

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

CAROLINA SILVA GUOLLO

**FATORES DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
LOJA DE VAREJO DO VESTUÁRIO DE MORRO DA FUMAÇA – SC.**

CRICIUMA

2015

CAROLINA SILVA GUOLLO

**FATORES DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE
UMA LOJA DE VAREJO DO VESTUÁRIO DE MORRO DA FUMAÇA – SC.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof^a Débora Volpato.

CRICIUMA

2015

CAROLINA SILVA GUOLLO

**FATORES DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE
UMA LOJA DE VAREJO DO VESTUÁRIO DE MORRO DA FUMAÇA – SC.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

CRICIUMA

2015

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Débora Volpato – Orientadora
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

Prof.^a Natália Martins Gonçalves, PhD.
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

Prof.^a Maria Helena dos Santos - Especialista
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, principalmente aos meus pais que sempre me incentivaram e me deram todo o apoio que precisei, e por proporcionarem este momento importante na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram e incentivaram nessa trajetória de aprendizado durante esses anos. Aos meus pais, pelo carinho e compreensão que sempre tiveram comigo e pela confiança depositada para que isso acontecesse aos meus colegas de sala de aula, pelas experiências divididas e parcerias realizadas e minha professora orientadora Débora Volpato, que sempre se dispôs em me atender, solucionando dúvidas, indicando melhorias, sempre com esforço de me ajudar a fazer um belo trabalho.

Por fim, minha mãe Ângela que colaborou e cedeu sua empresa para o trabalho ser realizado, bem como minhas colegas de trabalho que me auxiliaram com informações necessárias para o término do mesmo. Deixo aqui o meu muito obrigado a vocês.

“Quer você acredite que consiga fazer uma coisa ou não, você está certo.”

Henry Ford

RESUMO

Guollo, Carolina Silva. **Fatores determinantes da motivação dos colaboradores de uma loja de varejo do vestuário de Morro da Fumaça, SC**. 2015. 53páginas. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Com a exigência que o mercado atual impõe sobre as organizações, cabe a elas buscarem inovações para se manterem competitivas e acompanharem as constantes mudanças no cenário econômico. Porém, as organizações precisam também estar atentas ao pessoal que colabora para que isso aconteça. Entender os fatores motivacionais dentro de uma organização é fator primordial para melhorias eficazes. Através desse estudo observa-se que as pessoas necessitam de motivação e incentivos para conseguirem se desenvolver no ambiente de trabalho. Além disso, o clima organizacional e a parceria dos colegas de trabalho são fatores primordiais para todos conseguirem alcançarem os objetivos propostos. Um dos objetivos desta pesquisa foi verificar os fatores que causam satisfação e insatisfação de colaboradores em seu ambiente de trabalho em uma loja de varejo no setor de vestuário situada no Sul de Santa Catarina. A pesquisa foi definida quanto aos fins aplicada e descritiva e quanto aos meios foi caracterizada como de campo e bibliográfica. Para realizar as entrevistas, foram elaboradas sete perguntas onde as colaboradoras responderam sobre os fatores insatisfatórios e satisfatórios, sendo um método de pesquisa considerado qualitativo. Com os resultados, pode-se perceber que no geral as colaboradoras se sentem satisfeitas em trabalhar na empresa. Já os motivos que causam desmotivação entre as mesmas, foram citadas as questões de falta de confraternizações e a ausência de comissões e prêmios dentro do ambiente de trabalho. Assim, com os resultados obtidos, foram sugeridas propostas para que os colaboradores se sintam mais motivados em exercerem suas funções na organização.

Palavras-chave: Motivação. Colaboradores. Varejo. Vestuário. Morro da Fumaça

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Necessidades da pirâmide de Maslow.....	19
Quadro 2 – Exigências X Características dos candidatos.....	24
Quadro 3 – Referências bibliográficas.....	31
Quadro 4 - Perfil das entrevistadas.....	34
Quadro 5 - Análise geral da pesquisa: Fatores motivadores e desmotivadores.....	41

SUMÁRIO

1INTRODUÇÃO	10
1.1SITUAÇÃO PROBLEMA.....	11
1.2OBJETIVOS	12
1.2.1Objetivo Geral.....	12
1.2.2Objetivos Específicos	12
1.3JUSTIFICATIVA	12
2FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	14
2.1.1Teoria das relações humanas.....	15
2.1.2Administração de Recursos Humanos	17
2.1.3Hierarquia das necessidades humanas	18
2.1.4A teoria dos dois fatores de Herzberg	19
2.2CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3RECRUTAMENTO DE PESSOAL	22
2.3.1Seleção de pessoas	24
2.3.2Recompensando pessoas	25
2.3.3A gestão de pessoas em pequenas empresas familiares.....	26
2.4A MOTIVAÇÃO HUMANA	27
2.5FERRAMENTA 5S NA ORGANIZAÇÃO.....	28
2.6O COMÉRCIO VAREJISTA DO VESTUÁRIO	29
3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	31
3.3PLANO DE COLETA DE DADOS	32
3.4PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	32
4EXPERIENCIA DA PESQUISA.....	33
4.1APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	34
4.1.1Perfil das entrevistadas:.....	34
4.1.2Fatores motivacionais:	34
4.2ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	40

4.3SUGESTÕES A EMPRESA	42
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE.....	50

1 INTRODUÇÃO

O comércio no Brasil seja ele atacado ou varejo atua desde a história do povoamento da terra, basicamente. Ao final da Segunda Guerra, o comércio de varejo era em sua maioria, de alimentos, compostos por armazéns, empórios e mercearias (CHIAVENATO, 2003).

Em outros segmentos o varejo se modernizava. Na década de 1940, Levy (2000) cita que surgiram lojas especializadas em roupas, que começam a se utilizar de vitrines para exposição de produtos, propagandas em rádios e jornais, lançamento de promoções aproveitando datas como o Natal. Esse período também marca o nascimento do crediário, usado até hoje em pequenas cidades.

Hoje, a simples venda em um estabelecimento se transformou em uma empresa sólida e eficiente, com muitos concorrentes, tendo que analisar muitas estratégias de vendas, para manter-se competitiva no mercado. Não só as estratégias de vendas, mas uma boa comunicação entre a equipe reflete nas vendas e nos resultados da empresa. Resultados serão alcançados com maior facilidade, pela organização que se comunica bem e consegue transmitir o que quer de seus funcionários (DAL BÓ, 2015).

Além de marketing, bom atendimento, preço e qualidade, para alavancar as vendas, atualmente, as empresas esperam de seus colaboradores produtividade e que estejam sempre entusiasmados na hora da venda. Mas, essa produtividade não depende apenas de um bom salário ou de benefícios expressivos. Para terem uma ótima performance o colaborador precisa muito mais que isso. Sua produtividade está ligada sobre um fator muito importante: a motivação (MARQUES, 2014).

Nessas circunstâncias, é de interesse do varejista ter conhecimento do assunto, pois o varejo está cada vez mais competitivo e sem uma boa equipe trabalhando na empresa, não é possível obter resultados tão significativos. Na região sul de Santa Catarina, o setor de vestuário, no varejo, cresceu muito nos últimos anos, isto é, abriram muitas lojas desse setor, aumentando a concorrência e fazendo com que empresas que monopolizavam o negócio da região, como é o caso da empresa em estudo, se sentissem ameaçadas e preocupadas em estratégias

para não perderem sua clientela, fazendo com que sua sobrevivência no mercado seja de um futuro incerto.

Portanto, esse estudo tem como objetivo **analisar os fatores determinantes da motivação dos colaboradores de uma loja de varejo do vestuário** de Morro da Fumaça, em Santa Catarina, contribuindo com sugestões e melhorias para a mesma.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Tendo em vista que o ramo de varejo sofre muitas mudanças atualmente, devido ao mercado e sua concorrência, as vendas se tornam absolutamente seu principal foco. Bom atendimento e um bom produto ajudam muito a empresa se manter competitiva no mercado. Porém, isso não ocorre quando a organização não possui um ótimo grupo de vendedores treinados, com motivação e foco nas vendas.

A empresa em estudo é uma microempresa familiar que atua no setor de vestuário/varejo há 30 anos. Com um quadro de quatro funcionárias e mais a gerente proprietária, seu foco principal é trabalhar com novidade e um produto de qualidade. A loja atende público masculino e feminino, e vai desde roupa esporte, até social. Por ser a loja mais antiga da cidade, houve sucessão familiar. A empresa já está na terceira geração. A loja sempre foi vista muito bem, principalmente pelo seu impecável atendimento e até o estabelecimento completar 20 anos de história, sempre foi única na cidade.

Porém, de 10 anos até atualmente, o comércio, principalmente de vestuário, cresceu consideravelmente, crescendo a concorrência, tendo como resultado no primeiro momento de queda nas vendas da loja. Porém, a loja sempre continuou com seu produto de qualidade, prezando pelo atendimento. Entretanto, hoje, nota-se uma necessidade de treinamento e motivação das funcionárias, pois o quadro das mesmas também é novo.

Diante desta situação, considerando que a empresa precisa melhorar o atendimento e alavancar as vendas, têm-se a necessidade de levantar informações capazes de responder a seguinte questão de pesquisa: **quais fatores determinantes da motivação dos colaboradores de uma loja de varejo do vestuário** localizada no de Morro da Fumaça – SC.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que promovem a motivação dos colaboradores de uma empresa de varejo no setor de vestuário localizada no município de Morro da Fumaça – SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos colaboradores;
- b) Constatar os fatores que promovem a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho;
- c) Identificar fatores que causam insatisfação dos colaboradores;
- d) Avaliar os fatores e sugerir melhorias através da análise dos resultados da pesquisa de campo à luz da fundamentação teórica.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo possui como foco analisar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores em uma loja de varejo no setor de vestuário localizada em Morro da Fumaça no estado de Santa Catarina. Devido ao crescimento de concorrência nesse ramo, torna-se importante um plano de motivação entre as funcionárias, pensando nas mesmas e no crescimento da empresa.

É de grande importância e é relevante para a pesquisadora este estudo, pois a mesma poderá aprofundar seus conhecimentos na área desejada, associando teoria com a prática, ajudando a empresa posteriormente com seus resultados e uma possível aplicação de um plano para seu foco de motivação e vendas. Além da pesquisadora e empresa, a universidade também se beneficiará com o estudo, pois o mesmo poderá ser usado para suporte de futuros trabalhos.

O momento para este estudo é oportuno, pois como a empresa está no mercado há bastante tempo, torna-se necessário um estudo, para continuar atualizada e competitiva no mercado, onde a mesma não teve ainda a oportunidade

de realização, sendo relevante o trabalho. Justificando essa oportunidade, a empresa enxerga a necessidade de identificar o que está faltando para suas colaboradoras, a fim de aumentar as vendas, sem deixar de lado a motivação das mesmas de exercerem sua função.

Este estudo torna-se viável para ser realizado, pois a pesquisadora tem total acesso a todas as informações da empresa, pelo fato de ser a empresa de sua família, e também a proprietária estar interessada no resultado final para possível aplicação do estudo, sendo algo positivo para ambas as partes.

Por fim, a pesquisadora terá tempo suficiente para toda a pesquisa e elaboração da mesma, sendo o estudo propício à realização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Fundamentar os temas abordados na pesquisa e aprofundar os estudos e conteúdos bibliográficos são os objetivos da fundamentação teórica. Logo, os temas abordados na pesquisa e apresentados são: Administração de Recursos Humanos, Hierarquia das Necessidades Humanas, Cultura e Clima organizacional, Teoria de Herzberg, Recrutamento de pessoal, Seleção de pessoal, Recompensar pessoas e Motivação.

2.1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Uma teoria se resume em afirmações ou regras elaboradas para se encaixar em alguma parte do nosso cotidiano. Ela é uma representação de como a realidade é vista e entendida, e, sem ela, os fatos não têm voz. Com isso, pelas experiências práticas dentro das organizações, conhecimentos organizados são adquiridos e transformados em teorias da administração. E, por fim, o conjunto dessas teorias, denomina-se Teoria geral da administração, em que são denominadas por meio de diferentes termos: Teorias, enfoque, escola, modelo de gestão, modelo de organização, doutrina e técnicas (MAXIMIANO, 2004).

A Teoria da administração científica surgiu com o intuito de aumentar a produtividade nas organizações. Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt e os Gilbreth apresentaram princípios para essa teoria. As técnicas de eficiência dessa teoria não foram só aplicadas em indústrias, mas também em comércios e treinamentos, mostrando que qualquer tarefa, seja ela qual for, pode ser realizada de modo mais eficiente e racional. Além da abordagem racional, a teoria científica foi de extrema importância para estabelecer força para a profissionalização da administração (STONER; FREEMAN, 1994).

Diferente da Teoria Científica, a teoria Clássica se caracterizava em focar na estrutura que uma organização deveria ter para ser ideal e eficiente. Porém as duas tinham como objetivo a eficiência nas organizações, cada uma com uma visão distinta (CHIAVENATO, 2000).

O criador da Teoria Clássica, Henri Fayol, argumenta que Funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas, são funções que toda empresa apresenta. Porém hoje, essas funções citadas por Fayol

foram modernizadas para área de produção, área de vendas, administração geral, e, por fim, a área de recursos humanos (CHIAVENATO, 2000).

A teoria Clássica foi criada a partir da necessidade de aumentar a eficiência e a produtividade das organizações, necessidade de aprimorar os processos produtivos das organizações, avaliando tarefas, métodos, tempos e adequação das máquinas, e observou-se a necessidade de ajustar o sistema básico de pagamento da época, pois o mesmo desmotivava os colaboradores (OLIVEIRA, 2008).

Por fim, surge a Teoria Neoclássica com o foco em buscar resultados concretos e palpáveis dos conceitos teóricos da Administração. Os autores dessa teoria desenvolvem conceitos práticos, e afirmam que a teoria só tem valor quando realizada na prática, sendo de grande importância e contribuição para a administração a Teoria Neoclássica, visando principalmente à ação administrativa (CHIAVENATO, 2000).

O estudo de todas essas teorias da Administração ajuda o gestor a compreender os processos da organização, a fim de escolher utilizá-las de uma maneira eficaz. As teorias explicam de forma coerente e comprovada a aplicação de métodos que permitem prever o que acontecerá em algumas situações. Assim, com esse conhecimento, pode-se aplicar, dependendo a situação, uma das teorias da administração para melhor compreensão e resultado para a organização (STONER; FREEMAN, 1999).

2.1.1 Teoria das relações humanas

Criada nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, e que foi elaborada por Elton Mayo e seus colaboradores, a Teoria das Relações Humanas foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2000).

Sobre a Teoria das Relações Humanas, Chiavenato (2000) explica que alguns fatores contribuíram para que essa teoria surgisse, como: A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, quebrando conceitos severos da Teoria Clássica; O desenvolvimento das ciências humanas, onde é utilizada a psicologia, adequando os princípios da Teoria Clássica aos novos padrões de vida e

as conclusões da Experiência de Hawthorne, onde foram mostrados os principais pedidos da Teoria Clássica da Administração.

A Teoria das Relações Humanas se resume em que dentro das organizações todo colaborador tem influência direta no nível de produtividade das organizações e no comportamento organizacional, conseqüentemente influenciando na qualidade de todo processo de produção(OLIVEIRA, 2008).

Além disso, Oliveira (2008) ainda cita que essa abordagem poderia ser difícil de ser entendida, pois o problema era identificar como esses fatores ocorriam na plenitude.

Stoner e Freeman (1994) explicam que houve necessidade de surgir essa teoria, pois a abordagem clássica não foi suficiente para um ambiente harmonioso e com eficiências na produção, porque foi observado pelos administradores que as pessoas nem sempre seguiam os comportamentos esperados por eles. Com isso, houve a necessidade de auxiliar os gestores a lidarem com o lado do pessoal de suas organizações, de modo mais eficaz.

Ideias Centrais sobre a Teoria das Relações Humanas foram feitas por Motta e Vasconcelos (2002), onde explicam que o homem é apresentado como um ser que o comportamento não pode ser reduzido a projetos e ordens simples e mecanicistas, que ele é condicionado pelo sistema social e por vontades de ordem biológica, e que todos os homens, apesar das diferenças entre si, possuem necessidades iguais, como de aprovação social, segurança, afeto, prestígio e auto realização.

O chamado Efeito Hawthorne, conhecido por estudos feitos em três fases com enfoque comportamental na administração, trouxe resultados revolucionários que representaram uma nova filosofia de administração. Esse efeito explica que o modo como as pessoas são tratadas pela sua gerência afeta diretamente seu desempenho. Com um bom tratamento por parte da administração da organização, com o intuito de reforçar o sentido de grupo dentro da empresa, tem efeito positivo sobre o desempenho humano, não sendo apenas os fatores mecanicistas que influenciam nos resultados das operações nas organizações (MAXIMIANO, 2004).

Mary Parker Follet também foi uma Idealizadora e trouxe contribuições para a Teoria das Relações Humanas, com ideias bastante revolucionárias para aquela época, sendo capaz de observar e propor que o homem somente se desenvolve quando carregado de responsabilidade. Ela colocou a autoridade como

parte do processo e da dinâmica organizacional, fortalecendo conceitos de liderança, melhorando relações interpessoais, de patrão e colaborador e criando também a “lei decisória situacional”, em que as tomadas de decisões são certamente influenciadas pelas realidades vividas no presente (OLIVEIRA, 2008).

2.1.2 Administração de Recursos Humanos

As Relações Humanas dentro de uma organização tem a função de auxiliar o gestor na seleção, treinamento e desenvolvimento de colaboradores da organização, podendo assim garantir um fornecimento organizado de funcionários competentes, sendo este fornecimento apropriado e constante (STONER; FREEMAN, 1994).

A ARH ganha cada dia mais importância, pois é dentro das empresas e organizações que as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando. Não tem como separar o trabalho da existência das pessoas, pois o mesmo gera grande impacto diante de sua importância. Precisa-se das organizações para alcançar os objetivos pessoais e individuais. Porém, do ponto de vista organizacional, as empresas dependem diretamente de seus colaboradores, as pessoas, para produzirem, operar, atender clientes, se manterem competitivas no mercado e conseguirem atingir também seus objetivos. Isto é, têm-se uma relação de mútua dependência, com benefícios para ambas as partes (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato sobre conceito de Recursos Humanos afirma que:

A Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2004. p.9).

Toledo (1976) cita que vivemos num Mundo do Trabalho. Que de tempos para cá, o trabalho como atividade social nunca esteve tão valorizado. Por isso a importância para as empresas de saber lidar com seu PESSOAL, que sem eles nada seria.

Caravante, Panno e Kloeckner (2005) afirmam sobre o período antes da existência das Relações Humanas que todo colaborador somente era analisado como uma pessoa que respondia às ações gerenciais de maneira única, isto é, não

havia um pensamento de relações humanas dentro da organização para melhor entendimento e organização da mesma.

Os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. As decisões dos executivos moldam o relacionamento entre a organização e seus empregados (MILKOVICH,2000).

Chiavenato (2004, p.4) diz que “Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado.”.

As organizações estão mudando seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-lo e encantá-los (CHIAVENATO, 2004, p.4).

Algumas técnicas utilizadas no ambiente externo na área de RH são segundo CHIAVENATO (2004): Pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento e seleção, pesquisa de salários e benefícios, relações com Sindicatos, relações com entidades de formação profissional, legislação trabalhista, etc.

Já as técnicas utilizadas no ambiente interno, encontram-se: Análise e descrição de cargos, avaliação de cargos, treinamento, avaliação do desempenho, plano de carreiras, plano de benefícios sociais, política salarial, higiene e segurança, entre outros (CHIAVENATO, 2004).

2.1.3 Hierarquia das necessidades humanas

A teoria mais conhecida sobre motivação, além de duas outras, provavelmente é a das necessidades, desenvolvida na década de 50, onde foi um período frutífero no desenvolvimento desses conceitos sobre motivação e sendo utilizada até hoje por executivos, de Abraham Maslow (ROBBINS, 2002).

Maslow explica que satisfazer algumas das necessidades dos colaboradores dentro da organização era o objetivo da motivação. Essas necessidades começam nas fisiológicas, que são consideradas primárias e chegam

até as mais complexas, como a auto realização do colaborador dentro da empresa (MARRAS, 2000).

Quadro 1: Necessidades da pirâmide de Maslow

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua autoestima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: MARRAS (2000, p.34)

Os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno (MARRAS, 2000, p.34).

Chiavenato (1999) explica que essas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes, já outras não.

Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide, explica, estão as necessidades mais baixas, as chamadas necessidades primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas, as secundárias (CHIAVENATO, 1999).

2.1.4 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria nas necessidades humanas, Herzberg foca sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Dois fatores são importantes para Herzberg para a motivação trabalhar: Fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos, segundo Chiavenato (2002), referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições

físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, etc. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento dos empregados. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação. Porém, quando precários, são chamados de fatores insatisfacientes, segundo Herzberg. Incluem: Condições de trabalho e conforto, salário e remuneração, segurança no cargo, competência técnica do supervisor, etc.

Não são suficientes apenas os fatores ambientais para o estado de motivação no trabalho. O colaborador precisa estar envolvido com seu trabalho, onde entra fatores motivacionais que fazem com que o indivíduo exerça sua função e consiga observar oportunidades de desenvolver o seu melhor (MAXIMIANO, 2004).

Ainda sobre os fatores interno, isto é, fatores motivacionais, o reconhecimento, realização e responsabilidade estão diretamente ligados com essa satisfação no trabalho. Estes fatores causam efeitos mais profundos comparados aos fatores externos vistos anteriormente, devido às pessoas terem controle sobre eles (RIBEIRO, 2003).

Além disso, há a técnica do enriquecimento do trabalho, onde é considerada uma importante aplicação da teoria dos dois fatores. Colaboradores que desempenham responsabilidades pelas mesmas tarefas, faz com que a técnica incremente os fatores motivacionais do cargo ou de um grupo de cargos. Isto é, com tarefas ampliadas, a monotonia das mesmas funções diminui, pois aumenta a variedade das mesmas (MAXIMIANO, 2004)

Herzberg, dentro de seus estudos concluiu que:

Os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação (CHIAVENATO, 2004, p.70).

2.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura própria que toda organização possui, define a marca do seu perfil formando um conjunto que demonstra seus costumes, suas crenças e seus

valores. É através da cultura de uma empresa que se orienta ou controla o comportamento daquelas que fazem parte dela. Entre as pessoas, cada uma tem sua própria cultura e personalidade, o que se diferencia das outras. Nas organizações não é diferente, cada uma tem suas características próprias, sendo possível traçar uma relação própria com os indivíduos (MARRAS, 2000).

A cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder. Ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho (WAGNER; HOLLENBECK, 2003, p. 371).

A Cultura Organizacional tem relação direta em vários aspectos do comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. Ela influencia desde decisões, formas de recompensas e punições, até a forma de relacionamento com parceiros comerciais, o estilo de liderança utilizado pela mesma, como os colaboradores se vestem e se comportam no ambiente de trabalho (LUZ, 2003).

Para Cohen e Fink (2003), as relações interpessoais também são afetadas devido à cultura organizacional. Há empresas que evitam qualquer tipo de relações que não sejam interpessoais distintas. Estas organizações podem acreditar que familiaridade pode trazer falta de respeito, e que “amigos amigos, negócios a parte”. Já outras têm como cultura o incentivo da aproximação, a empresa é uma “família”, todos têm que se conhecerem e todos são humanos, no sentido de que não se pode tratar uns aos outros de qualquer forma.

A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho (WAGNER; HOLLENBECK, 2003, p.367)

Cohenn e Fink (2003) alegam que o clima da organização pode ser hostil e amigável, dependendo de um modo geral dos colaboradores e de suas atitudes perante a empresa.

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (KANAANE, 1999, p. 40).

O clima de uma organização é considerado bom quando são evidentes as atitudes positivas que tornam o ambiente de trabalho um clima favorável, onde há entusiasmo, alegria, comprometimento, dedicação, esforço e motivação na maioria

dos colaboradores. É quando os mesmos indicam a empresa para outras pessoas, pois se sentem confortáveis e animados em trabalhar na mesma. A baixa rotatividade e o alto tempo de permanência são outros dois importantes indicadores de um bom clima (LUZ, 2003).

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, etc. (LUZ, 2003, p. 31).

Com uma organização onde a cultura é difundida, nota-se grande diferença no clima da mesma. O ambiente é mais harmônico, poucos conflitos entre os colaboradores, divergências são solucionadas com maior facilidade e as pessoas têm maior comprometimento no que diz respeito a solucionar os problemas da empresa, isto é, todos pensam em conjunto, sendo as dificuldades da empresa, não importa o setor, responsabilidade de todos (MARRAS, 2000)

2.3 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

As pessoas e organizações estão sempre em interação e trocas de interesses contínuos, a fim de atrair uns aos outros. Os indivíduos selecionam as organizações, atraindo-as e formando opiniões sobre as mesmas, enquanto do outro lado, as organizações procuram saber sobre as pessoas, atraindo as que lhe tem algum interesse profissional, escolhendo as mesmas nesse processo nada simples de atração chamado recrutamento de pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2000. p.69).

Chiavenato (2004) diz que as pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Isto é: Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Além disso, o recrutamento, dentro de uma empresa, tem o papel de comunicar e divulgar no mercado as oportunidades de trabalho da mesma,

a fim de que as pessoas que possuam determinadas características desejadas saibam como procurá-las. O recrutamento é uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

O processo de recrutamento de pessoal surge a partir de uma necessidade dentro da organização, sobre a contratação de novos colaboradores. Essa necessidade pode vir de vários motivos, e as fontes de recrutamento são as mais diversas, indo desde os funcionários da própria empresa, até mesmo agências de emprego, pela mídia, etc. Pelo tipo de fonte, o recrutamento tem uma classificação, sendo interno ou externo (MARRAS, 2000).

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal (CHIAVENATO, 2004, p.113).

Quando não há interesse ou mão de obra para o cargo a ser preenchido dentro da empresa, a busca dos candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas é chamada de recrutamento externo. Esse modo de recrutar tem vantagens, entre as quais se encontra novas personalidades e talentos, inovação da equipe de trabalho e atualização de estilo e tendências do mercado (LIMONGI FRANÇA, et al. 2002).

Os dois modos de recrutamento têm vantagens e desvantagens para a organização. O recrutamento interno é bom porque é mais econômico, pois evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, por exemplo, é mais rápido, evitando as demoras frequentes como espera dos candidatos etc., aproveita os investimentos da empresa em treinamento pessoal, e por fim não deixa de ser uma ótima fonte de motivação para os colaboradores (CHIAVENATO 2002).

Todavia, o mesmo possui desvantagens. Segundo Chiavenato (2002) o recrutamento interno pode gerar conflito de interesses entre empregados, pode levá-los também a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização e por fim, quando administrado incorretamente, pode levar à situação “princípio de Peter”, onde Chiavenato diz sobre o mesmo que:

As empresas, ao promoverem incessantemente seus empregados, elevam-nos sempre à posição onde demonstram o máximo de sua incompetência. À medida que um empregado demonstra competência em um cargo, a organização promove-o sucessivamente até o cargo em que ele, por se mostrar incompetente, estaciona (CHIAVENATO, 2002, p.211).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) afirmam que os dois tipos de técnicas de recrutamento dependem diretamente do tipo de função a ser preenchida. Pode-se pensar em uma maneira estratégica de recrutar pessoal de nível técnico de um jeito e outra estratégia para o pessoal de nível superior. Além disso, citam que manter um banco de dados sobre profissionais que a empresa tem interesse de selecionar, é uma boa estratégia de grande utilidade para a organização.

2.3.1 Seleção de pessoas

Após o recrutamento, é feito uma espécie de filtro entre os recrutados, permitindo que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, chamado Seleção de pessoas, sendo as escolhidas àquelas pessoas que apresentam as características desejadas para o cargo/função, isto é, a pessoa certa para o lugar certo (CHIAVENATO, 2005).

Em termos mais amplos Chiavenato afirma:

A seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer (CHIAVENATO, 2005, p.131).

Robbins (2002) explica que identificar experiências e características dos candidatos, é uma das funções que a seleção de pessoal exerce, relacionando-os com o cargo necessitado. Além disso, o mais apropriado é prescrever todas as atividades a serem executadas naquela função pelo funcionário, explicando sobre o ambiente de trabalho e as condições que a empresa oferece.

Na seleção de pessoal, o processo sempre se baseia na análise comparativa de dois campos:

Quadro 2 – Exigências X Características dos candidatos

Exigências do cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

FONTE: (MARRAS, 2000).

Dependendo das características de mão-de-obra a ser selecionada, dos aspectos do mercado e da estratégia adotada pela organização, as técnicas de seleção variam, sendo adotadas práticas não convencionais, como dinâmica de grupo, mapa astral e grafologia, além de técnicas inovadoras e não científicas. As técnicas também mudam conforme o nível a ser ocupado na hierarquia da organização, sendo esse nível já preestabelecido na especificação e descrição da função selecionada (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.3.2 Recompensando pessoas

A compensação é provavelmente a maior razão pela qual as pessoas buscam um emprego. Ela é importante do ponto de vista de cada pessoa, como uma necessidade vital. Na teoria, Chiavenato alega que:

Compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. É basicamente uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Cada empregado transaciona com seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras (CHIAVENATO, 2003, p.34).

Remuneração pode ser entendida pelo conjunto de vantagens que uma pessoa recebe pela sua prestação de serviço. Com isso, ainda é utilizado pela maior parte das empresas o sistema rígido de remuneração, onde salário-base, horas extras, benefícios e adicionais legais fazem parte do mesmo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Porém, as empresas perceberam que, nos últimos anos, as técnicas de remunerações tradicionais foram deixadas de lado e que novas estratégias e processos de trabalho ganharam forma e espaço nas organizações. A procura de soluções de remuneração com valores em qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade aumentou, com vista em tornar as políticas salariais mais coerentes com os princípios da administração moderna (GIL, 2001).

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações (CHIAVENATO, 2004, p. 252).

O salário significa o quanto a empresa valoriza o serviço e função do colaborador. É uma recompensa que, isoladamente, não pode servir de fator

motivacional, mas que serve de base para fatores ligados a motivação dos mesmos. O salário fortalece os aspectos motivadores que o colaborador encontra na organização para melhorar seu rendimento(PONTES, 2006).

Além disso, é preciso planos coerentes de Gestão de Recursos Humanos, sobre recompensas. Após o plano base, que é sobre cargos e salários, a organização, mais precisamente a gestão de RH, precisa analisar outros planos importantes, como remuneração variável, avaliação de desempenho e carreiras. Com isso, torna-se importante a recompensa na organização, como forma de motivação dos profissionais que nela exercem suas funções (PONTES, 2006).

Chiavenato (2002), explica que o salário tem caráter multivariado. A compensação financeira pode ser direta, onde a mesma consiste no salário em si, prêmios, bônus e comissões. Também pode ser financeira indireta, onde entra a questão das férias, gorjetas, gratificações, benefícios sociais (alimentação, transporte) e participação nos resultados.

Além disso, há as recompensas não financeiras. As recompensas não financeiras como reconhecimento, autoestima, orgulho e segurança no emprego afetam diretamente a satisfação com o sistema de compensação, não sendo menos importante que as outras duas compensações financeiras (CHIAVENATO, 2002).

2.3.3 A gestão de pessoas em pequenas empresas familiares

Com o mercado altamente competitivo, produtos e serviços diferenciados e de qualidade são quesitos importantes para as organizações se manterem no mercado atual. Porém, esse resultado pode ser alcançado através do que a empresa tem de mais importante dentro dela, ou seja, as pessoas. Na atualidade, maiores organizações já estão atentas a isso, porém, é importante também as empresas menores e empresas familiares criarem um planejamento de gestão de pessoas, para evitarem problemas futuros e sendo eficaz para a mesma (ZUANAZZI, 2013).

Um dos grandes desafios das empresas familiares é saber delimitar as situações entre o papel familiar e o papel profissional, não misturando as situações da empresa com o emocional da família. Manter a empresa e seu negócio e manter

as relações familiares sem conflitos são dois grandes desafios que toda empresa familiar enfrenta (CARVALHO, 2007).

Porém, por outro lado, as empresas familiares também têm suas vantagens e motivações. Por serem menos burocráticas as decisões são tomadas de forma mais rápida e regionalizada, sendo positivo para as organizações, além de toda confiança mútua e lealdade entre os colaboradores familiares, que ajuda no bom andamento da empresa. Entre essas e outras motivações, também se destaca os interesses em comum, havendo uma maior auto exigência em prol de um objetivo, projetos em longo prazo, sendo normalmente, a dedicação e empenho dos membros da família maior do que nas empresas com outro tipo de gestão (BISPO, 2002).

Com isso, sendo as pessoas fundamentais um fator impulsionador nas organizações, principalmente nas familiares, torna-se preciso profissionalizar a empresa, para que não haja conflitos de relacionamentos e paternalismo nas relações, tendo que definir os padrões de comportamento, e não os relacionamentos pessoais, através de ferramentas de gestão pessoal (RICCA, 2015).

2.4 A MOTIVAÇÃO HUMANA

As empresas e organizações necessitam do esforço e comprometimento de todos seus colaboradores para conseguirem funcionar e se manterem no mercado. Devido a isso, teorias sobre motivação sempre foram e são estudadas para atingirem seus objetivos sobre isso, analisando fatores que sustentam, provocam e canalizam o comportamento dos colaboradores, afetando a forma como os administradores tratam os colaboradores (STONER; FREEMAN, 1994).

A motivação tem que vir de dentro da pessoa. São fontes que geram novas energias que auxiliam os indivíduos a se motivarem, sendo diferente dos fatores externos do ambiente, que dependem de outras condições (BROXADO, 2001).

Chiavenato (1997) explica que motivo, de um modo geral, é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Isto é, os atos do ser humano são criados pelo que ele pensa, acredita e prevê. E o motivo pelo qual a pessoa age de tal forma está-se entrando na questão da motivação.

Como as pessoas são diferentes umas das outras, as motivações também são. Uma pessoa pode se sentir motivado pelos aspectos econômico-financeiros, em termos de aquisição de bens e serviços. Outro pode sentir-se motivado pelos fatores de se sentir competente, de ser reconhecido, de participar de decisões e coisas relacionadas. Se o trabalho proporciona os benefícios que lhe motiva, é ali que encontramos um significado. Ou seja, a descoberta do trabalho para si, é essencial (VERGARA, 1999).

O modelo básico de motivação, segundo Chiavenato (1997), depende basicamente de três variáveis: o estímulo (causa), a necessidade (desejo) e o objetivo, que é conseguido através do comportamento da pessoa. O comportamento não é espontâneo e nem isento de finalidade, sempre há algum objetivo implícito ou explícito para explicá-lo.

2.5 FERRAMENTA 5S NA ORGANIZAÇÃO

O 5S é uma ferramenta, criada no Japão, e tem como finalidade reestruturar, organizar e melhorar a produção das organizações, sendo utilizado hoje para implantar o Sistema de Qualidade Total nas empresas. O 5S é composto por cinco palavras japonesas com iniciais “s”, trazendo conceitos básicos e simples, capazes de alcançarem os objetivos propostos (PANTALEÃO, 2011).

O primeiro senso, de utilização, afirma que só devem permanecer aquelas ferramentas e objetos essenciais à atividade a ser realizada naquele local, descartando tudo aquilo que é desnecessário no ambiente daquele serviço. Já o senso de ordenação, trata sobre a ordem e importância das coisas a serem realizadas, sendo bastante útil para um trabalho eficaz. O terceiro senso, de limpeza, parecido com o de utilização, porém ele permite que aquilo que não é mais necessário não se acumule. Após isso, o senso de saúde vem com o intuito de padronizar as práticas do trabalho, como manter os materiais juntos, favorecendo a saúde física, mental e ambiental. E, por último, o quinto senso é o de autodisciplina, uma vez que colaboradores que conseguem manter a ordem no local de trabalho conseguem exercer suas funções com maior agilidade e eficiência (MATOS, 2013).

Todos os sentidos, na verdade, são uma questão de hábitos dentro da organização, fazendo o colaborador pensar melhor sobre o destino que é dado aos

materiais para melhor acesso na hora do trabalho. Parte da eficiência e produtividade nas atividades dentro da empresa é relacionada diretamente ao ambiente onde se trabalha, influenciando no serviço da organização (BARBOZA, 2009).

2.6 O COMÉRCIO VAREJISTA DO VESTUÁRIO

O varejo tem como objetivo a venda para o consumidor final, não importando se ele é um fabricante, atacadista ou varejista, a organização estará fazendo varejo se for para esse tipo de consumidor. Além disso, o varejo tem como uma de suas maiores vantagens essa proximidade com o consumidor final, conseguindo observar suas necessidades e o que deseja de consumo, trabalhando com pequenas quantidades e quantidades fracionárias (KOTLER, 2007).

Atualmente, o varejo encontra-se mais forte, capaz, decidido e cresce sua importância na sociedade e na economia. O relacionamento constante, identificando comportamentos, desenvolvendo até produtos de marcas próprias. Além disso, a tecnologia que hoje é disponibilizada consegue criar laços, com canais de comunicação próprios e diferenciados, aumentando o poder estratégico na relação com fornecedores e clientes (SOUZA, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como foco apresentar os procedimentos metodológicos da pesquisa que foi feita para alcance dos objetivos colocados pela pesquisadora. Com isso, antes de contextualizar os procedimentos da pesquisa, é necessário ter a ideia do conceito de método científico.

Segundo Lakatos e Marconi (2000) métodos são as atividades sistemáticas que permitem alcançar o objetivo com maior segurança, traçando o caminho a ser seguido, além de detectar erros e auxiliando nas decisões do pesquisador.

Sobre metodologia, Thiollent (2005, p. 28) ainda explica que:

Além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada como modo de conduzir a pesquisa. Neste sentido, a metodologia pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados.

Gil (2002, p. 27) afirma que, “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam sua verificação”. Além disso, o mesmo diz que método científico é o que permite o desenvolvimento de uma pesquisa científica, sendo de importância definir o método que proporcionará esse conhecimento.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins de investigação, a pesquisa descritiva se aplica ao estudo também. Esse tipo de pesquisa tem como foco a descrição de todas as características de uma determinada população em estudo, ou até mesmo sobre as relações entre variáveis de um determinado grupo, sendo que esse tipo de pesquisa também procura observar e registrar os fatos sem modificá-los (GIL, 1991). Assim, o estudo teve como foco a pesquisa descritiva, pois procurou analisar os fatores determinantes da motivação dos colaboradores de uma loja de varejo do vestuário.

Já quanto aos meios de investigação, a pesquisa se encaixa no modelo bibliográfico e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas,

devidamente publicadas. Geralmente, nos trabalhos acadêmicos a pesquisa bibliográfica é complementada com outros recursos como a coleta de dados através de entrevistas, questionários, formulários, estudos de caso e observação sistemática (MARTINS, 2004, p. 86).

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foi utilizado como fontes livros, monografias, artigos, utilizando do meio virtual e físico. Já a pesquisa de campo é realizada no local onde ocorreu ou ocorre um fato ou acontecimento ou que dispõe de elementos para explicá-lo. A pesquisa de campo inclui desde entrevistas e aplicação de questionários, até testes e observação participante (VERGARA, 2010).

A pesquisadora utilizou a pesquisa de campo, coletando e analisando os dados nos locais onde os mesmos se originam, ou seja, com as colaboradoras da empresa estudada.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A empresa em estudo trata-se de uma loja multimarcas, no setor de vestuário, sendo de varejo, que conta com quatro funcionárias, além da gerente-proprietária. A pesquisa foi realizada no período de agosto e setembro de 2015, por meio de uma entrevista de sete perguntas abertas com as funcionárias, gravadas e após isso transcritas para análise das mesmas.

Quadro 3 – Referências bibliográficas

TEMAS	Autores relevantes
Teorias da Administração	Maximiano (2004); Chiavenato (2000); Oliveira (2008)
Teoria das relações humanas	Chiavenato (2000); Maximiano (2004); Stoner e Freeman (1994)
Administração de Recursos Humanos	Chiavenato (2004); Toledo (1976); Milkovich (200)
Hierarquia das Necessidades humanas	Robbins (2002); Marras (2000); Maximiano (2004)
Teoria dos dois fatores de Herzberg	Chiavenato (2002); Maximiano (2004); Ribeiro (2003)
Cultura e clima organizacional	Marras (2000); Luz (2003); Kanaane (1999)
Recrutamento de pessoal	Chiavenato (2004); Marras (2000); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)
Seleção de pessoas	Chiavenato (2005); Robbins (2002); Marras, (2000)
Recompensando pessoas	Chiavenato (2003); Pontes (2006); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)
A gestão de pessoas em pequenas empresas familiares	Zuznazzi (2013) Carvalho (2007); Bispo (2002)
A motivação humana	Broxado (2001); Chiavenato (1997); Vergara

	(1999)
O comércio varejista do vestuário	Kotler (2007)
A ferramenta 5S	Pantaleão (2011); Matos (2013); Barboza (2009)

Fonte: elaborado pelo autor

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa, sobre o presente estudo, serão oriundos de dados primários e dados secundários. Os dados primários escritos, segundo Lakatos e Marconi (2003), são copilados na ocasião do autor, e os dados secundários são transcritos de fontes primárias. Fora isso, nos outros, os autores ainda afirma que dados primários são os feitos pelo autor, diferente dos secundários que são feitos por outros.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi uma entrevista feita com as colaboradoras com respostas abertas, totalizando em sete perguntas, que foram gravadas, a fim de absorver o máximo de informações para melhor análise dos dados.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise dos dados que será utilizada é de abordagem qualitativa, onde Boaventura (2012) caracteriza a mesma como fonte direta de dados no ambiente natural, constituindo-se o pesquisador no instrumento principal, isto é, pode descrever a complexidade de determinado problema e compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

4 EXPERIENCIA DA PESQUISA

O atual estudo teve como objetivo geral analisar os fatores motivacionais que têm relação com o desempenho das colaboradoras de uma empresa de varejo, no setor de vestuário no município de Morro da Fumaça – SC. Com isso, foi realizada uma pesquisa de campo, com as colaboradoras da loja, através de uma entrevista sobre o problema proposto.

Primeiramente, foi identificado o perfil das entrevistadas. Posteriormente foi aplicado um questionário. As informações foram organizadas de acordo com os objetivos específicos, em categorias de análise, para facilitar o entendimento das respostas e posteriormente uma análise dos dados. As categorias são:

- a) Categoria I: Fatores que motivam as colaboradoras a trabalhar na empresa;
- b) Categoria II: Fatores que desmotivam as colaboradoras a trabalhar na empresa;
- c) Categoria III: Fatores que interferem no desempenho profissional das colaboradoras;
- d) Categoria IV: Relacionamento com as colegas no ambiente de trabalho;
- e) Categoria V: Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho;
- f) Categoria VI: Definição de motivação – na visão das colaboradoras;
- g) Categoria VII: Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.

Vale mencionar, além disso, que as respostas das entrevistadas foram todas gravadas e após isso transcrita pelo pesquisador, analisando-as e agrupando da melhor maneira possível para um bom entendimento das diferentes opiniões entrevistadas, encontrando referenciais teóricos para melhor sustentar e justificar os contextos argumentados.

As entrevistas foram feitas com todas as funcionárias, no total de 4 entrevistadas, onde elas não foram identificadas, sendo uma entrevista confidencial. No decorrer da pesquisa, as entrevistadas estão identificadas como C1, C2, C3 e C4.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1.1 Perfil das entrevistadas:

A seguir estão os perfis das entrevistadas (idade, sexo, escolaridade, tempo de trabalho na empresa, objetivo profissional):

Quadro 4: Perfil das entrevistadas

Colaboradoras	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de trabalho na empresa	Objetivo Profissional
C1	44 anos	Feminino	Médio Completo	1 ano e 5 meses.	Aprimorar-se em vendas, fazendo cursos da área.
C2	21 anos	Feminino	Médio Completo	3 anos e sete meses.	Trabalhar na administração da empresa e prestar consultoria na área.
C3	21 anos	Feminino	Médio Completo	2 anos e 3 meses.	Fazer um técnico em administração.
C4	19 anos	Feminino	Médio Completo	10 meses.	Buscar sempre aprender sobre tudo da loja, para contribuir sempre para o crescimento da mesma.

Fonte: elaborado pela pesquisadora

4.1.2 Fatores motivacionais:

Abaixo, conforme descritos anteriormente nos aspectos metodológicos estão os resultados da pesquisa, com as respostas das colaboradoras, seguindo de um sustento teórico, podendo assim fazer uma relação direta com o problema.

a) **Categoria I:** Fatores que motivam as colaboradoras a trabalhar na empresa:

Com as respostas obtidas sobre essa categoria, pode-se observar que entre os fatores que as motivam a trabalhar na empresa estão ambiente limpo e

organizado, salário em dia, comissão fora do horário comercial, boa relação com as colegas de trabalho, liberdade para expor suas ideias, flexibilidade por parte da empregadora e o trabalho em equipe. Segue abaixo dois depoimentos de colaboradoras com o ponto de vista mencionado:

Gosto de trabalhar aqui porque o ambiente é organizado e limpo, o salário é em dia, temos a opção de quando precisamos pegar vale com a patroa, e também a comissão fora da loja ajuda bastante e a gente se sente mais motivada (C1).

Trabalhar aqui é bom porque recebemos o salário em dia, ganhamos comissão por vender fora do horário de trabalho, temos liberdade de expressão sobre nossas ideias com a patroa, boas colegas de trabalho, trabalhamos em equipe e a patroa é bem flexível (C2).

Um ambiente organizacional onde os colaboradores não se sentem satisfeitos não terá crescimento e resultados tão significativos. É preciso um gestor que motive as pessoas, para que também tenha em comum o mesmo propósito da empresa, para que os resultados positivos venham para todos. Habilidade na gestão de pessoas, comunicação interpessoal efetiva, flexibilidade e confiança, são algumas das características de líderes motivadores, que buscam resultados tanto para a empresa como para os funcionários (MARQUES, 2012).

Os fatores que mais foram mencionados nessa categoria entre as colaboradoras no quesito de o que as mais motivam de trabalhar na empresa foram além de salário em dia, comissão fora do horário de trabalho e uma liderança flexível.

b) Categoria II: Fatores que desmotivam as colaboradoras a trabalhar na empresa:

Nessa categoria sobre o que mais desmotiva as colaboradoras a trabalhar na empresa, destacam-se argumentos de falta de metas e prêmios no fim do mês, confraternizações entre as colaboradoras e a empregadora, divergências entre as funcionárias, a falta do uso de uniforme todos os dias e desmotiva não existir ascensão na empresa. Dentro deste contexto, abaixo segue a resposta de duas colaboradoras com a opinião de cada sobre a categoria II:

O que às vezes pode desmotivar aqui na loja é que não dá para crescer tanto dentro da empresa e a falta de metas, comissões ou prêmios no final do mês, que faz a gente se animar para vender mais, e isso poderia ajudar o patrão e os funcionários, todo mundo sai ganhando. (C2)

Aqui na loja nunca fizemos nenhum tipo de confraternização de dia do trabalho, final de ano, aniversário das colegas de trabalho, e o uso do uniforme é só 3 vezes por semana, se fosse todo dia seria melhor. (C3)

Com relação às respostas obtidas, Cohen e Fink (2003), afirmam que muitos gerentes e patrões estão mais preocupados em controlar do que em compensar pessoas. Quando a recompensa de uma pessoa, isto é, sua renda, está diretamente ligada ao trabalho realizado, como por exemplo, um produto vendido que pode gerar grande efeito sobre a produção do colaborador, sendo mais motivador para o mesmo e positivo para a organização. Além disso, funcionários que são recompensados por seu comportamento se sentem bem, isso se torna prazeroso e o colaborador tende a dar grande importância pelo que fez, colaborando para uma maior motivação do mesmo.

Analisa-se que os argumentos mais citados que causam desmotivação das funcionárias foram a questão de uma remuneração baseada em metas e prêmios, e a falta de confraternizações com os colaboradores

c) Categoria III: Fatores que interferem no desempenho profissional das colaboradoras:

O que pode afetar no desempenho profissional das colaboradoras na empresa, citado por elas, foram a falta de atenção delas junto com a falta de conhecimento do estoque, o preço elevado dos produtos, a organização da loja e quando falta uma definição de tarefas e responsabilidades entre as funcionárias, sobrecarregando algumas delas. Abaixo, as afirmações das funcionárias com o que foi dito sobre a categoria III:

Me interfere quando tenho que parar meu serviço para ajudar ou fazer o serviço das outras colegas, fazendo com que eu demore mais pra terminar o que eu estava fazendo, sem necessidade de eu fazer por elas (C2).

Nossa falta de atenção interfere porque acontece da gente não lembrar se uma peça foi vendida, e a falta de conhecimento do estoque, porque temos que saber onde está tudo que queremos e o lugar de tudo, porque estamos sempre mudando tudo de lugar, o que pode interferir na hora da venda (C3).

A organização da loja, porque se a loja não está totalmente organizada, às vezes não encontramos o que queremos e deixamos de vender (C4).

A ferramenta 5S na área de RH traz ferramentas práticas e fáceis para utilização na empresa. O segundo “S” *Seiton*, que significa senso de Ordenação, Arrumação, Layout e Organização, diz que é preciso saber arrumar o ambiente de trabalho para facilitar o acesso e a reposição das coisas. É preciso definir um lugar para cada coisa necessária e deixar bem claro e organizado, fazendo com que haja maior produtividade no serviço (RIBEIRO, 1999).

Com isso, pode-se salientar que os aspectos que mais chamam atenção interferindo o desempenho profissional foram a organização da loja e o comprometimento de todas as funcionárias.

d) Categoria IV: Relacionamento com as colegas no ambiente de trabalho:

Na categoria IV é ressaltado sobre o relacionamento que as colaboradoras têm entre si. De acordo com as respostas, pode-se identificar que o relacionamento no geral é adequado e tranquilo, há respeito entre elas. O que pode dificultar às vezes o relacionamento, é a desorganização e desinteresse por parte de algumas delas, conformes as afirmações das mesmas sobre o assunto:

Somos todas tranquilas, nossas opiniões são bastante diferentes, o que a gente tem que tomar cuidado, mas sempre temos respeito umas com as outras (C1).

O relacionamento é bom, porém cansa ter que fazer tudo pelos outros, encontrar o que elas querem. É que falta interesse de algumas em aprender, de ir atrás das coisas, daí sobra tudo para quem sabe (C2).

Gosto de todas, só tem vez que elas são meio desorganizadas, mas na conversa a gente se entende (C3).

Não tenho o que reclamar, me dou bem com todas e me sinto a vontade em trabalhar com elas (C4).

Sobre as relações entre colaboradores, ninguém funciona como máquinas isoladas. A interação entre os funcionários afeta o modo com que cada um atua, se relaciona e realiza seu trabalho. Não há como conviver com as outras pessoas, principalmente no trabalho, sem conhecer e compreender o comportamento e influências de cada colega. Além disso, se no ambiente da organização prevalece

sintonia e reciprocidade de pensamentos positivos, o trabalho é mais produtivo e satisfatório. Porém, se na empresa predomina um clima organizacional negativo, isso acarreta em um efeito pesado, de desagrado e antipatia, se tornando difícil uma boa produção e relação entre os colaboradores (MOSCOVICI, 2001).

De acordo com as falas acima, pode-se perceber que foi mais citado o bom relacionamento entre elas, o que influencia muito na motivação das mesmas. Além disso, o respeito entre as funcionárias faz com que o clima da organização esteja sempre harmonioso e produtivo, apesar das reclamações sobre a falta de compromisso de algumas colaboradoras.

e) Categoria V: Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho:

O relacionamento com o líder no ambiente de trabalho, no geral é positivo e flexível. É mencionada uma liderança em que há um *feedback*, sendo ele positivo ou negativo, mas que motiva no trabalho das funcionárias. Além disso, foi ressaltada a acessibilidade que as colaboradoras têm com a empregadora, havendo um relacionamento de respeito e motivador para todas:

Nossa patroa é muito acessível, sempre nos respeita, chama atenção nossa quando é preciso, mas também nos elogia, isso nos motiva bastante (C2).

Ela se dá super bem com nós funcionárias, conseguimos conversar com ela sobre qualquer coisa, ela é quase uma amiga pra gente (C4).

É importante ressaltar que um líder atencioso faz com que seus liderados sintam-se seguros e valorizados, além de fazê-los se sentirem a vontade quando conversam com ele. Escutar as ideias dos colaboradores e colocar em prática as mesmas, além de manifestar estima quando um trabalho é bem feito, são características de um líder ideal (MINICUCCI, 1995).

O que mais foi citado sobre essa categoria foi sobre uma relação motivadora e acessível com o líder, além do respeito que o mesmo tem sobre seus funcionários, sendo essencial também para a motivação e um bom clima na organização.

f) Categoria VI: Definição de motivação – na visão das colaboradoras:

É importante ter conhecimento do significado de motivação entre as colaboradoras para saber o que as motiva. Com isso essa categoria buscou pesquisar a definição de motivação para cada uma das colaboradoras. Com base nas respostas, pode-se perceber que entre elas foram citadas a questão de fazer o que gostam, se sentir bem onde estão, serem elogiadas e o motivo que faz a pessoa ir trabalhar com animação. Abaixo estão duas respostas das funcionárias sobre o tema:

Motivação pra mim é tu fazer o que tu gosta de verdade (C1).

Motivação é o motivo que te faz ir trabalhar, estudar, viver. Temos que trabalhar no que a gente gosta, o mesmo com estudar, e outras coisas. E também temos que se sentir bem onde estamos (C2).

Motivação é quando somos elogiadas por algo que fizemos bem, isso dá mais animação para continuarmos fazendo nosso trabalho bem feito (C3).

Motivação são as coisas que fazem tu vir trabalhar animada. O salário, o ambiente que trabalhamos e o nosso serviço em si (C4).

Cada pessoa já traz, dentro de si, suas próprias motivações. Não é possível fazer uma pessoa se motivar, o importante é agir de uma forma e com elementos que não façam o colaborador perder sua motivação no trabalho. Cada pessoa se sente motivada de uma maneira, cada uma tem seus motivos. Isso representa a fonte mais importante de autonomia pessoal (BERGAMINI, 1997).

Além disso, Bergamini (1997) também explica que uma pessoa tem o comportamento motivacional variado, pois à medida que uma necessidade é suprida, o mesmo mudará de objetivos, havendo outras motivações que mudarão seu comportamento motivacional.

Com análise das respostas, observa-se que o significado de motivação mais mencionado pelas funcionárias foi fazer o que gosta e se sentir bem no ambiente de trabalho, sendo duas questões primordiais para o clima e produtividade da organização.

g) Categoria VII: Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.

O que foram ressaltadas como sugestões de possíveis melhorias para a empresa, pelas colaboradoras, foram além de prêmios no fim do mês e melhor organização de tarefas entre as colaboradoras, a implantação de metas com comissões, reuniões e confraternizações para melhorar a relação entre elas e treinamentos entre as mesmas.

Melhoraria o ambiente de trabalho se houvesse uma melhor organização de tarefas entre as colaboradoras, e implantação de metas ou algum tipo de comissão dentro da loja, para nos motivar ainda mais e a empresa também conseguir melhores resultados (C2).

Organizar reuniões de confraternização para nos aproximar seria interessante, e uma maior conscientização de organização entre nós funcionárias. Também seria legal ter treinamentos pra gente (C3).

Dialogar com o gerente ou patrão é uma necessidade e desejo de todo subordinado. Os colaboradores realmente querem se expressar, expor suas opiniões sobre suas ideias, escolhas e a respeito de suas aptidões. É preciso que o patrão os escute e interaja com eles, falando sobre melhorias na empresa, até sobre seus crescimentos individuais. Com isso, os colaboradores da empresa sentirão que o patrão se preocupa com o desenvolvimento deles, e conseqüentemente toda a empresa se importará com a ascensão de todos. (KAYE; JORDAN-EVANS, 2001).

Portanto, constata-se que, organizar confraternizações, implantar metas com comissões e a realização de treinamentos e uma melhor organização da empresa, são argumentos de maior importância no que se refere a motivar as colaboradoras da organização.

4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Verifica-se, com os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com as colaboradoras, que todas as perguntas feitas para elas criaram de alguma maneira motivação nelas, e que, no geral, todas gostam, se sentem bem e estão satisfeitas em trabalhar na empresa.

Foi possível identificar, pela pergunta sobre o que interfere no desempenho profissional de cada uma, que o conhecimento físico da loja e a atenção voltada para a localização dos produtos interferem diretamente na venda, além da organização da loja. Além disso, falta uma definição de tarefas e responsabilidades, ressaltadas pelas colaboradoras.

Sobre os colegas de trabalho e a relação com a líder na empresa, consegue-se observar que o relacionamento entre as colaboradoras é tranquilo, havendo respeito entre elas, podendo somente afetar essa relação quando há desorganização ou desinteresse entre alguma colaboradora. E já com a liderança, as colaboradoras afirmam haver uma liderança que escuta seus liderados, motivando-os, o que torna uma relação positiva.

Como sugestões de melhorias no ambiente de trabalho, pode-se avaliar que prêmios no fim do mês acompanhado de comissões além de implantações de metas, reuniões e confraternizações foram argumentos ressaltados pelas colaboradoras, isto é, que as podem deixar cada vez mais motivadas, trabalhando com maior empenho e dedicação, sendo favorável também para a organização.

Por fim, no entendimento e compreensão dos funcionários, motivação é se sentir bem fazendo o que gosta, sendo elogiada e recompensada justamente pelo seu trabalho e também pode ser considerado o motivo que te faz viver, trabalhar e estudar.

A análise geral da pesquisa, descrita no quadro abaixo pôde ser feita a partir dos resultados descritos a cima, referente aos fatores motivadores e desmotivadores.

Quadro 5: Análise geral da pesquisa: Fatores motivadores e desmotivadores

Fatores Motivadores	Fatores Desmotivadores
Respeito entre colaboradoras	Falta de metas e prêmios no fim do mês
Ambiente limpo e organizado	Ausência de confraternizações entre as colaboradoras e a empregadora
Liderança flexível	Inexistência de ascensão na empresa
Salário em dia	Falta de comissão interna
Comissão fora do horário de serviço	Colegas de trabalho desorganizados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

As pessoas sempre estarão em processo de desenvolvimento contínuo, conforme a teoria de Maslow, sendo certamente bastante positiva. Os indivíduos tendem a buscar suas necessidades uma após outra, até conquistarem o topo da

hierarquia, isto é, a auto realização. Porém, a auto realização não precisa ser realizada somente se as outras forem satisfeitas, ela pode ocorrer em qualquer fase da motivação da pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade, dependendo do indivíduo (MAXIMIANO, 2004).

Já Herzberg afirma em seu trabalho que as pessoas relatarão suas insatisfações e satisfações com seriedade, porém os colaboradores, em algumas vezes, tendem a dar créditos a si próprios pelos sucessos que acontecem e culpam fatores externos, como já vistos antes, pelos seus fracassos, sendo criticado nesse ponto de vista por seu método (STONER; FREEMAN, 1999).

4.3 SUGESTÕES A EMPRESA

Alguns problemas podem ser apontados diante do que foi descrito nas entrevistas realizadas. Falta de confraternizações em datas especiais, bem como reuniões, a ausência de uma ascensão dentro da organização, falta de metas e prêmios durante e no fim do mês, como forma de motivação e recompensa pelo trabalho, organização e conhecimento do ambiente físico e interesse das funcionárias pelo trabalho que elas exercem. Com isso, dentro destas pequenas dificuldades, algumas melhorias são sugeridas de acordo com as entrevistas realizadas:

- Seria relevante a organização de confraternizações em datas especiais entre colaboradores e patrão, para todos se sentirem mais motivados, havendo uma maior aproximação entre os mesmos e um maior contado entre eles;
- A implantação de pequenas metas já faria grande diferença no desempenho, motivação e resultados dos colaboradores e da organização, uma vez que colaboradores recompensados de forma ideal se sentem mais motivados, colaborando para o crescimento da empresa;
- A organização da empresa também se torna algo ideal para o bom andamento da mesma e para o melhor desempenho profissional das colaboradoras. O 5S, por exemplo, é uma técnica simples e que empresas de qualquer porte podem implantar a baixo custo, sendo viável a implantação do mesmo. Ressaltar a importância e conscientização de um ambiente de trabalho bem organizado é interessante. Além disso, a organização dos estoques se torna fundamental,

inclusive para reduzir custos e manter produtos atualizados na loja, sendo importante planejar uma melhoria da gestão do estoque, melhorando assim o acesso das funcionárias ao mesmo;

- Prêmios no fim do mês, a fim de elaborar metas para os mesmos, que motivam as colaboradoras para alcançarem, sendo mais um meio benéfico para ambas as partes;

- Ressalta-se que seria interessante também a aplicação de treinamentos para melhorar o desempenho e interesse das colaboradoras com suas funções, e até mesmo palestras motivacionais para que sempre tenham empolgação e interesse no seu trabalho;

- E, além de tudo, estudar métodos de comissão com o intuito de motivá-las cada vez mais em seus desempenhos, colaborando para resultados mais positivos para a organização e sua equipe.

Com esses pontos de sugestões de melhorias no ambiente de trabalho destacados acima, do ponto de vista dos colaboradores, com implantação de pequenas metas, confraternizações para integração de todo pessoal e com aplicação de treinamentos quando preciso, as mesmas dizem ser ideal para melhorar pontos e se tornar cada vez mais positivo e produtivo trabalhar na empresa, bem como ser interessante para o crescimento da mesma.

CONCLUSÃO

Percebe-se que um ambiente de trabalho agradável e motivador é tudo que os colaboradores esperam. Em contrapartida, colaboradores motivados com seu trabalho, se desempenham melhor e só tendem a mostrar resultados cada vez mais positivos para a empresa, sendo de extrema importância, como demonstra o estudo feito, que a organização sempre analise e diagnostique o que causa motivação e insatisfação nos colaboradores, a fim de encontrar soluções para melhorar o clima organizacional da empresa, sendo de interesse de todos os envolvidos.

O estudo teve como objetivo geral perceber o que motiva os colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Foi observado que cada indivíduo possui características e motivações distintas. Com isso, analisa-se que a empresa precisa estar atenta e perceber que o bem estar de seus colaboradores afeta diretamente no resultado, imagem e desempenho da empresa.

A pesquisa foi realizada em forma de entrevista, com as quatro colaboradoras, sendo um questionário com sete perguntas, com o intuito de conseguir informações para os objetivos específicos, como constatar fatores que promovem a satisfação e insatisfação dos colaboradores, analisando-os e sugerindo melhorias através das respostas obtidas, além de conhecer o perfil das entrevistadas.

Com as entrevistas alcançadas, foi possível concluir que o que mais motiva as colaboradoras dentro da empresa é uma liderança flexível, respeito entre as colegas, salário em dia, ambiente limpo e organizado e a comissão fora do horário de serviço.

Sobre os fatores que causam certa insatisfação entre as funcionárias, elas destacaram a falta de metas e prêmios no fim do mês, ausência de confraternizações entre as colaboradoras e a empregadora, colegas de trabalho desorganizadas e a falta de uma comissão interna na empresa.

Através das respostas das colaboradoras, as mesmas puderam sugerir melhorias de grande importância para suprir estas insatisfações e melhorar o ambiente de trabalho, como implantar metas e prêmios dentro do ambiente de trabalho e fazer confraternizações para melhor integridade do pessoal.

Com o presente estudo, por fim, conclui-se que o mesmo foi de grande importância e conhecimento para a pesquisadora, que obteve todas as informações aceitáveis para a realização do mesmo, as colaboradoras e principalmente para a empresa. Com isso, na medida em que são analisados e corrigidos pontos negativos na empresa, a mesma cresce e ganha confiança e motivação de seus colaboradores, sendo certamente positivo este estudo para as organizações na atualidade, a fim de promover um clima organizacional favorável à todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

BARBOZA, Gabriel. **5S – Uma eficiente técnica de organização**. Disponível em: <www.produzindo.net>. Acesso em: 16 de novembro de 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Patrícia. **Negócios e família. Essa mistura dá resultado?** Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 16 de novembro de 2015.

BOAVENTURA, Edivaldo. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas; 2012.

BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Vera Maria. **Família e empresa – duplo desafio**. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 16 de novembro de 2015.

CASSARO, A. Carlos. **Como obter e manter o sucesso no varejo**. São Paulo: Pioneira; 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

_____, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas. 2003.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas; 2002.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier;2004.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas; 2004.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos**.

DAL BÓ, Robson. **Comunicação na equipe influencia nos resultados**. 2015. Disponível em: <www.rh.com.br> Acesso em 09 de setembro de 2015.

DE ASSIS, M. T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KAYE, Beverly; JORDAN-EVANS, Sharon. **Ame-os ou Perca-os**. Conservando os bons profissionais de sua equipe. São Paulo: Negócio, 2001.

KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas; 2000.

LEVY, M.; WEITZ. B. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas; 2000.

LIMONGI FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. 13ª Ed. São Paulo: Gente, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARQUES, José Roberto. **Fatores que influenciam na produtividade**. 2014. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em 09 de setembro de 2015.

_____, José Roberto. **Você sabe como motivar uma equipe?** 2012. Disponível em:<www.rh.com.br.> Acesso em 21 de setembro de 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Rosilda. **Metodologia Científica**. Curitiba: Juruá; 2004.

MATOS, Kamilla, **O 5S e você**. 2013. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em 16 de novembro de 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: Da revolução Urbana à Revolução Digital. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas; 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas; 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: A multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio; 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira; 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria Geral da Administração**: Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas; 2008.

PANTALEÃO, Sergio Ferreira. **Programa 5 “S” – Uma prática que gera resultados**. Disponível em: <www.guiatrabalhista.com.br>. Acesso em: 16 de novembro de 2015.

RIBEIRO, Haroldo. **5S – O maior aliado da área de RH moderna**. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 21 de setembro de 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICCA, Domingos. **Gestão de Pessoas nas Empresas Familiares**. Disponível em: <www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: 16 de novembro de 2015.

ROBBINS, Stephen p. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

SEVERINO, Antônio. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUZA, Marcos Gouvêa de. **O varejo não é mais aquele**. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 17 de novembro de 2015.

STONER, James A. F. ; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994. 533 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas**. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez; 2005.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal desenvolvimento dos recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1976. 195 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva; 2003.

ZUANAZZI, Laura. **Práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares**: um estudo no setor de engenharia civil de Porto Alegre. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/87844>>. Acesso em: 16 de novembro de 2015.

APÊNDICE



UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense
Curso de Administração com linha específica em Administração de
Empresas.

Acadêmica: Carolina Silva Guollo

Perguntas da entrevista:

- a) **Categoria I:** Fatores que motivam os colaboradores em trabalhar na empresa;
- b) **Categoria II:** Fatores que desmotivam os colaboradores em trabalhar na empresa;
- c) **Categoria III:** Fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores;
- d) **Categoria IV:** Relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho;
- e) **Categoria V:** Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho;
- f) **Categoria VI:** Definição de motivação – na visão dos colaboradores;
- g) **Categoria VII:** Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.