

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: ATHENA

**Comportamento organizacional em empresas de energia: motivação e
desempenho em equipes comerciais**

098.083.059-11

FLORIANÓPOLIS

2026

1- INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

O setor elétrico brasileiro passa por um processo de transformação estrutural, marcado pela ampliação do Mercado Livre de Energia que já representa 41% do consumo de energia nacional e envolve mais de 500 comercializadoras ativas (ABRACEEL, 2023). Por meio da expansão do acesso ao Ambiente de Contratação Livre (ACL), impulsionada pela Portaria Normativa MME nº 50/2022 e da Medida Provisória nº 1304/25, observa-se um crescimento significativo no número de consumidores aptos à migração, o que intensifica a concorrência entre comercializadoras e eleva a pressão por resultados comerciais.

Diante desse contexto, nas equipes comerciais, especialmente em ambientes altamente competitivos, os fatores como motivação e sistemas de recompensa tornam-se determinantes para o alcance de metas e para a sustentabilidade dos resultados. A motivação, entendida como as forças que direcionam e sustentam o esforço no trabalho (HUNT; OSBORN, 1999), pode ser influenciada tanto por fatores econômicos quanto por reconhecimento social, pertencimento e integração grupal, conforme já apontado pela Escola das Relações Humanas (BONOME, 2009). Ainda que a remuneração variável seja amplamente utilizada como mecanismo de incentivo na força de vendas (STANTON, 2000), estudos indicam que fatores culturais e simbólicos também desempenham papel central na performance organizacional (SCHEIN, 1989).

Com isso, as equipes comerciais assumem papel estratégico, sendo responsáveis pela prospecção de clientes, construção de propostas de valor e sustentação do crescimento das organizações. Diante desse cenário, torna-se cada vez mais comum a adoção de modelos de gestão comercial baseados em metas agressivas e sistemas de remuneração variável, com forte ênfase em resultados de curto prazo.

Entretanto, embora esses modelos possam gerar ganhos imediatos de desempenho, a literatura de comportamento organizacional indica que práticas de gestão centradas predominantemente em incentivos financeiros e metas individuais podem produzir efeitos colaterais relevantes, como redução da colaboração entre

membros da equipe, aumento da competição interna e desestímulo a comportamentos mais complexos, como inovação e construção de valor de longo prazo.

Diante desse contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como práticas de gestão comercial, especialmente aquelas baseadas em metas e remuneração variável, influenciam o comportamento e o desempenho de equipes comerciais no setor de energia elétrica. A partir desse diagnóstico, pretende-se desenvolver e propor um modelo de intervenção gerencial estruturado na forma de uma arquitetura de incentivos voltada ao desempenho sustentável e à promoção da inovação comercial.

2. JUSTIFICATIVA

a. Para a organização/setor/sociedade:

O setor elétrico brasileiro passa por um processo estruturante de transformação, marcado pela ampliação gradual do Mercado Livre de Energia. Cerca de 41% de toda a energia consumida no país já é proveniente do Ambiente de Contratação Livre (ACL), movimentando 504 comercializadoras e gerando milhares de empregos no território nacional.

Esse movimento de expansão foi intensificado por marcos regulatórios recentes, como a Portaria nº 50/2022 que ampliou o direito de migração para todos os consumidores do Grupo A e, posteriormente, a Medida Provisória nº 1304/2025, que estabelece a abertura progressiva do mercado para consumidores comerciais e residenciais. Nesse cenário, as empresas passam a demandar maior eficiência comercial, capacidade de diferenciação e desenvolvimento de propostas de valor mais sofisticadas, especialmente para atender perfis diversos de clientes, como pequenas e médias empresas e, futuramente, consumidores de menor porte.

Assim, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como fatores de comportamento organizacional como motivação e sistemas de recompensa influenciam o desempenho das equipes comerciais nesse novo contexto competitivo. Ao investigar esses elementos, o estudo poderá contribuir para

o aprimoramento das práticas gerenciais adotadas pelas empresas do setor, auxiliando na construção de modelos de gestão mais equilibrados e sustentáveis.

b. Para sua vida profissional:

No contexto da carreira do pesquisador, observa-se a atuação há 2 anos na área comercial de uma grande empresa geradora de energia que tem forte atuação no Mercado Livre de Energia. Atualmente, o pesquisador desempenha atividades relacionadas à prospecção de clientes, desenvolvimento de estratégias comerciais e gestão de carteira de vários parceiros comerciais espalhados por todo o Brasil, o que me permite vivenciar, na prática, diversos desafios associados à gestão de equipes comerciais em um ambiente altamente competitivo.

Nesse sentido, aprofundar o entendimento sobre como fatores de comportamento organizacional como motivação, cultura e sistemas de incentivos influenciam o desempenho das equipes comerciais torna-se relevante para o desenvolvimento da trajetória profissional do pesquisador, uma vez que o mesmo possui interesse em, no futuro, ocupar posições de gestão, nas quais será necessário tomar decisões estratégicas e estruturar modelos de atuação comercial mais eficientes.

Além disso, o desenvolvimento desta pesquisa permitirá integrar conhecimentos teóricos da área de comportamento organizacional com a realidade prática do setor de energia elétrica, contribuindo para o desenvolvimento de soluções gerenciais aplicáveis ao contexto organizacional. A proposição de uma Arquitetura de Incentivos para Desempenho Sustentável e Inovação Comercial poderá servir como instrumento de apoio à gestão de equipes comerciais, auxiliando na construção de ambientes de trabalho que estimulem não apenas o alcance de metas de curto prazo, mas também a colaboração, a inovação e a geração de valor no longo prazo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No campo da administração, a gestão de pessoas tem sido amplamente reconhecida como um dos principais fatores que influenciam o desempenho organizacional. De acordo com Idalberto Chiavenato (2014), a gestão de pessoas envolve práticas voltadas à integração entre os objetivos individuais e

organizacionais, contribuindo diretamente para a eficácia das organizações. Conforme destaca o autor, “os objetivos da gestão de pessoas são variados, entre eles ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão” (CHIAVENATO, 2014, p. 27).

Além disso, a atuação da liderança exerce papel central na construção de ambientes organizacionais favoráveis ao desempenho. Nesse contexto, Chiavenato (2014) aponta que cabe aos gestores não apenas coordenar atividades, mas também promover condições que estimulem o engajamento dos colaboradores. Segundo o autor, é necessário “criar e manter elevado moral e motivação na equipe” (CHIAVENATO, 2014, p. 25), reforçando a importância da liderança na sustentação do desempenho coletivo.

Gil (2001, p. 202) define a motivação como “a força que estimula as pessoas a agir”, tendo origem em necessidades não satisfeitas. Nesse sentido, a motivação configura-se como um dos principais determinantes do comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional, influenciando diretamente o nível de esforço, engajamento e desempenho no trabalho. Quando ausente ou insuficiente, pode comprometer a dedicação às atividades e direcionar os colaboradores para a busca de recompensas externas como forma de compensação. Nessa linha, Chiavenato (2014, p. 179) destaca que a “falta de motivação intrínseca faz com que as pessoas se concentrem nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho”, evidenciando que a insatisfação com a atividade desempenhada pode impactar negativamente o envolvimento e a performance dos profissionais.

Diante disso, torna-se fundamental que as organizações adotem mecanismos capazes de incentivar o comportamento desejado. Entre esses mecanismos, destacam-se os sistemas de recompensas, que podem atuar tanto no reconhecimento quanto na orientação do desempenho. Conforme destaca Chiavenato (2014, p. 242), “é importante que haja um mecanismo de motivação de pessoas por meio de recompensas materiais e simbólicas”, indicando que diferentes formas de incentivo contribuem para o alinhamento entre interesses individuais e organizacionais.

Ainda nesse contexto, a relação entre esforço e recompensa pode ser compreendida a partir da teoria da expectativa desenvolvida primeiramente por Victor Vroom. Segundo Chiavenato (2014), com base nos estudos de Victor H.

Vroom, o comportamento dos indivíduos está diretamente relacionado à percepção de que o esforço empregado resultará em recompensas desejadas. Assim, o trabalho é frequentemente percebido como um meio para atingir objetivos pessoais, sendo o salário um dos principais motivadores. Conforme o autor, “para as pessoas, o trabalho é considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário” (CHIAVENATO, 2014, p. 244). Nessa mesma linha, o autor ressalta que “para muitos, a motivação passa também pelo bolso” (CHIAVENATO, 2014, p. 272), evidenciando a relevância dos incentivos financeiros.

Ainda que os sistemas de recompensas sejam amplamente utilizados como mecanismos de incentivo nas organizações, a literatura não é consensual quanto à sua efetividade na motivação dos colaboradores. Nesse sentido, Haak (2000) destaca que o desempenho individual no trabalho está associado a fatores de natureza intrínseca e extrínseca. Os fatores extrínsecos referem-se a elementos externos à atividade em si, como relacionamento com a liderança, recompensas materiais e políticas de recursos humanos, estando mais relacionados à satisfação no trabalho. Por outro lado, os fatores intrínsecos estão diretamente ligados à execução das tarefas, envolvendo aspectos como o nível de responsabilidade e o sentimento de realização, sendo fundamentais para a construção do significado do trabalho e para a motivação dos indivíduos.

Essa discussão se conecta com a importância da definição de metas no contexto organizacional para manutenção ou desenvolvimento da motivação interna. Conforme apontam Edwin A. Locke e Gary P. Latham (1990), metas específicas e desafiadoras tendem a gerar melhores resultados, uma vez que direcionam o esforço e aumentam o comprometimento dos indivíduos. Nessa perspectiva, a mensuração do desempenho torna-se elemento essencial para a gestão organizacional. Como destacam Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997, p. 21), “o que não é medido não é gerenciado”, reforçando a importância dos indicadores no acompanhamento dos resultados.

No que se refere à mensuração de desempenho organizacional, diferentes fatores podem influenciar a forma como os sistemas são estruturados e utilizados nas organizações. Nesse sentido, Waggoner (1999) argumenta que esses sistemas evoluem a partir da interação de múltiplas forças, incluindo fatores internos, como relações de poder e interesses dominantes; fatores externos, como exigências regulatórias e instabilidade de mercado; aspectos relacionados à implementação e

gestão dos processos; e elementos ligados à mudança organizacional, especialmente o apoio da alta liderança e os riscos percebidos pelos envolvidos.

Essa abordagem é especialmente relevante no contexto de áreas comerciais, nas quais os sistemas de metas e indicadores não apenas acompanham resultados, mas também refletem pressões internas e externas, além do nível de maturidade da organização na condução de mudanças. Dessa forma, a compreensão desses fatores torna-se essencial para analisar como o desempenho é gerenciado e influenciado nas organizações.

Dessa forma, observa-se que o desempenho organizacional é resultado da interação entre diferentes fatores, incluindo práticas de gestão de pessoas, liderança, motivação, definição de metas e sistemas de mensuração. A análise integrada desses elementos torna-se especialmente relevante em contextos comerciais, nos quais os resultados dependem diretamente do desempenho das equipes e da capacidade da organização em alinhar objetivos, incentivos e estratégias.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será realizada com profissionais de empresas que atuam na comercialização de energia elétrica no Ambiente de Contratação Livre (ACL). O estudo abrangerá diversas organizações do setor, permitindo analisar diferentes práticas de gestão e modelos comerciais, especialmente em um cenário de aumento da concorrência. O fato do pesquisador atuar em uma empresa relevante do setor contribui para a viabilidade da coleta de dados e para a profundidade da análise.

O público-alvo será composto por profissionais da área comercial, incluindo consultores, analistas, vendedores, account managers e executivos comerciais. Os profissionais serão selecionados pelo método de amostragem por conveniência, buscando pessoas que demonstrarem interesse e disponibilidade em participar.

A coleta de dados será realizada por meio de uma abordagem qualitativa, combinando as entrevistas com profissionais do setor com o levantamento bibliográfico. Serão conduzidas entrevistas semiestruturadas com profissionais da área comercial, buscando compreender, aspectos como motivação, influência das metas no comportamento, impacto da remuneração variável, colaboração entre equipes e práticas de inovação. Para isso, será utilizado um roteiro de entrevistas

semiestruturadas, uma vez que, o guia de entrevista não deve ser rígido, devendo ser adaptado pelo entrevistador conforme o desenvolvimento das respostas, permitindo maior exploração dos temas relevantes.

Sempre que possível, serão analisados também dados internos das organizações, como modelos de metas, políticas de remuneração variável e indicadores de desempenho, com o objetivo de complementar a compreensão das práticas adotadas no setor.

5- VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A viabilidade da proposta está relacionada à experiência profissional do pesquisador no setor de energia elétrica, especialmente no mercado livre de energia, o que facilita o acesso a empresas e profissionais da área comercial, bem como a compreensão dos desafios enfrentados no contexto de gestão de equipes e na dinâmica de motivação e desempenho nas equipes comerciais.

A proposta de desenvolvimento de uma Arquitetura de Incentivos para Desempenho Sustentável e Inovação Comercial apresenta potencial de aplicação em empresas do setor, especialmente em áreas comerciais que operam com metas e modelos de remuneração variável. Nesse sentido, por conta da ocupação atual do pesquisador no setor de energia, há intenção de aplicação futura do modelo em cenários de liderança em equipes comerciais ou em eventual atuação empreendedora no setor, o que reforça a relevância do estudo.

A implementação do modelo não demanda, necessariamente, mudanças estruturais complexas, estando mais associada à revisão e ao aprimoramento de práticas de gestão já existentes, como definição de metas, políticas de incentivos e mecanismos de reconhecimento.

Espera-se que a aplicação do modelo contribua para a melhoria do desempenho de vendas, aumento da motivação dos profissionais, fortalecimento da colaboração entre membros das equipes e estímulo à inovação comercial. Além disso, a proposta busca mitigar efeitos indesejados frequentemente observados em ambientes altamente orientados por metas, como competição excessiva, foco exclusivo em resultados de curto prazo e priorização de preço em detrimento da construção de valor para o cliente.

6- CRONOGRAMA

O cronograma da pesquisa foi estruturado ao longo de 24 meses, contemplando as principais etapas do mestrado profissional, desde a realização das disciplinas e o refinamento do projeto, até a coleta e análise de dados, elaboração da dissertação e defesa final. As atividades foram organizadas de forma sequencial e realista, garantindo a adequada articulação entre fundamentação teórica e investigação empírica, bem como tempo suficiente para o desenvolvimento da proposta de intervenção e consolidação dos resultados da pesquisa.

Tabela 1: Cronograma de Mestrado

CRONOGRAMA DO CURSO –2026/2027/2028												
24 MESES												
1. Período de Execução - 2026												
ATIVIDADES*	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Realização de Créditos em Disciplinas								X	X	X	X	X
Refinamento do projeto com orientador (a)									X	X	X	
Elaboração da base teórica									X	X	X	X
2. Período de Execução - 2027												
ATIVIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Realização de Créditos em Disciplinas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definição de Sumário Inicial			X									
Formatação de roteiro para entrevistas				X								
Validação de Roteiro					X							
Realização da pesquisa a campo						X	X	X	X			
Análise de Dados										X	X	
Início da Redação da versão preliminar											X	X
3. Período de Execução - 2028												
ATIVIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

Finalização da versão preliminar da dissertação			X									
Redação final da dissertação				X	X	X						
Entrega da dissertação							X					
Defesa da dissertação								X				

Fonte: Autor (2026)

REFERÊNCIAS

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

VIEIRA, J. A.; ANJOS, A. C.; SILVA, L. C. O. **Comportamento organizacional: diferenças na produção empírica entre psicologia e administração**. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-15, 2016.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

BONOME, J. B. V. **Teoria geral da administração**. Curitiba: IESDE, 2009.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann L. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

ABRACEEL. **Boletim anual da energia livre 2023**. 2023. Disponível em: <https://abraceel.com.br/wp-content/uploads/post/2024/04/Boletim-Anual-da-Energia-Livre-Abraceel-2023.pdf>.

HAACK, Marianne Kellner. **Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 60-70, jul./set. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **A theory of goal setting & task performance**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. ***A estratégia em ação: balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGGONER, D. B.; NEELY, A.; KENNERLEY, M. **The forces that shape organizational performance measurement systems: an interdisciplinary review**. *International Journal of Production Economics*, v. 60-61, p. 53-60, 1999.

BRASIL. Congresso Nacional. **Medida Provisória nº 1.304**, de 11 de julho de 2025. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2025. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/169547>. Acesso em: 9 abr. 2026.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Portaria normativa nº 50/GM/MME, de 27 de setembro de 2022. Define o limite de carga para contratação de energia elétrica por parte dos consumidores**. Brasília, DF: MME, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/2022/portaria-normativa-n-50-gm-mme-2022.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2026.