

## **A MOTIVAÇÃO DAS GERAÇÕES NA ÁREA DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO**

**Ricardo Jose Schutz** (Feevale) - ricardo.schutz@hotmail.com

**Cristiane Froehlich** (Universidade Feevale) - cfroehlich@feevale.br

**Maria Cristina Bohnenberger** (Universidade Feevale) - cristin@feevale.br

### **Resumo:**

*Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores motivacionais de cada geração de vendedores em uma empresa do segmento de material de construção da cidade de Dois Irmãos, Rio Grande do Sul. Para isso, busca-se identificar os fatores que mais influenciam na motivação de cada geração de vendedores e diagnosticar o grau de satisfação dos vendedores em relação a estes fatores. A pesquisa classifica-se como bibliográfica e descritiva, com estudo de caso e abordagem quantitativa. Para coleta de dados foi elaborado um questionário e este foi aplicado para os 18 vendedores da área de vendas. Constatou-se que vários fatores influenciam positivamente na motivação de cada geração de vendedores, entre eles a remuneração e o status foram citados por todas as gerações; fatores ligados à valorização profissional e estabilidade familiar; valorização do ambiente de trabalho, estrutura e benefícios da empresa foram citados de forma distinta. Os fatores que impactam de forma negativa na motivação dos vendedores são a falta de capacitação técnica e a necessidade de um feedback mais efetivo por parte da gestão.*

**Palavras-chave:** *Fatores. Motivação. Gerações. Vendas.*

**Área temática:** *GT-05 Comportamento Humano em Organizações*

# A MOTIVAÇÃO DAS GERAÇÕES NA ÁREA DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Ricardo José Schütz - Universidade Feevale - E-mail: [ricardo.schutz@hotmail.com](mailto:ricardo.schutz@hotmail.com)

Cristiane Froehlich - Universidade Feevale - E-mail: [cfroehlich@feevale.br](mailto:cfroehlich@feevale.br)

Maria Cristina Bohnenberger - Universidade Feevale - E-mail: [cristin@feevale.br](mailto:cristin@feevale.br)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores motivacionais de cada geração de vendedores em uma empresa do segmento de material de construção da cidade de Dois Irmãos, Rio Grande do Sul. Para isso, busca-se identificar os fatores que mais influenciam na motivação de cada geração de vendedores e diagnosticar o grau de satisfação dos vendedores em relação a estes fatores. A pesquisa classifica-se como bibliográfica e descritiva, com estudo de caso e abordagem quantitativa. Para coleta de dados foi elaborado um questionário e este foi aplicado para os 18 vendedores da área de vendas. Constatou-se que vários fatores influenciam positivamente na motivação de cada geração de vendedores, entre eles a remuneração e o *status* foram citados por todas as gerações; fatores ligados à valorização profissional e estabilidade familiar; valorização do ambiente de trabalho, estrutura e benefícios da empresa foram citados de forma distinta. Os fatores que impactam de forma negativa na motivação dos vendedores são a falta de capacitação técnica e a necessidade de um *feedback* mais efetivo por parte da gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Fatores. Motivação. Gerações. Vendas.

## 1 INTRODUÇÃO

Os departamentos de vendas estão cada vez mais dinâmicos e competitivos. Numa época de inovações tecnológicas os processos de mudanças exigem das empresas constantes adaptações, resolvendo os problemas de forma rápida e eficiente, sem deixar de cumprir objetivos e metas. Para Hillmann (2013), é necessário que as equipes de vendas sejam constantemente orientadas e motivadas para que não percam o foco do trabalho, buscando seu sustento e da empresa onde trabalham.

Equipes de venda motivadas, cujos profissionais tenham a visão da importância e responsabilidade do cargo que exercem, tornam-se um forte diferencial competitivo frente ao mercado. Por isso, existe necessidade do gestor criar um ambiente que possa facilitar o desenvolvimento e o crescimento dos vendedores, respeitando os desejos intrínsecos e otimizando as particularidades de cada um, para alcançar os resultados propostos (PINK, 2010).

A existência das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z no mesmo ambiente de trabalho altera a dinâmica das organizações. Um dos desafios enfrentados pelos gestores é encontrar a forma correta de comunicar ou transmitir os objetivos para que estes sejam compreendidos pelos profissionais de todas as idades.

A justificativa para o estudo está no intuito de aprofundar os conhecimentos sobre motivação, em um contexto de vendas, e sua relação com cada geração de profissionais. Os resultados contribuirão para aprimorar a gestão de pessoas nas organizações. As empresas têm o desafio de auxiliar cada vendedor a desempenhar suas tarefas com êxito, porém essa abordagem não pode ser linear, precisa ser adaptada para a geração em que cada vendedor se

enquadra, pois, seus anseios, comportamentos e individualidades precisam ser considerados para um melhor desempenho das atividades.

A problemática da pesquisa está sustentada no desafio que as organizações possuem em manter seus funcionários motivados fazendo com que vejam um propósito no que fazem, interagindo com colegas de diversas gerações, respeitando as individualidades e que estejam alinhados com os objetivos definidos pela empresa. A partir desse tema proposto, a questão que norteia a pesquisa é: Quais são os fatores motivacionais de cada geração de vendedores de uma empresa do segmento de material de construção?

Este trabalho tem por objetivo analisar os fatores motivacionais de cada geração de vendedores de uma empresa do segmento de material de construção da cidade de Dois Irmãos, Rio Grande do Sul. Para isso, busca-se diagnosticar os níveis de satisfação dos vendedores sobre alguns fatores que influenciam na motivação; e, identificar quais os fatores que mais influenciam na motivação de cada geração de vendedores.

A pesquisa classifica-se em bibliográfica, descritiva e estudo de caso, com uma abordagem quantitativa. A seguir apresenta-se o embasamento teórico, que aborda a relação entre motivação, vendas e as gerações. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados e análises. Por fim, as considerações finais do estudo.

## **2 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO, VENDAS E GERAÇÕES**

Segundo Ingram et al (2011), alguns vendedores costumam dar o melhor de si, sem que seja necessário nenhum esforço especial de treinamento pela administração, desde que estejam claras as recompensas que obterá após atingir as metas. Para estes, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. Eles são ambiciosos e têm iniciativas próprias, mas precisam de incentivos especiais para que se empenhem ao máximo. Quanto maior a motivação do vendedor, maior seu esforço e desempenho para alcançar as recompensas e essa satisfação aumentará sua motivação.

Para Futrell (2003, p. 408) “o gerente de vendas procura aumentar a motivação dos vendedores no sentido de levá-los a realizar suas atividades profissionais num alto nível, por meio de um composto motivador”. Pode-se resumir estes compostos em remuneração, incentivos financeiros e não-financeiros e aperfeiçoamento das técnicas de liderança e gerenciamento. Segundo Las Casas (2005), a gestão de pessoas na equipe de vendas passa pela motivação, sendo este um fator de extrema relevância para o resultado e sucesso organizacional.

Conforme Sousa (2009, p. 33), “pode-se dizer que quanto maior a satisfação, maior a probabilidade de um melhor desempenho”, observa-se assim, a importância de uma manutenção constante da motivação da equipe. Para Las Casas (2005), a motivação não afeta apenas as atividades que os vendedores realizam, mas também seu entusiasmo e a qualidade de seu trabalho. Nesse sentido, a gestão da área de vendas, necessita manter os seus vendedores permanentemente motivados para que a produção em geral não tenha declínios.

De acordo com Ingram et al. (2011, p. 231) “se os vendedores acharem seu trabalho inerentemente recompensador, eles estão intrinsecamente motivados. Se forem motivados pelas recompensas fornecidas por outros, como pagamentos e reconhecimento formal, eles estão motivados extrinsecamente”. É necessário que o gerente tenha conhecimento de cada indivíduo em particular para que possa motivá-lo, como também escolher as técnicas para motivação de todo o grupo. As duas modalidades têm ligação entre si, sendo que uma completa a outra. (FUTRELL, 2003).

Entretanto é preciso destacar que, tanto os fatores intrínsecos, quanto os extrínsecos, se alteram perante um olhar minucioso das gerações de indivíduos que atualmente compõem o mercado de trabalho. Com a finalidade de facilitar a relação entre gerações, características

profissionais e fatores motivacionais, apresenta-se o Quadro 1 que mostra os fatores para as quatro gerações (*Baby Boomers*, X, Y e Z) que compõe o mercado de trabalho.

**Quadro 1 – Relação entre gerações: características profissionais, objetivos e fatores motivacionais**

<b>Geração</b>	<i>Baby Boomers</i>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>	<b>Geração Z</b>
<b>Ano de nascimento</b>	1946 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1995	A partir 1996
<b>Características profissionais</b>	São conservadores e disciplinados. Trabalham com entusiasmo e empenho, são competitivos, promoção por meritocracia.	Preocupação com a educação, equilíbrio entre trabalho, família e lazer.	Facilidade em atividades tecnológicas. Não costuma criar vínculos de fidelidade com a empresa. Decisões dependem do aval familiar.	Exercem atividades multitarefas; perdem facilmente o foco. Dificuldade em se adaptar às organizações tradicionais.
<b>Objetivos</b>	Buscam realizações e reconhecimentos individuais.	Sobrevivência, bom ambiente de trabalho e a autorrealização.	Realizar projetos pessoais; Consumismo.	Conectividade, imediatismo e consciência sustentável.
<b>Fatores motivacionais</b>	<i>Status</i> e Remuneração.	Reconhecimento e estabilidade no trabalho.	Flexibilidade de horários e informalidade.	Autonomia e propósitos pessoais.

Fonte: Adaptado de Erickson (2011); Lancaster; Stillman (2011); Oliveira (2011).

O Quadro 1 indica que a geração *Baby Boomers* caracteriza-se como profissionais conservadores e disciplinados, trabalham com entusiasmo sendo extremamente competitivos e valorizam a vitória individual. Normalmente o *Baby Boomer* chega ao cargo de liderança por meritocracia, valoriza os laços de fidelidade com a empresa e trabalha motivado por *status* e remuneração. De acordo com Erickson (2011, p. 44), “o dinheiro funciona de fato como uma recompensa e uma motivação fundamentais”. O mesmo autor refere ainda que “o dinheiro tende a ser um símbolo de sucesso competitivo – de vitória”.

Para Futrell (2003), o gestor de vendas precisa motivar sua equipe para que realize suas atividades com alto nível e desempenho. No caso de um profissional de vendas da geração *Baby Boomers*, sua motivação é composta por fatores relacionados à remuneração (salários, comissão, benefícios) e ascensão profissional (*status* por meritocracia).

Os profissionais da geração X caracterizam-se por buscar o equilíbrio entre trabalho, família e lazer, tendo por objetivo a sobrevivência e a auto realização. De acordo com Branco (2013) e Erickson (2011), sua motivação baseia-se no reconhecimento profissional e estabilidade na empresa.

Segundo Futrell (2003), além da remuneração também podem ser motivados por incentivos financeiros especiais como por exemplo, viagens, prêmios e elogios (reconhecimento). Para Las Casas (2005), cabe ao gerente de vendas criar um ambiente de trabalho agradável, estimular a equipe para um bom desempenho e motivá-la. A liderança é o ponto chave para o sucesso, pois este pode influenciar positiva ou negativamente seus liderados. Os vendedores enquadrados na geração X primam pela estabilidade profissional e financeira, pois desta forma conseguem atingir seus objetivos com relação à família e lazer, bem como a auto realização.

A geração Y, também chamada de geração digital ou *millenium*, caracteriza-se pela facilidade de trabalhar com a tecnologia, preza pela inovação e empreendedorismo. Profissionalmente a geração Y “não respeita limites hierárquicos, eles foram aconselhados, treinados e liderados por pessoas mais velhas que os respeitavam e admiravam. Nada vai impedi-los de fazer contato com o mesmo grau de familiaridade no trabalho” (LANCASTER;

STILLMAN, 2011, p. 210). Com isto pode-se perceber a necessidade e dependência do aval familiar nas decisões profissionais.

O profissional Y necessita de *feedback* constante, sente-se motivado perante novos desafios, busca por ambientes organizacionais flexíveis onde possa realizar-se profissionalmente e crescer pessoalmente (LANCASTER; STILLMAN, 2011). Devido ao dinamismo do profissional Y e às ofertas do mercado de trabalho, este tem facilidade em migrar para outras empresas, o que caracteriza seu desprendimento quanto ao comprometimento com a organização.

De acordo com Oliveira (2011), a personalidade do profissional Y demonstra insegurança no que se refere à metas e ambições pessoais. A falta de objetivos claros faz com que logo se sinta frustrado quando o resultado de um trabalho não acontece conforme o planejado.

O vendedor da geração Y é muito dinâmico, com potencial conhecimento técnico, mantém uma rede de contatos profissionais com clientes e o mercado em geral. Os fatores motivacionais desta geração segundo Lancaster e Stillman (2011), consistem em pensar que podem fazer a diferença no mundo, querem ter a sensação de estar contribuindo, querem ser inovadores, querem ser ouvidos, querem saber que estão se saindo bem e querem se expressar por meio do trabalho.

Para Lipkin e Perrymore (2010) a geração Y motiva-se com fatores externos, necessita constantemente de elogios, recompensas tangíveis, *feedbacks* constantes e imediatos, além de esperar o reconhecimento de seu líder na empresa. Na mesma linha de pensamento, Las Casas (2005, p. 131), afirma que a necessidade de realização “é uma característica adquirida pelo indivíduo, que, por alguma razão, estabelece como objetivo, vencer na vida, alcançar os mais altos degraus do sucesso. Os vendedores mais motivados, geralmente apresentam esta característica”.

De acordo com Shinyashiki (2009), a geração Z caracteriza-se pela alta performance tecnológica e pela capacidade de multitarefa, ou seja, conseguem desempenhar várias atividades ao mesmo tempo, o que torna este profissional atrativo para organizações que necessitem de pessoas com perfil dinâmico e inovador. Apesar de ser multitarefa, tem dificuldades em atividades que necessitam de concentração e foco.

Outra característica da geração Z é a sua necessidade de conexão com o mundo, esperando resultados rápidos. A facilidade de conexão possibilita acesso imediato às informações, sendo este um diferencial competitivo aproveitado cada vez mais nas empresas que buscam se destacar no mercado (SHINYASHIKI, 2009). Quando se trata de relacionamento interpessoal a geração Z apresenta dificuldades, pois tendem ser individualistas. Em contrapartida, mostram-se preocupados com questões relacionadas ao meio-ambiente e a sustentabilidade (SERRANO, 2015).

De acordo com Erickson (2011), o jovem da geração Z busca a resolução dos problemas de forma simples e rápida. Tem como desafios a serem enfrentados as questões relacionadas à recessão econômica e às questões ambientais. Dentro de uma organização, o Z deseja trabalhar com autonomia, optando por empresas mais flexíveis e que possibilitem aliar o trabalho aos seus propósitos pessoais.

As empresas precisam se adaptar para receber profissionais Z que trazem consigo valores e propósitos próprios. Segundo Futrell (2003, p. 418; 419), com relação à motivação de vendedores, é importante o comportamento dos gestores voltado ao relacionamento com sua equipe.

Para Pinho e Martens (2015, p. 106), está explícito a contribuição que os jovens da geração digital (Y) trazem para a organização na agilidade e facilidade de acessos aos recursos eletrônicos. Por outro lado, é um desafio aos gestores, porque este profissional “não corresponde aos procedimentos estabelecidos necessários para a manutenção dos processos

organizacionais, como, por exemplo, o baixo compromisso com o cumprimento do horário de trabalho, fator que interfere na produtividade”.

Pink (2010), em seu estudo sobre a Motivação 3.0, conclui que nas atuais organizações existem dois tipos de comportamentos que classificam ou distinguem os profissionais pelo modelo de motivação que os caracterizam: Tipo X para os profissionais que se adaptaram a trabalhar no sistema de recompensas e punições e Tipo I, onde os profissionais buscam nas empresas a possibilidade de desempenhar suas tarefas alinhadas com projetos pessoais, tendo muita autonomia e flexibilidade, visando sempre um propósito maior, que transcende os objetivos da empresa. O Quadro 2 traz uma divisão das gerações a partir do comportamento Tipo X e Tipo I e suas principais características.

**Quadro 2 – Gerações e características do comportamento Tipo X e Tipo I da Motivação 3.0**

<b>Comportamento</b>	<b>Tipo X</b>	<b>Tipo I</b>
<b>Gerações</b>	<i>Baby Boomers e X</i>	Y e Z
<b>Fatores motivacionais</b>	Remuneração, status e sobrevivência.	Remuneração, consumismo, prazer e propósitos.
<b>Trabalho em grupo</b>	Segue as normas, valores e cultura organizacional, sentimento de dependência da empresa.	Busca autonomia e flexibilidade no ambiente, onde a cultura e o clima organizacional favoreçam seu desenvolvimento.
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Busca grupos com conveniência de interesses.	Individualistas, mas tem uma rede de contatos virtuais e buscam aliar-se por afinidade de propósitos.
<b>Estrutura Hierárquica</b>	Aceita hierarquia e a imposição de normas.	Facilmente questionam processos e métodos de trabalho de seus superiores imediatos. Contudo respeitam quem lhes serve como referência.
<b>Ferramentas de trabalho e capacitação</b>	Catálogos impressos, manuais, planilhas e relatórios e algumas consultas na internet.	Catálogos online, redes sociais e todas as ferramentas digitais de pesquisa disponíveis.

Fonte: Adaptado de Erickson (2010); Oliveira (2010); Pink (2010), Shinyashiki (2009); Serrano (2015)

O Quadro 2 representa a relação das gerações com os tipos comportamentais de motivação propostos por Pink (2010). Percebe-se claramente uma semelhança entre as gerações *Baby Boomers* e X com o comportamento Tipo X, e da mesma forma é possível verificar as semelhanças das gerações Y e Z com o comportamento Tipo I.

De acordo com Pink (2010) a estrutura da maioria das empresas ainda está baseada no comportamento Tipo X, visto serem empresas fundadas por indivíduos das gerações X, *Baby Boomers* ou anteriores. Com a chegada da geração Y, e mais recentemente da geração Z ao mercado de trabalho, faz-se necessária a adequação ou flexibilização das empresas para a retenção destes profissionais de comportamento Tipo I. Confirmando essa necessidade, o autor reforça que, “Se desejarmos fortalecer nossas organizações, superarmos uma década de irrealizações e ultrapassarmos o sentimento incipiente de que algo deu errado em nossos negócios, nossa vida e nosso mundo, precisamos mudar do Tipo X para o Tipo I” (PINK, 2010, p.69).

De acordo com Oliveira (2011), a mescla das diversas gerações numa mesma equipe de trabalho representa para as organizações e seus gestores, um grande desafio. É preciso um olhar atento do líder para sua equipe no sentido de identificar as particularidades e fatores motivacionais de cada geração, para que possa influenciar as pessoas a buscar os resultados desejados pela empresa, bem como atender suas expectativas individuais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do estudo fez-se uso da pesquisa bibliográfica, descritiva, e estudo de caso que foi necessário para conhecer os aspectos motivacionais de um grupo de vendedores. Para a abordagem do problema foi utilizado o método de pesquisa quantitativo.

O universo de pesquisa escolhido para o presente estudo é o setor de vendas de uma empresa do segmento de material de construção situada na cidade de Dois Irmãos/RS. A empresa foi fundada em 1998 com a comercialização de materiais de diversos segmentos e, em 2007, se especializou na venda corporativa de material de construção, atendendo principalmente construtoras na região leste do estado.

A empresa estudada faz parte de um grupo maior de empresas e com isto possui um bom aporte financeiro e operacional para alavancar suas vendas, tendo com isso, a exigência de crescimento e a apresentação de bons resultados. A maioria das metas são definidas pelo grupo e cabe à empresa definir as estratégias e ações para atingi-las.

No entanto, para que as metas sejam alcançadas, a empresa tem um planejamento e controle mensal de receitas e despesas e espera de seus vendedores muito empenho para que as metas sejam alcançadas. Para isso há uma busca constante em aumentar a motivação dos seus vendedores, sendo estes de diversas gerações.

O setor de vendas da empresa conta hoje com 22 funcionários, sendo 18 vendedores, 1 assistente, 1 analista, 1 coordenador e 1 gerente. Como a pesquisa tem relação direta com a função de vendas, a amostra de estudo é não probabilística por conveniência, onde “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam de alguma forma, representar o universo” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 98). Foram escolhidos os 18 vendedores para que respondessem um questionário estruturado elaborado com base no embasamento teórico.

O questionário foi aplicado aos vendedores em setembro de 2015, em horário de expediente, sendo entregues pessoalmente pelos pesquisadores. Antes da entrega houve uma breve comunicação da realização da pesquisa a todo grupo de vendedores. A devolução dos questionários ocorreu no mesmo dia.

Para a análise dos dados quantitativos foi utilizada a estatística descritiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 112), “a análise e a interpretação desenvolvem-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador”.

No próximo capítulo serão abordadas as informações coletadas na pesquisa e relacionadas com o referencial teórico estudado, relacionando as variáveis vinculadas à motivação, gerações e vendas.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação ao gênero dos participantes, a ampla maioria 15 (83%) dos vendedores são do gênero masculino, contra a presença de somente 3 (17%) vendedoras. Isso é reflexo do mercado de atuação da empresa, pois a presença masculina ainda predomina nas atividades voltadas ao material de construção.

Para a classificação das idades na definição de cada geração foram utilizados os parâmetros de Erickson (2011) e Lancaster e Stillman (2011), que classificam a geração *Baby Boomers* como os nascidos entre os anos de 1946 e 1964, a geração X nascidos entre 1965 e 1980, a geração Y nascidos entre 1981 e 1995 e a geração Z nascidos a partir de 1996. Pode-se observar que os vendedores estão distribuídos nas quatro gerações em relação a faixa etária. Dos 18 vendedores, 3 são da geração *Baby Boomers*, 5 são da geração X, 8 da geração Y e 2 pertencem à geração Z.

A maioria (55%) dos respondentes tem o ensino médio completo, distribuídos nas 4 gerações. 2 respondentes tem o ensino médio incompleto, 5 vendedores estão matriculados ou

já cursaram alguma graduação (ensino superior) e um dos vendedores já tem formação superior. Quanto ao tempo de empresa de cada vendedor, algumas informações não se confirmam nos estudos do referencial teórico. Segundo Ingram (2011), os profissionais da geração X prezam pela estabilidade, porém percebe-se que, dos 5 vendedores da geração X, 2 apresentam menos de dois anos de empresa. A mesma observação se faz à geração Y, dos 8 respondentes, 6 têm mais de cinco anos de empresa, contrariando a teoria de Erickson (2011) que afirma que os profissionais da geração Y não prezam pela fidelidade na empresa.

Após a apresentação do perfil dos participantes da pesquisa. A seguir são apresentados os resultados do questionário que busca diagnosticar os fatores motivacionais de cada geração.

Em relação ao sentimento de reconhecimento e valorização na empresa, 2 (11%) vendedores responderam que estão muito satisfeitos, sendo um da geração *Baby Boomers* e outro da geração X. Dos 8 (44%) vendedores que responderam que estão satisfeitos, dois pertencem à geração *Baby Boomers*, 3 à geração X e 3 à geração Y. Também entre os respondentes, 7 (39%) estavam indecisos sobre o assunto, um da geração X, quatro da geração Y e dois da geração Z. 1 (6%) vendedor pertencente à geração Y respondeu que está muito insatisfeito quanto ao reconhecimento e valorização na empresa.

Percebe-se que a maioria das respostas está concentrada entre satisfeitos e indecisos. Nos que estão satisfeitos concentram-se a maior parte dos representantes da geração *Baby Boomers* e X, esta opção justifica-se pela busca de ambos pela satisfação e pela estabilidade no emprego (ERICKSON, 2011). Quanto à indecisão, está representada na sua maioria pela geração Y e os dois respondentes da geração Z, validando assim a teoria de que ambos buscam reconhecimento profissional, conforme Lipkin e Perrymore (2010). No entanto o sentimento de indecisão pode influenciar negativamente no rendimento do seu trabalho, sendo necessário estímulos por parte da gestão desses vendedores.

Quando perguntados sobre a oportunidade de crescimento, 1 (6%) vendedor da geração X respondeu que está muito satisfeito, 8 (44%) vendedores responderam que estão satisfeitos, entre estes, dois são da geração *Baby Boomers* e três da geração X, um da geração Y e dois da geração Z. Nota-se que as gerações *Baby Boomers* e X estão mais convictas das suas oportunidades. Essas gerações têm os fatores motivadores e higiênicos bem definidos, pois apresentam um foco e concentração nas obrigações do trabalho, mas com comportamento moderado caso houver um fator de desmotivação presente e que por um dado momento não lhe traga retornos financeiros ou satisfação profissional imediata.

Percebe-se que os dois vendedores da geração Z estão satisfeitos, isto confirma a teoria de Erickson (2011), que afirma que essa geração é muito otimista quanto seu potencial de crescimento e que as barreiras ou dificuldades que existem deverão ser superadas. Por outro lado, os vendedores da geração Y que estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos, se justificam na teoria de Oliveira (2011), o qual afirma que os profissionais da geração Y são muito ansiosos para um rápido crescimento dentro da empresa e quando isso não acontece, têm dificuldade em aceitar opiniões contrárias à sua.

Quando se trata de crescimento profissional, a demora em atingir os resultados faz com que a geração Y fique indecisa quanto às oportunidades que lhe são oferecidas que não sejam imediatas. Essa geração fica muito ansiosa e tende não conseguir se motivar no emprego frente ao potencial que acredita que tem. Segundo Oliveira (2011), nesse momento entra o trabalho do gestor em promover o autodesenvolvimento desse profissional, lhe oferecendo desafios à curto prazo com projeção de crescimento gradativo. Se isto não ocorrer, tende-se a perder o profissional ou trabalhará desmotivado.

Quando questionados sobre a remuneração e benefícios que recebem, 1 (6%) dos vendedores da geração *Baby Boomers* respondeu que está muito satisfeito. 8 (44%) dos vendedores responderam que estão satisfeitos, sendo quatro da geração X, três da geração Y e um da geração Z. Dos respondentes, 6 (33%) estavam indecisos sobre esta questão, entre estes

estão dois vendedores da geração *Baby Boomers*, um da geração X, dois da geração Y e um da geração Z. Também 3 (17%) vendedores da geração Y responderam que estão insatisfeitos.

A geração X novamente consta em destaque no grupo dos satisfeitos e esta posição justifica-se pela sua satisfação no retorno financeiro como também na valorização dos benefícios que a empresa lhes oferece, como por exemplo, acesso à vários tipos convênios. (INGRAM, 2011). Para os respondentes do grupo dos indecisos, esta opção pode ter relação com a crise financeira que atinge o mercado da construção civil e este pode demorar ainda algum tempo para retomar um ritmo de crescimento.

As respostas do grupo da geração Y reforçam a tese da necessidade que possuem de manifestar-se com relação ao atingimento dos resultados. No entanto, os vendedores estão divididos nas suas respostas, variando entre satisfeitos, indecisos e insatisfeitos. No entanto, para Lancaster (2011) este profissional da geração Y tem característica na necessidade de *feedback* imediato. Como então auxiliar os profissionais que estão no grupo dos indecisos e insatisfeitos? Contudo, a instabilidade do mercado atual não permite ao gestor ter certeza nas suas projeções e com isto esta geração pode estar com dificuldades em absorver e assimilar esta situação.

Na pergunta sobre o cumprimento das metas de vendas da empresa, 1 (6%) vendedor da geração X se mostrou muito satisfeito e 6 (33%) vendedores se mostraram satisfeitos, sendo dois da geração *Baby Boomers*, um da geração X e três da geração Y. 5 (28%) vendedores responderam que estão indecisos, pertencendo dois à geração X e três à geração Y. Também 5 (28%) vendedores se mostraram insatisfeitos nesta questão, entre eles um é da geração *Baby Boomers*, um da X, dois da Y e um geração Z. 1 (6%) vendedor da geração Z respondeu que está muito insatisfeito.

Pode-se observar um certo nivelamento das respostas nas três opções centrais, distribuídas entre várias gerações. Destacam-se os respondentes da geração X estão distribuídos entre muito satisfeitos até insatisfeitos. Também a geração Y está dividida entre insatisfeitos, indecisos e insatisfeitos. Estas indefinições podem estar vinculadas ao que Oliveira (2011) chama de falta de clareza ou foco no que precisa ser atingido. Os vendedores da geração *Baby Boomers* também estão em grupos de opiniões totalmente distintos, sendo 2 satisfeitos e 2 insatisfeito. Analisando o resultado percebeu-se que a insatisfação partiu do vendedor R1, que demonstrou outros momentos de insatisfação e indecisão, contrariando as opiniões de seus colegas da geração *Baby Boomers*, como assuntos relacionados à automotivação, disciplina e *feedback* e relação entre os objetivos pessoais e da empresa. A resposta pode estar no seu tempo de empresa que é entre 2 a 5 anos, enquanto seus dois colegas de geração contam com dez ou mais anos de empresa, havendo por isso expectativas diferentes quanto à algumas perguntas do questionário.

Estão em evidência também as respostas da geração Z, onde ambos estão insatisfeitos e muito insatisfeitos, respectivamente. Essa insatisfação de ambos pode estar ligada à falta de alternativas para resolver facilmente os desafios que lhe são impostas, ligados à crise do mercado atual. Segundo Serrano (2015), por terem comportamento individualista, quando questionados sobre o retorno de seu trabalho, apresentam dificuldades inclusive de relacionamento interpessoal. Isso exige do seu gestor um monitoramento constante dos atritos gerados, mantendo um ambiente de trabalho favorável, zelando pelo amadurecimento desse profissional.

Pode-se observar que entre os respondentes da pergunta sobre a cobrança de disciplina por parte da empresa, 10 (56%) responderam que estão satisfeitos, sendo um vendedor da geração *Baby Boomers*, três vendedores da geração X, quatro da geração Y e dois da Z. 6 (33%) vendedores responderam que estão indecisos, entre eles um da geração *Baby Boomers*, dois da X e 3 da Y. Dos 2 (11%) vendedores que responderam que estão insatisfeitos, um é da geração *Baby Boomers* e outro da geração Y.

O comportamento disciplinador é característico das gerações *Baby Boomers* e X. (BRANCO, 2013). No entanto percebe-se que a maioria dos vendedores está satisfeita com a cobrança da disciplina, principalmente os pertencentes à geração Y e Z. Esta atitude se justifica na tese de Erickson (2011), que afirma que esses profissionais têm dificuldade em se adaptar em ambientes conservadores e disciplinados das organizações tradicionais

Quando questionados sobre a autonomia na execução das tarefas, 9 (50%) vendedores se mostraram satisfeitos, sendo os três da geração *Baby Boomers*, quatro vendedores da geração X e dois da geração Y. 4 (22%) vendedores responderam que estão indecisos, um é da geração X, 2 da Y e outro da geração Z. Quanto aos 5 (28%) que se mostraram insatisfeitos, 4 vendedores são da geração Y e um da Z.

Neste questionamento percebe-se que a maioria dos vendedores da geração *Baby Boomers* e X estão satisfeitos, os vendedores da geração Y e Z estão no grupo dos indecisos e insatisfeitos. A explicação para a satisfação dos vendedores da geração *Baby Boomers* e X, está no fato que eles estão numa zona de conforto por saberem executar suas tarefas sem muita dificuldade.

O vendedor da geração Y preza por ambientes informais, em contrapartida, a informalidade incentiva esse profissional a perder o foco no seu trabalho. (BRANCO, 2013). No entanto, os novos profissionais tendem a procurar ambientes onde tenham mais autonomia e flexibilidade em exercer suas atividades e caso trabalhem numa empresa tradicional, estarão propensos a abandonar o emprego ou trabalhar com baixa produtividade.

Em relação à autonomia na negociação com clientes, 8 (44%) vendedores responderam que estão satisfeitos, onde dois são da geração *Baby Boomers* e três das gerações X e Y. Mostraram-se indecisos 7 (39%) vendedores, entre eles, um vendedor da geração *Baby Boomers* e outro da Z, 3 vendedores da geração X e 3 da geração Y. Também 3 (17%) vendedores responderam que estão insatisfeitos, 2 da geração Y e um da Z.

Nota-se novamente nessa pesquisa que os vendedores de todas as gerações apresentam opiniões variadas, porém todas próximas ao eixo central, demonstrando sua dúvida ou imparcialidade. O comportamento indeciso do vendedor na resposta da pergunta do questionário pelo ter relação com a falta de objetividade nas tarefas. Para Las Casas (2005), o acompanhamento, a orientação e a correção dos vendedores tornam-se mais fácil quando os objetivos estão claros.

Os profissionais das gerações Y e Z são individualistas e querem autonomia na execução das suas atividades, são ágeis no retorno ao cliente pela facilidade no uso das ferramentas disponíveis, tornando-se muitas vezes ambiciosos em demasia. (OLIVEIRA, 2011). Esse comportamento é positivo quando o gestor consegue acompanhá-lo no mesmo ritmo e lhe auxilia com agilidade, caso contrário ele se frustra facilmente com o resultado do seu trabalho, culpando a gestão pelo seu fracasso.

Quando questionados sobre sua satisfação ao realizar o trabalho como vendedor, 1 (6%) vendedor da geração *Baby Boomers* respondeu que está muito satisfeito, 10 (55%) vendedores responderam que estão satisfeitos, sendo dois da geração *Baby Boomers*, três da X, quatro da Y e um da Z. Indecisos somaram 7 (39%) vendedores, onde dois são da geração X, quatro da Y e um da Z.

Grande parte dos vendedores de todas as gerações estão satisfeitos e isso contribui positivamente no dia-a-dia da empresa. No entanto uma parcela significativa de vendedores está indecisa quanto à satisfação ao realizar suas atividades. Esse grupo está representado em grande parte por vendedores da geração Y que, segundo Oliveira (2011), tem dificuldades em manter motivação quando não atinge suas metas, neste caso podendo ser financeiras, comprometendo sua permanência na empresa.

Quando perguntados sobre a comunicação das atividades propostas pela empresa, mostrou-se muito satisfeito 1 (6%) vendedor da geração X, 11 (56%) vendedores se mostraram satisfeitos, sendo 3 das gerações *Baby Boomers* e X, quatro da Y e um da Z. Os

indecisos foram 5 (28%) vendedores, pertencentes um para geração X, três para a Y e um para Z. Respondeu que insatisfeito 1 (6%) vendedor da geração Y.

Embora um certo grupo esteja indeciso quanto no trabalho a realizar, a maioria mostrou-se satisfeito e sabe das atividades que precisa exercer. Conforme Ingram et al (2011), quando as atividades e as recompensas estão claras, fica mais fácil motivar o vendedor a alcançá-las. Se as atividades propostas estão claras para o vendedor, fica mais fácil para ele traçar estratégias para atingi-las. (FUTRELL, 2003).

Quando perguntados sobre o nível de conhecimento técnico exigido pela empresa, 8 (44%) vendedores responderam que estão satisfeitos entre eles, dois da geração *Baby Boomers*, três da X e três da Y. O restante dos 10 (56%) vendedores responderam que estão indecisos, sendo um da geração *Baby Boomers*, dois da X, cinco da Y e os dois da Z.

Percebe-se que a maioria, 10 vendedores estão indecisos quando se trata da avaliação do próprio conhecimento técnico, isso pode ter relação com o baixo nível de conhecimento técnico exigido pela empresa e pela falta de treinamentos específicos onde o vendedor possa ter ciência do aprendizado e possa utilizá-lo no dia-a-dia. Para Ingram et al. (2011), apenas os treinamentos iniciais e superficiais não preparam o vendedor para as demandas do mercado.

Por outro lado, uma parcela de 8 vendedores está satisfeita com sua capacidade. Isso pode ter relação com seu interesse em se aperfeiçoar por conta própria, sem necessidade dos treinamentos aplicados pela empresa. No entanto, Futrell (2003) afirma que o foco nos treinamentos especializados deve uma atenção especial, pois se os vendedores são capacitados o suficiente, estarão sujeitos a perde-los para a demanda que o mercado oferece.

Sobre o treinamento recebido na empresa, 5 (28%) vendedores responderam que estão satisfeitos, onde dois são da geração *Baby Boomers*, dois da X e um da Z. Responderam que estão indecisos 3 (17%) vendedores, ambos das gerações *Baby Boomers*, X e Y. Mostraram-se insatisfeitos 10 (56%) dos vendedores, sendo dois da geração X, sete da X e um da Z.

O questionário trouxe elementos que mostram que somente 5 vendedores estão satisfeitos com o treinamento que recebem da empresa. A maioria insatisfeita está representada pela geração Y, que é caracterizada pela sua ansiedade no aprendizado das atividades, pois trabalham com objetivos curtos e querem um crescimento profissional imediato. (BRANCO, 2013).

Para Las Casas (2005) é papel do gestor avaliar o perfil de cada vendedor e constatar quais treinamentos são necessários para que ele exerça sua atividade com eficiência. Quando há um alto nível de colaboradores que estão insatisfeitos, o gerente precisa ficar atento porque essa carência técnica dos vendedores pode influir diretamente na *performance* das atividades e em consequência, nos resultados esperados pela empresa.

Em relação à pergunta sobre sua competência para desenvolver as tarefas, 1 (6%) vendedor da geração *Baby Boomers* respondeu que está muito satisfeito. 14 (78%) vendedores responderam que estão satisfeitos, sendo um vendedor pertencente à geração *Baby Boomers*, cinco da X, seis da Y e dois da Z. Responderam que estão indecisos 3 (17%) vendedores, sendo um da geração *Baby Boomers* e dois da Y.

Este questionamento sobre competência pode, num primeiro momento parecer desprezioso, porém a pesquisa procura relacioná-lo com a questão dos treinamentos ao cumprimento das metas, pois para Ingram et al. (2011), as empresas percebem a necessidade de treinamentos quando à queda forte no desempenho das vendas, comprometendo o faturamento. Percebe-se que boa parte dos vendedores estão insatisfeitos com seu rendimento nas vendas e com os treinamentos que recebem, porém mostram-se satisfeitos quando questionados sobre suas competências ao desenvolver as tarefas.

Todos os vendedores da geração X estão satisfeitos com a sua competência em desenvolver as tarefas, isso reforça a teoria de Branco (2013), que afirma a preocupação dos profissionais da geração X em se mostrar preocupado com o trabalho e busca um aprendizado contínuo. Quase na mesma linha de raciocínio segue a avaliação das respostas dos 3

vendedores da geração *Baby Boomers*, porém havendo dúvidas quanto às respostas entre indeciso, satisfeito e muito satisfeito, pois segundo Lancaster e Stillman (2011), esses profissionais dessa geração são caracterizados pelo seu rigor na execução das tarefas.

Analisando o resultado das respostas dos profissionais da geração X, percebe-se que eles estão preocupados em buscar o aprendizado contínuo, desempenhando melhor as tarefas e buscando ser reconhecidos por isso. Já em relação aos profissionais das gerações Y e Z, existe uma dificuldade em reconhecer suas limitações. (BRANCO, 2013).

Quando perguntados sobre as técnicas de motivação aplicadas pela empresa, mostraram-se satisfeitos 3 (17%) vendedores, estes da geração *Baby Boomers*, Y e Z. Os indecisos somaram 6 (33%) vendedores, dois da geração *Baby Boomers*, três da X e um da Z. Somam 9 (50%) vendedores que estão insatisfeitos, sendo dois da geração X e sete da Y.

Na resposta deste questionamento está visível a insatisfação da geração Y com a motivação recebida da empresa, sendo a opção de 7 dos 8 respondentes. Um dos motivos dessa insatisfação pode ser, segundo Oliveira (2011), que esta geração requer que seus gestores lhes acompanhem constantemente e os incentivem na busca dos resultados. Esses incentivos podem ser tanto financeiros ou de ascensão profissional para atender o seu comportamento ambicioso.

No entanto esse sentimento de insatisfação quanto aos incentivos que recebem é característica da maioria dos vendedores. Pode-se observar que todos os 5 vendedores da geração X estão entre insatisfeitos e indecisos. Segundo Branco (2013), o profissional dessa geração requer clareza nos objetivos do seu trabalho e constante incentivo para atingi-lo. No entanto, um vendedor nunca está satisfeito com as recompensas que recebe da empresa, pois seu comportamento ambicioso sempre busca constantemente benefícios, pagamentos e reconhecimento. (INGRAM et al., 2011).

Todos os respondentes das gerações *Baby Boomers* e Z se mostraram indecisos ou satisfeitos. As respostas dos vendedores da geração *Baby Boomers* estão alinhadas com a resposta do questionário aplicado ao gerente, onde ele afirma que os vendedores dessa geração são fáceis de se trabalhar, pois logo conseguem assimilar a ajuda que lhe é dada”. Complementando a resposta do gerente, Lancaster e Stillman (2011) afirmam que a geração *Baby Boomers* foca facilmente no trabalho e sabe que bastante empenho e dedicação são necessário para realizar suas conquistas profissionais. Já dos vendedores da geração Z, um se mostrou indeciso e outro satisfeito quanto a motivação aplicada pela empresa, podendo as respostas ter sido influenciadas pelas constatações dessa geração valorizar relacionamento interpessoal, contrariando a teoria de Erickson (2011), no qual afirma que os vendedores da geração Z tem dificuldades em se adaptar à empresas tradicionais.

Em relação à sua qualidade de vida no trabalho, 13 (72%) vendedores estão satisfeitos, sendo dois da geração *Baby Boomers*, três da X e oito da Y. Os indecisos somam 2 (11%) vendedores, onde um é da geração *Baby Boomers* e outro da geração X. Responderam que estão insatisfeitos 3 (17%) vendedores, sendo um da geração X e os dois vendedores da geração Z.

A grande maioria dos vendedores, 13 respondentes se mostraram satisfeitos, entre eles a maioria dos respondentes das gerações *Baby Boomers*, X e Y. Já para a geração Z, onde ambos os vendedores se mostraram insatisfeitos com a qualidade de vida no trabalho, alguns benefícios da empresa muitas vezes não são considerados tão importantes, pois não atendem suas ansiedades que tem caráter imediatista e individualista. (ERICKSON, 2011).

As informações sobre o questionamento referente ao feedback que o vendedor recebe da empresa, mostra que 3 (17%) vendedores da geração X estão satisfeitos. Indecisos estão 7 (39%) vendedores, sendo um da geração Z e dois das gerações *Baby Boomers*, X e Z. Outros 7 (39%) vendedores se mostraram insatisfeitos sobre a questão, onde um pertence à geração *Baby Boomers*, cinco à geração Y e um para a Z. Respondeu que está muito insatisfeito 1 (6%) vendedor da geração Y.

Nota-se que somente poucos vendedores, sendo estes 3 da geração X, estão satisfeitos com o *feedback* recebido da empresa, pois este é um fator relevante para a auto avaliação das suas tarefas. Conforme Ingram et al. (2011), para um bom trabalho sempre é necessário ter um constante *feedback* entre o exercício de suas atividades de vendedor e as necessidades e objetivos da empresa.

É notável a quantidade de vendedores que se mostraram indecisos e insatisfeitos. No entanto, fazem parte do grupo dos indecisos, vendedores de todas as gerações estudadas. Quanto aos vendedores da geração *Baby Boomers*, 2 estão indecisos e um está insatisfeito. O resultado da pesquisa não se relaciona com a teoria, pois segundo Lancaster e Stillman (2011), essa geração é dedicada e foca no seu trabalho para realiza-lo de forma eficiente, no intuito de ser reconhecido financeiramente e por status.

No entanto, quando se relaciona as respostas insatisfatórias das gerações Y e Z com as teorias, pode-se perceber que essa geração evidencia a extrema necessidade de *feedback* das suas atividades, sendo um fator importantíssimo para o bom andamento de suas atividades profissionais. Para Oliveira (2011) e Branco (2013), os profissionais das gerações Y e Z prezam pelo *feedback* constante e sempre esperam um retorno imediato sobre as atividades que estão exercendo.

Na pergunta sobre a questão do relacionamento interpessoal com vendedores mais velhos e/ou mais novos, 1 (6%) vendedor da geração Y respondeu que está muito satisfeito. 15 (83%) vendedores se mostraram satisfeitos, sendo os três da geração *Baby Boomers*, cinco das gerações X e Y e os dois da geração Z. Estavam indecisos 2 (11%) vendedores da geração Y.

O relacionamento interpessoal satisfatório com os demais colegas de empresa contribui para um bom ambiente de trabalho. Percebe-se que ampla maioria, sendo 15 vendedores que se mostram satisfeitos na sua relação com vendedores mais velhos ou mais novos, isso pode contribuir na relação de ajuda profissional que cada geração pode oferecer para a outra. A união do grupo em torno de um objetivo em comum pode elevar o nível de motivação. No entanto vale ressaltar que as respostas dos vendedores da geração Z, que se mostram satisfeitos com o relacionamento interpessoal com outros vendedores, contraria a teoria de Erickson (2011), que afirma que estes profissionais têm dificuldade em se relacionar ou socializar-se com outras pessoas.

O questionário apresentou uma questão aberta para os respondentes apontarem os fatores que os motivam na empresa. Os respondentes da geração *Baby Boomers* tiveram as seguintes respostas: “Gostar de vender e de ajudar, achar-se útil com o conhecimento que disponho” (R1); “Reconhecimento. Ser reconhecido pelo que faz, supera qualquer motivação” (R2); “Ambiente e resultado” (R3). Quando comparadas as respostas da pesquisa com a definição dos pressupostos indicados no referencial teórico, como status e remuneração, percebe-se que não houve uma total similaridade com os pressupostos indicados no referencial teórico, que consideram somente o status, a remuneração e o reconhecimento como fatores relacionados à essa geração. Houve somente o respondente R2 que se enquadra exatamente nos conceitos das teorias relacionadas, afirmando o desejo do *Baby Boomer* em fatores como status, remuneração e reconhecimento (ERICKSON, 2011; LANCASTER; STILLMAN, 2011; OLIVEIRA, 2011).

Quanto aos fatores da geração X, tem-se as seguintes respostas: “Ambiente de trabalho e benefícios” (R4); “Ambiente de trabalho e metas próprias” (R5); “Crescimento profissional e remuneração” (R6); “Toda a estrutura que a empresa possui para o desenvolvimento do meu trabalho” (R7); “Prazer em trabalhar numa empresa dessa grandeza” (R8). Comparando estas respostas com as definições do referencial teóricos que constam no Quadro 8, pode-se afirmar que há uma semelhança nas afirmações, pois ambos têm relação com reconhecimento, benefícios, autorrealização profissional e conseqüentemente a busca pela estabilidade para manter todos estes fatores.

Conforme a pesquisa sobre os fatores de motivação, seguem as respostas dos vendedores da geração Y: “É fazer o que você gosta e ver que está dando resultado” (R9); “O dia-a-dia. A ambição da empresa e do ambiente de trabalho causam uma atmosfera muito boa” (R10); “Estabilidade, empresa de muitos anos no mercado” (R11); “A própria empresa que trabalho. Vendas” (R12); “Dinheiro, pois nada motiva mais do que estar bem financeiramente” (R13); “Local de trabalho” (R14); “Atualmente, apenas remuneração” (R15); “A estrutura que ela oferece, disponibilizando as ferramentas necessárias para vender” (R16). Comparando os dados da pesquisa com os tópicos do Quadro 8, percebe-se que não há relação entre a teoria com as informações coletadas na pesquisa. Os dados do referencial teórico informam que os fatores motivacionais da geração Y são relacionados à flexibilidade, informalidade e projetos pessoais. No entanto esses fatores não são características dos vendedores pesquisados. Estes fatores motivacionais apresentados, como por exemplo a busca pela remuneração, bom ambiente são típicas características das gerações *Baby Boomers* e X. Este comportamento, é contrário aos estudos já realizados sobre o assunto, pode estar relacionado ao ambiente de trabalho em que os vendedores estão inseridos.

Em relação ao questionamento, seguem as respostas dos vendedores da geração Z: “Metas estabelecidas por mim mesmo. Conseguir atingi-las para ter um retorno melhor” (R17); “O que me motiva na empresa é o coleguismo que há entre os funcionários, fazendo assim com que haja um ambiente saudável de trabalho” (R18). Relacionando as duas respostas dos vendedores da geração Z com o referencial teórico do Quadro 8, pode-se observar que o vendedor R17 se encaixa no conceito teórico de propósitos pessoais. No entanto a resposta do vendedor R18 tem características de um comportamento da geração X, pois, segundo Branco (2013), os profissionais dessa geração prezam por bom ambiente de trabalho e estabilidade. Contrariando neste caso, a teoria de Erickson (2011), que afirma que o profissional da geração Z tem dificuldade em se socializar no mercado de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar os fatores motivacionais de cada geração de vendedores de uma empresa do segmento de materiais de construção. A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que vários fatores influenciam positivamente na motivação de cada geração de vendedores, entre eles, remuneração e *status* que foram citados por todas as gerações; fatores ligados à valorização profissional; valorização do ambiente de trabalho, estrutura e benefícios da empresa. Contudo, outros fatores foram considerados de caráter ou influência negativa na motivação dos vendedores, como falta de capacitação técnica e a necessidade de um *feedback* mais efetivo por parte da gestão.

Foram identificados quais os fatores que mais influenciam na motivação de cada geração de vendedores, analisando o comportamento por geração, constata-se que em média, os vendedores da geração *Baby Boomers* estão motivados com fatores relacionados ao reconhecimento e valorização na empresa, oportunidade de crescimento profissional, cumprimento das metas das empresa, autonomia na execução das tarefas e negociação com clientes, realização no seu trabalho, comunicação das atividades propostas, conhecimento técnico exigido e treinamentos recebidos na empresa, competência para desenvolver as tarefas, qualidade de vida no trabalho, relacionamento interpessoal com outros vendedores. Os vendedores se mostraram indecisos quanto aos assuntos sobre remuneração e benefícios, *feedback* recebido pela empresa. Não foi constatado algum fator que gera muita desmotivação ao vendedor e que mereça destaque nesta análise.

Em relação aos vendedores da geração X, os mesmo mostram um comportamento motivado quanto aos fatores como reconhecimento e valorização na empresa, crescimento profissional, remuneração e benefícios, cobrança de disciplina por parte da empresa, autonomia na execução das tarefas e negociação com clientes, realização no seu trabalho,

comunicação das atividades propostas, conhecimento técnico exigido pela empresa, competência para desenvolver as tarefas, qualidade de vida no trabalho, *feedback* recebido pela empresa e relacionamento interpessoal com outros vendedores. Mostraram-se indecisos quanto aos fatores de cumprimento das metas da empresa e motivação aplicada pela empresa. Seguindo a mesma linha da geração *Baby Boomers*, não apresentaram fatores desmotivadores que possam ser relevantes.

O resultado da análise dos fatores da geração Y mostram que a maioria dos vendedores estão motivados com cobrança de disciplina por parte da empresa, comunicação das atividades propostas, competência para desenvolver as tarefas e qualidade de vida no trabalho. Estão indecisos quanto aos fatores que se referem ao reconhecimento e valorização na empresa, oportunidade de crescimento profissional, conhecimento técnico exigido pela empresa e e relacionamento interpessoal com outros vendedores. Apresentam níveis de desmotivação quanto aos fatores ligados à autonomia na execução das tarefas do dia-a-dia, treinamento recebido pela empresa, motivação aplicada pela empresa e ao *feedback* recebido pela empresa

Quanto à análise dos fatores motivacionais da geração Z, mostram-se motivados quanto à oportunidade de crescimento profissional, cobrança de disciplina por parte da empresa e competência para desenvolver as tarefas e relacionamento interpessoal com outros vendedores. Estão indecisos em relação ao reconhecimento e valorização na empresa e conhecimento técnico exigido pela empresa. Mostraram desmotivados quanto aos fatores relacionados ao cumprimento das metas da empresa, autonomia na execução das tarefas e negociação com clientes, qualidade de vida no trabalho e ao *feedback* recebido pela empresa.

Pôde-se observar que houve relação direta entre as teorias da fundamentação teórica, principalmente as que se relacionam com os comportamentos da geração *Baby Boomers* e X. Em relação à geração Y e Z, alguns comportamentos das teorias não se confirmaram nos dados coletados na pesquisa, como por exemplo questões ligadas a interação dos profissionais mais jovens com os mais velhos. Contrariando as teorias que afirmam que o profissional da geração *Baby Boomers* não aceita facilmente a ascensão dos novos profissionais e que os profissionais das gerações Y e principalmente Z teriam dificuldade em se relacionar com as gerações mais velhas, isso não se confirma, pois ambas às gerações estão satisfeitas com o relacionamento interpessoal e com o ambiente de trabalho.

Pode-se destacar como limitação, que o estudo realizado não pode ser generalizado, pois trata de um estudo de caso único, com base na percepção dos próprios colaboradores do caso investigado. Pode-se afirmar que o presente estudo mostrou sua importância ao aprimorar os conhecimentos do pesquisador e na contribuição de uma melhor gestão dos vendedores da empresa pesquisada. Considerando a relevância do assunto e sua necessidade de melhorar a motivação dos vendedores da empresa, sugere-se a continuidade do estudo do tema, acrescentando fatores como liderança, cultura organizacional e aplicando também para a área administrativa da empresa, visando ter um resultado mais abrangente e satisfatório.

## REFERÊNCIAS

- BRANCO, Viviane Formosinho Castelo. **A gestão da geração Y nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 177 p.
- ERICKSON, Tamara. **E agora, Geração X?** Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 201 p.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003. 521 p.
- HILLMANN, Ricardo. **Administração de vendas, varejo e serviço**. Curitiba: Intersaberes, 2013. 155 p.

- INGRAM, Thomas N. et al. **Gerenciamento de vendas**: análise e tomada de decisão. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 362 p.
- LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **O Y da questão**: como a geração y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011. 264 p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 311 p.
- LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 232 p.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: ser potencial ou ser talento? faça por merecer. São Paulo: Integrare, 2011. 136 p.
- PINHO, Magda S.; MARTENS, Cristina D. P. **Um olhar dos gestores sobre a geração digital nas organizações**. Revista Gestão e Desenvolvimento. Vol. 12. Feevale: 2015. Disponível em: <[http://issuu.com/universidadefeevale/docs/site\\_-\\_revista\\_gest\\_o\\_e\\_desenvolvi/1?e=2618666/12212863](http://issuu.com/universidadefeevale/docs/site_-_revista_gest_o_e_desenvolvi/1?e=2618666/12212863)>. Acesso em: 26 jun. 2015.
- PINK, Daniel. **Motivação 3.0**: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 219 p.
- PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SERRANO, Daniel Portillo. **Geração Z**. Revista Portal do Marketing. 2010. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Z.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm)>. Acesso em 20 jun. 2015.
- SHINYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho**. 2009. Disponível em: <<http://www.vitrinepublicitaria.net/opinia0.asp?menucodigo=29>>. Acesso em: 08 Jun, 2015.
- SOUSA, Renata Vieira de. **Avaliação de desempenho comportamental**. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas) - Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2009. 102 f. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaRenataSousa.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2015.