

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIZ CLAUDIO PRATTS

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO SOBRE OS RESULTADOS FINANCEIROS DE
PROFISSIONAIS DE VENDAS DAS LOJAS DE MÓVEIS PLANEJADOS DA
MARCA *FAVORITA* INSTALADAS NOS ESTADOS DO PARANÁ E SANTA
CATARINA: UMA PROPOSTA TÉCNICA DE IMPLANTAÇÃO

CURITIBA
2014

LUIZ CLAUDIO PRATTS

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO SOBRE OS RESULTADOS FINANCEIROS DE
PROFISSIONAIS DE VENDAS DAS LOJAS DE MÓVEIS PLANEJADOS DA
MARCA *FAVORITA* INSTALADAS NOS ESTADOS DO PARANÁ E SANTA
CATARINA: UMA PROPOSTA TÉCNICA DE IMPLANTAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização submetido ao Centro de Pesquisa
e Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Paraná como requisito
parcial para obtenção do Grau de Especialista em
Gestão de Talentos e Comportamento Humano.
Orientadora: Prof.^a Carolina Valetini Toscani Kim

CURITIBA
2014

RESUMO

O presente trabalho envolve uma proposta técnica de implantação que objetiva avaliar a influência da motivação sobre os resultados financeiros de profissionais de vendas das lojas de móveis planejados da marca *Favorita* instaladas nos estados do Paraná e Santa Catarina.

Palavras-Chave: Proposta Técnica. Motivação. Resultados Financeiros. Vendas. Móveis Planejados.

ABSTRACT

The present study involves a deployment technical proposal aimed to evaluate the influence of motivation on the financial results of sales professionals modular furniture stores of Favorita brand installed in the states of Paraná and Santa Catarina.

Keywords: Technical Proposal. Motivation. Financial Results. Sales. Modular Furniture.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	06
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	07
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	07
1.4 JUSTIFICATIVA DOS OBJETIVOS.....	08
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	09
2.1 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	09
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	10
2.2.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo.....	11
2.2.2 Teorias Motivacionais de Processo.....	14
2.3 PROFISSIONAIS DE VENDA E A MOTIVAÇÃO.....	15
3 A ORGANIZAÇÃO	17
3.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	17
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	18
4 METODOLOGIA	20
4.1 INSERÇÃO DO ESTUDO.....	20
4.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	20
4.3 POPULAÇÃO E LOCAL DO ESTUDO.....	20
4.4 AMOSTRA E AMOSTRAGEM.....	21
4.5 INSTRUMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	22
4.6 CATEGORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	23
4.7 TESTE PILOTO.....	24
4.8 COLETA DE DADOS.....	24
4.9 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	24
4.10 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	25
5 PROPOSTA	26
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	26
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	27
5.3 RECURSOS.....	27
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	28
5.5 PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	28

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	30

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A motivação é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que origina um comportamento específico, podendo este impulso ser promovido por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

A motivação do trabalho está diretamente ligada à satisfação que o indivíduo tem com relação à atividade praticada. No entanto, cada pessoa acaba sendo motivada por razões diferentes, e uma das funções da organização é investigar o que exatamente pode motivar cada um de seus colaboradores. A satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (SILVA, 1998).

Assim, o componente da satisfação no trabalho é a influência dos valores, sendo que os indivíduos irão apresentar diversidade no que diz respeito à importância que darão a determinados valores não somente tratando de modo significativo os diferentes valores que defendem, mas o quão interessantes estes serão para cada um (KANAANE, 1995). Deste modo, a satisfação no trabalho se assentará, em parte, na percepção que se tem a respeito da situação atual em relação aos valores.

A complexidade do fenômeno da motivação originou o surgimento de diferentes teorias para a sua explicação (RAMALHO, 2010). No entanto, embora as teorias indiquem a importância de se valorizar os indivíduos nas organizações, constata-se que pouca atenção é dada a isso e o resultado é que, na prática, os trabalhadores vivenciam atualmente um maior desânimo ou desmotivação no seu trabalho. Os efeitos da desmotivação no trabalho podem levar a problemas tanto para as organizações quanto para os indivíduos. No que tange as organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Quanto aos

indivíduos, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização (MACIEL; SÁ, 2007).

Assim, faz-se necessário destacarmos a importância da motivação para as organizações e indivíduos, uma vez que configura-se como um processo transformador de qualquer ambiente organizacional; culminando com um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional (MACIEL; SÁ, 2007).

Diante do exposto, o presente estudo pretende analisar a influência da motivação sobre os resultados financeiros de profissionais de vendas das lojas de móveis planejados da marca *Favorita* instaladas nos estados do Paraná e Santa Catarina.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Analisar se diferentes níveis de motivação de profissionais de vendas das lojas de móveis planejados da marca *Favorita* instaladas nos estados do Paraná e Santa Catarina influenciam em seus resultados de vendas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Caracterizar demográfica e socioeconomicamente uma amostra de funcionários do ramo moveleiro vinculados à função de vendas das lojas da marca *Favorita*;
- Identificar o nível de motivação dos participantes;
- Analisar o desempenho dos participantes quanto às vendas de móveis planejados.

1.4 .JUSTIFICATIVA DOS OBJETIVOS

A proposta deste estudo justifica-se em dois alicerces, um de cunho teórico e outro prático. No que tange o primeiro, pretende-se preencher a lacuna científica sobre a influência da motivação sobre os resultados de vendas de profissionais das lojas de móveis planejados da marca *Favorita* instalados nos estados do Paraná e Santa Catarina, que até o presente momento não foi alvo de investigação. Quando a implicação prática acredita-se que os resultados possam contribuir para o desenvolvimento, implementação e avaliação de programas motivacionais visando não somente melhorar os resultados financeiros das lojas *Favorita*, mas também demais lojas do ramo moveleiro e quiçá, o ramo varejista como um todo; e ainda, não somente nestes dois estados, mas a nível nacional. Acredita-se ainda que a principal contribuição prática seja possibilitar uma melhora na qualidade do ambiente organizacional, de modo a promover um ambiente harmonioso e que culmine com uma melhora na qualidade de vida dos funcionários.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

A temática do comportamento humano nas organizações sempre esteve presente, no entanto, ofuscada por outros temas com maior visibilidade como a tecnologia e os recursos financeiros. Mesmo com o advento de máquinas e a estabilidade econômica nos mercados, as empresas constataram que o sucesso esperado não havia sido atingido; e percebeu-se então, a necessidade de se observar as pessoas. Deste modo, o desafio das organizações deixou de ser apenas o recrutamento da mão de obra apropriada e da adequação do indivíduo ao cargo e passou a ser a criação de condições para que seus trabalhadores permanecessem desempenhando com eficácia e satisfação as atividades inerentes a seus cargos (BERGAMINI, 1997; TAMAYO; PASCHOAL, 2003; TRINDADE, 2007).

Neste contexto, surge a preocupação com a motivação humana, uma vez que empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhores resultados (GIL, 2008).

A palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover; logo, tem-se a ideia que um estado interno de energia, uma força, conduz o comportamento em direção a determinados objetivos (BERGAMINI, 1997; SILVA; RODRIGUES 2007; GIL, 2008).

Essa energia que conduz a uma ação para atingir uma meta, tem uma direção, uma intensidade e um período de permanência (MAXIMIANO, 2007) e é influenciada por diversos fatores (SOUZA, 2001; BERGAMINI, 2006; MENDES; GITAHY, 2006), nomeados de motivos, os quais desencadeiam uma ação.

Existem os motivos internos e os externos. Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses do indivíduo que o torna capaz de realizar certas tarefas e não outras, que o faz sentir atraído por determinadas coisas e evitar outras. Já os motivos externos são os estímulos que o ambiente oferece ou objetivo que uma pessoa persegue porque satisfazem uma necessidade (MIRANDA 2005; MAXIMIANO 2007).

Alguns motivos podem ser comuns às pessoas, no entanto, os esforços para obtê-los podem diferir, uma vez que cada indivíduo dá seu próprio grau de importância aos motivos. Assim, entende-se que quanto mais se valoriza um motivo, mais intensos serão os esforços para alcançá-lo (SOUZA, 2001).

Inicialmente, acreditava-se que a motivação era algo que deveria ser oferecido ao trabalhador (BERGAMINI, 1997). No entanto, percebeu-se que cada indivíduo já possui de alguma forma, uma força motivacional dentro de si, e que o importante é encontrar e adotar recursos que não sufoquem estas forças motivacionais e, ao contrário, que se possa ressaltá-las (ARCHER, 1997; SÁ; MACIEL, 2007). Bergamini (1997, p.23) coloca que “a motivação para o trabalho depende, por exemplo, do significado que cada qual atribui a essa atividade”.

Acredita-se que a organização pode e deve criar um ambiente motivador, de modo que os trabalhadores possam buscar satisfazer suas necessidades mantendo seu tônus motivacional (PODESTÁ JÚNIOR, 2002; SÁ; MACIEL, 2007). No entanto, um programa de motivação pode não conseguir atender as metas e aos interesses de cada um dos empregados, mas pode ser elaborado a partir de metas e interesses compartilhados na organização como um todo, levando-se em consideração o perfil motivacional dos seus membros (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002; TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A complexidade do fenômeno da motivação originou o surgimento de diferentes teorias para a sua explicação. Em virtude do volume de pesquisas e teorias sobre o tema, tornou-se necessária uma ordenação do conhecimento sobre a motivação, de forma que várias classificações das teorias foram propostas (RAMALHO, 2010). A classificação que se tornou mais aceita até o presente momento foi a disposição das teorias em duas abordagens diferentes: as de conteúdo e as de processo (CORADI, 1996; LÉVY-LEBOYER, 1999).

As teorias de conteúdo envolvem o que está dentro de um indivíduo ou do ambiente que o envolve e que sustenta seu comportamento, procurando explicar *quais* são os motivos que levam as pessoas a agirem. Proporcionam uma visão

geral das necessidades humanas, auxiliando a compreender o que as pessoas desejam ou o que satisfará suas necessidades. Já as teorias de processo proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamentos das pessoas que influenciam seu comportamento; procuram explicar *como* funciona o mecanismo de motivação (PÉREZ-RAMOS, 1990; CASADO, 2002; MAXIMIANO, 2008).

O QUADRO 1 contém as principais teorias motivacionais enquadradas na classificação de teorias de conteúdo e de processo. Em seguida, será abordada brevemente cada teoria.

TEORIAS DE CONTEÚDO (apontam as variáveis que afetam a motivação)			TEORIAS DE PROCESSO (apontam por quais processos as variáveis se relacionam)		
1950	Teoria X e Y	McGregor	1960	Determ. Metas	Lock
1954	T das Necessidades	Maslow	1964	T. expectativas	Vroom
1959	Higiene/Motivação	Herzberg	1965	T. Equidade	Adams
1961	N. aprendidas	McClelland			
1969	ERG	Alderfer			

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO
FONTE: RAMALHO, 2010.

2.2.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo

Teoria X e Y

Na década de 1950, Douglas McGregor propôs duas opiniões distintas sobre a natureza humana e suas motivações, uma basicamente negativa denominada de Teoria X e outra positiva, a teoria Y (BUENO, 2002; ROBBINS; DECENZO, 2004; ROBBINS, 2006). Resumidamente, a teoria X supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e precisam sempre de uma recompensa. Por sua vez, a teoria Y considera que os funcionários encaram o trabalho como fonte de satisfação, sendo capazes de dedicar-se para obter melhores resultados (GIL, 2008).

Teoria da Hierarquia das Necessidades

Proposta em 1954 por Abraham Maslow, a teoria da hierarquização das necessidades humanas buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica (SOUZA, 2001; BUENO, 2002). Deste modo, o teórico classificou os objetivos humanos em cinco necessidades que direcionam o comportamento numa ordem de prioridade, e propôs a pirâmide das necessidades para ilustrar este conceito (MARRAS, 2000). Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas. Quando atendidas, surgem as necessidades de segurança, sociais, autoestima e de auto-realização, sucessivamente até alcançar o topo da pirâmide. A teoria de Maslow tem como premissa básica que a motivação é determinada por um impulso no sentido de satisfazer as necessidades (BUENO, 2002), que os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com variáveis intrínsecas ou extrínsecas e que somente passam a buscar uma necessidade de nível superior quando a inferior já estiver plenamente satisfeita (BERGAMINI, 1997; LÉVY-LEBOYER, 1999).

Teoria da Higiene-Motivação

Também conhecida como Teoria dos Dois Fatores ou Teoria Bifatorial de Motivação-Higiene, foi proposta por Frederick Herzberg em 1959. O teórico propôs dois grupos de necessidades, uma onde a interferência é de fatores de natureza intrínseca (dependem do indivíduo) e outra onde a influência é de fatores extrínsecos (não dependem do indivíduo), sendo classificados como motivacionais e de higiene. Em síntese, os fatores intrínsecos ou motivacionais são aqueles ligados a tarefa em si, e são também os que promovem satisfação, os quais se destacam: a liberdade de criação e inovação, a possibilidade de crescimento e progresso, a responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização (LOBOS, 1975; AGUIAR, 1981; PÉREZ-RAMOS, 1990; CASADO, 2002; FALLER, 2004; MAXIMIANO, 2007). Os fatores extrínsecos ou de higiene são aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, porém, não necessariamente satisfeitos; envolvendo fatores ligados a segurança, status, relacionamento com subordinados, com colegas, com supervisor, vida pessoal, salário, condições de trabalho, supervisão, política e

administração da empresa (AGUIAR, 1981; CORADI, 1996; SILVA, 2000; CASADO, 2002; FALLER, 2004).

Teoria das Necessidades Aprendidas

Proposta por David McClelland em 1961, esta teoria baseia-se na premissa que as pessoas aprendem ou adquirem certas necessidades a partir de influências culturais como a família, os amigos e a sociedade em geral (RAMALHO, 2010). Quando uma necessidade é suficientemente forte, ela conduz uma pessoa a se engajar em atividades de trabalho para satisfazê-las. Abordagem motivacional proposta revela que existem três necessidades básicas que motiva as pessoas para o desempenho: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder (FERREIRA, *et al*, 2006; DUBRIN, 2006; ROBBINS, 2006). Em síntese, nas *necessidades de realização* os indivíduos buscam realização, sucesso e metas desafiadoras atingíveis, procurando segurança nas atitudes, não se arriscando em potencial; nas *necessidades de afiliação* os indivíduos dão mais valor ao relacionamento do que à realização de tarefas, sendo saciadas com a informalidade, tais como, almoços, jantares e comemorações; e nas *necessidades de poder* os indivíduos procuram controlar pessoas e ações da organização, dispensando a conquista de bens materiais ou financeiros (TRINDADE *et. al*, 2007).

Teoria ERG

Em 1969, Clayton Alderfer propôs uma adaptação à teoria de Maslow onde classificou três grupos de necessidades que denominou de especiais – existência, relacionamento e crescimento, originando a sigla em inglês (*Existence, Relatedness, Grow*) e que combinam os cinco grupos de Maslow (BUORO *et al*, 2004). A diferença entre as orientações teóricas de Maslow e Alderfer consiste não só no número de categorias que definem a escala de necessidades, mas, principalmente, no sentido ou direção do desenvolvimento motivacional. Para Maslow, o processo se realiza de forma progressiva e ascendente, enquanto que para Alderfer, todas as necessidades podem estar presentes no indivíduo ao mesmo tempo (CASADO, 2000; ROBBINS, 2006) ou ainda, pode dar-se também em sentido regressivo, ou

seja, de frustração-regressão e não unicamente de satisfação-progressão (PÉREZ-RAMOS, 1990; BUORO *et al*; 2004).

2.2.2 Teorias Motivacionais de Processo

Teoria da Determinação das Metas

Proposta em 1960 por Edwi Lock, baseia-se na visão que os indivíduos possuem uma necessidade de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas em suas atividades. A teoria preconiza que o papel do gestor será de definir e esclarecer metas para seus liderados, o que os fará empregar determinado esforço para sua consecução (RAMALHO, 2010). Um meio eficaz de aplicar a teoria das metas é o gerente estabelecer metas de curto prazo e estas, devem apoiar as de longo prazo das organizações (DUBRIN, 2006).

Teoria das Expectativas

A premissa da teoria proposta por Victor Vroom em 1964 é a de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados, ou seja, as pessoas fazem coisas esperando outras em troca (STONER; FREEMAN, 1995; MARRAS, 2000; ROBBINS, 2000). Deste modo, as variáveis que determinam a motivação são: o que se espera como recompensa, a possibilidade de alcançá-la e o valor da recompensa (RAMALHO, 2010).

Em síntese, a teoria afirma que um funcionário será motivado a se esforçar no trabalho quando acreditar que seu esforço levará a uma boa avaliação de desempenho, que esta resultará em recompensas organizacionais e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais (LÉVY-LEBOYER, 1999; ROBBINS, 2000).

Teoria da Equidade

Em 1965, J. Stacy Adams formulou sua teoria sobre a motivação baseada no fenômeno do comportamento social no trabalho, preconizando que os empregados fazem comparações entre seus esforços com os resultados obtidos deste empenho e ainda comparam a relação esforço-recompensa dos colegas em relação ao esforço-recompensa dele. Desta avaliação, pode-se alcançar uma relação de equidade, onde o indivíduo constata que há equilíbrio nessa relação, ou de iniquidade, quando o indivíduo percebe que esta relação o desfavorece ou o favorece em relação aos outros (PÉREZ-RAMOS, 1990; CORADI, 1996; ROBBINS, 2000; SILVA, 2000; NOVAES, 2007). Segundo os princípios da teoria, o maior determinante do desempenho e da satisfação no trabalho é o grau de equidade e iniquidade que o indivíduo percebe na situação profissional. Enquanto a percepção da equidade estimula o comportamento e propicia satisfação, a sensação de iniquidade promove insatisfação e estimula a procura de formas alternativas para eliminá-las (CASADO, 2002).

Até o momento, foi elucidada a temática da motivação humana para o trabalho desde seu conceito até as suas principais teorias. A seguir, descreve-se brevemente a temática de profissionais de venda e a motivação.

2.3 PROFISSIONAIS DE VENDA E A MOTIVAÇÃO

O comércio é uma atividade muito antiga e reflete, numericamente, o desenvolvimento e o nível de riqueza de um país. Desde os tempos mais remotos, representa uma importante fonte de empregos, assumindo um relevante papel no contexto social e econômico. No Brasil, as vendas no comércio, como atividade organizada, começaram a se desenvolver no início do século XIX. Desde então, o ritmo acelerado de crescimento no comércio - com um universo em expansão e rico em possibilidades de negócios - os vendedores encontraram seu mercado de trabalho. A Lei 3.207, de 18 de julho de 1957, regulamenta as atividades dos empregados vendedores, viajantes ou praticistas e, segundo o Art. 1º, sem prejuízos

das normas estabelecidas na CLT – Decreto lei nº 1º de maio de 1943 – no que lhes for aplicável (CARMO, 2004).

A venda é uma ciência baseada em princípios documentados que podem ser aprendidos por qualquer pessoa com inteligência comum. Como ciência, possui uma visão básica da natureza humana e apura um conjunto concomitante de princípios por meio do estudo e da experimentação (BROOKS, 1998).

O processo de vendas é composto por etapas distintas e interdependentes. Por exemplo, Gobe et al (2001) dividem o processo em três grandes fases: a pré-venda (identificada por outros autores como prospecção ou sondagem), a venda propriamente dita e a pós-venda. O papel e as atribuições do vendedor, em cada uma destas etapas, influenciam diretamente a estrutura da força de vendas, pois apesar de o corpo de vendas participar de todos os estágios, o grau de envolvimento dos vendedores varia conforme a organização e o mercado onde atuam (GOBE et. al, 2001).

Nessa profissão, os aspectos motivacionais são de vital importância. Segundo Las Casas (1999) mesmo que o processo de contratação seja dos melhores, se não houver uma equipe motivada torna-se difícil obter bons resultados.

Deste modo, torna-se importante conhecer como a motivação de profissionais de venda do ramo moveleiro influencia nos resultados financeiros.

3 A ORGANIZAÇÃO

3.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Única Indústria de Móveis S.A. foi fundada em setembro de 1985 pelas empresas Grendene S.A, Telasul S.A. e Pozza S.A. - Indústria e Comércio, com a denominação de *Premier Móveis* Ltda. A sede está instalada em Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul - um dos maiores polos moveleiros do Brasil. Ainda em 1985 a Unicasa alterou a razão social para Dell Anno Móveis Ltda. Inicialmente, a fabricação era apenas móveis para cozinhas (UNICASA, 2014).

Durante a década de 90, buscou-se a expansão das atividades por meio de investimentos em novas linhas de produtos e da diversificação dos canais de distribuição, compostos por revendas exclusivas e lojas multimarcas e pontos de venda em magazines (“Pontos de Venda Multimarcas”) (UNICASA, 2014).

Em 2003, a empresa criou a marca *Favorita* que, inicialmente, tinha como foco a comercialização de seus produtos apenas em Pontos de Venda Multimarcas. Ainda neste ano, a razão social foi alterada para Única Indústria de Móveis Ltda., passando o nome Dell Anno a principal marca, que tinha como foco a comercialização de seus produtos apenas em revendas exclusivas (UNICASA, 2014).

No ano seguinte, houve a transformação do tipo jurídico para sociedade anônima, sendo a razão social alterada para Única Indústria de Móveis S.A. Em continuidade ao projeto de expansão dos negócios, em 2007, por meio de contrato de licença de uso de marca celebrado com a Telasul S.A., a Unicasa adquiriu o direito, não exclusivo, de utilização da marca Telasul, com um perfil de produto para atender as grandes redes varejistas focadas no segmento de consumo da classe D. No mesmo ano, criou-se também o modelo de Universidade Corporativa para dar suporte ao treinamento dos revendedores e empregados, bem como a implantação do Programa de *Trainee* (UNICASA, 2014).

A partir de 2007 e 2009, respectivamente, as marcas Dell Anno e Favorita passaram por um processo de reposicionamento, visando elevar a percepção das marcas e dos respectivos produtos. Esse reposicionamento resultou na criação, no

ano de 2009, da marca New, voltada para atender o crescimento do consumo da classe C no Brasil, completando o portfólio de marcas (UNICASA, 2014).

Em 2009, a razão social foi alterada para Unicasa Indústria de Móveis S.A. Em 2010, foi criada a Unicasa Corporate, divisão de negócios com foco em parcerias na construção civil e no ramo hoteleiro, com o intuito de capitalizar a expansão desse mercado e as oportunidades decorrentes dos investimentos no país para a Copa do Mundo de 2014 e para os Jogos Olímpicos de 2016 (UNICASA, 2014).

A campanha de 2013 da marca *Favorita* é estrelada por três atores: Ricardo Tozzi, Carol Castro e Larissa Maciel. O trio foi escolhido para reforçar os atributos da marca de versatilidade e praticidade no dia a dia. Os três atores transmitem a simplicidade, a alegria e a beleza da *Favorita* (UNICASA, 2014).

A marca “Casa Brasileira” foi lançada em março de 2013, na Feira de Móveis do Estado do Paraná (Movelpar), inspirada no local onde o ser humano vive muitas histórias, tem carinho por ele, e que sempre busca dar seu toque pessoal: a sua casa. De norte a sul do Brasil, avaliou-se a arquitetura, o design, as tonalidades e a gastronomia. O posicionamento da marca surge para atender a todas as regiões do país, com um preço acessível, democratizando o móvel planejado. A marca foi desenhada para aqueles que buscam a riqueza nos detalhes, nos elementos que compõem a cultura nacional, que têm orgulho de ter o Brasil dentro do seu próprio lar. A estratégia da nova marca “Casa Brasileira” busca consolidar e expressar os objetivos da Unicasa de apresentar soluções modernas, dinâmicas e de alta qualidade aos clientes (UNICASA, 2014).

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O mercado varejista possui uma alta rotatividade na mão de obra, o que não difere no varejo de móveis planejados. As revendas da marca *Favorita* dos estados de Santa Catarina e Paraná estão inseridas em um mercado onde a mão de obra é escassa e de alta competitividade.

Entender qual é a real motivação de um colaborador pode ser um diferencial competitivo neste mercado, visto que raramente as ferramentas de gestão de

peças são aplicadas, assim como ferramentas para a retenção de talentos, promovendo um quadro negativo tanto para os funcionários quanto para os resultados financeiros da corporação.

O principal problema das vendas da marca *Favorita* é a oscilação nas vendas a cada mês. Quando a equipe encontra-se completa, as vendas sobem, ao passo que, quando a equipe encontra-se desfalcada, as vendas caem; ou seja, a rotatividade de pessoas afeta diretamente nas vendas, promovendo uma grande oscilação nos resultados.

Diante deste diagnóstico, identificou-se a necessidade de avaliar e entender a motivação de funcionários nas vendas da marca *Favorita*, com o objetivo de minimizar a rotatividade de pessoas e possibilitando melhores resultados financeiros, e à longo prazo, resultados financeiros uniformes.

4 METODOLOGIA

4.1 INSERÇÃO DO ESTUDO

A realização do estudo por meio do ambiente moveleiro ocorreu devido à vinculação trabalhista do pesquisador, o qual é supervisor comercial das lojas de móveis planejados da marca *Favorita* nos estados do Paraná e Santa Catarina.

4.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Trata-se de um estudo transversal (exposição e desfecho coletados ao mesmo tempo), de abordagem quantitativa (dados agrupados numericamente), do tipo analítico (comparação entre grupos para teste hipóteses) (BONITA; BEAGLEHOLE; KJELLSTRÖM, 2010).

4.3 POPULAÇÃO E LOCAL DO ESTUDO

O universo do estudo envolve funcionários (de ambos os sexos) das lojas de móveis planejados da marca *Favorita* instaladas nos estados do Paraná e Santa Catarina. A população-alvo envolve todos os funcionários (N=60) vinculados à função de vendas de móveis planejados.

4.4 AMOSTRA E AMOSTRAGEM

O plano de amostragem comportará duas etapas: as lojas e os funcionários. Inicialmente, o pesquisador entrará em contato com os proprietários de todas as lojas da marca *Favorita* instaladas no estado do Paraná e Santa Catarina (n=10) para explicar a importância e os benefícios que a pesquisa proporcionará. Após autorização dos proprietários, o pesquisador entrará em contato com todos os funcionários, convidando-os a participar da pesquisa e elucidando eventuais dúvidas. A amostra será composta por cinco funcionários de cada loja, totalizando uma amostra de 50 participantes.

Critérios de inclusão

Estabeleceu-se como critério de inclusão ser funcionário em regime de contratação CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) das lojas da marca *Favorita* instaladas no estado do Paraná e Santa Catarina, com função vinculada à vendas de móveis planejados.

Além disso, para consolidar a participação no estudo, os funcionários devem preencher e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Critérios de exclusão

Estabeleceu-se como critérios de exclusão funcionários que não trabalhem em funções vinculadas à vendas de móveis planejado. Funcionários que realizem funções de vendas mas que sejam proprietários, sócio-proprietários ou possuam algum parentesco com o proprietário/sócio-proprietário também serão excluídos na pesquisa.

Recusas

Foram considerados como recusas todos os funcionários vinculados à função de vendas de móveis planejados das lojas da marca *Favorita* instaladas no

estado do Paraná e Santa Catarina que não retornarem o TCLE devidamente preenchido e assinado.

4.5 INSTRUMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Quanto ao instrumento de coleta de dados, pretende-se realizar a pesquisa por meio de questionário autoaplicável dividido em duas seções: a primeira contendo variáveis socioeconômicas (sexo, idade, escolaridade, renda salarial) e a segunda contendo questões que envolvem os aspectos motivacionais no trabalho, com respostas baseadas na *Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho* (QUADRO 2), desenvolvida e validada para a população portuguesa por Ferreira e colaboradores (FERREIRA et. al, 2006).

Inicialmente a escala continha 65 itens. Após a aplicação do pré-teste mediante análise fatorial com extração de fatores pelo critério de Kaiser (*eigenvalues* superiores a 1), obteve-se uma escala tetrafatorial constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho. Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a organização do trabalho. Os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à motivação para o desempenho. As questões 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam dimensões referentes aos motivos de realização e poder. Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, reportam-se a aspectos de motivação ligados ao envolvimento. Todas estas afirmações encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre os polos, 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não discordo nem concordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente (FERREIRA et. al, 2006). Baseado nos valores acima, o escore mínimo e máximo de um indivíduo será de 28 e 140, respectivamente.

Itens
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.
13. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.
23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
8. Considero o meu trabalho monótono.
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.
24. Identifico-me com a função que desempenho.
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

QUADRO 2 – QUESTÕES QUE COMPÕEM A ESCALA MULTI-FATORIAL DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

FONTE: FERREIRA et. al, (2006).

Como se pretende analisar a influência dos aspectos motivacionais sobre os resultados financeiros, o pesquisador obterá os resultados de vendas (em reais) de cada funcionário referente ao mesmo mês de aplicação do questionário.

4.6 CATEGORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Variável Exposição

A variável motivação, categórica nominal dicotômica, será classificada em duas categorias – “menos motivados” e “mais motivados”. Cada participante, ao responder a *Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho* (FERREIRA et. al, 2006), obterá um escore. Será realizado a média dos valores dos participantes, e os indivíduos que obtiverem uma pontuação abaixo da média serão categorizados como “menos motivados”. Participantes com pontuação acima da média serão categorizados como “mais motivados”.

Variável Desfecho

A variável resultado de vendas, numérica contínua, será obtida por meio dos valores de venda (em reais) de cada funcionário.

4.7 TESTE PILOTO

O teste piloto será realizado no mês de outubro de 2014 com cinco funcionários vinculados à vendas de móveis planejados em uma das lojas da marca *Favorita* instaladas nos estados do Paraná ou Santa Catarina. A aplicabilidade do teste piloto possibilitará que o pesquisador possa ajustar eventuais falhas no instrumento e vivenciar a dinâmica da pesquisa. Os dados obtidos destes indivíduos não serão incluídos no estudo.

4.8 COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada entre outubro e novembro de 2014, nas lojas de móveis planejados da marca *Favorita* instaladas no estado do Paraná e Santa Catarina. As atividades desta etapa compreendem em entrega e recolha dos questionários entregues pelo pesquisador aos funcionários.

Será estabelecido o prazo de uma semana para o retorno dos questionários. Durante a semana, o pesquisador estimulará que os funcionários retornem os questionários, recordando-os da entrega.

4.9 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As informações coletadas de cada participante serão incluídas primeiramente em planilha eletrônica, a partir da construção de banco de dados com

o uso do *Microsoft Excel*, sendo realizada codificação para banco de dados, elaborado para esse fim.

As análises estatísticas serão realizadas por meio do programa *STATA statistical software package* (versão 11.0, Stata Corp., College Station, TX, USA).

No intuito de caracterizar a amostra, os dados serão apresentados inicialmente por meio de uma análise descritiva realizada a partir do número absoluto e da frequência.

Posteriormente, para verificar as associações entre a variável exposição (motivacional) e variável desfecho (resultado financeiro), serão realizadas análises bivariadas, por meio do *Teste T* ou *Mann Whitney*, segundo simetria do desfecho (simétrico e assimétrico, respectivamente). Os testes possuem como pressupostos variável exposição “dicotômica” e variável desfecho “contínua”. Em todas as análises será considerado o valor de 5% como nível de significância estatística ($p < 0,05$).

4.10 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O projeto de pesquisa será submetido ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal do Paraná, de acordo com as normas estabelecidas pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 1996).

Participarão da pesquisa apenas os funcionários que assinarem e retornarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Além disso, será referido o sigilo e anonimato garantidos em relação ao conteúdo, de modo a preservar o anonimato dos participantes. Os dados coletados serão arquivados em arquivos pessoais do pesquisador e o acesso será permitido apenas aos pesquisadores envolvidos.

Ressalta-se que a pesquisa não expõe os participantes a nenhum tipo de risco. Tampouco nenhum tipo de vantagem será oferecido aos participantes. A sensibilização para a adesão à pesquisa se dará apenas pelo esclarecimento dos seus objetivos e pelos benefícios potenciais.

5 PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Segue abaixo a FIGURA 1, representando as etapas de desenvolvimento da proposta de pesquisa.

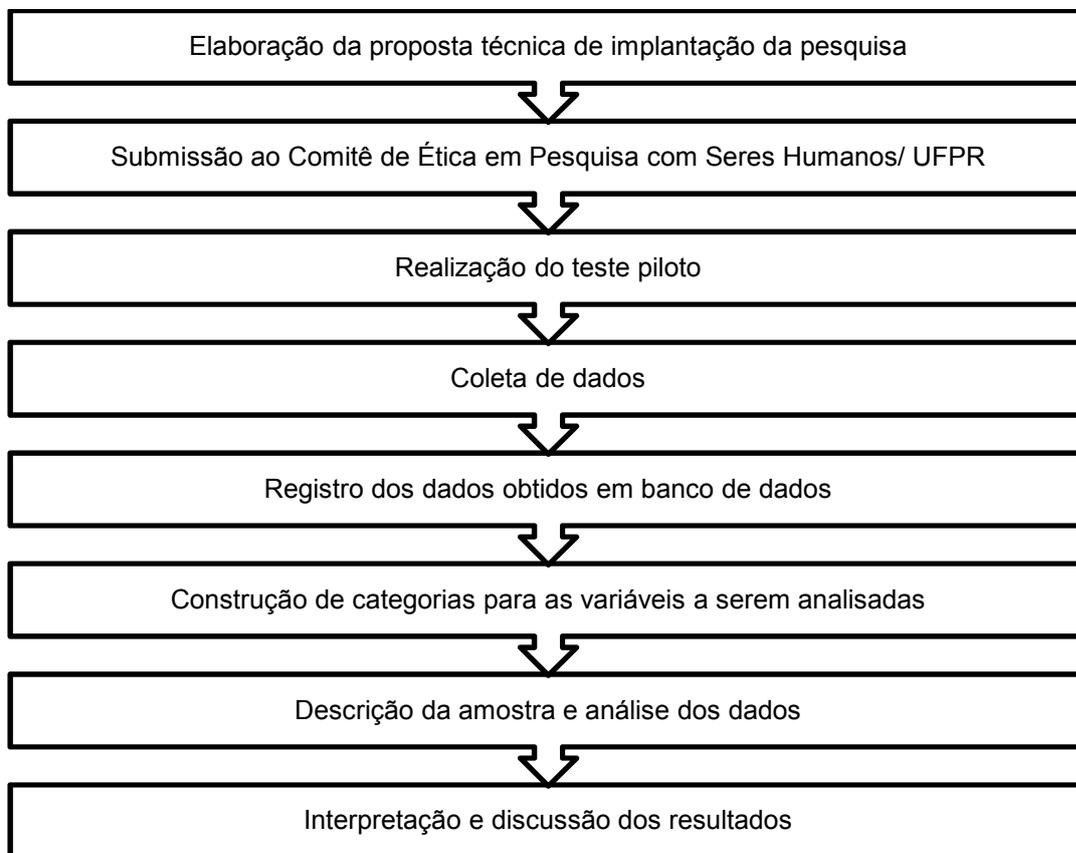


FIGURA 1 - ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA TÉCNICA
FONTE: elaborado pelo autor, 2014.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A etapa de elaboração da proposta técnica de implantação da pesquisa ocorreu entre novembro de 2013 e agosto de 2014, resultando no presente projeto. A execução das demais etapas está prevista para os meses de setembro de 2014 a março de 2015, conforme cronograma apresentado no QUADRO 3.

Etapas da pesquisa	2014				2015		
	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar
Submissão ao Comitê de Ética / UFPR							
Realização do teste piloto							
Coleta de dados							
Registro dos dados em banco de dados							
Construção de categorias para as variáveis a serem analisadas							
Descrição da amostra e análise dos dados							
Interpretação e discussão dos resultados							

QUADRO 3 - CRONOGRAMA PREVISTO PARA REALIZAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA DE IMPLANTAÇÃO DA PESQUISA
 FONTE: elaborado pelo autor, 2014.

5.3 RECURSOS

Segue abaixo o QUADRO 4, o qual contempla a previsão de custos para implementação da proposta técnica.

Etapa da pesquisa	Descrição	Preço (R\$)
	- Impressão de questionários	50,00
Coleta de dados	- Deslocamento (combustível e pedágios)	2.000,00
	- Estadia	2.000,00
	- Alimentação	1.000,00
Custo Total		5.050,00

QUADRO 4 - PREVISÃO DE CUSTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA
 FONTE: elaborado pelo autor, 2014.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

A hipótese que embasa a presente pesquisa é de que funcionários com maior motivação para o trabalho desempenhem melhores resultados financeiros. Deste modo, acredita-se que os funcionários mais motivados possuam melhores números de venda de móveis planejados quando comparados aos menos motivados.

5.5 PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Segue abaixo o QUADRO 5, o qual contempla os problemas esperados e respectivas medidas preventivo corretivas.

Etapa da pesquisa	Problema Esperado	Medida Preventivo-Corretiva
Realização do teste piloto	Erro de interpretação das questões presentes no questionário	Prevetiva: elaborar e lapidar questões com pesquisadores experientes Corretiva: Reformular questões após identificação de falha ao aplicar o questionário
Coleta de dados	Erro ou falta de preenchimento de itens no questionário	Preventiva: deixar as questões com espaços suficientes para não confundir o campo visual do participante Corretiva: na recolha dos questionários, identificar possíveis falhas ou faltas no preenchimento e solicitar que o participante complemente a resposta
Registro dos dados em banco de dados	Erro ou falta de preenchimento de itens no banco de dados	Preventiva: realizar dupla-entrada e conferência cruzada dos bancos de dados Corretiva: após identificação de falhas no banco, verificar nos respectivos questionários e corrigí-las

QUADRO 5 – PROBLEMA ESPERADO E RESPECTIVAS MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

FONTE: elaborado pelo autor, 2014.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento bibliográfico realizado para a revisão teórico-empírica desta proposta técnica promoveu um aprofundamento da temática da motivação de funcionários, tão importante e estudada durante o curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano promovido pela Universidade Federal do Paraná/UFPR.

Os benefícios potenciais da participação dos funcionários na investigação são relativos à produção de conhecimento sobre a influência da motivação em seus resultados de vendas de móveis planejados da marca *Favorita* (Paraná e Santa Catarina).

Acredita-se que os resultados provenientes da aplicação desta proposta técnica possam subsidiar ações voltadas para melhorar a qualidade do trabalho dos funcionários bem como o clima organizacional, e conseqüentemente, proporcionar uma melhor qualidade de vida dos mesmos. Além disso, espera-se em longo prazo, que os resultados financeiros de venda de móveis planejados nas lojas *Favorita* instaladas no estado do Paraná e Santa Catarina cresçam, juntamente com a motivação dos funcionários em trabalhar nas lojas, ao passo que o índice de rotatividade e de absenteísmo da equipe de vendas diminua.

Sugere-se que novas propostas técnicas, com diferentes abordagens metodológicas e com amostras representativas, sejam elaboradas e implementadas, a fim de melhor elucidar a temática de motivação e resultados de vendas, ampliando a para diferentes populações, contemplando outras áreas de atuação profissional ou ramo varejista.

REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia Aplicada à Administração**: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.

ARCHER, E. A. O mito da motivação: In. BERGAMINI, C. W; CODA, R. (Orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 108-129.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Lei nº 3.207, de 18 de julho de 1957**: regulamenta as atividades dos empregados vendedores, viajantes ou praticistas. 1957.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996**: aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF: Ministério da Saúde, 16 de outubro de 1996.

BROOKS, W. **Vendas de alto impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

BUORO, G; SOUSA, A.F; LUPORINI, C.E.M. **O processo orçamentário como um instrumento de motivação dos funcionários**. Trabalho apresentando no VII SEMEAD, FEA/USP, agosto 2004.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão (CESUC)**, v.4, n. 6, jan/jun, 2002.

CARMO, A. S. S. **Contratação de recursos humanos para a área de vendas: a percepção dos dirigentes quanto às funções e ao desempenho esperado dos vendedores em médias e grandes empresas do setor de comércio atacadista de bens duráveis do Município de Florianópolis**. 2004. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In FRANÇA, L. et.al. **As Pessoas na Organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FALLER, B. C. **Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do sul**. Porto Alegre, 2004. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FERREIRA, A. *et al.* Construção e validação de uma Escala Multi Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*). **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, 2006. p. 187-198.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBE, A.; FISCHER, C.; SOUZA, J.; MOREIRA, J.; PASQUALE, P. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAS CASAS, A. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1999.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1999.

LOBOS, J. Teorias sobre Motivação no Trabalho. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.15, n.2, mar/abr, 1975. p.17-25.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. Futura: São Paulo, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, A. A; GITAHY, R. R. C. Fatores que influem na motivação de professores da rede estadual de ensino, no exercício do magistério na cidade de Maringá-PR. **Revista Cesumar**, v. 11, n. 2, jul./dez, 2006. p. 97-112.

MIRANDA, I. T. P. *et al.* O conceito de motivação na teoria das relações humanas. **Maringá management**, v.2,n.1, jan/jun. 2005. p.40-47.

NOVAES, M.V. The importance of the motivation for the success of the teams in organization context. **Revista Eletrônica de Psicologia**, v.1, n.1, jul, 2007.

BONITA, R.; BEAGLEHOLE, R.; KJELLSTRÖM, T. [tradução e revisão científica Juraci A. Cesar]. **Epidemiologia básica**. 2ª.ed., Livraria Santos Editora Com. Imp. Ltda. Santos: São Paulo. 2010. 213p.

RAMALHO, S. F. **Fatores de influência na motivação dos fisioterapeutas da cidade de João Pessoa – PB**. 2010. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Revista Psicologia – USP**, v. 1, n.2, 1990. p. 127-140.

PODESTÁ JÚNIOR, A. **Fatores motivacionais e a qualidade do trabalho dos servidores técnico – administrativos do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2002. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MACIEL, S. E. V; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, v.1; n.1, out., 2007. p. 62-86.

SILVA, R. B. **Sociologia - problemas e práticas: Para uma análise da satisfação no trabalho**, São Paulo: Atlas 1998.

SILVA, W. R. **Motivação no trabalho**. João Pessoa: Editora Universitária, 2000.

SILVA, W. R; RODRIGUES, C. M. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobrás Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. 2001. 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.75, n.4, out/dez.2003. p.33-54.

TRINDADE, U. C. M. *et al.* **A Motivação Como Um Diferencial Competitivo**. Trabalho apresentado no II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte Nordeste de Educação Tecnológica, João Pessoa/PB, 2007.

UNICASA. A companhia: histórico e perfil corporativo. Disponível em: <<http://ri.unicasamoveis.com.br/a-companhia/historico-e-perfil-corporativo>>. Acesso em: 23/08/2014.

VOLPATO, M; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **FAE**, v.5, n.3, set/dez, 2002. p.75.