

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Márcia Estela Daltoé da S. Krampe

**MOTIVAÇÃO: DESAFIO OU ESTRATÉGIA
PARA AS EMPRESAS DO VAREJO?**

Porto Alegre

2010

Márcia Estela Daltoé da S. Krampe

**MOTIVAÇÃO: DESAFIO OU ESTRATÉGIA
PARA AS EMPRESAS DO VAREJO?**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela B. Scheffer Garay
Tutora Orientadora: Prof^a. Ms. Francielle Molon da
Silva

Porto Alegre

2010

Márcia Estela Daltoé da S. Krampe

MOTIVAÇÃO: DESAFIO OU ESTRATÉGIA PARA AS EMPRESAS DO VAREJO?

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovada em 11 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof^a. Dra. Ângela B. Scheffer Garay

Dedico este trabalho ao meu marido Régis e ao meu filho Daniel, pelo apoio incondicional que recebi para a realização deste trabalho. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os mais sinceros agradecimentos á todos os meus familiares e amigos que auxiliaram de uma forma ou outra para a conclusão deste trabalho.

Em especial, agradeço ao meu marido Régis, ao meu filho Daniel e a minha mãe Regina pelas orações e por todo o suporte emocional concedido durante a elaboração deste trabalho. Muito obrigado!

Agradeço à orientadora, professora Ângela Beatriz Scheffer Garay, e a minha tutora Francielle Molon da Silva, por todo o apoio e compreensão, além dos inúmeros *feedbacks* e sugestões que muito auxiliaram tanto no meu aprendizado quanto no meu crescimento pessoal para a construção deste trabalho.

Ao coordenador do meu polo, Nilson Varella Rubenich que foi um grande incentivador ao longo deste curso, sendo este incentivo um grande motivador para que eu chegasse até o fim.

Á direção e funcionárias das lojas Dullius por conceder a autorização para este estudo de caso, além da disponibilidade e amizade no compartilhar das informações que tanto me auxiliaram na realização deste trabalho.

Agradeço imensamente a Deus que foi meu refúgio e fortaleza em todos os momentos, desde os mais angustiantes até os mais alegres, á Ele toda a honra e toda a glória!

Quem tem um 'porquê' enfrenta qualquer 'como'.

Viktor Frankl

RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo, a análise das ferramentas que a C.J. Dullius Ltda, uma empresa do varejo regional do Rio Grande do Sul, utiliza para motivar os seus colaboradores. Neste sentido, foram levantadas as ferramentas de motivação utilizadas, bem como, a identificação dos fatores que geram a perda da motivação desta filial. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com as colaboradoras da filial, utilizando-se também da análise documental. Os resultados mostraram que clima organizacional, valorização monetária e verbal, entre outros fatores, formam um conjunto de atitudes que contribuem para o despertar da motivação desta equipe do varejo. Mensurados os resultados obtidos, procurou-se entender se a motivação é um desafio ou uma estratégia para esta empresa varejista.

Palavras-chave: Motivação, Ferramentas motivacionais, Gestão de pessoas, Trabalho em equipe, Empresa do varejo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro Comparativo da Teoria X e Y de McGregor.....	19
Figura 2 - Os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais de Herzberg.....	20
Figura 3 - Modelo de David McClelland.....	21
Figura 4 - As Organizações “A” e “B” de Chris Argyris.....	22
Figura 5 - Organograma das Lojas Dullius.....	27
Figura 6 - Categorias de Análise.....	34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO	13
1.1 Gestão de pessoas.....	13
1.2 Motivação.....	15
1.3 Teorias de motivacionais.....	22
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
2.1 Escolha da empresa.....	25
2.2 Breve histórico e organograma da empresa.....	26
2.3 Métodos empregados.....	27
2.4 Participantes.....	28
2.5 Técnica para coletas de dados.....	29
2.5.1 Análise documental	29
2.5.2 Entrevista semi-estruturada	30
2.6 Instrumento de coleta de dados	31
2.7 Técnica para análise dos dados	32
3 RESULTADOS	35
3.1 Fatores motivacionais.....	35
3.1.1 Clima organizacional	36
3.1.2 Valorização pessoal	37
3.1.3 Crescimento profissional	38
3.2 Ferramentas motivacionais.....	39
3.2.1 Avaliação de Desempenho Individual (ADI)	39
3.2.2 Treinamentos	41
3.2.3 Premiações e remuneração variável (Comissões)	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS FILIAL DULIUS UNICSHOPPING	50
APÊNDICE B: AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS DADOS	52

ANEXO A – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (A.D. I) - VENDAS.....53

ANEXO B - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (A.D.I.) - CAIXA.....54

INTRODUÇÃO

O ser humano em si possui desejos, expectativas, sonhos e ambições diferentes. Cada pessoa tem a sua própria motivação, ou seja, os motivos que a levam a ter maior vontade, disposição e comprometimento. Neste universo de pessoas com desejos, interesses e vontades tão diferentes, as empresas precisam buscar formas diferenciadas para tentar manter suas equipes motivadas. Motivação é um tema bastante amplo e que está sendo muito comentado e divulgado nos dias atuais, tanto nos estudos acadêmicos, como nas publicações empresariais e de consultorias, pois as empresas buscam formas de ter colaboradores mais comprometidos, focados e principalmente motivados em suas organizações.

Dentro desse debate, diversas são as definições e conceitos sobre motivação. Nesse estudo em particular, atenta-se para o que traz Bergamini (1986, p. 45) a respeito de motivação. Segundo a autora, a motivação pode ser vista como:

A satisfação de uma dada necessidade não paralisa a atuação do ser humano, pelo contrário, o próprio evento de uma dada saciação faz que venha a tona outra necessidade a ser suprida e que disporá nova conduta de busca rumo a um outro esquema produtor, ou seja, a um novo objetivo motivacional a ser atingido.

Em busca de mais contribuições, optou-se também por Maximiano (2000) que conceitua a palavra motivação como derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover. Indicando ou mostrando o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Observa-se pelas definições de Maximiano (2000) e respaldadas pelos estudos de Bergamini (1997), que a motivação é algo voltado ao movimento, às emoções e atitudes, bem como a satisfação das necessidades de cada um, as quais são totalmente intrínsecas, sendo cada necessidade diferente em cada pessoa.

As empresas têm muita dificuldade em conciliar essa diversidade, principalmente porque precisam criar estratégias de motivação específicas ao seu próprio grupo, onde existe muita diversidade. Muitos autores, como por exemplo, Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg e Viktor Emil Frankl, desenvolveram suas respectivas teorias motivacionais, onde tentavam compreender melhor esta questão.

Conforme Maslow (2000), quanto mais saudáveis as pessoas forem emocionalmente, mais importantes se tornarão suas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Sendo assim, menos elas tolerarão a violação das suas necessidades em função deste preenchimento.

Herzberg (1997, p.61) por sua vez, argumenta na sua Teoria dos dois Fatores:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Para Frankl (1946/1989a) todo ser humano tem a vontade de buscar um sentido para a vida, e esta vontade é precisamente a principal força motivadora da pessoa. No momento em que a pessoa se pergunta sobre o sentido da vida, expressa o que há de mais humano em si.

Não somente Maslow, Herzberg e Frankl, como outros autores também desenvolveram suas teorias motivacionais em busca de uma resposta para esta questão. Sendo que ainda hoje muitos autores estudam este tema, além dos mais variados palestrantes motivacionais que estão cada vez mais requisitados, e cada vez aparece mais pessoas se especializando nesta área.

Neste intuito, este trabalho estudou a filial de uma empresa do varejo regional do interior do Rio Grande do Sul. Baseado neste contexto, a pergunta deste projeto é: **Como conseguir ter colaboradores motivados?**

A análise realizada nesta empresa justifica-se pela contribuição que poderá trazer a matriz, demais filiais da organização em destaque e ainda a outras empresas, que estão com dificuldade nesta área de gestão de pessoas. Muitas vezes, ao analisar o histórico de motivação de uma organização distinta, isto pode servir de inspiração para outras empresas que podem ter uma realidade organizacional parecida. Além de ser uma grande vantagem para a própria empresa em questão, pois este estudo possibilitará à identificação dos aspectos positivos e negativos da mesma.

Desta forma, o trabalho tem como objetivo geral:

Analisar as ferramentas que a C.J. Dullius Ltda (Lojas Dullius), uma empresa do varejo regional do Rio Grande do Sul, utiliza para motivar os seus colaboradores.

Objetivos Específicos:

- Levantar as ferramentas de motivação utilizadas nesta filial;
- Investigar os fatores que influenciam na motivação desta filial e
- Identificar os fatores que geram a perda da motivação da filial.

Na sequência deste estudo, destacam-se as principais referências a respeito do tema na tentativa de elucidar conceitos e diferenças, bem como a revisão de literatura onde estão descritas as principais teorias e noções sobre o assunto. Na continuidade, encontram-se os procedimentos metodológicos onde são discutidas a escolha e caracterização da organização, os métodos empregados, os participantes, a técnica e os instrumentos para a coleta de dados, e a técnica para análise dos dados.

Na continuação do trabalho é apresentado o capítulo sobre os resultados encontrados, onde estão inseridas as análises dos dados coletados, sempre tendo como base a literatura utilizada na fundamentação teórica. E por fim, são apresentadas as conclusões finais onde são abordadas as considerações sobre os objetivos, bem como a resposta sobre a questão foco deste estudo de caso.

1 HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO ATÉ OS DIAS DE HOJE

Neste capítulo, são abordados os temas e principais autores relacionados ao assunto foco deste estudo. A motivação por ser um tema muito amplo e discutido, possui vários autores e várias correntes de pensamento. Neste intuito, falar sobre Gestão de Pessoas, Motivação e Teorias Motivacionais se faz necessário. Assim, estes assuntos são explicados nos tópicos seguintes.

1.1 Gestão de pessoas

O gerenciamento de colaboradores se torna uma das tarefas mais complicadas nas organizações. Os gestores da atualidade necessitam estar preparados para interagir com colaboradores e equipes com bastante diversidade.

Bohlander, Snell e Shermann (2005) atribuem que as empresas de maior sucesso, ou bem sucedidas, são aquelas que buscam profissionais com perfis diferentes para contratar. Estas pessoas com pensamentos diferentes entre si, se bem coordenadas se tornam mais produtivas em prol de um objetivo comum. E conseguem através das suas diferentes formas de ver os procedimentos, técnicas e normas fazer a diferença no desempenho geral da empresa. Os autores destacam ainda que gerenciar pessoas é um grande desafio, porque implica em entender o comportamento humano, o qual se manifesta diferente em cada indivíduo e faz com que cada vez mais, se busquem alternativas para construir este perfil de trabalhador motivado e qualificado.

Em seu artigo “Motivação: Uma viagem ao centro do conceito”, Bergamini (2003) aborda justamente a dificuldade que os administradores têm em fazer os colaboradores produzirem nas mesmas condições em que normalmente não estariam motivados. A resposta á esta questão, não se torna algo muito simples, pois entender o comportamento motivacional de cada pessoa é uma tarefa complicada. Segundo a autora, cada pessoa tem dentro de si algo que pode ou não despertar sua motivação. E isto não segue uma regra pré-estabelecida para ser despertada ou pode ser controlada por um fator externo qualquer.

Neste intuito, muito tem se instigado em artigos de jornais, revistas, palestras e trabalhos científicos em como tornar as pessoas da organização um diferencial competitivo. Abordam-se várias teorias, desde as mais antigas, até as mais recentes como é o caso de Bergamini (2003, p.66), que tem muitos estudos voltados a esta questão, e onde afirma no próprio artigo citado acima que: “Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo”. Cabe aos administradores da atualidade ter a habilidade necessária para identificar e despertar esta motivação, para que isso possa ser usado com sucesso dentro da organização (BERGAMINI, 2003).

Muitas ferramentas têm sido utilizadas pelos gestores a fim de descobrir o que pode ou não dar certo. A gestão da diversidade, segundo os autores Bohlander, Snell e Shermann (2005), se torna chave no sucesso do gerenciamento de pessoas e agrega um consequente diferencial competitivo às empresas. Dentro deste contexto diverso, como destacam os autores, existe os colaboradores preparados, com ambições e senso de oportunidades, sendo que estes, muitas vezes fazem parte de equipes onde existem outros profissionais mais acomodados, e sem a mesma ânsia de alcançar um sucesso profissional. Assim, a gestão de pessoas se torna algo cada vez mais desafiadora, como bem destacam Bohlander, Snell e Shermann (2005).

Mascarenhas (2008) e Araújo (2007) também conseguem identificar que um bom gerenciamento de pessoal, pode atribuir vantagem competitiva às organizações, bem como desenvolver um clima de comprometimento maior dos colaboradores em relação à empresa, através da adoção de ferramentas como o *empowerment*, por exemplo.

De forma simples, *empowerment* significa fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da organização ou criação de poder decisório para os indivíduos, no caso de organizações mais rígidas e controladoras. Por intermédio da tecnologia, pretende-se conceder, às pessoas que trabalham na organização, maiores oportunidades de participarem ativamente do processo de escolha dos caminhos a serem trilhados na eterna busca pela sobrevivência. (ARAÚJO, 2007, p. 209)

Este enfoque sobre motivação, *empowerment* e colaboradores como diferencial competitivo nas organizações, será abordado a seguir com base nas contribuições dos autores citados acima.

Mascarenhas (2008) considera que pessoas motivadas e bem gerenciadas geram vantagens competitivas às empresas. O autor salienta que o sucesso ou fracasso de uma empresa está diretamente ligada a sua vantagem competitiva em relação aos seus

concorrentes. Pois, o sucesso ou fracasso de uma empresa se justifica, segundo o autor, pela forma com que a mesma gerencia seus recursos humanos, sendo este um fator fundamental para a compreensão e geração de altos níveis nos resultados organizacionais.

Araújo (2007) por sua vez, destaca uma forte relação entre a motivação e o *empowerment*. Segundo o autor, um funcionário motivado se torna cada vez mais comprometido com a missão da organização, fazendo de tudo para alcançar todos os objetivos que lhe são propostos. Aponta também o reconhecimento pessoal, como um forte motivador para os funcionários.

Como se pode notar, as visões dos autores são muito parecidas no tocante a gerenciamento de pessoal e motivação. Reforçando a ideia de que uma empresa que sabe gerenciar com respeito e motivação sua equipe, conseqüentemente terá as pessoas como vantagem competitiva e com isso poderá se diferenciar frente á seus concorrentes.

1.2 Motivação

Realizando uma retrospectiva em relação ao trabalho, percebe-se que antes da revolução industrial não havia muita preocupação em relação à satisfação ou os motivos que motivam ou não uma pessoa. E que atitudes de coerção e autoritarismo, era o que mais predominava em relação aos trabalhadores.

Motta e Vasconcelos (2006) fazem um retrospecto da história do trabalho, iniciando com a transição existente ao final da idade média entre o sistema feudal que era baseado totalmente na autoridade tradicional dos nobres, senhores feudais, autoridades religiosas e patriarcas. Nesta fase, o autoritarismo era predominante dos senhores feudais que tinham um respaldo de cunho religioso para manipular e exercer um forte domínio sobre a mão de obra que lhes era gratuita. Neste contexto, não havia qualquer preocupação em torno de satisfação ou motivação dos servos, até porque o regime autoritário e coercivo da época não dava direito de voz a eles.

Devido a algumas resistências e revoltas ocorridas, o sistema feudal começa a ficar desestruturado, até que em meados do século XV, o trabalho de servidão começou a declinar,

e muitos camponeses já estavam conseguindo se livrar deste sistema de domínio dos antigos senhores feudais. O comércio foi se expandindo nas cidades, até o ponto de que o próprio campones pudesse escolher entre ficar no campo ou vir para as cidades tentar algum ofício. Nesta época surgem os primeiros artesãos (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Assim, o comércio foi se intensificando e as relações entre empregador (mestre) e empregado (aprendiz) eram estreitas, mas sempre havia o cunho hierárquico entre aprendiz e mestre, a qual se relacionava ao conhecimento técnico. As relações eram bastante informais, mas havia um clima familiar, de irmandade, pois os membros de uma mesma corporação se preocupavam com o bem estar dos outros, e não admitiam estrangeiros nem no grupo e nem na sua região. Ainda era uma economia baseada em trocas com fortes valores religiosos e éticos. Demonstrando assim uma preocupação inicial, mesmo que pequena no que tange a satisfação e motivação de cada um. Com a emergência burguesa mercantil como classe hegemônica e a consolidação do estado absolutista, regulamentaram-se leis com relação a pagamento de salários. Surgem nesta época, os filósofos liberais como Thomas Locke e Adam Smith. Neste momento se consolida a classe assalariada (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

A inflação de preços gerada nos séculos XVIII e XIX na Europa, fez com que nobres e reis proprietários de terras começaram a aumentar muito o valor dos arrendamentos de terra aos camponeses, que se viram obrigados a abandonar tudo e migrar com suas famílias numerosas para a cidade. Nesta situação, surge então a primeira mão de obra da indústria nascente. Neste momento, ocorre a denominada revolução industrial onde houve um estrondoso crescimento econômico. O sistema fabril com seu ritmo frenético resultou em famílias inteiras trabalhando até 16 horas por dia, em condições muito precárias o que gerou muitas revoltas e manifestações onde multidões de trabalhadores atiravam-se contra as máquinas e as instalações das fábricas, destruindo o que julgavam ser a causa de seu sofrimento. As relações trabalhistas ainda não eram regulamentadas, e a desigualdade no tratamento dos empregados prevalecia. As condições de vida nas cidades inglesas eram assustadoras, com epidemias de cólera, sujeira e pobreza. O sistema fabril mecânico regulava o trabalho do homem em torno do funcionamento da máquina, exigindo um ritmo e uma jornada de trabalho maior, onde a máquina transformou-se no foco central do processo produtivo. Neste contexto, não havia necessidade de se pensar em formas de motivação, devido à mão de obra excedente (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Reagindo a essas condições de trabalho, surgiram nessa época diversas associações sindicais, que tentavam mobilizar-se conquistando melhores condições de trabalho para essa mão de obra industrial. Mediante a forma com que os trabalhadores eram tratados nas indústrias, surgiu também um movimento político denominado: socialismo utópico, sendo que alguns dos seus principais defensores foram: Henri de Saint-Simon, Louis Blanc, Proudhon e Karl Marx. Estes pensadores trouxeram a tona questionamentos e reações sobre o processo de modernização da sociedade, sendo que a teoria marxista foi de grande influência na estruturação do contexto socioeconômico do século XX. Em 1913, a economia norte-americana se tornou a principal potência industrial do mundo (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Nesse contexto, Gil (2007) destaca as teorias de Frederick Taylor e Henry Ford nos Estados Unidos e de Henri Fayol na França. Eles buscavam com suas inovações, aumentar a produtividade de suas empresas e com isso acabaram contribuindo significativamente com as teorias atuais sobre gestão de pessoas. Sendo estes, grandes nomes da Administração Científica.

Na sequência, Motta e Vasconcelos, (2006) explicam o surgimento da Escola de Relações Humanas em 1927, a partir de uma experiência realizada por professores da Universidade de *Harvard* na *Western Electric*, uma fábrica de equipamentos telefônicos de *Hawthorne*. Os resultados foram: a produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho; os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que eles trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização; quando existe um conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência era diminuir a produtividade. Estes estudos da Escola de Relações Humanas visavam entender o comportamento humano dentro das organizações, porém, este comportamento se revelava complexo e de mensuração subjetiva, não sendo assim o ser humano um ser passivo e com reações previsíveis como se constatou, sendo alvo assim de algumas críticas por parte de estudiosos no assunto.

Entretanto, o primeiro registro formal de uma teoria sobre motivação humana, segundo Vernon (1973), foi em 1936 por Thomas Young que desenvolveu a primeira teoria sobre motivação humana, chamada de hedonismo psicológico. Nesta teoria, Young argumentava que toda ação e desejo de uma pessoa, eram determinadas essencialmente pelas

tentativas de conseguir o máximo prazer em algo, ou em evitar ou extinguir por completo toda e qualquer dor ou desprazer que por ventura viesse a lhes acontecer. Sendo esta busca pelo prazer, algo realizado de forma totalmente consciente. Com o passar do tempo, e com algumas discordâncias dos psicólogos da época, Young revê seus conceitos e a sua teoria, pois percebeu que nem todas as pessoas teriam o mesmo tipo de comportamento ou reação em torno das experiências vividas, e que se percebia impulsividade em algumas reações.

Como continuidade aos fatos históricos acima mencionados, Motta e Vasconcelos (2006) explicam a teoria que Abraham Maslow criou sobre a hierarquia das necessidades e a teoria de Douglas McGregor e os pressupostos da teoria X e da teoria Y.

A teoria desenvolvida por Abraham Maslow, segundo Motta e Vasconcelos (2006), pode ser entendida através da sua hierarquia de necessidades, onde o indivíduo necessita ter supridas as necessidades primárias, para depois ir sequencialmente suprimindo as demais até chegar às necessidades menos primárias.

Maslow defendia que as primeiras necessidades a serem supridas pelos indivíduos seriam as fisiológicas, que consistem no suprimento das condições básicas do ser humano como: abrigo, comida, dinheiro, etc. Depois de satisfazer estas necessidades, o indivíduo teria outras necessidades a serem supridas, como as de segurança que podem ser um plano de saúde, benefícios, entre outras. Em seguida, seriam as necessidades sociais. Estas necessidades seriam as de filiação a grupos informais, de aceitação e de associação. Supridas estas necessidades, e aumentando assim gradativamente o nível de complexidade, viriam segundo a hierarquia de Maslow, o suprimento da necessidade de auto-estima. A auto-estima é uma necessidade associada ao ego, como o reconhecimento social, o *status*, autoconfiança, entre outros. Em último, a necessidade ainda mais complexa é a de auto-realização. Esta necessidade seria de autodesenvolvimento, aprendizagem, etc. Sendo considerada a mais difícil de ser satisfeita por se tratar de um ideal a ser alcançado com persistência (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Maslow hierarquizou as necessidades humanas por ordem de prioridade, ou de acordo com as experiências ou mudanças que ocorrem ao longo do tempo na vida da pessoa. Assim, o indivíduo depois de ter uma de suas necessidades supridas, logo teria a necessidade de suprir outra mais complexa (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Os estudos de Maslow foram muito importantes e serviram de base para outras teorias de motivação e liderança, como é o caso da teoria de Douglas McGregor, que será descrita a seguir, inspirada nos estudos de Motta e Vasconcelos (2006).

A teoria de Douglas McGregor faz uma relação entre motivação e liderança, onde compromete as atitudes dos gestores, as reações dos funcionários. Na teoria “X” estabelece um estilo de liderança centralizador e autoritário, enquanto na teoria “Y”, é observado uma maior descentralização da autoridade e um maior envolvimento dos funcionários, que recebem uma autonomia maior (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

A seguir, na figura 1 podem ser observados os pressupostos de McGregor.

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas.
As pessoas tendem a evitar o trabalho.	As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado.
As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras.	As pessoas podem se controlar a assumir responsabilidades.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Figura 1 - Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor.

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

Cabe salientar que, além destes dois autores citados, novos trabalhos sobre liderança e motivação foram elaborados, baseados na primícia que o perfil do trabalhador havia mudado.

Motta e Vasconcelos (2006) chamam a atenção para o surgimento de um novo perfil de trabalhador, uma força de trabalho jovem que além de estar entrando no mercado de trabalho com ideias totalmente diferente das gerações anteriores, não aceitava simplesmente recompensas financeiras para compensar a falta de motivação no trabalho. Este novo perfil de trabalhador, era detentor de uma mão de obra mais qualificada e com grandes expectativas para seu futuro. Esta nova geração de trabalhadores ficou conhecida como “pós-materialista”, ou ainda, a “nova força de trabalho”. Esta nova força de trabalho, com todo o vigor e intempestividade própria da juventude, era uma geração que buscava independência,

autonomia e que questionava muito. Não era passiva e de fácil manipulação como a geração anterior.

Neste sentido, Motta e Vasconcelos (2006) destacam os trabalhos que surgiram como forma de ilustrar estas mudanças comportamentais da época. São eles:

- O trabalho de Renis Likert: pregava que as organizações deveriam dar uma autonomia maior aos seus funcionários, como forma de um comprometimento maior da parte deles com os objetivos da organização;
- O trabalho de Herzberg: defendia que o homem natural necessita ter satisfeitas as suas necessidades básicas, ou fatores higiênicos e a necessidade de auto-realização. As necessidades básicas sem as quais o homem não poderia viver são: necessidade de segurança, afeição, prestígio e reconhecimento social, sendo que estas necessidades deveriam ser atendidas em pelo menos um nível mínimo. A este processo, Herzberg denominou um nível de higiene mínimo, abaixo do qual o homem pararia de trabalhar. As necessidades de auto-realização, o autor atribui a busca de aperfeiçoamento do espírito, da criação, da realização e do desenvolvimento do potencial humano, que vai além das necessidades básicas e só pode ser satisfeita com fatores motivacionais ou intrínsecos. A seguir, a figura 2 ilustra bem a teoria de Herzberg.

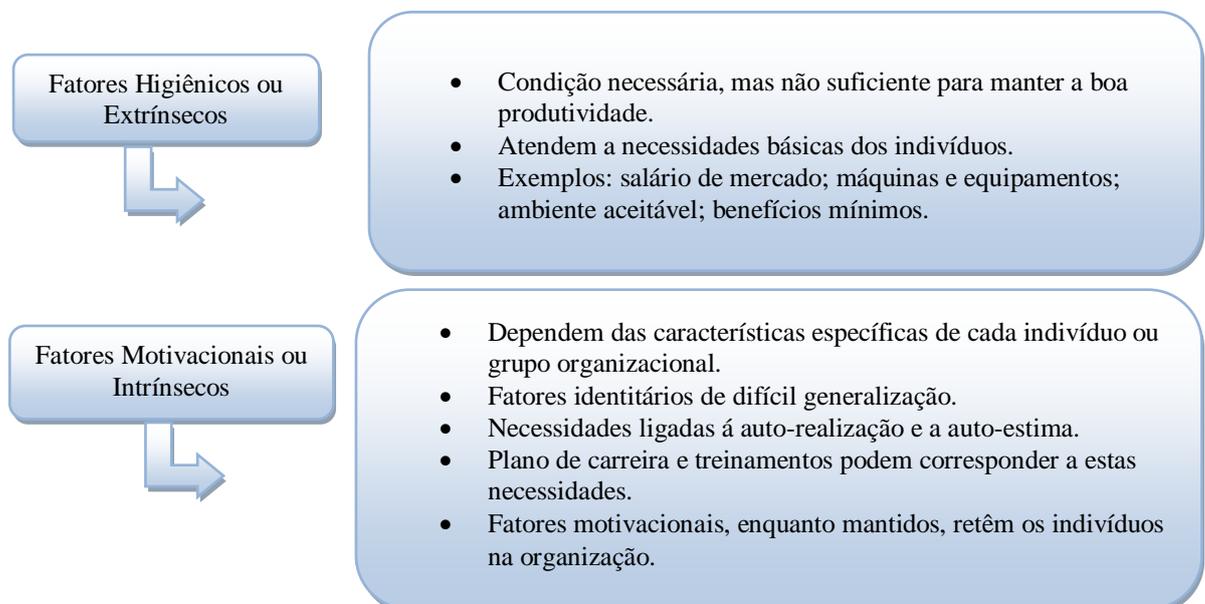


Figura 2 - Os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais de Herzberg.

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

O modelo de David McClelland: desenvolveu uma teoria contingencial sobre motivação onde ele propõe que três fatores seriam essenciais para se entender o comportamento humano no trabalho, são eles: necessidade de realização, de afiliação e de poder. Necessidade de realização: compreendida como o desejo do inconsciente do indivíduo de atingir um nível de excelência técnica ou profissional ao qual obtenha um reconhecimento de seus pares. Necessidade de afiliação: caracterizado como o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor, onde possa desenvolver relações sociais positivas. Necessidade de poder: é o desejo inconsciente de ter que tomar as decisões que sejam impactantes na vida dos outros, onde possam em posições de liderança controlar recursos e influenciar as pessoas (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

A figura 3, abaixo ilustra o modelo de David McClelland.

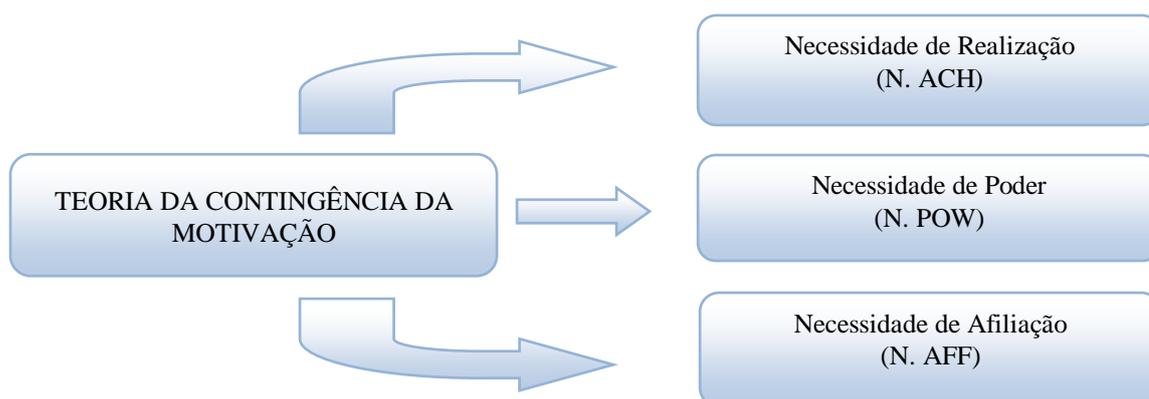


Figura 3 - Modelo de David McClelland.

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

O modelo de Chris Argyris: descreveu dois modelos organizacionais, o modelo A e o modelo B. Ele propõe que as organizações deveriam adaptar as suas estruturas organizacionais às necessidades psicológicas e motivacionais dos indivíduos, para que assim se obtenha um ganho de produtividade maior à organização e um maior envolvimento dos indivíduos com o seu trabalho (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Abaixo na figura 4, a ilustração dos modelos organizacionais A e B, propostos pelo autor:

MODELO A	MODELO B
Centralização vertical do poder.	Participação dos indivíduos nos processos decisórios.
Pouco conhecimento do trabalho desenvolvido nos outros setores da organização	Visão integrada das diversas partes da organização.
Baixa integração horizontal	Conhecimento da maioria dos objetivos globais da organização.
Indivíduo voltado unicamente para o atingimento de metas da sua unidade ou departamento.	Integração horizontal.
Privilegia-se o curto prazo.	Privilegia-se o médio e o longo prazo.

Figura 4 - As organizações "A" e "B" de Chris Argyris.

Fonte: Elaborada pela autora, 2010.

Depois disso, muitos pesquisadores começaram a investigar a motivação e alguns formularam teorias para tentar de alguma forma explicar ou entender como acontece o processo de motivação nos indivíduos. Algumas das muitas teorias estarão sendo detalhadas a seguir, no tópico teorias motivacionais.

1.3 Teorias motivacionais

Existem atualmente muitas teorias, artigos e trabalhos científicos sobre o tema motivação. Alguns inclusive já mencionados no tópico acima, como parte do histórico da motivação ao longo dos anos. Neste item são abordados alguns autores que se destacam no tema.

Frankl (1987) um psiquiatra vienense, e fundador da teoria da logoterapia defendia a sua teoria sobre a busca de sentido:

O termo "logos" é uma palavra grega, e significa "sentido"! A logoterapia, ou, como tem sido chamada por alguns autores, a "Terceira Escola Vienense de Psicoterapia", concentra-se no sentido da existência humana, bem como na busca da pessoa por este sentido. Para a logoterapia, a busca de sentido na vida da pessoa é a principal força motivadora no ser humano. Por esta razão costumo falar de uma vontade de sentido, a contrastar com o princípio do prazer (ou, como também poderíamos chamá-lo, a vontade de prazer) no qual repousa a psicanálise freudiana, e contrastando ainda com a vontade de poder, enfatizada pela psicologia adleriana através do uso do termo "busca de superioridade". (FRANKL, 1987, p. 58)

Frankl (1987) acreditava nesta incessante busca do indivíduo pelo sentido da vida. Entendia que a busca pelo equilíbrio e o prazer, ocorriam quando a pessoa encontrava o real sentido de sua vida, ou seja, o motivo pelo qual ela estaria disposta a morrer ou viver. Esta essência quando encontrada e despertada, poderia motivar a pessoa a fazer qualquer coisa, seja no trabalho, vida familiar ou pessoal.

A autotranscendência assinala o fato antropológico fundamental de que a existência do homem sempre se refere a alguma coisa que não ela mesma - a algo ou a alguém, isto é, a um objetivo a ser alcançado ou à existência de outra pessoa que ele encontre. Na verdade, o homem só se torna homem e só é completamente ele mesmo quando fica absorvido pela dedicação a uma tarefa, quando se esquece de si mesmo no serviço a uma causa, ou no amor a uma outra pessoa. É como o olho, que só pode cumprir sua função de ver o mundo enquanto não vê a si próprio. (FRANKL, 1991, p. 18).

Neste sentido, Frankl (1987) acreditava que as necessidades do ser humano não podem ser dimensionadas por mais baixas ou mais altas. Ele acreditava que o importante seria a pessoa identificar o que fazia mais sentido para si, o que a motiva, e que isto não teria uma ordem descrita como as menores ou maiores necessidades. Era preciso saber identificar o que realmente a motiva, o que a impulsiona, independente de seguir uma ordem pré-estabelecida, pois dependendo de qual for a necessidade, ela pode ser a mais urgente de todas. Pois, não há como existir uma ordem pré-estabelecida nas necessidades de cada um, dada a particularidade de cada ser humano.

A busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida, e não uma "racionalização secundária" de impulsos instintivos. Esse sentido é exclusivo e específico, uma vez que precisa e pode ser cumprido somente por aquela determinada pessoa. Somente então esse sentido assume uma importância que satisfará sua própria vontade de sentido. Alguns autores sustentam que sentidos e valores são "nada mais que mecanismos de defesa, formações reativas e sublimações". Mas, pelo que toca a mim, eu não estaria disposto a viver em função dos meus "mecanismos de defesa". Nem tampouco estaria pronto a morrer simplesmente por amor às minhas "formações reativas". O que acontece, porém, é que o ser humano é capaz de viver e até de morrer por seus ideais e valores! (FRANKL, 1987, 58-59)

Frankl acreditava que a busca pelo verdadeiro sentido da vida de cada um, pode ser o seu fator motivador. Nesta mesma linha de pensamento, Bergamini (2003) acredita que o processo motivacional é sempre íntimo e pessoal, sendo essencial cada pessoa compreender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza. Neste mesmo artigo, a autora salienta que ninguém motiva ninguém, e que o fator motivacional, ou o que desperta a real motivação do indivíduo, se torna diferente e particular a cada um. Cabendo a cada gestor descobrir o que

motiva, ou desperta a motivação de cada funcionário, para criar estratégias de motivação individuais, e que possam surtir o efeito necessário para a organização.

Neste sentido, apoiado pelos dois autores Bergamini e Frankl, a motivação se torna algo intrínseca e particular de cada indivíduo. Devendo ser despertada para que o trabalho tenha o real sentido e para que o funcionário consiga ser produtivo e ao mesmo tempo tenha a satisfação necessária para desempenhar suas funções.

É uma tarefa bastante complexa e desafiadora para os atuais gestores, principalmente em organizações com um número de colaboradores expressivo, pois entender e desenvolver a motivação de cada um é um trabalho bastante dispendioso tanto de tempo como de recursos, porque uma empresa necessita ter um setor ou uma pessoa designada a este fim, salvo em organizações menores. Sendo assim, nem todas as organizações estão dispostas a realizar investimentos tão individuais como a real motivação, indicada por Bergamini e Frankl, necessitaria.

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos, onde é explicado de uma maneira mais prática o método escolhido, o instrumento de coleta de dados, bem como a análise dos resultados obtidos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos que foram abordados para a realização deste trabalho. É apresentada a escolha da empresa, seu histórico e organograma, os métodos empregados, as participantes das entrevistas, a técnica de coleta de dados e a análise fruto destas entrevistas semi-estruturadas e da documentação disponibilizada (manual da empresa).

Para melhor compreensão da unidade de análise a ser investigada, a seguir a mesma será brevemente exposta.

2.1 Escolha da empresa

O trabalho foi realizado na filial Dullius do Unicshopping de Lajeado/RS. Esta empresa do varejo comercializa confecções, calçados e acessórios de marcas como: *Ellus*, *Colcci*, *Cavalera*, *Nike*, *Reebok*, entre outras. Esta filial foi escolhida por ser a única loja da rede situada dentro de um *shopping*, tendo em vista que as demais filiais e até mesmo a matriz, encontram-se inseridas no comércio local com lojas de “rua”, conforme explica a gerente da filial do Unicshopping.

Esta filial destaca-se por sempre atingir 100% da meta mensal, sendo que muitas vezes supera este percentual, sendo a filial que tem o maior valor de *ticket* médio diário (valor médio do cupom fiscal). Em termos de perspectivas de crescimento, é considerada a filial com maior potencial em termos de aumento de vendas anual, projetada pela rede. Enquanto às outras filiais possuem uma estimativa de crescimento anual em torno de 8%, esta filial está estimada em 18%. Vale destacar ainda que apesar desta filial não contar com um grande espaço físico para disposição de mercadorias e estoques, consegue ser a terceira filial com o maior faturamento da rede. Dado interno da empresa, obtido em outubro de 2010.

Se fosse analisada em termos proporcionais de espaço *versus* faturamento, esta filial se tornaria a loja número 1 no *ranking* da rede. Salientando que, dentro do *shopping* é a loja que mais vende por m² (faturamento *versus* m² de espaço físico). Este dado foi obtido, através da

gerente desta filial, que obtêm estas informações através de relatórios que a administração do *shopping* disponibiliza.

Por todos os motivos expostos, esta filial situada no Unicshopping de Lajeado/RS é objeto do estudo de caso deste trabalho. Sendo que a seguir, é apresentado um breve histórico e o organograma geral da rede de Lojas Dullius.

2.2 Breve histórico e organograma da empresa

A primeira Loja Dullius iniciou em novembro de 1979, no município de Santa Clara do Sul/RS, na época uma vila do município de Lajeado/RS. Este primeiro estabelecimento abria para o comércio apenas nos finais de semana, tendo em vista que esta atividade não era a única exercida pelo seu proprietário, o senhor Claudir José Dullius.

No decorrer do tempo, como o negócio foi se tornando viável, tornou-se possível a abertura da primeira loja na cidade de Cruzeiro do Sul/RS, a qual se tornou a matriz da rede.

A partir de então a nova loja cresceu, viabilizando a abertura de uma nova filial na cidade de Lajeado/RS onde o comércio na época, 1981, já era extremamente movimentado, pois havia uma concentração de pessoas de toda região, que vinha fazer suas compras na cidade, sendo este mercado com um grande potencial de vendas. Após este empreendimento, ocorreram várias outras inaugurações, e a rede foi crescendo, o que necessitou de uma estrutura (mesmo que informal) para dar suporte ao negócio.

Muito foi modificado desde a primeira Loja Dullius, pois com o passar do tempo às lojas foram tendo uma padronização em termos de *layout*, onde toda a comunicação visual da empresa nas lojas estava igual, fazendo com que haja uma identificação fácil por parte dos consumidores em relação à marca da empresa com a loja.

A rede compreende atualmente quinze (15) lojas distribuídas em onze cidades do Estado do Rio grande do Sul, sendo elas: Arroio do Meio, Cachoeira do Sul, Canoas, Cruzeiro do Sul, Estrela, Lajeado, Montenegro, Passo Fundo, Santa Maria, Santa Cruz e Venâncio Aires, contando com um total aproximado de 160 funcionários.

A filial do Unicshopping que é o estudo de caso do presente trabalho iniciou suas atividades em maio de 2003, e conta atualmente com onze funcionárias, distribuídas entre: três crediárias, sete vendedoras e uma gerente. Abaixo, ilustrado na figura 5 o organograma geral da empresa:

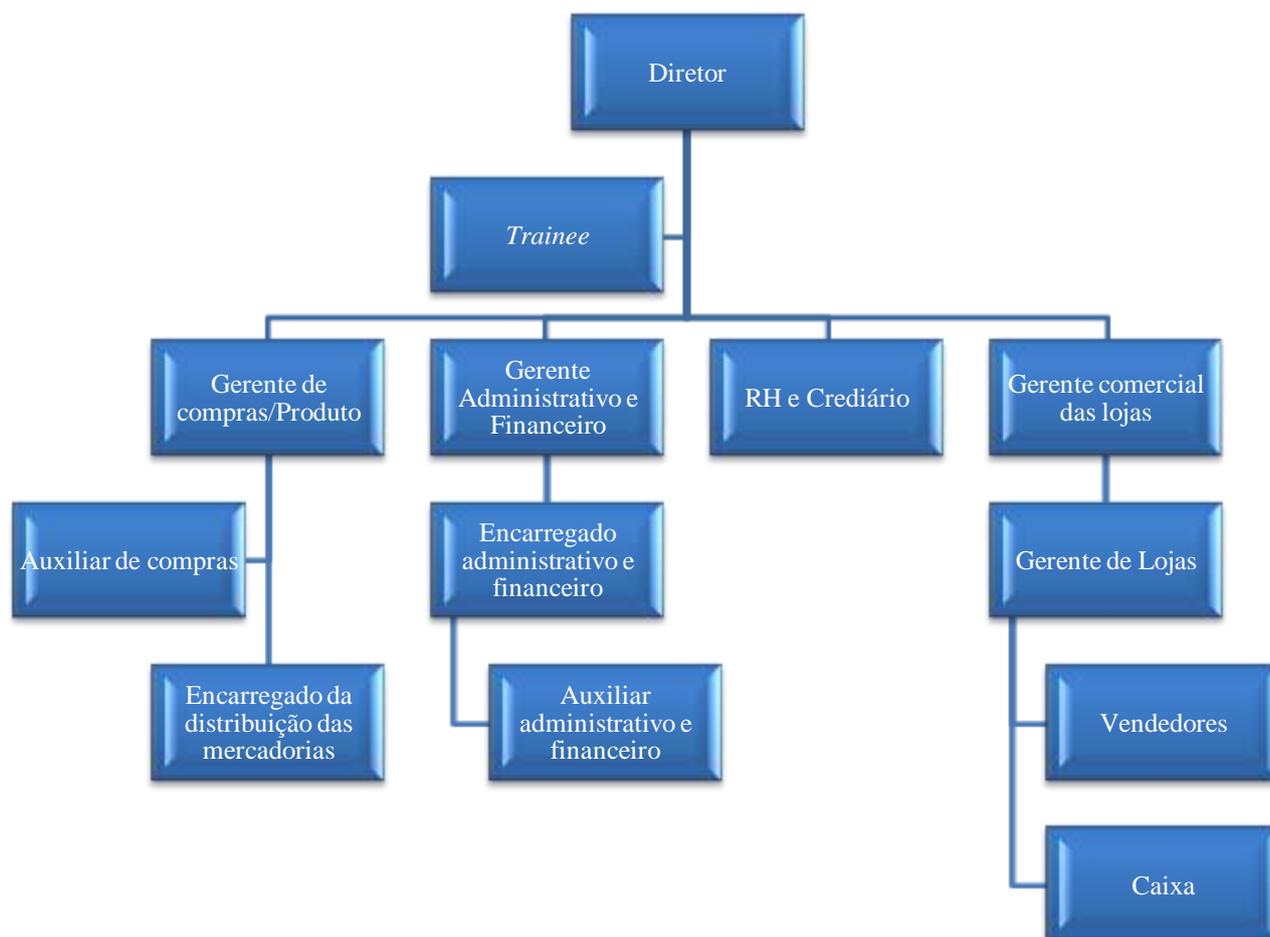


Figura 5 - Organograma das Lojas Dullius

Elaborado pela autora, 2010.

2.3 Métodos empregados

O trabalho tem cunho qualitativo, o método escolhido foi o estudo de caso e a pesquisa explicativa.

Acevedo e Nohara (2009) destacam a utilidade das abordagens qualitativas na determinação da razão e dos porquês. Esta abordagem é muito utilizada quando se estuda os

comportamentos humanos como: atitudes, crenças, sensações, imagens e motivos. Por tratar de fenômenos psicológicos e que não podem ser quantificados, parte-se de uma questão, registrando os eventos ocorridos, transformam-se em dados estes eventos e chega-se a um resultado.

Em relação ao estudo de caso, optou-se por esta modalidade embasado nas considerações de Severino (2007), quando o autor caracteriza o estudo de caso como uma pesquisa de um caso em particular, significativo e que mereça o devido destaque, para fundamentar um estudo completo e instigante. Ou seja, só se torna alvo de estudo de caso a empresa que tenha algo diferenciado e que seja reconhecido pela sociedade.

Dentro desta mesma visão sobre os estudos de caso, Yin (2001, p. 32) destaca que os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Ainda sobre os métodos utilizados neste trabalho, destaca-se a pesquisa explicativa que segundo Severino (2007), pode-se constatar nela além do registro e análise dos fenômenos estudados, a identificação das suas causas, seja ele através da aplicação do método experimental/matemático, ou através da interpretação de métodos qualitativos.

Neste sentido, este método foi escolhido porque além de registrar e analisar os documentos fornecidos, ele visa investigar e interpretar estas informações para tentar entender os métodos utilizados com sucesso por esta empresa.

2.4 Participantes

Foram entrevistadas as onze funcionárias que trabalham na filial do Unicshopping de Lajeado/RS, sendo uma gerente, três crediárias, e sete vendedoras. A filial é caracterizada por ter 100% de sua equipe do sexo feminino, e com uma faixa etária compreendida entre 20 á 40 anos. Em termos de vestuário ou uniforme, elas utilizam uma camiseta modelo regata na cor preta com o logotipo da empresa, combinada com acessórios e outras peças de roupa modernas, o que facilita a sua identificação frente aos clientes. Mesmo usando esta peça do uniforme, a equipe demonstra um estilo moderno com roupas e acessórios *fashion*, como

forma de inspirar as clientes que ali chegam. Faz parte da estratégia comercial da empresa mostrar um estilo jovem, alegre e *fashion*, aliado a um atendimento personalizado.

Estas onze entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas com pessoas estratégicas e com funções diferentes dentro da filial, tiveram como objetivo identificar as várias percepções sobre como a empresa motiva ou não suas colaboradoras a desenvolver o seu trabalho.

2.5 Técnica para coleta dos dados

O estudo foi embasado nas informações prestadas pelo próprio grupo de funcionárias da filial e pela documentação interna (manual da empresa). Sendo assim, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram:

- Análise documental e
- Entrevistas semi-estruturadas.

2.5.1 Análise documental

Lüdke e André (1986, p.38) consideram a análise documental como uma técnica muito importante na abordagem de dados qualitativos, pois se consegue através desta técnica, as informações obtidas por outras técnicas, através de aspectos novos de um tema ou problema. Ao realizar uma análise documental, existem muitos aspectos a serem observados e que podem ser confrontados com a entrevista semi-estruturada, no decorrer das análises.

Severino (2007, p. 124) destaca a documentação como toda forma de registro e sistematização de dados, onde ela pode ser vista em três sentidos fundamentais: como técnica de coleta, de organização e conservação de documentos; como ciência que elabora critérios para a coleta, organização, sistematização, conservação, difusão dos documentos; no contexto da realização de uma pesquisa, é a técnica de identificação, levantamento, exploração de

documentos fontes do objeto pesquisado e registro de informações retiradas nestas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

Neste sentido, os documentos (manual da empresa) disponibilizados foram cuidadosamente analisados, para que estas informações se tornassem dados relevantes ao bom desenvolvimento deste trabalho em questão.

2.5.2 Entrevista semi-estruturada

Laville e Dionne (1999) defendem que o uso da entrevista oferece uma amplitude maior do que um simples questionário, que muitas vezes se torna algo totalmente impessoal. Segundo eles, a entrevista semi-estruturada é caracterizada por uma sequência de perguntas abertas, realizadas verbalmente pelo entrevistador. Este tipo de entrevista se torna mais flexível, pois permite ao entrevistador explicar alguma questão que não esteja muito clara ao entrevistado, reformular alguma questão e até mesmo mudar a ordem das questões se assim se fizer necessário, deixando assim, a entrevista mais dinâmica e sensível ao momento.

O emprego da entrevista semi-estruturada para este estudo, foi de grande importância para o bom desenvolvimento do trabalho. O fato das funcionárias da filial terem sido entrevistadas individualmente, em um local neutro e reservado, foi providencial para que elas pudessem se expressar sem maiores constrangimentos.

Esta técnica foi realizada com a utilização de um roteiro pré-estabelecido, presente no Apêndice A (Roteiro de Entrevistas Filial Dullius Unichopping), com questões abertas que puderam nortear toda a entrevista. Como auxílio na condução das entrevistas, foi utilizado um bloco de anotações. Sendo que unicamente na entrevista com a gerente, foi utilizado em conjunto com o bloco de anotações, um gravador, pelo volume de informações e o detalhamento das mesmas. Ressalta-se que antes de iniciar as entrevistas, foi explicado a cada uma das entrevistadas o caráter acadêmico deste trabalho, e o esclarecimento sobre a divulgação anônima de seus relatos, o que foi muito bem aceito por todas as envolvidas. Para o uso do gravador foi solicitada uma autorização (Vide Apêndice B) á gerente, a qual permitiu sem restrições.

O tempo total estimado na realização das onze (11) entrevistas foi de 10 horas, aproximadamente. Em termos de entrevista individual, o tempo médio ficou entre 20 minutos a 2 horas, dependendo do grau de profundidade nas respostas e do interesse e ou conhecimento sobre as políticas da empresa. Cabe salientar, que como a empresa têm algumas funcionárias que estão há pouco tempo na função, algumas perguntas não puderam ser respondidas com muita convicção, por falta de conhecimento em relação ao tipo de prática ou política adotada pela empresa.

Todas as entrevistas foram agendadas com antecedência diretamente com a gerente, respeitando sempre os horários de menor fluxo de clientes dentro da filial, a fim de não promover qualquer prejuízo á empresa.

2.6 Instrumento de coleta de dados:

O instrumento utilizado para coletar os dados deste estudo, ocorreu através das 11 (onze) entrevistas semi-estruturadas com todas as funcionárias da filial. Sendo que destas onze envolvidas, uma é gerente, três são crediarias e sete são da área de vendas.

Este contato mais direto proporcionado pela entrevista semi-estruturada foi muito importante para estabelecer um contato mais pessoal com cada uma das envolvidas, podendo assim identificar reações, comportamentos e sentimentos que jamais poderiam ser observados se fosse direcionado a uma técnica mais impessoal. Neste sentido, o contato com cada uma delas foi decisivo para que o tema proposto para este estudo pudesse ser investigado com mais embasamento.

Salienta-se que as entrevistas foram individuais, em local neutro e reservado, a fim de não promover constrangimentos nas respostas. Assim, dez entrevistas foram realizadas na praça de alimentação do *shopping*, com excessão de uma crediaria que preferiu realizar sua entrevista em uma sala isolada dentro da própria empresa. Esta funcionária achou mais pertinente não se ausentar, devido ao fato de ser a pessoa mais experiente nesta função, e se caso as outras colegas que estão há pouco tempo na função tivessem alguma dificuldade, ela estaria ali para saná-las.

As respostas foram escritas em um bloco de anotações e posteriormente transcritas para facilitar a análise do estudo. No caso da entrevista com a gerente foi utilizado além do bloco de anotações um gravador, que foi devidamente autorizado pela entrevistada.

A análise documental através do manual da empresa, também foi utilizada para que o trabalho conseguisse atingir os objetivos propostos.

2.7 Técnica para análise dos dados

Os dados coletados das entrevistas e o material disponibilizado através do manual da empresa foram analisados com base nas literaturas utilizadas, e a técnica empregada foi à análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977) pode ser considerada como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p.34)

A análise de conteúdo é, portanto, um método de análise profunda de um documento, podendo ser expresso em linguagens escritas, orais, imagens ou gestos. É uma técnica que busca exaustivamente entender o conteúdo do que está sendo objeto de estudo. Esta análise se torna bem instigativa e criteriosa porque procura descrever, verificar e interpretar todo o contexto que será analisado, seja através de documentos, entrevistas, perguntas ou depoimentos (SEVERINO, 2007).

Laville e Dionne (1999) descrevem que a análise de conteúdo tem como princípio a organização de todos os conteúdos coletados de diferentes fontes, sejam através de documentação, entrevistas, discursos, reportagens, etc., bem como outros objetos de investigação, tipo: atitudes, valores, representações, mentalidades, etc. Todos estes procedimentos, levam a um estudo minucioso de seu conteúdo, para reconhecer e reter o conteúdo principal, esclarecendo suas diferentes características e extraindo a significação das mesmas.

Bardin (1977) diz que a análise de conteúdo se divide em três etapas básicas, sendo elas: a primeira: a pré-análise, a segunda: exploração do material e terceira: tratamento dos dados e interpretação. Na pré-análise, ocorre à seleção do material que será utilizado e a definição clara dos procedimentos que irá adotar, nisso se inclui a codificação de dados, se for o caso. Na segunda fase, a exploração do material, consiste em implantar estes procedimentos que foram definidos na etapa anterior. Na última etapa, o tratamento e a interpretação consistem na geração de inferências, ou seja, através dos dados investigados, chega-se a uma conclusão destes dados resultantes da investigação. Cabe salientar que nesta fase, as suposições podem ou não ser confirmadas.

No caso deste estudo, ocorreu uma pré-análise de todo o material resultante desta investigação, através dos documentos (manual da empresa) e das entrevistas semi-estruturadas. Para preservar a identidade das entrevistadas, foi gerada uma letra, seguida de um número aleatório (F1, F2, F3, por exemplo), não condizente com a sequência de entrevistas que foram realizadas com as funcionárias, mais uma vez para manter o sigilo de todas as envolvidas.

Bardin (1977, p. 117) defende ainda a categorização dos dados. Esta categorização consiste em num primeiro momento isolar os elementos, para logo em seguida agrupá-los. Estas categorias devem ser: exaustivas, ou seja, devem permitir a inclusão de todos os elementos, ou pelo menos boa parte deles; mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento poderá ser incluído em apenas uma das categorias; objetivas, ou seja, definidas de uma maneira clara e precisa, não deixando assim, dúvidas na distribuição destes elementos; pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo do estudo.

Assim, com base nas contribuições de Bardin (1977), foram criadas duas grandes categorias de análise para este trabalho, sendo elas: Fatores Motivacionais e Ferramentas Motivacionais. Estas duas grandes categorias foram criadas com base nas informações provenientes da documentação disponibilizada (manual da empresa) e das respostas provenientes das entrevistas semi-estruturadas.

Dentro da categoria Fatores Motivacionais podem ser obtidas as seguintes unidades de análise: clima organizacional, valorização pessoal, crescimento profissional.

Na categoria Ferramentas Motivacionais podem ser obtidas as seguintes unidades de análise: avaliação de desempenho individual (ADI), treinamentos, premiações e remuneração variável (comissão).

A seguir, na ilustração da figura 6, a estrutura utilizada para a categorização dos dados.

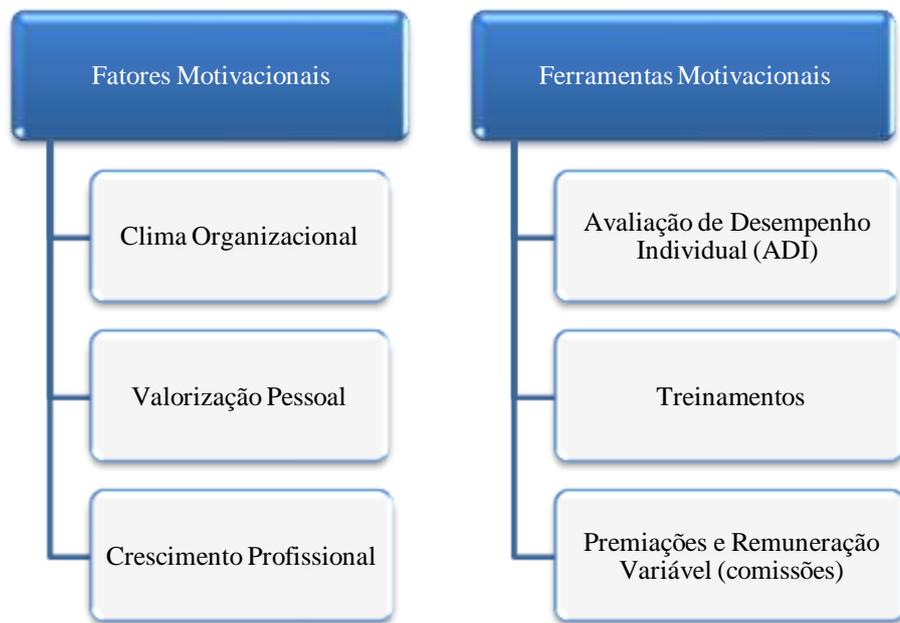


Figura 6 - Categorias de Análise.

Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

3 RESULTADOS

Bergamini (2002, p. 64) diz que o estudo da motivação humana consiste na investigação dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos, e objetivos estes que são, em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um. A motivação humana é um aspecto muito investigado e instigado pelas organizações que reconhecem neste tema, um desafio ou uma estratégia a ser alcançada.

Neste capítulo, são abordados os resultados oriundos do estudo em questão e os dados obtidos que foram analisados qualitativamente, e que são apresentados a seguir.

Para responder as questões e os objetivos deste presente trabalho, foram criadas duas grandes categorias de análise, sendo que cada uma delas possui três unidades de análise. Perante estas categorias, buscou-se trazer os resultados obtidos com base no referencial teórico utilizado.

3.1 Fatores motivacionais

Dentro desta categoria de análise, buscou-se identificar o que realmente motiva a estas funcionárias da filial, pois através das entrevistas realizadas conseguiu-se observar que elas são pessoas altamente motivadas, sendo isso praticamente uma unanimidade entre elas. Ter e manter esta equipe motivada é algo muito instigante, e nos faz refletir sobre o que realmente a motivação significa para esta empresa, como ela a desenvolve, e se este fato se torna um desafio constante, ou é uma estratégia bem estruturada e estudada para manter esta equipe assim. Muitos são os questionamentos, principalmente se analisarmos superficialmente este caso. Assim, a seguir este tema é aprofundado nas unidades de análise como forma de responder a todas as perguntas que envolvem este assunto e a empresa em questão.

3.1.1 Clima organizacional

Bergamini e Coda (1997, p. 98) descrevem a motivação como uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas no ambiente de trabalho. Estas definições acima mencionadas pelos autores nos fazem refletir sobre tudo o que envolve o clima organizacional de uma empresa. Pessoas satisfeitas em seu âmbito profissional, ou ainda tendo seus anseios atendidos, num clima ameno e agradável, pode tornar a convivência com os demais mais harmoniosa.

No caso da filial, as respostas mais citadas para esta pergunta sobre o clima organizacional, estão transcritas abaixo:

“Esta filial tem a melhor equipe e o melhor clima organizacional. A gerente é a responsável por manter este clima agradável. Existem problemas, mas a gerente contorna todos os problemas e o clima continua agradável entre nós” (F1).

“Pode melhorar ainda mais. Se não tiver alguém cobrando sempre, o ritmo cai, tem que ter alguém sempre “pilhando”. Poderia partir de cada uma a organização pessoal” (F2).

Na percepção acima, da entrevistada (F1), percebe-se que a filial não é isenta de problemas, mas chama a atenção à forma de resolvê-los sem atingir o clima como um todo.

Na visão da entrevistada (F2) a questão da motivação diária é algo que ela vê como algo rotineiro, e que não deveria partir somente da gerência. Ela pondera que se cada uma cumprisse as suas obrigações, não haveria a necessidade da gerente se preocupar com isso.

Esta motivação diária, ou ficar “pilhando”, como foi citado, é atribuído de um modo geral ao incentivo recebido diariamente pela gerente da filial, que é considerada uma pessoa chave dentro da empresa, segundo o relato de todas as funcionárias.

Como se pode notar com alguns trechos de entrevistas, existem visões diferentes sobre o clima e o trabalho. A entrevistada (F1) descrevem com entusiasmo o seu clima de trabalho, enquanto (F2), reconhece um clima bom, porém sabe a necessidade de uma dose de

motivação diária. O que nos remete a Bergamini (2003, p. 66), quando a autora cita que: “Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo”. Pelos relatos e pelas entrevistas realizadas na empresa, percebe-se que o potencial motivacional existe nelas, e está sendo despertado da maneira correta, de forma a não ser desperdiçado.

Quando as funcionárias foram questionadas sobre o clima organizacional da filial, todas enfatizaram que é excelente. Neste aspecto, destaco a fala de uma das entrevistadas: “sai do inferno diretamente para o céu”, ao se referir ao emprego anterior em detrimento deste. A entrevistada salientou que sua afirmação se refere ao clima organizacional, mas principalmente sua relação com a gerente da filial.

3.1.2 Valorização pessoal

A gestão da diversidade, segundo os autores Bohlander, Snell e Shermann (2005), se torna chave no sucesso do gerenciamento de pessoas e agrega um consequente diferencial competitivo às empresas. Gerir a diversidade, também condiz com a valorização pessoal de cada colaborador, pois cada um se sente valorizado de uma maneira diferente. Alguns monetariamente e outros verbalmente apenas. Descobrir o que é importante a cada um e saber lidar positivamente com isso pode trazer grandes benefícios a todos. Nas entrevistadas abaixo, as entrevistadas expressam a forma como são valorizadas.

“Sou bem valorizada, porque cada vez que acontece um problema em outra filial, eu sou consultada para ajudar a resolver, pedem opiniões minhas. Neste sentido, me sinto valorizada porque sou consultada sobre coisas que envolvem o meu setor, e posso ajudar” (F5).

“Sou muito valorizada! Os superiores entendem os problemas de cada um, são muito humanos. Os pagamentos são certinhos, recebo elogios, treinamentos caros pagos pela empresa, confiam em mim para a realização das minhas tarefas” (F6).

Pelas respostas acima, em termos de valorização de pessoal nota-se que a valorização verbal ou a delegação de responsabilidades e a confiança depositada nelas, se sobrepõe a questão financeira. Elas atribuem as questões que não financeiras a sua valorização. Nesta visão, encontramos em Araújo (2007), a explicação, onde o autor diz que existe uma forte

relação entre a motivação e o *empowerment*. Segundo o autor, um funcionário motivado se torna cada vez mais comprometido com a missão da organização, fazendo de tudo para alcançar todos os objetivos que lhe são propostos. Aponta também o reconhecimento pessoal, como um forte motivador para os funcionários.

Valorização pessoal é um ponto muito importante dentro da empresa. A gerente da filial, por exemplo, se sente muito valorizada, pois cresceu hierarquicamente e vê este recrutamento interno como parte da cultura da empresa. Ela comenta a importância dos treinamentos que recebe, sendo que só neste ano de 2010, já participou de cinco treinamentos formais até o presente momento.

3.1.3 Crescimento profissional

Esta questão de crescimento profissional é visto com muito entusiasmo pelas funcionárias da filial. Elas percebem que a oportunidade existe e pode ser perseguida. Neste intuito, esta questão de crescimento profissional é entendida pelas funcionárias como:

“Sim, a empresa aposta no seu pessoal. A pessoa está sempre sendo trabalhada, nos ajudam a melhorar com dicas, e sempre te direcionam para o crescimento. As colegas que foram promovidas a gerência são um grande exemplo, de como a pessoa pode crescer na empresa” (F10).

“A empresa sempre aposta no crescimento do pessoal. Oferecem treinamentos internos e gerenciais. Estão sempre “te olhando”, e a supervisora geral tem um olhar clínico sobre as pessoas” (F6).

Estes relatos nos remetem a Bergamini (1986, p. 45), quando ela diz que “a satisfação de uma dada necessidade não paralisa a atuação do ser humano, pelo contrário, o próprio evento de uma dada saciação faz que venha a tona outra necessidade a ser suprida, e que disporá nova conduta de busca rumo a outro esquema produtor, ou seja, a um novo objetivo motivacional a ser atingido”. Uma vez que a pessoa atinja sua expectativa em relação a algo, ela logo se volta para outra necessidade a ser suprida. E uma vez que o indivíduo está nesse ritmo de satisfazer suas necessidades profissionais de ascensão, esta pessoa se cada vez mais motivada em busca de um novo objetivo a ser suprido.

3.2 Ferramentas motivacionais

A empresa conforme já relatado, investe na motivação em termos de valorização de pessoal, e trabalha bem suas gerentes para manter um clima harmonioso, promovendo assim o crescimento interno.

Sendo assim, nesta categoria de ferramentas motivacionais, buscou-se descobrir o que a empresa utiliza em termos formais para desenvolver um espírito de equipe com esta sinergia e dinamismo, que já foram relatados até então.

3.2.1 Avaliação de Desenvolvimento Individual (A.D.I)

A avaliação de desempenho (A.D.I) utilizada pela empresa é a avaliação por competências (Vide Anexos A e B). Nesta avaliação a funcionária dá uma nota para si mesma em relação ao trabalho que desenvolveu durante o mês na empresa, e a avaliadora, no caso a gerente dá uma nota também. Esta nota varia de 0 a 100. Existe uma avaliação para as crediárias e outra diferente para a equipe de vendas, cada uma direcionada para o seu setor.

Das onze funcionárias entrevistadas, quatro são novas na empresa com menos de um mês, e uma com três meses, neste sentido não se pode saber de todo o grupo a opinião sobre a avaliação de desempenho, tendo em vista que as entrevistadas com menos de um mês de empresa não tinham realizado esta avaliação ainda.

Mesmo assim, as outras funcionárias entrevistadas valorizaram muito a utilização avaliação de desempenho, o que tornou esta ferramenta uma unidade a ser analisada. Esta ferramenta de avaliação ocorre uma vez por mês, onde a gerente da filial faz esta avaliação com cada funcionária individualmente. Cabe salientar, que a gerente também realiza esta avaliação de desempenho, juntamente com a supervisora geral da rede. Esta avaliação é uma prática usada com rigor pela empresa. Abaixo, as opiniões sobre esta ferramenta:

“A gerente realiza comigo todo o mês. Considero algo importante para mim, pois faço um balanço de tudo que fiz, descubro onde tenho que melhorar e é valorizado os pontos em que você está bem” (F1).

“Considero ótimo! Porque eu vejo onde preciso melhorar, e para a empresa também é bom, porque tem um diagnóstico do meu trabalho” (F3).

Estas respostas das entrevistadas mostram que elas estão comprometidas com o seu trabalho e a empresa, uma vez que não se importam de serem avaliadas e ainda consideram construtivo para suas carreiras. Neste sentido, a empresa acerta em utilizar uma ferramenta que promove o aprendizado constante.

Bergamini (1986) mostra uma visão bem adequada sobre a avaliação de desempenho na empresa e o estímulo que gera nos avaliadores e avaliados.

Por avaliadores de desempenho entendem-se todas as pessoas que direta ou indiretamente possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho. Frequentemente considera-se o supervisor direto como o único responsável pela avaliação do pessoal na empresa. Essa crença não tem apoio técnico e muito menos científico. Surgiu porque a maioria das empresas que se utilizavam da avaliação faziam do supervisor direto o único participante do processo. Isso aconteceu por muito tempo, sem que essas empresas se apercebessem dos inconvenientes desse tipo de avaliador exclusivo. A responsabilidade da avaliação se distribui por toda uma equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização empresarial. Sejam quais forem os elementos que estejam envolvidos nos procedimentos de avaliação, deve-se antes de tudo ter em mente que são pessoas e, como tal, podem cometer determinados enganos, apesar de sua natural predisposição em desincumbir-se da melhor forma possível dessa responsabilidade que lhes foi atribuída. É normal e natural que, ao avaliar outra pessoa, uma série de variáveis possam aí interferir, distorcendo o retrato fiel da realidade que se pretende fazer (BERGAMINI, 1986, p. 143).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que se bem utilizada, pode trazer a empresa um maior comprometimento do grupo. E isto pode ser observado nesta filial das Lojas Dullius, pois através dos relatos fica bem evidenciado como a empresa trabalha bem esta ferramenta com sua equipe.

Segundo as entrevistadas, esta ferramenta serve para: disciplinar, diagnosticar desempenhos ruins, valorizar bons desempenhos e promover o aprendizado. A partir dos relatos das funcionárias, pode-se observar também que esta avaliação de desempenho mensal consegue aproximar a equipe e focar ela nos objetivos da empresa, gerando um comprometimento no grupo.

3.2.2 Treinamentos

As entrevistadas reconhecem que recebem um treinamento contínuo e diário de sua gerente. Consideram que o apoio e o treinamento, mesmo que informal recebido pela gerente como um grande aliado do seu dia a dia. Pois, é nestas ocasiões informais que recebem um treinamento prático sobre vendas, com dicas, sugestões, opiniões e principalmente um suporte muito grande na hora da venda. Identifica-se na empresa investimentos em treinamentos, principalmente em níveis gerenciais, sendo estes os treinamentos formais que recebem. Todas são unânimes em atribuir ao suporte prestado pela gerente, o seu bom desempenho em vendas. Sobre os treinamentos recebidos, seguem os seguintes relatos:

“Logo que entrei na empresa, recebi um treinamento intensivo de uma semana direto com a gerente da filial, e foi individual, só para mim. Considero muito importante e aperfeiçoado os treinamentos que recebi” (F10).

“Eu recebo treinamentos diários. A pessoa que trabalha nas lojas Dullius, está com certeza preparada para trabalhar em qualquer lugar” (F1).

As funcionárias novas na empresa salientaram que recebem um treinamento diário através de dicas e vídeos motivacionais que são repassados para assistir em casa, além da rotina diária onde a gerente tem um papel decisivo nesta retaguarda, acompanhando de perto cada atendimento e orientando com sugestões de aprimoramento.

Neste sentido, tanto as funcionárias mais novas, quanto as que estão há mais tempo na empresa concordam que recebem os devidos treinamentos para o bom andamento de suas funções, atribuindo sempre à gerência o seu desenvolvimento profissional. Neste aspecto é unanimidade entre as entrevistadas, o papel motivador exercido pela gerente da filial e pela supervisora geral das lojas, que está uma vez por semana visitando cada filial da rede.

Estes aspectos mencionados nos remetem as afirmações de Frankl (1991), onde o autor fala justamente sobre o fato antropológico fundamental explicando que a existência do homem sempre se refere a algo ou alguém. Esta condição de alcance de algum objetivo, ou a existência de outra pessoa que ele encontre, se evidencia nesta relação entre as funcionárias e a gerência.

A gerente da filial salienta que não mede esforços para atingir as metas da filial, pois entende que todo o seu esforço sempre é recompensado com o aprendizado que vai levar para sempre junto dela, pois segundo ela, não é só a questão financeira que conta.

Este esquecimento de si mesmo em prol de alguma tarefa ou amor a outra pessoa, conforme salienta Frankl, é observada no clima desta filial.

O reconhecimento e a valorização dos treinamentos são questões bem trabalhadas na empresa, pois cada funcionária sabe exatamente quanto está sendo investido nos treinamentos que recebe. E no caso da gerente da filial, ela argumenta que faz questão absoluta de ensinar tudo o que aprende nestes treinamentos a sua equipe, pois como ela mesma cita: “o resultado positivo ou negativo da filial, está ligado diretamente ao treinamento e motivação exercido por mim”.

3.2.3 Premiações e remuneração variável (comissões)

Segundo as entrevistadas, a empresa remunera muito bem seus funcionários. As premiações de final de ano são bem expressivas, sendo a mais lembrada por elas. Ocorre um sorteio todo o final de ano entre as funcionárias que estão com suas metas em dia, além de uma premiação entre as destaques da rede. Estas premiações são vales compras da Loja Dullius.

Uma premiação muito comentada foi o sorteio de uma moto, no ano anterior (2009), onde uma das funcionárias desta filial do Unicshopping foi contemplada. Além disso, todas reconhecem que recebem uma comissão muito boa, o que consideram a melhor do mercado. E isso as incentiva a trabalhar nesta empresa, uma vez que os pagamentos estão sempre em dia e não acontecem erros nos valores a serem recebidos. Abaixo, algumas opiniões sobre este sistema:

“A premiação de fim de ano é muito boa, recebemos uma champagne e quem atinge suas metas, recebe um cupom para concorrer a vales compras da loja. Além disso, tem as premiações diretas dos fornecedores. E a comissão é muito boa” (F3).

“O crediário participa das premiações, o que é muito bom. Tenho metas a serem cumpridas e se cumpro ganho adicional salarial. O crediário participa de todas as premiações gerais” (F7).

Neste sentido, Mascarenhas (2008) considera que pessoas motivadas e bem gerenciadas geram vantagens competitivas às empresas. O autor salienta que o sucesso ou fracasso de uma empresa está diretamente ligado a sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Pois, o sucesso ou fracasso de uma empresa se justifica, segundo o autor, pela forma como a mesma gerencia seus recursos humanos, sendo este um fator fundamental para a compreensão e geração de altos níveis nos resultados organizacionais. E esta confiança e seriedade que os superiores passam as funcionárias, é algo bem reconhecido por todas elas.

As entrevistadas salientam que sentem uma segurança muito grande quanto á empresa, pois destacam que podem trabalhar despreocupadas, porque sabem que se produzirem serão recompensadas, promovendo assim uma tranquilidade para se dedicarem ao cumprimento de suas metas.

No caso da gerência, percebe-se um grande comprometimento, visto que ela declarou que se sente angustiada quando precisa tirar férias, e se fosse possível nem o faria, porque não consegue se desligar completamente da empresa. Frankl (1987), explica este comportamento quando diz que o ser humano é capaz de viver e até de morrer por seus ideais e valores.

Todos os conteúdos expostos nestas duas grandes categorias de análise nos fazem refletir sobre o que promove a motivação nesta equipe. Dentro de cada categoria pode ser analisado um conjunto de aspectos desenvolvidos pela empresa no sentido de instigar a motivação de seu grupo. Ao que tudo indica, a empresa trabalha muito bem estas questões, focando na estratégia de treinar bem e incentivar suas gerentes, pois tanto a gerente local como a supervisora geral, foram citadas por todas as entrevistadas como uma fonte diária de incentivo e motivação.

Observou-se em especial durante a entrevista com a gerente da filial, um comprometimento extremo com a empresa, e um orgulho por estar trabalhando numa rede conceituada e de vanguarda, mas principalmente pela admiração que sente pelos seus superiores. Como expresso nas próprias palavras da gerente: “os donos da empresa são um exemplo para mim, são sérios e eu confio muito neles”. Ela se considera uma pessoa

apaixonada pela empresa e sua função, reforçando mais uma vez a teoria de Frankl (1991), em relação ao esquecimento de si mesma em prol de um objetivo.

No próximo tópico, retoma-se a pergunta base do trabalho, os objetivos e as ponderações finais sobre este estudo de caso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo de uma grande questão que é: “Motivação: Desafio ou Estratégia para as Empresas do Varejo?”, percebe-se nesta filial um desafio diário da parte da gerente em estar promovendo esta motivação com sua equipe. No entanto, configura muito mais uma estratégia da parte da empresa, pois eles investem nas gerências, para que estas bem sintonizadas com os objetivos propostos estejam constantemente estimulando suas equipes para que elas atinjam suas metas.

Identificou-se também um conjunto de atitudes no sentido de promover a motivação no grupo, descrito pelas próprias entrevistadas como: um clima organizacional muito bom, treinamentos adequados, *feedbacks* diários pela parte da gerência, boa remuneração e confiança na seriedade da empresa e seus superiores, entre outras ponderações. Todo este contexto faz parte da cultura organizacional da empresa, e denota que mesmo as funcionárias mais novas conseguem se adaptar com facilidade a ela.

Ainda pelos relatos das funcionárias conclui-se que, no caso das lojas Dullius, é uma estratégia bem elaborada da empresa. O desafio é diário, mas a empresa encara a motivação como algo estratégico para o sucesso de seu negócio, e nisso investe nos seus colaboradores, principalmente a nível gerencial para que as gerentes conduzam suas equipes com entusiasmo e proatividade.

Respondendo a pergunta base deste trabalho “como conseguir ter colaboradores motivados?”, a resposta recai nas categorias de análise e suas unidades. Ter um clima organizacional harmonioso, valorização monetária e verbal, dar oportunidades de crescimento e desenvolvimento, fornecer *feedbacks* e treinamentos constantes. Enfim, é um conjunto de atitudes que contribuem para que a equipe desta filial seja um diferencial dentro da rede, como bem demonstram os levantamentos da própria empresa, em termos de crescimento projetado, metas e valor de *ticket* médio.

O objetivo principal do trabalho foi analisar as ferramentas utilizadas pela C.J. Dullius Ltda, para motivar os seus colaboradores. As ferramentas são: a avaliação de desempenho individual, os treinamentos, as premiações e a remuneração variável agressiva. Todas estas

ferramentas são aprovadas pelas funcionárias, e elas atribuem a estas ferramentas o pleno desenvolvimento das suas atividades.

Os objetivos específicos foram contemplados e a motivação diária recebida pela gerente foi o ponto mais levantado pela equipe, sendo esta motivação recebida da gerente e da supervisora geral, as grandes alavancas desencadeadoras dos processos motivacionais individuais. Os fatores que geram a perda da motivação, não foram apontados pelas funcionárias, pois elas encaram a empresa com muito entusiasmo e se consideram privilegiadas por trabalhar num ambiente assim. As funcionárias foram instigadas durante a entrevista a propor sugestões de melhoria á empresa, e as respostas para esta pergunta não tiveram um efeito muito significativo, pois a ampla maioria concorda que não tem nada a acrescentar ao que já vem sendo feito.

É importante destacar que as Lojas Dullius, objeto deste estudo de caso, desenvolve internamente congressos, capacitações e palestras motivacionais. Promovem ainda, campanhas internas de reconhecimento e valorização verbal, além da valorização monetária que sempre é bem trabalhada pela empresa. A empresa também reconhece a importância psicológica do funcionário, pois procura entender e ajudar seus colaboradores em suas dificuldades pessoais, e tem na avaliação de desempenho individual (ADI) uma forte ferramenta para aprimorar o senso de equipe e o desenvolvimento pessoal de cada um.

A empresa prima pela política de promover o recrutamento interno, dando sempre preferência aos colaboradores que já estão na empresa para oportunidades de crescimento. Neste sentido a empresa utiliza as técnicas de motivação encontradas nas teorias já mencionadas neste trabalho, tanto de Frankl como de Bergamini, pois eles procuram entender o que motiva cada um dentro da empresa e tentam suprir esta necessidade, correspondendo às expectativas individuais do grupo.

As limitações específicas deste estudo foram no sentido de conseguir encaixar os horários para as entrevistas. Buscaram-se horários alternativos, onde o fluxo de clientes fosse baixo para não prejudicar a equipe, mas mesmo assim, nem sempre foi possível realizar as entrevistas, ainda nestas condições, o que demandou um tempo bem maior do que o previsto para a conclusão das mesmas. Outra limitação encontrada foi no sentido de não se conseguir realizar a entrevista com a supervisora geral, por não se conseguir conciliar um horário.

De um modo geral, a motivação é um tema amplo e que tem muitas pesquisas, autores e trabalhos acadêmicos em torno dela. Por isso, considerando pesquisas futuras sobre esta filial ou a rede, entende-se que a limitação vai girar também nesta questão de conciliação de horário/tempo para coleta de dados.

Como sugestões para estudos futuros, aconselha-se uma análise de toda a rede, e não de uma parcela de funcionárias somente. Pois, com uma amostra maior de participantes, poderá verificar se este clima de motivação corresponde a todas as filiais ou se é um caso isolado desta filial apenas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, Trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 3. ed. – 2. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.
- 2 ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: Arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, p. 219, 2007.
- 3 BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- 4 BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1986.
- 5 BERGAMINI, Cecília W. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1986.
- 6 BERGAMINI, Cecília. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** RAE Executivo, Vol.1, Nº2, Nov. 2002 a Jan. 2003. <http://www16.fgv.br/rae/artigos/1716.pdf>. Acesso em 10 de março de 2010.
- 7 BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- 8 BERGAMINI, C. W. e CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2 Ed. São Paulo: Atlas. 1997. 308p.
- 9 BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- 10 FRANKL, V. E. (1989a). **Psicoterapia e sentido da vida.** São Paulo: Quadrante (Originalmente publicado em 1946).
- 11 FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: Um psicólogo no campo de concentração,** Tradução de Walter O. Schlupp e Carlos C. Aveline. Porto Alegre, Sulina, 1987; São Leopoldo, Sinodal, 1987.

- 12 FRANKL, Viktor. E. (1991). **A psicoterapia na prática** (C. M. Caon, trad.). Campinas, SP: Papirus.
- 13 GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- 14 HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- 15 LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- 16 LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. 6ªed. São Paulo: EPU, 1986.
- 17 MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**. Cengage Learning, 2008.
- 18 MASLOW A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.
- 19 MAXIMIANO, Antonio César A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- 20 MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. ver. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.
- 21 SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- 22 VERNON, M.D. **Motivação humana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.
- 23 YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS FILIAL DULLIUS UNICHOPPING

Entrevista:

1. Poderia me contar um pouco sobre a sua história na empresa (Quanto tempo trabalha na empresa, iniciou em que função...).
2. Por que resolveu trabalhar nas Lojas Dullius?
3. Você considera que recebe treinamentos adequados a sua função? Por quê?
4. Quantos treinamentos ou capacitações você já participou este ano?
 - a. Se já realizou: o que achou dele(s)?
 - b. Se ainda não realizou: o que acha disso?
5. Você se sente valorizada pela empresa? Por quê?
6. Como os problemas pessoais das funcionárias são vistos pela empresa? Há algum envolvimento em caráter pessoal?
7. Você se considera uma pessoa motivada para exercer sua função? Por quê?
8. A empresa tem algum sistema de premiação, além do salário normal? Qual? E o que acha disso? Teria outras sugestões?
9. Você acha que a empresa aposta no crescimento dos seus funcionários? De que forma isso é realizado?
10. Você identifica na empresa a promoção do recrutamento interno para posições mais elevadas? Tem exemplos?
11. O que mais te motiva a trabalhar nesta empresa? Por quê?
12. O que não te motiva na empresa? Por quê?
13. Suas metas individuais de crescimento estão em sintonia com as da empresa?
14. Quanto tempo você espera trabalhar na empresa, ou tem outros planos para o futuro?
 - a. Quais seriam eles?
 - b. Como o trabalho aqui pode te ajudar para conseguir isso?
15. Como é seu relacionamento com as colegas de trabalho?
16. Como é seu relacionamento com os superiores?
17. A empresa realiza avaliação de desempenho? Como você vê esta avaliação?

18. No seu ponto de vista, esta ferramenta consegue demonstrar sua realidade como funcionária?
19. Existe algum relacionamento pessoal entre colegas de trabalho e superiores fora do âmbito profissional?
20. Como você descreveria o clima organizacional da filial?
21. Você considera que o clima organizacional da filial corresponde ao clima da empresa como um todo? Por quê?
22. O que mais te desafia a continuar na empresa?
23. Se você pudesse sugerir algo para o melhor andamento do trabalho, o que você sugeriria à empresa?

APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS DADOS

TERMO DE CONSENTIMENTO

Projeto de Pesquisa: Motivação: desafio ou estratégia para empresas do varejo?

Orientadora: Prof^ª. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Acadêmica: Márcia Estela Daltoé da S. Krampe

Declaro que: (a) fui informado sobre os procedimentos da pesquisa; (b) recebi as explicações pertinentes ao projeto; e, (c) todos os dados referentes à minha pessoa serão sigilosos.

Concordo que os dados serão usados com finalidade científica, porém não deverei ser identificado por nome. As gravações ficarão sob a responsabilidade dos pesquisadores.

Lajeado, __ / __ / 2010.

Nome / Assinatura

ANEXO A – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (A.D.I) – VENDAS
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – A.D.I. – VENDAS

NOME:

CARGO:

UNIDADE:

TEMPO NO CARGO:

1 - AVALIAÇÃO DE METAS:		40 pts	ABAIXO	85%	90%	95%	100%
	META:	REAL:	0	25	50	75	100
1	FATURAMENTO						
2	MÉDIA DE ITENS						
3	VALOR POR NF						

SUBTOTAL:

2 - AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: 60 pts

		0	25	50	75	100
1	FOCO NO RESULTADO – META					
	Acompanha e analisa os seus resultados					
	É determinado e busca ações para incr. as vendas (agenda, ligações, convites)					
2	ORGANIZAÇÃO					
	Organiza e mantém o setor que está sob sua responsabilidade					
	Colabora com a org. geral (vitrine, salão de vendas, limpeza, balanço)					
	Possui apresentação e postura profissional adequadas					
	É organizado com as condições, reservas e transferências					
3	PAIXÃO					
	Ajuda a manter o clima da loja para cima, veste a camiseta					
4	INICIATIVA					
	Se interessa para conhecer os produtos					
5	RESPONSABILIDADE					
	Respeita as normas e procedimentos da empresa					
	Está comprometido com suas atribuições					
6	RELACIONAMENTO					
	Possui habilidade para se relacionar com as pessoas e demonstra que. emocional					
	Aceita sugestões e críticas e toma atitudes corretivas					
	Busca separar problemas pessoais dos profissionais					
	Procura trabalhar em equipe					
7	ATENDIMENTO					
	Atende o cliente prontamente, com simpatia e o chama pelo nome					
	Investiga as necessidades do cliente					
	Demonstra com entusiasmo todas as mercadorias					
	Oferece alternativas para o cliente e sugere adicionais					
	Lida adequadamente com objeções					
	Oferece diferentes opções de pagamento					

SUBTOTAL:

TOTAL:

OPORTUNIDADES DE MELHORIA:

PARECER DO AVALIADO:

DATA:

ASS. AVALIADO:

ASS. AVALIADOR:

0 – AUSENTE: NÃO POSSUI O COMPORTAMENTO

25 – INICIAL: COMEÇOU A APRESENTAR O COMPORTAMENTO – RARAMENTE

50 – EM DESENVOLVIMENTO: APRESENTA EVENTUALMENTE E BUSCA ESTAR APRENDENDO

75 – DESENVOLVIDO: APRESENTA NA MAIORIA DAS VEZES O COMPORTAMENTO

100 – EXCELENCIA: SEMPRE APRESENTA O COMPORTAMENTO

ANEXO B – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (A.D.I) – CAIXA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – A.D.I. – CAIXA

NOME:

CARGO:

UNIDADE:

TEMPO NO CARGO:

1 - AVALIAÇÃO DE METAS:

40 pts

ABAIXO

85%

90%

95%

100%

	META:	REAL:	0	25	50	75	100
1	INADIMPLÊNCIA 30						
2	INADIMPLÊNCIA 60						
3	INADIMPLÊNCIA 90						

SUBTOTAL:

2 - AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: 60 pts

		0	25	50	75	100
1	FOCO NO RESULTADO – META					
	Emite relatório e analisa os resultados da inadimplência e efetua ligações p/ clientes					
	Coloca energia e busca incrementar o resultado (procura localizar o cliente sem contato mandando cartas e procura em outras fontes)					
2	ORGANIZAÇÃO					
	Mantém o caixa e doc. de sobras e faltas org. sendo eficiente no fech. do caixa					
	Mantém todos os setores sob sua resp. organizados (balcão, arq. morto, caixa)					
	Arquivo morto da loja bem organizado, com documentos arquiv. de acordo.					
3	PAIXÃO					
	Ajuda a manter o clima da loja para cima, veste a camiseta					
4	INICIATIVA					
	Oferece soluções possíveis para negociar os pagamentos dos clientes					
	Criatividade e sensibilidade p/ perceber potencialidades do cliente					
5	RESPONSABILIDADE					
	Respeita as normas e procedimentos da empresa					
	Cumprir as normas de concessão de crédito e procedimentos					
6	RELACIONAMENTO					
	Possui habilidade para se relacionar com as pessoas e demonstra que. Emocional					
	Aceita sugestões e críticas e toma atitudes corretivas					
	Busca separar problemas pessoais dos profissionais					
	Procura trabalhar em equipe					

SUBTOTAL:

TOTAL:

OPORTUNIDADES DE MELHORIA:

PARECER DO AVALIADO:

DATA:

ASS. AVALIADO:

ASS. AVALIADOR:

0 – AUSENTE: NÃO POSSUI O COMPORTAMENTO

25 – INICIAL: COMEÇOU A APRESENTAR O COMPORTAMENTO – RARAMENTE

50 – EM DESENVOLVIMENTO: APRESENTA EVENTUALMENTE E BUSCA ESTAR APRENDENDO

75 – DESENVOLVIDO: APRESENTA NA MAIORIA DAS VEZES O COMPORTAMENTO

100 – EXCELENCIA: SEMPRE APRESENTA O COMPORTAMENTO