: Sage.
- Langens, T. A. & Schmalt, H. D. 2002. Emotional consequences of positive daydreaming: The moderating role of fear-of-failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12: 1725–1735.
- Latham, G. & Pinder, C. 2005. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56: 485-516.
- Lawrence, S. & Jordan, P. 2009. Testing an explicit and implicit measure of motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 17.2: 103-120.
- Lazear, E. 2000. Performance pay and productivity. *The American Economic Review*, 90: 1346-1361.
- Lemieux, T., MacLeod, B. & Parent, D. 2009. Performance pay and wage inequality. *The Quarterly Journal of Economics*, 124: 1-49.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. Work motivation and satisfaction – Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1: 240–246.
- Locke, E. A. & Latham, G.P. 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 3: 388-403.
- Longenecker C. O. 2011. How the best motivate workers. *Industrial Management*, Vol. 53, No. 1: 8-13.
- Loo, R. 2011. Motivational orientations toward work: An evaluation of the work preference inventory. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 33: 4.
- Mallin, M. L. & Mayo, M. 2006. Why did I lose? A conservation of resources view of salesperson failure attributions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26 N° 4: 345-57.



- Maslach, C. & Jackson, S.E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2: 99-113.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
- Maximiano, A. C. A. 2012. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital: 7 Ed.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- McClelland, D. C. 1971. *Assessing human motivation*. New York: General Learning Press.
- McClelland, D. C. & Franz, C. E. 1992. Motivational and other sources of work accomplishments in mid-life: A longitudinal study. *Journal of Personality*, Vol. 60 No. 4: 679-707.
- McClelland, D. C., Koestner, R. & Weinberger, J. 1989. How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, Vol. 96 No. 4: 690-702.
- Moberg, C. R. & Leasher, M. 2011. Examining the differences in salesperson motivation among different cultures. *American Journal of Business*, 26.2: 145-160.
- Moorman, R. H. 1993. The influence of cognitive and affective based job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46: 759-776.
- Morgan, C. D., & Murray, H. A. 1935. A method for investigating fantasies: The thematic apperceptive test. *Archives of Neurological Psychiatry*, 34: 289-306.
- Muralidharan, K. & Sundararaman, V. 2009. Teacher performance pay: Experimental evidence from India. *National Bureau of Economic Research*, 1: 1-48.
- Murray, H. A. 1938. *Explorations in personality*. New York: Wiley.
- Murray, H. A. 1943. *Thematic apperceptive test manual*. Cambridge: Harvard University Press.
- O'Gorman, J. G. 1974. On the validity of Lynn's achievement motivation questionnaire. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 13: 209-210.
- Ormrod, J. E. 1999. *Human Learning, 3rd Ed.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Panagopoulos, N. & Nikolaos, P. 2009. Transformative leadership as a mediate of the relationship between behavior-based control and salespeople key outcomes. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 N°7: 1008-1031.
- Pang, J. S. & Schultheiss, O. C. 2005. Assessing implicit motives in US college students: Effects of picture type and position, gender and ethnicity, and cross-cultural comparisons. *Journal of Personality Assessment*, Vol. 85 No. 3: 280-94.
- Paparoidamis, N. & Guezi, P. 2009. An empirical investigation into the impact of relationship selling and the LMX on salespeople's behaviours and sales effectiveness. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 N° 8: 1053-1075.

- Parsian, N. 2009. Developing and validating a questionnaire to measure spirituality: A psychometric process. *CCSE Global Journal of Health Science of Victoria Australia*, Vol.1 N°1.
- Puca, R. M. & Schmalt, H. D. 1999. Task enjoyment: A mediator between achievement motives and performance. *Motivation and Emotion*, 23: 15–29.
- Ray, J. J. 1979. A quick measure of achievement motivation - Validated in australia and reliable in britain and south africa. *Australian Psychologist*, Vol. 14 N°3: 337-344.
- Ray, J. J. & Lovejoy, F. H. 1988. An improved directiveness scale. *Australian Journal of Psychology*, Vol. 40, N° 3: 299-302.
- Reed, G., Story, V., & Saker, J. 2004. Business-to-business marketing: What is important to the practitioner? *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22.5: 501-510.
- Robins, S. P. 2002. *Comportamento organizacional*, São Paulo: Prentice-Hall.
- Robins, S. P. & Judge, T. A. 2014. *Fundamentos do comportamento organizacional: 12 Ed.* São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Robinson, G., Switzer, G. E., Cohen, E. D., Primack, B. A., Kapoor, W. N., Seltzer, D. L. & Rubio, D. M. 2014. Shortening the work preference inventory for use with physician scientists: WPI-10. *Clin Trans Sci Journal*, Vol. I: 1-5.
- Román, S., Ruiz, S. & Munuera, J. L. 2005. The influence of the compensation system and personal variables on a salesperson's effective listening behaviour. *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 Nos 1-2: 205-30.
- Saene, N., Sluiter, J. K., Verbeek, A. M. & Frings-Dresen, H. W. 2003. Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - A systematic review. *Occupational Medicine*, 53: 191–200.
- Scheffer, D. 2005. *Implicit motives*. Gottingen: Hogrefe.
- Schüler, J., Brandstätter, V., Wegner, M., & Baumann, N. 2015. Testing the convergent and discriminant validity of three implicit motive measures: PSE, OMT and MMG. *Springer Science & Business Media New York: Motivation and Emotion*, 39: 839-857.
- Schultheiss, O. C. 2008. *Implicit motives, handbook of personality: Theory and research, 3rd Ed.* New York: Guilford.
- Schultheiss, O. C. & Brunstein, J. C. 2002. Inhibited power motivation and persuasive communication: A lens model analysis. *Journal of Personality*, 70: 553–582.
- Schultheiss, O. C. & Pang, J. S. 2007. Measuring implicit motives. *Handbook of Research Methods in Personality Psychology*, 322–344.
- Schwartz, S. H. 1992. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Social Psychology Bulletin of New York Academic Press*, 25: 89-211.

Schwartz, S. H., Melech, G., Lehman, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V. 2001. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32: 519-542.

Sekaran, U. 1989. Paths to the job satisfaction of bank employees. *Journal of Organizational Behavior*, 10: 347-359.

Shah, J. Y. & Kruglanski, A. W. 2000. *The structure and substance of intrinsic motivation*. San Francisco: Academic Press.

Sharma, V. & Lohumi, S. 2010. Burnout in relation to motivational needs of workers in business process outsourcing industry. *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. 25, No. 1: 45-54.

Shaw, M. E. & Wright, J. M. 1967. *Scales for the measurement of attitudes*. New York: McGraw Hill.

Shifa, R. 2014. Effect of personality factor on achievement motivation. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 5: 40-45

Sinha, P. & Zoltners, A. 2001. Sales-force decision models: Insights from 25 years of implementation. *Interfaces*, 31: 3-8.

Smith, C. P., Feld, S. C., & Franz, C. E. 1992. Methodological considerations: Steps in research employing content analysis systems. *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis*, 515–536.

Sokolowski, K., Schmalt, H. D., Langens, T. A. & Puca, R. M. 2000. Assessing achievement, affiliation and power motives all at once: The multi-motive grid (MMG). *Journal of Personality Assessment*, Vol. 74 No. 1: 126-45.

Spector, P. E. 1985. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13: 6.

Spector, P. E. 1994. *Job satisfaction survey*. Tampa: University of South Florida.

Spector, P. E. 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California: Sage.

Springer, G. J. 2011. A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5: 1.

Srivastava, R., Strutton, D. & Pelton, L. E. 2001. The will to win: An investigation of how sales managers can improve the quantitative aspects of their sales force's effort. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9: 2-11.

Stefanucci, J., Proffitt, D., Clore, G. & Parekh, N. 2008. Skating down a steeper slope: Fear influences the perception of geographical slant. *Perception*, 37: 321-323.

Strickler, J. 2006. What really motivates people? *The Journal for Quality and Participation*, 29: 26-44.

Stuhlfaut, M. W. 2010. Evaluating the work preference inventory and its measurement of motivation in creative advertising professionals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 32, N° 1.

Suneel, K. 2011. Motivating employees: An exploratory study on knowledge workers. *South Asian Journal of Management*, 18: 3-26.

Tamayo, A. & Paschoal, T. 2003. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea de Curitiba*, Vol. 7 N° 4: 33-54.

Touré-Tillery, M. & Fishbach, A. 2014. How to measure motivation: A guide for the experimental social psychologist. *Social and Personality Psychology Compass*, 8: 328-341.

Van Knippenberg, D. 2000. Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49: 357-371.

Vandana, S. & Shama, L. 2010. Burnout in relation to motivational needs of workers in business process outsourcing industry. *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. 25: 45-54.

Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Walker, W. A. 2002. *Motivation at work: A partial test of the vallerand (1997) hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. Unpublished doctoral dissertation, University of Houston.

Winter, D. G. 1999. Linking personality and “scientific” psychology: The development of empirically derived thematic apperception test measures. *Evocative Images: The Thematic Apperception Test and The Art of Projection*, 107–124.

Winter, D. G. 1994. *Manual for scoring motive imagery in running text*. Michigan: University of Michigan.


Wright, T. A. & Hobfoll, S. E. 2004. Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, Vol. 9 N°4: 389-406.

## ANEXOS

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO – ONLINE

## Estudo Estatístico para Tese de Mestrado em Gestão: quer ajudar?

Publicado em 14 de abril de 2018 [✎ Editar artigo](#) | [📊 Visualizar estatísticas](#)



**Lourenço de Sales Sousa**  
Gestor Canal Indirecto na Endesa

1 artigo

👁️

 182
 

👍

 6
 

💬

 0
 

➦

 1

Questionário

**Bem-vindo! Este é um estudo académico que está a decorrer para a validação de conhecimento no âmbito de uma Tese de Mestrado.**

O que lhe propomos é que siga este questionário até ao fim podendo, assim, dar o seu valioso contributo.


Pedimos que tente por favor responder rapidamente a cada questão, sem grande reflexão, para que a resposta seja o mais espontânea possível.

As suas respostas serão totalmente anónimas e não serão recolhidos quaisquer dados que permitam a sua identificação.

Primeiro Bloco de Perguntas

O reconhecimento dos outros é para mim uma grande fonte de motivação.

Selecione somente uma resposta



Sousa, Lourenco (EXTERNO null)

Questionário para Tese de Mestrado | O vosso contributo, que muito agradeço!

Para

Cco  Moreira Campos, Jose Miguel Monjardim;  Sousa, Benedita;  Ribeiro Samy, Carlos (EXTERNO null);  Nogueira, Fernando;  Sousa Pinheiro, Tiago (EXTERNO null);  Sacramento Oliveira, Filipe (EXTERNO);  Gomes, Vasco;  Fonseca, Nuno (EXTERNO null);  Marques, Vera;  Silva Pereira, Rui;  Rui F. Gomes;  Mar Bruno Domingues;  Dulce Roxo;  Luis Miranda Mendes;  psilva@energialateral.pt;  Ricardo Bilro;  Alvaro Martins;  Pedro Rodrigues;  Ed carlos.mendes@mmci.pt;  andre.fernandes@mmci.pt;  fabio.lima@followgracious.pt;  Energeticamente;  geral.energeticamente@gmail.com;

**i** Você respondeu esta mensagem em 14-04-2018 19:20.

Boa tarde,

Gostaria de pedir a vossa ajuda. Estou a terminar a tese de Mestrado em Gestão e precisava que respondessem a um questionário para concluída.

Se quiserem então participar eu agradeço imenso. Segue então mais abaixo o link para resposta ao questionário.

Procurem ser o mais espontâneos possível e sem perder muito tempo a pensar na resposta.

<https://b1.surveymengine.com/survey/678/763>

O questionário é totalmente anónimo, não tenho forma de descobrir a identidade associada a cada resposta.

Muito obrigado pelo vosso contributo! Um bom fim de semana,

**Lourenço de Sales Sousa**

Bem-vindo! Este é um estudo académico que está a decorrer para a validação de conhecimento no âmbito de uma Tese de Mestrado.

O que lhe propomos é que siga este questionário até ao fim podendo, assim, dar o seu valioso contributo.

Pedimos que tente por favor responder rapidamente a cada questão, sem grande reflexão, para que a resposta seja o mais espontânea possível.

As suas respostas serão totalmente anónimas e não serão recolhidos quaisquer dados que permitam a sua identificação.

Primeiro Bloco de Perguntas

O reconhecimento dos outros é para mim uma grande fonte de motivação.

Selecione somente uma resposta

Nunca ou Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

- A1 O reconhecimento dos outros é para mim uma grande fonte de motivação.**  
 1 Nunca ou Raramente  
 2 Às Vezes  
 3 Muitas vezes  
 4 Sempre
- A2 Eu quero que os outros saibam o quão bom eu sou profissionalmente.**  
 1 Nunca ou Raramente  
 2 Às Vezes  
 3 Muitas vezes  
 4 Sempre
- A3 Para mim o sucesso profissional é ser melhor que os outros.**  
 1 Nunca ou Raramente  
 2 Às Vezes  
 3 Muitas vezes  
 4 Sempre
- A4 Tenho total consciência dos objetivos que tenho para a minha progressão na carreira.**  
 1 Nunca ou Raramente  
 2 Às Vezes  
 3 Muitas vezes  
 4 Sempre
- A5 Tenho total consciência dos objetivos de rendimentos que pretendo alcançar.**  
 1 Nunca ou Raramente  
 2 Às Vezes  
 3 Muitas vezes  
 4 Sempre
- A6 Eu gosto de resolver problemas que sejam completamente novos para mim.**  
 1 Nunca ou Raramente  
 2 Às Vezes  
 3 Muitas vezes  
 4 Sempre
- A7 Gosto de resolver problemas de elevada complexidade.**  
 1 Nunca ou Raramente  
 2 Às Vezes  
 3 Muitas vezes  
 4 Sempre
- A8 Quanto mais difícil for a resolução do problema maior é o meu prazer em resolvê-lo.**  
 1 Nunca ou Raramente  
 2 Às Vezes  
 3 Muitas vezes  
 4 Sempre
- A9 O mais importante para mim é gostar daquilo que faço no trabalho.**  
 1 Nunca ou Raramente

	2	Às vezes
	3	Muitas vezes
	4	Sempre
A10		É importante que me seja possibilitado fazer o que mais me dá gozo.
	1	Nunca ou Raramente
	2	Às vezes
	3	Muitas vezes
	4	Sempre
B1		Para mim trabalhar é em equipa é:
	1	Nada ou Pouco Importante
	2	Às vezes Importante
	3	Regularmente Importante
	4	Muito Importante
B2		Para mim ter uma relação próxima com os meus colegas é:
	1	Nada ou Pouco Importante
	2	Às vezes Importante
	3	Regularmente Importante
	4	Muito Importante
B3		Para mim sentir que faço parte da empresa em que trabalho é:
	1	Nada ou Pouco Importante
	2	Às vezes Importante
	3	Regularmente Importante
	4	Muito Importante
B4		Para mim perceber como é que o meu trabalho se relaciona com o dos meus colegas é:
	1	Nada ou Pouco Importante
	2	Às vezes Importante
	3	Regularmente Importante
	4	Muito Importante
B5		Para mim receber opiniões e sugestões dos meus colegas é:
	1	Nada ou Pouco Importante
	2	Às vezes Importante
	3	Regularmente Importante
	4	Muito Importante
B6_1		É mais importante para si que se sinta confortável como está do que progredir?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_2		Fica satisfeito se não for nem melhor ou pior que os seus colegas de trabalho?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_3		Gosta de fazer melhorias no funcionamento da empresa onde trabalha?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_4		Para si é difícil conseguir conhecer pessoas no trabalho que possam ser úteis para a sua carreira?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_5		Sente-se frustrado ou zangado quando tem a perceção de que está a desperdiçar tempo?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_6		Ao longo da sua vida sempre trabalhou duramente para ser melhor que os seus pares?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_7		Para si é preferível trabalhar com um colega com o qual tenha uma boa relação, mas que não é competente, do que o contrário?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_8		Costuma planear o futuro da sua carreira profissional?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_9		Para si é importante avançar com a sua vida?

	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_10	Considera-se uma pessoa ambiciosa?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_11	Costuma olhar para o sucesso dos outros mais do que se esforçar em conseguir alcançar o sucesso?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_12	Considera-se uma pessoa preguiçosa?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_13	Tem dias em que passa sem que tenha feito nada de útil?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
B6_14	Faz sentido para si aproveitar a vida com o que ela ofereça sem planejar muito o futuro?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_1	Gosta de seguir as suas convicções e o seu próprio caminho?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_2	Considera-se uma pessoa que costuma dar ordens e indicações aos restantes?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_3	Costuma ter uma postura crítica face ao que os outros fazem?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_4	A incompetência gera irritação em si?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_5	Se lhe for pedido para ficar responsável por uma determinada situação isso fá-lo sentir-se desconfortável?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_6	Tem preferência em receber ordens do que o contrário?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_7	Aprecia poder não sobressair-se num grupo?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_8	Se alguém no grupo tem que liderar, prefere que seja você?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_9	Tem tendência para dominar uma conversa?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_1	0 Geralmente é alguém que prefere seguir o líder do que sê-lo?	
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_1	1 Prefere mais ser um trabalhador/executador do que um chefe/orientador?	
	1	Sim



	2	Não Sei
	3	Não
q45_1		
2		Procura evitar situações que possam originar ser chamado a liderar?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_1		
3		Quando está num grupo de trabalho deixa que sejam os outros a liderar?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
q45_1		
4		Evitaria um trabalho que englobasse ficar responsável por outros colegas?
	1	Sim
	2	Não Sei
	3	Não
D1_1		Sinto que sou pago justamente pelo que faço.
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_2		Na minha empresa existe o mérito como critério de promoção.
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_3		O meu chefe é bastante competente.
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_4		Não estou satisfeito com as regalias que recebo no meu trabalho.
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_5		Quando faço um bom trabalho obtenho o merecido reconhecimento.
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_6		As regras e procedimentos da empresa impedem-me de fazer um trabalho melhor.
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_7		Gosto das pessoas com quem trabalho.
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_8		Gosto daquilo que faço no trabalho.

	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_9		<b>Os objetivos que me são propostos não são muito claros.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_1	0	<b>Sinto-me desvalorizado porque não recebo o equivalente ao meu nível de desempenho.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_1	1	<b>Não existem na empresa grandes possibilidades de progressão.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_1	2	<b>O meu chefe não mostra grande interesse pelo bem-estar da sua equipa.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_1	3	<b>As regalias que recebo são tão boas na empresa onde estou quanto nas restantes.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_1	4	<b>Não sinto que os meus esforços sejam devidamente compensados.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_1	5	<b>Tenho demasiado trabalho.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
D1_1	6	<b>Sinto que tenho que trabalhar ainda mais devido à incompetência de alguns colegas meus.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente

	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
<b>D1_1</b>		
<b>7</b>		<b>Sinto orgulho por aquilo que faço no trabalho.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
<b>D1_1</b>		
<b>8</b>		<b>As minhas funções na empresa não me foram devidamente explicadas.</b>
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo Bastante
	3	Discordo Ligeiramente
	4	Concordo Ligeiramente
	5	Concordo Bastante
	6	Concordo Totalmente
<b>E1_1</b>		<b>Sou educado com os clientes.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
<b>E1_2</b>		<b>Estou disponível para ajudar os clientes sempre que necessário.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
<b>E1_3</b>		<b>Sou eficaz no meu serviço.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
<b>E1_4</b>		<b>Cuido da minha aparência e do meu espaço de trabalho.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
<b>E1_5</b>		<b>Quando cometo um erro peço desculpa.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
<b>E1_6</b>		<b>Quando surge um erro que afete um cliente fico verdadeiramente preocupado.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
<b>E1_7</b>		<b>Informo os clientes sobre as alternativas disponíveis para o que necessitam.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
<b>E1_8</b>		<b>Ofereço aos clientes um serviço de qualidade.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
<b>E1_9</b>		<b>Ajudo os clientes a pouparem nos custos.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
<b>E1_10</b>		<b>Tenho ótimos conhecimentos sobre os produtos e serviços que vendo.</b>
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho

## EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
E1_11		Informo os clientes sobre datas relacionadas com o serviço.
	1	Muito Pior que outros colegas de trabalho
	2	Mais ou Menos o mesmo que os outros colegas de trabalho
	3	Melhor que alguns dos colegas de trabalho
	4	Muito melhor que os outros colegas de trabalho
q62		Qual a sua faixa etária?
	1	18-25 anos
	2	26-32 anos
	3	33-39 anos
	4	40-49 anos
	5	50-59 anos
	6	60 ou mais anos
F1		Que função comercial ocupa?
	1	Gestor Comercial Júnior
	2	Gestor Comercial Sénior
	3	Coordenador de Equipa Comercial
	4	Atualmente fora da área comercial
	5	Nunca trabalhei na área comercial
F2		Qual o seu sexo?
	1	Feminino
	2	Masculino

Questionário

Já está! Muito obrigado pelo seu tempo e disponibilidade.

Já não tem mais perguntas para responder. Seleccione por favor mais abaixo "Terminar Questionário".

ANEXO II – OUTPUT INICIAL DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

RID	VERSIC	STATU	IP	HTTP	SESSID	START	DURAT	SRC	EXTID	userfie	userfie	userfie	userfie	A1	A2	A3	A4	A5
144066	1		7.f.f7.a21.4	https://b1:3c50d117315238851e854.539	anonymous link	f.f7.a21.4								2	2	1	1	4
249194	1		7.f33.774j.14	https://b1:782638da484e4b13dcb91828220	anonymous link	f33.774j.14								2	1	1	1	3
247312	1		7.14ae.43b.6	https://b1:782638da484e4b13dcb91828220	anonymous link	14ae.43b.9								2	4	1	2	3
246051	1		7.14.7.0ff.4	https://b1:782638da484e4b13dcb91828220	anonymous link	14.7.0ff.4								2	2	1	1	2
162004	1		7.92.95d.f7.1	https://b1:2d75a63d4152446805608.41	anonymous link	92.95d.f7.1								2	2	3	3	4
195637	1		7.9.4bc.3e8	https://b1:29f7e7dac152699680982.241	anonymous link	9.4bc.3e8.3								2	3	2	2	3
162023	1		7.ac.7b43.4	https://b1:f468f6d2bb152447602523.121	anonymous link	ac.7b43.4.5								2	2	3	3	4
162008	1		7.962.d4.7e	https://b1:e580c5c3015244715c587.355	anonymous link	962.d4.7e.6								2	2	1	1	3
249852	1		7.9.14.b2r4.7	https://b1:782638da484e4b13dcb91828220	anonymous link	9.14.b2r4.7								2	2	2	2	2
143833	1		7.d1f.1.54.2	https://b1:39918311e15238661c427.282	anonymous link	7d1f.1.54.2								2	3	2	2	2
143839	1		7.00.c2.a69	https://b1:69f4a69aa152386782476.55	anonymous link	00.c2.a69.a								2	4	2	4	2
142939	1		7.9.e17.dd5	https://b1:ca0cbe05e152374693442.598	anonymous link	9.e17.dd5.5								2	1	1	1	2
162016	1		7.98d.17.dc	https://b1:e59a0b4ce152447345517.831	anonymous link	98d.17.dc.b								2	3	2	2	2
182214	1		7.94bc3.e.8	https://b1:c1aa3a992152464684563.666	anonymous link	94bc3.e.8.3								2	2	2	2	3
248999	1		7.7.86f.557j	https://b1:782638da484e4b13dcb91828220	anonymous link	7.86f.557j								2	3	2	2	3
142530	1		7.98.394.90	https://b1:587e65bd715237112c423.706	anonymous link	98.394.90.e								2	2	1	1	4
161988	1		7.7db.1a7.f.c	https://b1:a0cd69bd4152442543538.206	anonymous link	7db.1a7.f.c								2	2	1	2	3
231106	1		7.c31b.0.08	https://b1:0028d3d92152985227397.226	anonymous link	c31b.0.08.5								2	2	1	1	4
142598	1		7.9.510.5b5	https://b1:10085d69e15237295c413.445	anonymous link	9.510.5b5.2								2	2	1	1	2
142561	1		7.98d.0.f3e.c	https://b1:8bec853bc152372245710.099	anonymous link	98d.0.f3e.d								2	2	1	1	2
142942	1		7.94.bc8.91	https://b1:1105ab67c152374914623.609	anonymous link	94.bc8.91.3								2	2	1	1	2
142599	1		10.7.db08.0f.8	https://b1:7470104e215237296262065.47	anonymous link	7.db08.0f.8								2	2	1	1	1
143796	1		7.94.bd.424	https://b1:471df369615238219c456.593	anonymous link	94.bd.424.3								2	2	3	4	1
142603	1		7.04.e.20	https://b1:1583c9808415237330c590.694	anonymous link	04.e.20.4								2	4	4	4	4

Dados em estado Bruto

DI_7	DI_8	DI_9RR	DI_10RR	DI_11RR	DI_12RR	DI_13	DI_14RR	DI_15RR	DI_16RR	DI_17	DI_18RR	Pontuaçã o RR	Inversão Pontuaçã o RR	Pontuaçã o Não-RR	JSS SCORE
6	5	5	3	6	1	1	3	4	6	6	4	43	27	33	60
3	3	3	2	3	4	2	2	4	1	5	2	27	43	27	70
6	6	6	3	3	2	3	3	5	5	6	1	37	33	27	60
5	5	2	2	3	2	4	2	3	2	5	2	23	47	33	80
5	5	2	4	4	1	3	3	3	4	5	1	28	42	30	72
4	5	4	4	1	2	1	2	3	6	4	2	28	42	22	64
5	6	1	1	3	1	2	5	5	6	1	1	29	41	40	81
6	6	1	4	4	2	1	1	3	4	6	3	27	43	39	82
5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	30	40	27	67
4	4	6	2	3	5	4	4	5	4	4	5	40	30	29	59
6	6	4	6	1	1	5	4	4	2	6	1	29	41	42	83
5	2	2	4	5	5	4	5	6	3	4	2	42	28	28	56
4	4	3	2	2	2	2	2	4	3	5	2	24	46	25	71
5	5	2	2	2	2	3	2	5	5	6	1	28	42	37	79
5	5	4	4	3	1	3	3	4	2	5	3	34	36	27	63
5	6	4	6	3	1	4	5	4	5	6	1	37	33	38	71
5	5	4	5	4	3	4	4	3	5	5	1	37	33	36	69
4	4	2	4	5	2	3	4	5	1	4	1	33	37	27	64
6	4	5	2	1	1	2	4	4	2	5	4	27	43	37	80
6	4	3	6	6	3	1	5	6	5	5	4	46	24	26	50
5	5	4	2	2	2	1	2	5	3	6	3	28	42	37	79
4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	4	4	34	36	32	68
6	6	6	1	1	1	5	1	5	2	6	1	20	50	47	97
5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	36	34	34	68
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	40	26	66
5	5	3	5	2	2	2	5	4	3	5	2	33	37	29	66
4	5	3	3	6	2	3	2	5	5	6	2	34	36	40	76
3	4	6	4	6	6	2	5	4	5	6	4	47	23	24	47
5	3	3	4	4	5	2	4	4	5	5	2	38	32	27	59
5	4	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	27	43	34	77
6	6	5	3	3	2	3	4	4	1	5	2	30	40	38	78

Nível de Sensibilidade Motivacional por Afiliação					Índice de Sensibilidade Motivacional por Afiliação		
Pontuação	Baixa Sensibilidade 5-9 =1	Média Sensibilidade 10-13 =2	Alta Sensibilidade 14-17 =3	Muito Alta Sensibilidade 18-20 =4	ID Resposta	Grau Sensibilidade	Grau Sensibilidade Decimal
4	20			X	144066	4	4,5
3	14		X		249194	3	3
3	15		X		247312	3	3,25
4	19			X	246051	4	4,25
3	16		X		162004	3	3,5
2	15		X		195637	3	3,25
4	17		X		162023	3	3,75
4	19			X	162008	4	4,25
3	15		X		249852	3	3,25
3	15		X		143833	3	3,25
3	15		X		143839	3	3,25
3	11	X			142939	2	2,25
3	13	X			162016	2	2,75
3	14		X		182214	3	3
3	17		X		248999	3	3,75
4	20			X	142530	4	4,5
3	12	X			161988	2	2,5
3	10	X			231106	2	2
4	16		X		142598	3	3,5
3	19			X	142561	4	4,25
2	12	X			142942	2	2,5
4	20			X	142599	4	4,5
4	18		X		143796	4	4
3	18		X		142603	4	4
2	11	X			142949	2	2,25
3	14		X		142539	3	3
4	16		X		231041	3	3,5
3	15		X		142611	3	3,25
4	17		X		143459	3	3,75

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	Perguntas JPS relacionadas diretamente com a orientação para o cliente										
2	ID Resposta	E1_1	E1_2	E1_6	E1_7	E1_8	E1_9	E1_11	Nível de Desempenho	Escalão de Desempenho	
3	144066	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2	
4	249194	3	3	4	2	3	3	3	3,00	3	
5	247312	2	2	3	2	3	2	3	2,43	2	
6	246051	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2	
7	162004	3	3	3	4	3	3	3	3,14	3	
8	195637	3	2	1	3	2	3	2	2,29	2	
9	162023	3	2	4	3	3	3	3	3,00	3	
0	162008	2	3	3	3	2	2	2	2,43	2	
1	249852	4	4	4	4	4	2	2	3,43	4	
2	143833	3	3	3	3	2	2	2	2,57	2	
3	143839	3	2	3	3	2	2	2	2,43	2	
4	142939	3	3	2	2	3	2	2	2,43	2	
5	162016	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	
6	182214	3	3	4	4	3	3	3	3,29	3	
7	248999	3	3	3	2	3	3	2	2,71	3	
8	142530	3	4	4	4	4	2	4	3,57	4	
9	161988	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	
0	231106	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2	
1	142598	3	3	3	3	3	2	2	2,71	3	
2	142561	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	
3	142942	4	4	3	4	4	3	4	3,71	4	
4	142599	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	
5	143796	3	3	2	3	3	3	3	2,86	3	
6	142603	3	3	3	2	3	3	3	2,86	3	
7	142949	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	
8	142539	3	3	3	4	4	2	3	3,14	3	
9	231041	2	2	4	4	4	4	4	3,43	4	
0	142611	4	4	3	3	3	3	3	3,29	3	
1	143459	4	3	3	3	3	2	2	2,86	3	

Tratamento dos dados por cada componente do questionário

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
109425	2	3	2	2	2	2	2	2	2,14	2						
109458	2	3	4	4	4	4	4	4	3,57	4						

1º Escalão	2º Escalão	3º Escalão	4º Escalão
Baixo Desempenho	Desempenho Médio	Desempenho Médio	Alto Desempenho
Média <1,8	Média >=1,8	Média >=2,6	Média >=3,4

**Results**

Descriptive Statistics

	Nível de Desempenho	Escalão de Desempenho
Valid	119	119
		0

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

Cronbach's  $\alpha$

scale 0,861

Note: Of the observations, 119 were used, 0 were excluded listwise, and 119 were provided.

Frequencies for Escalão de Desempenho				
Escalão de Desempenho	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	45	37,8	37,8	37,8
3	48	40,3	40,3	78,2
4	26	21,8	21,8	100,0
Missing	0	0,0		
Total	119	100,0		

Análise estatística de cada componente do questionário após utilização do JASP

## ANEXO III – VERSÃO FINAL DO SABMA (SALESMAN BEHAVIORS MOTIVATION ASSESSMENT)

O **SABMA** (“Salesman Behavior Motivation Assessment”, ou em português “Avaliação Comportamental para a Medição da Motivação em Vendas”) permite avaliar o estado motivacional da sua equipa comercial.

A informação sobre o seu estado atual é essencial uma vez que a motivação afeta os níveis de vendas e de desempenho da sua equipa.

Com esta ferramenta vai poder entender como está o nível de motivação da sua equipa para que posteriormente possa adotar as melhores medidas preventivas e corretivas com vista aos maiores níveis de motivação possíveis. Uma equipa motivada é uma equipa necessariamente bem-sucedida.

O funcionamento da medição da motivação é de grande simplicidade de utilização e ainda o auxilia na interpretação dos resultados.

O SABMA funciona em 3 partes.

**1ª PARTE**

Comece por qualificar a atuação, a atitude e o comportamento do colaborador a quem pretende medir a motivação. Para isso encontra aqui uma tabela que permite identificar cada um dos comportamentos, fornece algumas recomendações e sugestões sobre o que terá que avaliar e só terá que responder com uma cruz “X” como considera que tem sido a evolução do seu colaborador nos últimos tempos ou face a qualquer período que queira analisar. Responda a todas sem exceção.

ID	Comportamento a Avaliar	Recomendações de Análise	Pergunta
	Analisar cada um dos aspetos comportamentais abaixo descritos	Algumas indicações sobre o que importa analisar e quais são eventualmente alguns dos dados relevantes para conduzir a análise.	No que diz respeito a este aspeto, como classifica a evolução ou a situação atual do colaborador face a situações anteriores?
1	Demonstração de otimismo e pensamento positivo face ao seu papel na equipa e na organização.	Verificar se o colaborador tem um discurso negativo e se procura solidariedade dos restantes colegas para os seus problemas, queixas e frustrações. Analisar se as suas participações em reuniões e atividades grupais são positivas, construtivas ou o inverso.	1.     Muito pior que o habitual 2.     Ligeiramente pior que o habitual 3.     Manteve-se dentro do nível habitual 4.     Ligeiramente melhor que o habitual 5.     Bastante melhor que o habitual

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

2	Níveis de confiança do colaborador face às suas próprias capacidades.	Atestar se o colaborador mostra confiança nas suas próprias capacidades e se tem crença sobre o seu sucesso. Perceber se o seu discurso é vitorioso e se antevê que as suas ações corresponderão necessariamente ao sucesso.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
3	Grau de persistência e disponibilização de capacidades demonstrados.	Analisar o seu grau de empenho, face ao nível de capacidades disponibilizadas, e empenhamento quanto à necessidade de se atingir os objetivos de vendas ou outros indicadores. Avaliar se o colaborador mostra sinais de desistência ou resiliência.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
4	Expressão de frustração contínua face a objetivos não atingidos e capacidade em ultrapassar os insucessos.	Verificar qual a atitude do colaborador quando não consegue atingir os objetivos de vendas, quando não consegue chegar à fala com um cliente, quando não consegue que um cliente decida em tempo útil ou quando perde um negócio. Procurar entender se o mesmo tem a capacidade de procurar alternativas e encetar estratégias diferentes com uma atitude positiva ou se entra no ciclo derrotista em que o próprio assume de partida uma crença de que não conseguirá atingir os objetivos.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
5	Grau de preocupação com o cliente e com a sua plena satisfação.	Confirmar se o vendedor responde aos <i>e-mails</i> em tempo útil, se atende e devolve as chamadas recebidas, se contacta clientes proativamente, se responde às solicitações e reclamações apresentadas, se dá ao cliente constante <i>feedback</i> sobre processos em desenvolvimento, se propõe soluções para os problemas apresentados em vez de transferir responsabilidades para outrem ou se procura ajuda para dar respostas aos clientes.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
6	Capacidade em criar e manter relações duradouras e fiéis com os clientes.	Confirmar se o comercial consegue manter uma carteira de clientes ativos ao longo do tempo e com uma boa taxa de retenção. Analisar taxas de " <i>crossselling</i> " e " <i>upselling</i> " da carteira de clientes do colaborador. Verificar se o comercial tem um " <i>account-plan</i> " bem desenvolvido e com o cumprimento das várias atividades de gestão de clientes. Procurar entender se, perante propostas concorrentes, o cliente dá ao colaborador o " <i>last-call</i> " para um ajuste final que conduza à adjudicação.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
7	Identificação rápida e eficaz das necessidades dos clientes.	O gestor comercial apresenta propostas no momento adequado e que correspondam às necessidades reais dos clientes? Demonstra capacidade analítica que lhe permita antecipar necessidades dos clientes e identificar novas oportunidades de negócio e também aprofundar a relação comercial?	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>



EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

8	Fornecimento de feedback sobre o trabalho do colaborador por parte dos clientes.	Verificar se estão a ser recebidas comunicações, pelas diversas vias, com feedback acerca do desempenho do colaborador. Considerar a hipótese de contactar diretamente clientes para informações sobre satisfação ou consultar resultados de relatórios de controlo de qualidade se aplicável.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
9	Tipo de discurso e posição relativamente à empresa.	Verificar se o membro de equipa revela uma atitude queixosa, de insatisfação e de constante reivindicação. Se tem referenciado a possibilidade de sair ou tido um discurso apologista de que fora da empresa existem melhores oportunidades e condições de trabalho.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
10	Níveis de entendimento sobre exatamente quais são os seus objetivos e papel dentro da empresa e desempenho de acordo com a sua missão e valores.	Verificar se o colaborador tem cientes os objetivos de vendas e indicadores de atividade estabelecidos. Analisar se o colaborador está a executar tarefas que não são da sua responsabilidade e se tem toda a informação e ferramentas disponíveis para o cumprimento da sua atividade. Verificar se o colaborador adota um discurso consentâneo com as diretrizes, missão e valores da empresa.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
11	Tipo de reação à crítica e a propostas de ações de melhoria sobre o seu desempenho.	Identificar fatores de abertura à crítica por parte dos outros e o seu acolhimento à melhoria contínua. Identificar o seu grau de aceitação a mudanças necessárias, alteração de paradigmas de trabalho e mercado e capacidade de adaptação.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
12	Demonstra esforço e dedicação? Toma as decisões acertadas para o atingimento dos objetivos?	Analisar quantidade de contactos efetuados a clientes, número de propostas apresentadas, % de fecho de negócios face às propostas geradas, quantidade de visitas, variedade de soluções apresentadas aos clientes. Analisar se as estratégias adotadas são as corretas tendo capacidade crítica sobre as atividades que desenvolve e procurando alternativas.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>
13	Grau de cumprimento das exigências, tarefas e responsabilidades das funções.	Avaliar o grau de cumprimento dos objetivos de vendas estabelecidos no período de análise. Confirmar o seu cumprimento em períodos anteriores. Verificar se cumpre com as suas obrigações além dos objetivos de vendas como os deveres de reporte de atividade à chefia, organização de agenda, execução das solicitações internas e de clientes além do cumprimento das regras internas da empresa.	<p>1.     Muito pior que o habitual</p> <p>2.     Ligeiramente pior que o habitual</p> <p>3.     Manteve-se dentro do nível habitual</p> <p>4.     Ligeiramente melhor que o habitual</p> <p>5.     Bastante melhor que o habitual</p>

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

14	Nível de qualidade, precisão e atingimento na realização das suas tarefas atendendo às suas naturais capacidades.	Verificar que tipo de evolução existe face ao rigor e cumprimento das tarefas do dia-a-dia. Comparar a sua atitude e discurso junto dos clientes face a momentos anteriores.	1.   2.   3.   4.   5.	Muito pior que o habitual   Ligeiramente pior que o habitual   Manteve-se dentro do nível habitual   Ligeiramente melhor que o habitual   Bastante melhor que o habitual
15	Velocidade e taxa de erro na execução das várias tarefas.	Confirmar se o colaborador perde muito tempo com tarefas simples e se entrega as solicitações dentro dos prazos estabelecidos. Confirmar se cumpre com os requisitos técnicos das solicitações dos clientes, das suas tarefas diárias e dos pedidos internos. Identificar qual a sua capacidade de aprendizagem quanto ao grau de repetição sucessiva de erros iguais.	1.   2.   3.   4.   5.	Muito pior que o habitual   Ligeiramente pior que o habitual   Manteve-se dentro do nível habitual   Ligeiramente melhor que o habitual   Bastante melhor que o habitual
16	Avaliação da capacidade de contornar as objeções que lhe são colocadas e como apresenta e defende uma proposta com vista à concretização do negócio.	As objeções são muito importantes para a concretização de negócios. Analisar o domínio técnico do produto e a forma crítica como se utiliza essa informação. Confirmar se o colaborador apresenta argumentos válidos, verdadeiros e que conseguem persuadir o cliente. Confirmar ainda se o colaborador coloca objeções à sua própria venda mostrando descrença no produto.	1.   2.   3.   4.   5.	Muito pior que o habitual   Ligeiramente pior que o habitual   Manteve-se dentro do nível habitual   Ligeiramente melhor que o habitual   Bastante melhor que o habitual
17	Estado do domínio de produto e proatividade na procura de se atualizar, melhorar e aperfeiçoar quanto ao seu desempenho.	Confirmar se o colaborador participa nas ações formativas promovidas pela empresa, verificar se procura ler, perceber e assimilar dados vastos e completos acerca dos produtos e serviços comercializados pela empresa, se testa novas soluções e utiliza a criatividade como forma de melhoria contínua, se acomoda rapidamente diretrizes da empresa sempre que estas são lançadas, se está atento ao que o rodeia e aquilo que a concorrência pratica.	1.   2.   3.   4.   5.	Muito pior que o habitual   Ligeiramente pior que o habitual   Manteve-se dentro do nível habitual   Ligeiramente melhor que o habitual   Bastante melhor que o habitual
18	Identificação de sinais de fadiga física e emocional, estado de saúde e nível enérgico. Estado atual dos níveis de pessimismo, ansiedade, irritação, tristeza ou <i>stress</i> .	Verificar se demonstra bons níveis de energia ou se revela sonolência. Identificar se tem uma atitude nervosa e de <i>stress</i> ou se está calmo e tranquilo. Identificar atitudes de negligência e incumprimento de tarefas e atividades e se revela diferenças negativas de participação nas atividades de grupo como reuniões de equipa. Procurar entender se se irrita com facilidade, se demonstra impaciência, se está triste ou ansioso.	1.   2.   3.   4.   5.	Muito pior que o habitual   Ligeiramente pior que o habitual   Manteve-se dentro do nível habitual   Ligeiramente melhor que o habitual   Bastante melhor que o habitual
19	Níveis de pontualidade, assiduidade e cumprimento dos compromissos profissionais.	Verificar se o colaborador é pontual e assíduo de uma forma geral e sistemática face às suas responsabilidades assumidas com a empresa e com os clientes. Avaliar o grau de cumprimento de todos os compromissos internos e com os clientes.	1.   2.   3.   4.   5.	Muito pior que o habitual   Ligeiramente pior que o habitual   Manteve-se dentro do nível habitual   Ligeiramente melhor que o habitual   Bastante melhor que o habitual

## EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

20	Existência de problemas pessoais que possam afetar o desempenho.	Analisar se o comercial revelou alguma informação de que estaria com problemas pessoais ou informações sobre acontecimentos positivos na sua vida particular. Confirmar se há conhecimento de algum evento na vida particular do colaborador com especial relevo.	1.     Muito pior que o habitual 2.     Ligeiramente pior que o habitual 3.     Manteve-se dentro do nível habitual 4.     Ligeiramente melhor que o habitual 5.     Bastante melhor que o habitual
21	Capacidades organizativas quanto a agenda e gestão de tempo.	Confirmar se tem todas as suas atividades planeadas e tempo preenchido, se o colaborador investe o tempo adequado para cada uma das suas tarefas e se é capaz de prioriza-las face ao tempo disponível.	1.     Muito pior que o habitual 2.     Ligeiramente pior que o habitual 3.     Manteve-se dentro do nível habitual 4.     Ligeiramente melhor que o habitual 5.     Bastante melhor que o habitual
22	Nível de organização no registo de informação relevante sobre os clientes e suas interações. Tempos de resposta às diversas solicitações de múltiplas origens.	Perceber se o colaborador regista toda a informação relevante sobre a sua atividade comercial e se recorre aos suportes mais adequados, inclusivamente aqueles que são de utilização obrigatória indicada pela empresa. Avaliar o grau de dispersão da informação registada procurando entender se a informação é registada de uma forma organizada e categorizada. Analisar a taxa e tempo de resposta do colaborador a todas as solicitações de diversas origens, além do seu grau de adequação ao âmbito de cada uma.	1.     Muito pior que o habitual 2.     Ligeiramente pior que o habitual 3.     Manteve-se dentro do nível habitual 4.     Ligeiramente melhor que o habitual 5.     Bastante melhor que o habitual

### 2ª PARTE

Já avaliou o membro da sua equipa de vendas e agora é o momento de avaliar o seu próprio desempenho. Trata-se de uma equipa em que o papel do seu líder é essencial para a manutenção dos níveis mais elevados possível de motivação. A sua ação influencia positiva ou negativamente os níveis motivacionais da equipa como tal deve ser considerada.

Avalie da mesma forma o seu desempenho, utilize as recomendações que sugerimos e responda qualificando cada aspeto avaliado sob a sua perspetiva acerca do grau de acerto ou qualidade da sua atuação ou, dependendo da questão, a frequência com que tem desenvolvido a mesma.

ID	Comportamento a Avaliar	Recomendações de Análise	Pergunta
	Analisar cada um dos aspetos de atuação abaixo descritos	Algumas indicações sobre o que importa analisar quanto à atuação do líder de equipa do ponto de vista da qualidade e da frequência com que as ações são conduzidas.	No que diz respeito a este aspeto, como qualifica a sua atuação ou a frequência de ações em relação aos colaboradores da sua equipa?

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

<p>1</p> <p>Feedback e reconhecimento sobre o trabalho realizado.</p>	<p>Considera adequada a frequência e a forma como passa "feedback" e reconhecimento sobre o trabalho realizado à sua equipa? Realiza frequentemente reuniões ou conversas exclusivamente para passar informações sobre o desempenho? Elogia e dá ênfase às vitórias e feitos alcançados por cada membro? Os colaboradores têm revelado queixas ou elogios sobre este tema?</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente 2.     Melhorável 3.     Suficiente ou Adequada 4.     Boa 5.     Excelente</p>
<p>2</p> <p>Existência de ações de formação, <i>coaching</i> e orientação.</p>	<p>Os seus colaboradores têm tido ações de formação e "<i>coaching</i>" regularmente? Tem promovido reuniões de equipa e individuais que possibilitem a passagem de informações úteis para o melhor desempenho comercial e atingimento de objetivos? Tem tido sensibilidade na altura de criticar procurando um discurso construtivo e positivo? Os colaboradores têm passado indicações sobre o que consideram acerca do grau de adequação e frequência com que têm este tipo de ações?</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente 2.     Melhorável 3.     Suficiente ou Adequada 4.     Boa 5.     Excelente</p>
<p>3</p> <p>Adequação dos objetivos propostos face à experiência e capacidades do colaborador.</p>	<p>Os membros da sua equipa atingem regularmente os objetivos que lhes são propostos? Nivelam os objetivos ao grau de experiência e capacidades de cada um procurando uma evolução contínua acerca dos mesmos? Existem reclamações sobre excesso de trabalho ou níveis e objetivos excessivos?</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente 2.     Melhorável 3.     Suficiente ou Adequada 4.     Boa 5.     Excelente</p>
<p>4</p> <p>Regularidade e relevância dos indutores motivacionais sobre o elemento da equipa.</p>	<p>Promove ações motivacionais regulares? Tem passado palavras de incentivo aos membros da sua equipa? Passa informação em tempo real sobre o nível de atingimento dos objetivos de vendas ou outros indicadores? Promove a variância de tarefas e novas funções ou atividades junto dos seus colaboradores? Atribui novas responsabilidades aos membros da equipa diretamente associadas a fatores de mérito e reconhece publicamente as vitórias de cada um? Cria esquemas de incentivos, positivos ou negativos, que promovam o esforço e a motivação?</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente 2.     Melhorável 3.     Suficiente ou Adequada 4.     Boa 5.     Excelente</p>
<p>5</p> <p>Nível de clareza da informação sobre quais são as funções e os objetivos do colaborador.</p>	<p>A cada colaborador é passada a carta de funções e responsabilidades? Comunica os novos objetivos sempre que os mesmos são lançados? Comunica quais os prémios em vigor? São dadas tarefas aos membros da equipa que vão além das suas funções e cujos mesmos demonstram insatisfação perante as mesmas? São passadas com clareza as prioridades de cada uma das atividades a desenvolver pela equipa? Existem queixas de se sentirem desorientados e não saberem que estratégia devem adotar?</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente 2.     Melhorável 3.     Suficiente ou Adequada 4.     Boa 5.     Excelente</p>
<p>6</p> <p>Adequação da quantidade de trabalho, tarefas e responsabilidades impostos.</p>	<p>Adequação da quantidade de trabalho, tarefas e responsabilidades impostos.</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente 2.     Melhorável 3.     Suficiente ou Adequada 4.     Boa 5.     Excelente</p>

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

7	<p>Promoção da autonomia do colaborador em simultâneo com um nível de controlo discreto e pouco intrusivo.</p>	<p>Como exerce o nível de controlo da atividade comercial? Existem relatórios a efetuar em quantidade e nível de informações adequados? Os membros de equipa têm a oportunidade de gozarem de liberdade e autonomia para desenvolverem o seu trabalho avaliando posteriormente o seu nível de acordo com o atingimento dos objetivos e indicadores de desempenho? Que percentagem de tempo despende em tarefas de reporte comercial face ao tempo disponível para as vendas e clientes? Os membros da equipa reclamam excesso de controlo e impossibilidade de exercerem a sua atividade da forma mais adequada por demasiadas imposições ou regras?</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente                  2.     Melhorável                  3.     Suficiente ou Adequada                  4.     Boa                  5.     Excelente</p>
8	<p>Grau de promoção da troca de ideias, socialização e participação do membro da equipa nos vários processos.</p>	<p>Tem implementado as soluções e as ideias propostas pela equipa? Está implementado algum momento fixo ou fórum periódico de troca de ideias e desenvolvimento de novas estratégias onde todos participam. Passa algumas das suas tarefas à sua equipa como forma de sinal de confiança e reconhecimento pelo seu trabalho? Os colaboradores reclamam inflexibilidade e estaticidade para desenvolverem o seu trabalho e promoverem a inovação?</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente                  2.     Melhorável                  3.     Suficiente ou Adequada                  4.     Boa                  5.     Excelente</p>
9	<p>Grau de justeza e igualdade do tratamento face aos restantes membros da equipa.</p>	<p>Tem conseguido tratar todos os membros da equipa da forma mais igualitária possível? Tem membros da equipa com tratamento diferenciado sem que isso corresponda a mérito? Os colaboradores queixam-se de desigualdade de tratamento ou de existirem elementos que sejam considerados privilegiados ou "preferidos"?</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente                  2.     Melhorável                  3.     Suficiente ou Adequada                  4.     Boa                  5.     Excelente</p>
10	<p>Estímulo de ambientes positivos e combate ao pessimismo na equipa.</p>	<p>Promove no dia-a-dia da atividade comercial um discurso positivo, alegre e enérgico junto dos colaboradores? Promove eventos periódicos de carácter lúdico que possibilitem o estreitamento de laços e o sentimento de pertença? Incentiva ao bom humor e à comunicação informal entre todos os membros da equipa? Incentiva cada membro à não desistência e elogia as capacidades de cada um?</p>	<p>1.     Medíocre ou Muito Insuficiente                  2.     Melhorável                  3.     Suficiente ou Adequada                  4.     Boa                  5.     Excelente</p>

### 3ª PARTE

Agora que já respondeu a todas as questões pode então terminar a medição do nível motivacional da seguinte forma:

**| Atribua 1 ponto por cada Resposta dada de “Muito pior que o habitual” e “Medíocre ou Muito Insuficiente”.**

**| Atribua 2 pontos por cada Resposta dada de “Ligeiramente pior que o habitual” e “Melhorável”.**

**| Atribua 3 pontos por cada Resposta dada de “Manteve-se dentro do nível habitual” e “Suficiente ou Adequada”.**

**| Atribua 4 pontos por cada Resposta dada de “Ligeiramente melhor que o habitual” e “Boa”.**

**| Atribua 5 pontos por cada Resposta dada de “Bastante melhor que o habitual” e “Excelente”.**

**| Some a pontuação total e calcule a média.**

**| O valor obtido é o valor da classificação final que pode analisar na tabela seguinte.**

## EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

Resultado final numérico que corresponde à média das classificações obtidas nas 32 respostas dadas: **quanto mais elevada for a média, maior será o nível de motivação**. Divisão em 5 Escalões de Motivação de acordo com a média obtida.

1º Escalão	2º Escalão	3º Escalão	4º Escalão	5º Escalão
<b>Muito Baixa Motivação</b>	<b>Baixa Motivação</b>	<b>Motivação Neutra</b>	<b>Razoável Motivação</b>	<b>Alta Motivação</b>
<b>Média &lt;2,0</b>	<b>Média ≥2,8</b>	<b>Média ≤3,6</b>	<b>Média ≤4,4</b>	<b>Média ≤5,0</b>
<p>Uma média inferior a 2,0 é sinal de que o colaborador experiencia atualmente níveis de motivação muito baixos. Considere a hipótese de que a um nível de motivação tão baixo corresponda uma total insatisfação com as condições de trabalho, com o desempenho das chefias ou com a natureza das atividades que o mesmo tem diariamente que desenvolver. É provável que não sinta estímulo motivacional pela área das vendas, trabalhando exclusivamente por necessidade, e que não consiga viver com este aspeto. Se for um colaborador que anteriormente demonstrava níveis de desempenho elevados a sua muito baixa motivação poderá ser originada pela perda de uma oportunidade de progressão na carreira para outro colega ou porque vive em conflito com a própria organização. Existe ainda a possibilidade eminente de Exaustão Emocional ou "<i>Bournout</i>" com consequências, sendo uma delas a possibilidade de deixar de permanecer na equipa brevemente ou ter problemas de saúde.</p>	<p>Um resultado motivacional que calhe no 2º escalão é sinal de que há vários aspetos que estão a condicionar os níveis motivacionais do colaborador. Considere a possibilidade de sucessivos períodos de sem cumprir o objetivo de vendas possam estar a condicionar a sua motivação e o colaborador estar preso num ciclo de negativismo. Este baixo nível motivacional poderá eventualmente estar relacionado com algumas situações das Condições de Trabalho que gerem insatisfação, nomeadamente excesso de trabalho ou falta de incentivos. Existe a hipótese do colaborador ter perdido o gozo no trabalho pela repetição de tarefas ou por situações rotineiras: estagnação. Existe a hipótese de um controlo demasiado apertado da chefia e ausência da autonomia esteja a condicionar ativamente a sua motivação para o dia-a-dia de trabalho.</p>	<p>A Motivação Neutra poderá ser sinal de que o colaborador não se sente envolvido com o trabalho ou com os colegas de equipa. Um colaborador que mostra estaticidade de comportamentos ao longo do tempo e que não esteja a receber estímulos por parte da chefia ou dos colegas estará a trabalhar apenas com base nas suas capacidades básicas e com recurso a automatismos pessoais. Poderá estar a trabalhar exclusivamente por necessidade sem qualquer gosto pelas suas atividades ou pelo ambiente de trabalho positivo e relações com os colegas. Alguns aspetos relacionados com regras e procedimentos internos poderão estar a condicionar que a sua motivação progrida para o nível seguinte.</p>	<p>Bons níveis motivacionais estão associados a médias obtidas superiores a 3,6 no entanto neste escalão existe ainda alguma proximidade com níveis motivacionais neutros. É provável que a sua boa motivação advinha apenas de alguns aspetos relacionados com o trabalho e não com a globalidade. Considere a hipótese do colaborador gostar da área comercial no entanto poderá ter alguns aspetos organizacionais que gostaria de rever ou então que gostaria de ter mais autonomia ou serem-lhe atribuídas novas tarefas. Existe a hipótese de estar satisfeito com as condições atuais de trabalho no entanto pode ter a notícia de que existem outras empresas a oferecerem melhores condições. O colaborador poderá estar motivado pelo facto de ter um ambiente de trabalho positivo e ótimas relações com os seus colegas mas sentir algumas limitações face às tarefas que tem de desempenhar.</p>	<p>Níveis motivacionais elevados sendo que se trata de um colaborador que vive satisfeito com as condições que a empresa lhe oferece. Poderá estar motivado pelo gosto que tem pela área comercial ou então por aquilo que o atingimento de objetivos e presença assídua no topo das classificações de vendas lhe traz de prestígio e visibilidade. Poderá ter como objetivo chegar a uma posição hierarquicamente superior, sente que isso é possível na empresa onde está e isso conduz a sua motivação para as vendas e para um nível de desempenho elevado. Caso os resultados das vendas não sejam os melhores mas ainda assim o seu nível motivacional esteja situado no escalão mais elevado isso significa que a sua motivação advém de uma excelente relação que possa ter com os colegas, com o gosto que tem pela própria atividade e pelas condições que a empresa lhe oferece.</p>

## ANEXO IV – JSS – QUESTIONÁRIO DE MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO E INSTRUÇÕES COMPLETAS (Spector, 1994)

The Job Satisfaction Survey, JSS is a 36 item, nine facet scale to assess employee attitudes about the job and aspects of the job. Each facet is assessed with four items, and a total score is computed from all items. A summated rating scale format is used, with six choices per item ranging from "strongly disagree" to "strongly agree". Items are written in both directions, so about half must be reverse scored. The nine facets are Pay, Promotion, Supervision, Fringe Benefits, Contingent Rewards (performance based rewards), Operating Procedures (required rules and procedures), Coworkers, Nature of Work, and Communication. Although the JSS was originally developed for use in human service organizations, it is applicable to all organizations. The norms provided on this website include a wide range of organization types in both private and public sector.

Below are internal consistency reliabilities (coefficient alpha), based on a sample of 2,870.

Scale	Alpha	Description
Pay	.75	Pay and remuneration
Promotion	.73	Promotion opportunities
Supervision	.82	Immediate supervisor
Fringe Benefits	.73	Monetary and nonmonetary fringe benefits
Contingent Rewards	.76	Appreciation, recognition, and rewards for good work
Operating Procedures	.62	Operating policies and procedures
Coworkers	.60	People you work with
Nature of Work	.78	Job tasks themselves
Communication	.71	Communication within the organization
Total	.91	Total of all facets

## Instructions for Scoring the Job Satisfaction Survey, JSS

The Job Satisfaction Survey or JSS, has some of its items written in each direction--positive and negative. Scores on each of nine facet subscales, based on 4 items each, can range from 4 to 24; while scores for total job satisfaction, based on the sum of all 36 items, can range from 36 to 216. Each item is scored from 1 to 6 if the original response choices are used. **High scores on the scale represent job satisfaction, so the scores on the negatively worded items must be reversed before summing with the positively worded into facet or total scores.** A score of 6 representing strongest agreement with a negatively worded item is considered equivalent



to a score of 1 representing strongest disagreement on a positively worded item, allowing them to be combined meaningfully. Below is the step by step procedure for scoring.

Responses to the items should be numbered from 1 representing strongest disagreement to 6 representing strongest agreement with each. This assumes that the scale has not be modified and the original agree-disagree response choices are used.

The negatively worded items should be reverse scored. Below are the reversals for the original item score in the left column and reversed item score in the right. The rightmost values should be substituted for the leftmost. This can also be accomplished by subtracting the original values for the internal items from 7.

$$1 = 6 \mid 2 = 5 \mid 3 = 4 \mid 4 = 3 \mid 5 = 2 \mid 6 = 1$$

Negatively worded items are 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. Note the reversals are NOT every other one.

Sum responses to 4 items for each facet score and all items for total score after the reversals from step 2. Items go into the subscales as shown in the table.

Subscale	Item numbers
Pay	1, 10, 19, 28
Promotion	2, 11, 20, 33
Supervision	3, 12, 21, 30
Fringe Benefits	4, 13, 22, 29
Contingent rewards	5, 14, 23, 32
Operating conditions	6, 15, 24, 31
Coworkers	7, 16, 25, 34
Nature of work	8, 17, 27, 35
Communication	9, 18, 26, 36
Total satisfaction	1 to 36

If some items are missing you must make an adjustment otherwise the score will be too low. The best procedure is to compute the mean score per item for the individual, and substitute that mean for missing items. For example, if a person does not make a response to 1 item, take the total from step 4, divide by the number answered or 3 for a facet or 35 for total, and substitute this number for the missing item by adding it to the total from step 4. An easier but less accurate procedure is to substitute a middle response for each of the missing items. Since the center of

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

the scale is between 3 and 4, either number could be used. One should alternate the two numbers as missing items occur.

<p><b>JOB SATISFACTION SURVEY</b></p> <p>Paul E. Spector                      Department of Psychology                      University of South Florida</p> <p>Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>		
<p>PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.</p>		<p>Disagree very much                      Disagree moderately                      Disagree slightly                      Agree slightly                      Agree moderately                      Agree very much</p>
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1 2 3 4 5 6
2	There is really too little chance for promotion on my job.	1 2 3 4 5 6
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job.	1 2 3 4 5 6
4	I am not satisfied with the benefits I receive.	1 2 3 4 5 6
5	When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	1 2 3 4 5 6
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	1 2 3 4 5 6
7	I like the people I work with.	1 2 3 4 5 6
8	I sometimes feel my job is meaningless.	1 2 3 4 5 6
9	Communications seem good within this organization.	1 2 3 4 5 6
10	Raises are too few and far between.	1 2 3 4 5 6
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	1 2 3 4 5 6
12	My supervisor is unfair to me.	1 2 3 4 5 6
13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	1 2 3 4 5 6
14	I do not feel that the work I do is appreciated.	1 2 3 4 5 6
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	1 2 3 4 5 6
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	1 2 3 4 5 6
17	I like doing the things I do at work.	1 2 3 4 5 6
18	The goals of this organization are not clear to me.	1 2 3 4 5 6
<p>PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.</p> <p>Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>		<p>Disagree very much                      Disagree moderately                      Disagree slightly                      Agree slightly                      Agree moderately</p>

EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

		Agree very much
19	I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.	1 2 3 4 5 6
20	People get ahead as fast here as they do in other places.	1 2 3 4 5 6
21	My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.	1 2 3 4 5 6
22	The benefit package we have is equitable.	1 2 3 4 5 6
23	There are few rewards for those who work here.	1 2 3 4 5 6
24	I have too much to do at work.	1 2 3 4 5 6
25	I enjoy my coworkers.	1 2 3 4 5 6
26	I often feel that I do not know what is going on with the organization.	1 2 3 4 5 6
27	I feel a sense of pride in doing my job.	1 2 3 4 5 6
28	I feel satisfied with my chances for salary increases.	1 2 3 4 5 6
29	There are benefits we do not have which we should have.	1 2 3 4 5 6
30	I like my supervisor.	1 2 3 4 5 6
31	I have too much paperwork.	1 2 3 4 5 6
32	I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.	1 2 3 4 5 6
33	I am satisfied with my chances for promotion.	1 2 3 4 5 6
34	There is too much bickering and fighting at work.	1 2 3 4 5 6
35	My job is enjoyable.	1 2 3 4 5 6
36	Work assignments are not fully explained.	1 2 3 4 5 6

### Results Interpretation

I am frequently asked how to interpret scores on the Job Satisfaction Survey (JSS). The JSS assesses job satisfaction on a continuum from low (dissatisfied) to high (satisfied). There are no specific cut scores that determine whether an individual is satisfied or dissatisfied, in other words, we cannot confidently conclude that there is a particular score that is the dividing line between satisfaction and dissatisfaction. Where there is a need to draw conclusions about satisfaction versus dissatisfaction for samples or individuals, two approaches can be used.

The normative approach would compare the target person/sample to the norms for the sample. My website provides norms for several different groups. One can reference the norms and describe given individuals/samples as being more satisfied, dissatisfied, or about the same as the norms. These norms are limited in three ways. First, there are a small number of occupations and organizations represented. Second, the norms are not from representative samples, but rather are an accumulation of mostly convenience samples people send me. In other words, they are a convenience sample of convenience samples. Third, the norms are mainly from North

America—Canada and the U.S. Mean levels of job satisfaction varies across countries, so one should not assume these norms are representative of other countries, particularly those that are culturally dissimilar from North America.

The absolute approach picks some logical, if arbitrary cut scores to represent dissatisfaction versus satisfaction. Given the JSS uses 6-point agree-disagree response choices, we can assume that agreement with positively-worded items and disagreement with negatively-worded items would represent satisfaction, whereas disagreement with positive-worded items, and agreement with negative-worded items represents dissatisfaction. For the 4-item subscales, as well as the 36-item total score, this means that scores with a mean item response (after reverse scoring the negatively-worded items) of 4 or more represents satisfaction, whereas mean responses of 3 or less represents dissatisfaction. Mean scores between 3 and 4 are ambivalence. Translated into the summed scores, for the 4-item subscales with a range from 4 to 24, scores of 4 to 12 are dissatisfied, 16 to 24 are satisfied, and between 12 and 16 are ambivalent. For the 36-item total where possible scores range from 36 to 216, the ranges are 36 to 108 for dissatisfaction, 144 to 216 for satisfaction, and between 108 and 144 for ambivalent.

## JSS – SHORT VERSION

Assessed dimensions in the original questionnaire

Select two of each to compound a smaller 18 questions instrument

Subscale	Item numbers
Pay	1, 10, 19, 28
Promotion	2, 11, 20, 33
Supervision	3, 12, 21, 30
Fringe Benefits	4, 13, 22, 29
Contingent rewards	5, 14, 23, 32
Operating conditions	6, 15, 24, 31
Coworkers	7, 16, 25, 34
Nature of work	8, 17, 27, 35
Communication	9, 18, 26, 36
Total satisfaction	1-36

## Example

I feel I am being paid a fair amount for the work I do.

Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.

My supervisor is quite competent in doing his/her job.

I am not satisfied with the benefits I receive.

When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.

Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.

I like the people I work with.

I like doing the things I do at work.

The goals of this organization are not clear to me.

I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.

There is really too little chance for promotion on my job.

My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.

The benefits we receive are as good as most other organizations offer.

I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.

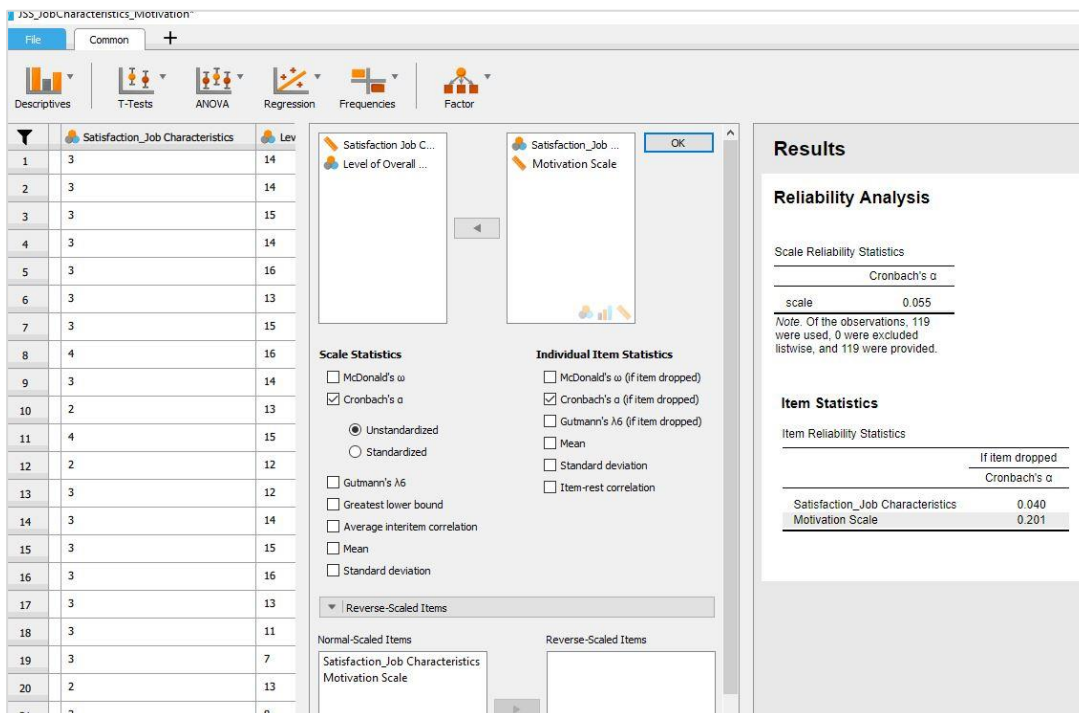
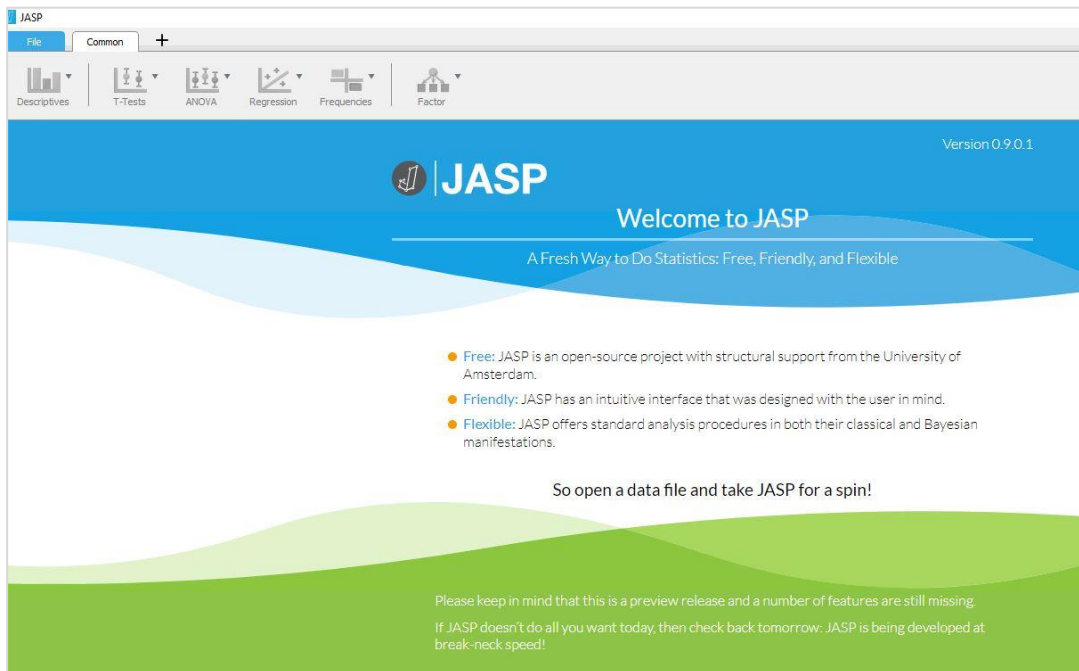
I have too much to do at work.

I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.

I feel a sense of pride in doing my job.

Work assignments are not fully explained.

ANEXO V – JASP – Utilização de software de processamento de dados



# EQUIPAS COMERCIAIS B2B PME: UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

